



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Département : Management

Spécialité : Management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème

**Impact de la diversité culturelle sur les pratiques
managériales au sein des entreprises**

« Cas d'Ooredoo »

Présenté par :

AOULA Rahima

Soutenu le : / Septembre / 2020

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1Dr. Brahimi Assia	MCD	Présidente
2Dr. Ahmed Belbachir Wafaa	MCD	Examinatrice
3Dr. Sahraoui Said		Encadreur

Année universitaire : 2019 / 2020

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Département : Management

Spécialité : Management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème

**Impact de la diversité culturelle sur les pratiques
managériales au sein des entreprises**

« Cas d'Ooredoo »

Présenté par :

AOULA Rahima

Soutenu le : / Septembre / 2020

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1		Président
2		Examineur
3 Sahraoui Said	MA	Encadreur

Année universitaire : 2019 / 2020

Remerciements

Avant tout, nous exprimons nos remerciements à **Allah** de nous avoir donné le courage et la force d'aller au bout afin de terminer ce travail et pour sa bienveillance.

Notre profonde gratitude va à mon encadreur **Monsieur Sahraoui Saïd**, pour l'honneur qu'il m'a fait d'avoir accepté de m'encadrer, pour ses précieux conseils, ses orientations, pour tout son aide et surtout pour sa gentillesse. Ainsi monsieur **Ali Ignasni** pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Nous tenons à remercier **les membres du jury** pour l'honneur qu'ils nous ont accordé en jugeant ce travail, notamment :

Dr. Brahimi Assia qui nous a fait l'honneur par sa présence en qualité de présidente de jury.

Dr. Ahmed Belbachir Wafaa pour avoir accepté d'examiner ce travail.

Enfin nous exprimons notre gratitude à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.



Dédicaces

Au terme de toutes ces années d'étude Je dédie ce modeste travail en signe de respect et de remerciement :

A ceux qui ont donné un sens à mon existence, qui m'ont soutenu jours et nuits durant tout mon parcours

A vous très chers parents je vous dis merci

A mes petits chouchous mes neveux Louai et Sami

A mes chers frères : Amar et Oussama

A mes chères sœurs : Kalima, Wissam, Sabrina et Fatima

À mon cher oncle Benquedda Mokhtar pour ses conseils, son aide et ses orientations.

A ma famille proche : Monsieur Nasser Chérif et son épouse Fatima

A mes amies proches, « Nariman » « Amrani Linda » et « Tafilet Djahida »

Sans oublier mes oncles et mes tantes.

A la promo de management et stratégies des entreprises 2020 sans exception

« Que Dieu nous guide tout au long de notre vie »

.....

Liste des tableaux

Tableau 01	Comment décrypter une culture d'entreprise
Tableau 02	Universalisme et particularisme
Tableau 03	Distinction entre société à forte distance hiérarchique et à faible distance hiérarchique
Tableau 04	Distinction entre société à faible contrôle de l'incertitude et à fort contrôle de l'incertitude
Tableau 05	Distinction entre la société individualiste et communautaire
Tableau 06	Comparaison entre l'orientation masculine et féminine des valeurs
Tableau 07	Approche comparative par pays selon Hofstede
Tableau 08	Les dimensions culturelles établis par G. Hofstede
Tableau 09	Contexte riche et pauvre de communication selon Edward T. Hall
Tableau 10	Comparaison entre approches monochronique et polychronique
Tableau 11	Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall
Tableau 12	La synthèse du modèle de F. Trompenaars
Tableau 13	Tableau descriptif de la prévention et planification
Tableau 14	Tableau descriptif de la prise de la décision
Tableau 15	Tableau descriptif de la coordination et contrôle
Tableau 16	Tableau descriptif de la motivation et la mobilisation
Tableau 17	Tableau descriptif de la gestion des conflits
Tableau 18	Les bénéfices attendus d'une diversité culturelle
Tableau 19	Les risques menés par une diversité culturelle
Tableau 20	L'impact culturel sur la recherche marketing
Tableau 21	L'impact culturel sur la considération d'une offre
Tableau 22	L'impact culturel sur le choix des offres
Tableau 23	Zones d'influences culturelles sur le marketing management
Tableau 24	Les objectifs et défis du recrutement et sélection à l'international

Liste des figures

Figure 01	Catégories de la diversité culturelle
Figure 02	Les influences de la culture d'entreprise
Figure 03	Les trois niveaux de programmation mentale
Figure 04	les quatre déclinaisons de l'effet de prisme
Figure 05	Les processus de communication
Figure 06	Les déterminants des critères de sélection des employés internationaux
Figure 07	Proportions de l'effectif des employés selon le sexe
Figure 08	Répartition des employés selon la tranche d'âge
Figure 09	Répartition des employés selon le poste occupé
Figure 10	Répartition des employés selon leur niveau d'étude
Figure 11	Répartition des employés selon l'année de recrutement
Figure 12	La répartition des employés selon leurs régions d'origine
Figure 13	Proportions des avis des employés concernant la définition de la diversité culturelle
Figure 14	Avis des employés concernant le dérangement dû à la présence d'une différence multiculturelle
Figure 15	Avis des employés concernant le travail dans un contexte multiculturel
Figure 16	Avis des employés concernant l'impact négatif du milieu interculturel sur leur efficacité
Figure 17	Avis des employés sur l'impact de la diversité culturelle sur leur motivation personnelle
Figure 18	Avis des employés concernant l'impact positif de la diversité sur leur performance
Figure 19	Avis des fonctionnaires concernant l'impact positif de la diversité sur leur apprentissage et amélioration
Figure 20	Avis des employés concernant la pratique de travail des collègues de différente culture
Figure 21	Avis des fonctionnaires concernant la reconnaissance de leurs besoins
Figure 22	Avis des fonctionnaires sur la place de la diversité culturelle dans la stratégie d'Ooredoo
Figure 23	Avis des employés sur les pratiques d'Ooredoo concernant l'intégration de personnel de cultures différentes
Figure 24	Avis des gestionnaires concernant le travail avec des employés de cultures différentes
Figure 25	Avis des responsables sur la diversité culturelle (atout ou inconvénient)
Figure 26	Avis des employés sur la diversité culturelle (avantages pour la productivité ou non)
Figure 27	Avis des employés vis-à-vis l'impact de la diversité culturelle sur le fonctionnement des activités d'Ooredoo
Figure 28	Avis des fonctionnaires sur l'organisation des formations concernant la diversité culturelle au sein d'Ooredoo
Figure 29	Proportions d'avis des employés visant intégration de la diversité culturelle dans le processus de recrutement
Figure 30	Avis des fonctionnaires concernant l'intégration de la diversité culturelle dans le processus de recrutement
Figure 31	Avis des fonctionnaires sur la diffusion des informations sur la forme d'entrevue

Figure 32	Avis des fonctionnaires concernant la diffusion des informations sur la culture d'Ooredoo et ethniques
Figure 33	Avis des fonctionnaires concernant la diffusion des informations sur compétences recherchés
Figure 34	Avis des fonctionnaires concernant le traitement des diplômés internationaux par Ooredoo
Figure 35	Avis des fonctionnaires concernant l'enlèvement des obstacles liés à la diversité lors des embauches
Figure 36	Avis des fonctionnaires concernant les sentiments d'appartenance via l'organisation

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des tableaux	i
Liste des figures	ii
Table des matières	iv
Introduction générale	01
<i>Partie théorique</i>	
<i>Chapitre 1 Définition et concepts de base de la diversification culturelle</i>	
Introduction	05
1-1 Définitions et concepts clés	06
1-1.1 Définition de la culture	06
1-1-2- Définition de la diversité culturelle	07
1-1-2-1 Catégories primaires	08
1-1-2-2 Catégories secondaires	08
1-1-3 La Culture d'entreprise	10
1-1-3-1 Caractéristiques de la culture d'entreprise	10
1-1-3-2 Les origines et les influences de la culture d'entreprise	14
1-1-3-3 Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise	16
1-2 Les origines et études sur la diversification culturelle	18
1-2-1 Les approches autour le concept de culture et diversité culturelle	18
1-2-1-1 Evolution de la notion de culture	18
1-2-1-2 Les aires culturelles	18
1-2-1-3 Universalisme et particularisme culturel	19
1-2-2 Les études de base sur les différences culturelles	20
1-2-2-1 L'approche de Geert Hofstede	20
a) Niveaux de la programmation mentale	21
b) Les dimensions culturelles	22
1 ^{er} Distance hiérarchique	22
2 ^e Le contrôle de l'incertitude	23
3 ^e L'individualisme ou communautaire	24
4 ^e L'orientation masculine ou féminine des valeurs	25
c) Approche comparative par pays	26
1-2-2-2 L'approche d'Edward T Hall	28
a) Contexte riche et pauvre en communication	29
b) Les temps monochronique ou polychronique	30
c) Les rapports à l'espace ou proxémique	32
1-2-2-3 L'approche de F. Trompenaars	33
1-2-2-4 L'approche Philippe d'Iribarne	34
a) La logique de l'honneur	35
b) La logique du contrat caractérise la société américaine	35
c) La logique du consensus est celle du contexte néerlandais	35
1-2-2-5 L'approche de Malinowski	35
Conclusion	37
<i>Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises</i>	

Introduction	38
2-1 La diversité culturelle et le management	39
2-1-1 Le management interculturel	39
2-1-2 Le management des équipes multiculturelles.	41
2-1-2.1 Les types d'équipes de travail multiculturelles.....	42
a) Equipe multiculturelle.....	42
b) Equipe biculturelle.....	42
c) Equipe symboliquement biculturelle.....	43
2-1-2.2 Manager une équipe multiculturelle	43
a) Prévoir, planifier et décider	43
b) Coordonner et contrôler	45
c) Motiver et mobiliser	47
d) Arbitrer et gérer les conflits	47
2-1-3 Les atouts et les inconvénients d'une mise en œuvre d'une diversité culturelle dans une société	50
2-1-3-1 Les avantages.....	50
2-1-3-2 Les inconvénients.....	52
2-2 Influence de la différenciation culturelle sur les pratiques managériales.....	54
2-2-1 La dimension interculturelle du marketing international.....	54
2-2-1-1 La recherche marketing.....	55
2-2-1-2 La stratégie marketing et la création d'un satisfacteur.....	56
2-2-1-3 Le Management Marketing.....	61
2-2-2 La communication d'entreprise dans l'interculturel.....	63
2-2-2-1 Processus de communication.....	64
2-2-2-2 Les rôles du dirigeant en matière de communication interculturelle.....	65
2-2-3 Négociation interculturelle.....	66
2-2-4 Impacte de la diversité de culture sur la gestion des ressources humaines.....	67
2-2-4-1 La gestion des ressources humaine à l'international	68
2-2-4-2 Les objectifs et défis du recrutement et la sélection à l'international	70
3-2 Le multi-nationalisme en Algérie	71
Conclusion	72
Partie Pratique	
Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »	
Introduction	73
3-1 Présentation de la méthodologie de recherche et la méthode d'analyse suivie.....	74
3-1.1 La méthodologie de recherche.....	74
3-1.1.1 Définition de l'interview.....	74
3-1.1.2 Définition du questionnaire.....	74
3-1.2 Méthode d'analyse des résultats.....	75
3-2 Présentation de l'entreprise Ooredoo.....	75
3-3 Résultats obtenus par le questionnaire destiné aux personnels.....	77
3-3.1 Informations générales.....	77
3-3.1.1 Genre.....	77
3-3.1.2 Age.....	77
3-3.1.3 Poste occupé.....	78
3-3.1.4 Niveau d'étude.....	78

3-3.1.5 Année de recrutement.....	79
3-3.1.6 Pays ou wilaya d'origine.....	79
3-3.2 La vie au travail.....	80
3-3.2.1 Définition de diversité culturelle.....	80
3-3.2.2 Climat du travail.....	81
3-3.2.3 Le malaise et la diversité culturelle.....	81
3-3.2.4 Le travail avec des personnes de culture différente démunie votre efficacité.....	82
3-3.2.5 Stimulation et motivation dans un milieu multiculturel.....	82
3-3.2.6 L'impact positif du travail d'un milieu multiculturel sur la performance de l'employé.....	83
3-3.2.7 L'impact du travail dans un contexte multiculturel sur l'apprentissage et l'amélioration des employés.....	83
3-3.2.8 La pratique de travail des collègues de culture différente.....	84
3-3.3 Culture d'entreprise.....	84
3-3.3.1 Connaissance ou ignorance des besoins et différences par l'entreprise.....	84
3-3.3.2 La présence de la diversité culturelle dans la stratégie de l'entreprise.....	85
3-3.3.3 La présence des pratiques pour le recrutement multiculturel.....	85
3-3.3.4 La gestion des équipes multiculturelles.....	86
3-3.3.5 L'impact de la diversité culturelle sur la progression.....	86
3-3.3.6 L'impact de la diversité culturelle sur la productivité.....	87
3-3.3.7 L'impact de la diversité culturelle sur le fonctionnement de l'entreprise.....	87
3-3.3.8 Formation et sensibilisation des équipes multiculturelles.....	88
3-3.4 Politique de recrutement.....	89
3-3.4.1 La mise en place des processus qui intègre la diversité culturelle au niveau du recrutement du personnel.....	89
3-3.4.2 Présence de la diversité culturelle dans le recrutement.....	89
3-3.4.3 Diffusion d'information concernant la forme de l'entrevue.....	90
3-3.4.4 Diffusion d'information concernant la culture et ethnique de l'entreprise aux candidats avant l'entrevue.....	90
3-3.4.5 Diffusion d'information concernant les compétences spécifiques recherchées avant l'entrevue.....	91
3-3.4.6 Traitement des diplômes internationaux.....	91
3-3.4.7 La diversité culturelle et les obstacles.....	92
3-3.4.8 Les sentiments d'appartenance et les événements de rencontre.....	92
3-4 Les questions de l'interview ainsi leurs réponses.....	94
Identification et caractéristiques de l'entreprise.....	94
La gestion des ressources humaines.....	94
La communication.....	95
La culture d'entreprise.....	96
La diversité culturelle.....	97
Questions générales.....	97
Marketing.....	98
Négociation.....	99
3-5 Analyse des résultats.....	100
3-5.1 Validation de la première hypothèse à partir des questions et réponses de questionnaire et interview.....	100
3-5.2 Validation de la deuxième hypothèse à partir du questionnaire et l'interview.....	101
Conclusion.....	102
Conclusion générale.....	103

Références Bibliographiques.....	105
Annexes.....	I

Introduction

Introduction

Introduction

Une entreprise est une entité qui cherche toujours à améliorer ses affaires, et augmenter ses profits, cela ne peut arriver qu'avec une internationalisation afin d'atteindre ses objectifs et rester compétitive sur son marché. Dans une telle situation, y'en a tant de facteurs qui influencent la prise de décision de l'implantation à l'étranger ; ceux qui l'attirent au-delà de ses frontières locales (facteurs Pull), et d'autres qui proviennent des problèmes dans le marché national et la poussent à chercher des opportunités à l'extérieur (facteurs Push) et d'autres facteurs comme les politiques, économiques, sociologiques, technologiques...etc.

L'internationalisation, la mondialisation des affaires et le développement, obligent l'entreprise à intégrer des personnes aux représentations mentales différentes. Si l'entreprise vise la performance elle est tenue de penser et de mettre en place un schéma organisationnel qui tiendrait compte de ces disparités. Ces dernières appartiennent aux sphères des principes régissant un mode de vie, des croyances, des us et coutumes, induisant des comportements différents. L'internationalisation oblige les entreprises à évoluer dans des environnements plus complexes que celui où elles activaient initialement.

Cela se traduit par différentes opérations : travailler avec des acheteurs chinois installés à Shanghai ou Kuala Lumpur ; implanter une nouvelle filiale au Brésil ; réaliser un projet avec des Russes ; nouer un accord avec des Nigériens en partenariat avec une société japonaise ; recruter au Mexique ou recruter des immigrants arabes à Montréal ; exiger un reporting précis des Taïwanais ; manager une équipe-projet dans laquelle on trouve deux Anglais, une Polonaise, un Libanais et un contrôleur de gestion Néerlandais...et encore, accueillir des « impatriés » Indiens ; identifier de hauts potentiels Indonésiens ; préparer la négociation d'un partenaire avec les Coréens.

L'entreprise est en confrontation avec une diversité culturelle absolue. Cette situation entraînera de profonds changements au sein de l'entreprise ; ces transformations sont d'ordre organisationnel et managérial. Partant de ce postulat, nous tenteront d'analyser l'impact d'un de ces phénomènes sur quelques pratiques managériales qui ont été déjà étudiées au cours de notre cursus universitaire. Nous espérons que notre modeste travail permettra aux futures promotions une étude et une recherche plus approfondie dans ce domaine et sera une aide précieuse pour les futurs projets professionnels. Notre approche tentera de répondre à une question qui semble nodale :

Introduction

Problématique :

A partir de la présente étude on a essayé de résoudre la problématique suivante :

Comment se manifestent les différences culturelles au sein des entreprises et quelles sont leurs répercussions sur le management ?

En outre, on peut poser les sous-questions suivantes :

Qu'est-ce que la diversité culturelle ?

De quelle manière la diversité culturelle impacte-t-elle la gestion des entreprises ?

Quel est l'impact de la diversité culturelle sur la gestion au sein de l'entreprise « Ooredoo » ?

Hypothèses de recherche :

La question centrale et les sous-questions ci-dessus méritent des réponses provisoires. Ce qui nous amène à poser les hypothèses suivantes :

- la présence d'une variété de culturel au sein d'une même organisation peut causer des changements et adaptations au niveau des pratiques managériales.
- Ces influences et changements présentent une grande richesse qui aide à l'amélioration de l'entreprise.

Revue de la littérature :

Toute investigation (recherche) scientifique devrait débiter par une revue de la littérature en vue de l'identification de son originalité pour échapper aux redites.

Nous avons rédigé notre mémoire en nous appuyant sur les approches des auteurs considérés comme une référence dans le management interculturel comme ; Geert Hofstede, Edward T. Hall, F. Trompenaars, Philippe d'Iriban, Malinowski. Notre référence bibliographique est constituée des ouvrages d'Olivier Meier, de Dominique Rey, de Pierre Dupriez, de Solange Simons ainsi que d'autres articles scientifiques. Par ailleurs, nous avons consulté des mémoires de fin d'étude :

-« Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel » fait par un groupe d'étudiants canadiens où ils ont tenté de l'influence de la culture sur la gestion ils ont fondé leur étude sur les immigrants qui travaillent dans la province de Montréal.

Introduction

- Le mémoire de « Ferradj Souhila et Hamadou Fatima » intitulé « La stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle », cas pratique : Danone Djurdjura Algérie (dda). : Université Abderrahmane Mira.

-La thèse de mme saida halima. Pour l'obtention du diplôme de doctorat « L.M.D », « la place des firmes multinationales dans l'économie mondiale », étude de leur présence en Algérie durant la période.

-Une thèse de doctorat de « Benhalima Khayra » qui a abordé le sujet de « l'effet ces pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle PME dans un contexte de culture nationale ».

- Mémoire de « TRIANTAPHYLIDES Christophe » sur « Entreprises, cultures nationales et stratégies : Comment les concilier lors d'une création de filiale à l'étranger ? ».

Enfin nous avons consulté d'autres études théoriques et empiriques ayant trait à la thématique fondant l'approche que nous avons choisie.

L'objectif de la recherche :

L'objectif principal de cette recherche est de faire comprendre aux étudiants et chercheurs ce qu'on entend par la diversité culturelle et de savoir si ce phénomène a effectivement un impact sur les pratiques managériales au sein de l'entreprise Ooredoo.

L'intérêt de la recherche :

L'importance de ce mémoire consiste à attirer l'attention des dirigeants des entreprises nationales aux avantages qu'ils peuvent gagner en recrutant des travailleurs différentes sur le plan de croyances, principes, habitudes, comportements...etc. Ce travail sera aussi classé à la bibliothèque comme une référence dans le domaine de management, et sera donc bénéfique pour les futures recherches des étudiants.

Méthodologie :

Afin réaliser ce mémoire, nous avons utilisé une recherche (analyse) descriptive pour décrire précisément le phénomène étudié ; la diversité culturelle et le management. Dans la partie empirique, on a effectué une étude qualitative en interrogeant les responsables de l'entreprise « Ooredoo » à travers un entretien, pour collecter des données relatives à notre sujet et les interpréter ensuite. On a ainsi complété cette dernière étude par l'utilisation d'un questionnaire auprès du personnel de l'entreprise.

Introduction

Plan du travail :

Notre travail est subdivisé en trois chapitres, le premier sera consacré à une approche de définition des concepts clés utilisés dans notre mémoire : la culture, la diversité culturelle, la culture d'entreprise, ainsi qu'aux études de base élaborées par les auteurs suscités.

Le second chapitre est consacré à la relation entre la diversité culturelle et le management. Nous tenterons d'expliquer, d'abord, le concept du management interculturel, ses composants et son rôle. Ensuite nous aborderons le management d'une équipe multiculturelle. Puis nous essayerons d'analyser les avantages et inconvénients de cette approche managériale. A la fin de ce chapitre, nous aborderons point par point l'impact on va étudier point par point l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques managériales au sein de l'entrepris plus précisément sur les dimensions suivantes : le marketing, la communication, la gestion des ressources humaines et sur la négociation.

Quant au troisième, autrement dit l'aspect pratique de notre mémoire, nous y essayerons de mesurer l'impact de la différenciation de culture sur la gestion au sein de l'entreprise « Ooredoo ».

Afin de concrétiser la partie théorique, on a étudié ce phénomène chez la multinationale « Ooredoo », Premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, plus précisément celle qui est située à Oran « El Morchid », en se basant sur une interview élaborée avec le chef régionale de « Ooredoo », et à partir d'un questionnaire au près du personnel. Cela dans le but de vérifier les hypothèses préalablement citées.

Difficultés rencontrées :

Cette étude ne s'est pas déroulée sans difficultés. Nous avons été butés à des difficultés majeures, celles d'interviewer les responsables et les simples travailleurs de l'entreprise « Ooredoo » et de leur donner des questionnaires, alors que notre pays et le monde entier vivent une crise sanitaire sans précédent.

Partie

Théorique

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Introduction

Les études et recherches de base concernant la culture et son évolution ceux sont développées depuis 1980, du coup ce concept est devenu un élément majeur dans tous les domaines, et surtout en ce qui concerne le management des entreprises délocalisées et multiculturelles.

On ne peut arriver à la partie qui traite l'impact de diversité de cultures sans avoir précisé certains notions qui seront utilisées tout au long de ce travail, cela sert à diminué les ambiguïtés. Une diversité culturelle se voit dans une organisation par une liste de caractéristiques.

Chaque organisation possède des croyances, des comportements et des valeurs communs entre les personnes au sein d'une entreprise¹ cela s'appelle la culture organisationnelle qui peut être décrypté à partir d'un ensemble de critères observables et influencée par plusieurs cultures qui peuvent être l'origine des comportements des individus. En fait, plusieurs travaux attribués par des auteurs ont permis une meilleure compréhension de la diversité ainsi ses effets.

Dans ce premier chapitre on va essayer d'aborder tous ce qui est mentionné ci-dessus d'une manière plus détaillée.

¹Michael Morcos, Organizational Culture : Definitions and Trends, 2018, p.2.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

1-1-Définitions et concepts clés :

1-1-1-Définition de la culture : Dans notre sujet on ne peut avancer sans définir et clarifier le concept de la culture. Sans doute, les auteurs et les chercheurs ont présenté un nombre significatif de définition du concept mais dans ce mémoire on va essayer d'évoquer le meilleur travail.

« Selon l'anthropologue Edward Tylor, la culture est tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, le droit, la coutume, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme comme membre de la société »². Ici il a abordé le concept de culture sous tous ses aspects ; il a mis le doigt sur le fait d'accepter la culture comme culture individuelle et qu'elle comprend toutes les acquisitions d'une personne ; ses pensées, croyances, mode de vie, comportements, et la relation entre l'individu avec son environnement.

« Ainsi l'acquisition de la culture et l'héritage singulier, et l'ethnographie vise justement à rendre compte de la diversité de l'humanité ».³

« D'après l'anthropologue Clyde Kluckhohn, La culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées »⁴. Dans sa définition, la culture est considérée comme un phénomène qui aide à l'identification d'un groupe et qui est véhiculée entre ses membres. Il a indiqué aussi que la culture de ce dernier se constitue des éléments abstraits (les pensées, les sentiments, principes...) et des éléments concrets (habitudes, mode vestimentaire...).

« Selon le sociologue et l'anthropologue Ralph Linton : Il n'y a pas de société, ni même d'individu inculte »⁵. D'après cette vision, la culture est universelle, mais pas dans la mesure où elle est unique partout, mais plutôt au sens où chacun est issu et a sa propre langue⁶. C'est-à-dire la culture se trouve partout mais chaque société se caractérise par sa propre culture.

² Sylvie Chevrier, « le management interculturel », France, ITCIS, 2003, p.11.

³ Ibid, p.11.

⁴ Kroeber A.L., Kluckhohn D., Culture : a critical Review of Concepts and Definitions, in : papers of the peabody Museum of Archaeology and Ethnology, Harvard University, 1952, vol. 47, n 1, p.181.

⁵ Ralph Linton, Collection "Sciences de l'éducation", no 11. Traduction de l'ouvrage anglais "The Cultural Background of Personality." Paris : Bordas, 1977, p 58

⁶ Magazine Informations sociales (n° 145), « Conflit des cultures dans la constitution de soi L'apport de l'approche ethno psychiatrique », 2009, p de 16-24.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

« Selon l'économiste Greet Hofstede, la culture est la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre »⁷. Cet anthropologue a considéré la culture comme un élément de différenciation. Ou il a mis en point que chaque membre de société a une culture qui le distingue de l'autre car chacun a ses propres principes, valeurs, et pensées.

« Selon l'UNESCO, La culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social, et qu'elle englobe outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »⁸

Aussi « la culture est un terme qui fait référence à un ensemble vaste et diversifié d'aspects essentiellement immatériels de la vie sociale. Selon les sociologues, la culture comprend les valeurs, les croyances, les systèmes de langage, de communication et les pratiques que les gens partagent en commun et qui peuvent être utilisés pour les définir comme un collectif »⁹.

1-1-2- Définition de la diversité culturelle :

Docteur « Taylor Cox, jr définit la diversité culturelle comme une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples ». Selon cet auteur, le travail dans un environnement interculturel connote qu'un groupe d'individus est attribué à des modes d'interprétation différents, croyances, valeurs, principes et habitudes...etc. et que chacun ait sa propre culture et surtout de linguistique différente.

Selon Dr. « John R. Schermerhorn Jr. la diversité d'une main-d'œuvre résulte des différences que présentent les individus qui la composent par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'état physique et mental, parfois même la situation matrimoniale et familiale ou religieuse. On constate que ce professeur a souligné le terme « caractéristiques sociodémographiques » dans sa définition. Pour mieux saisir le terme on va appréhender les catégories de la diversité que les entreprises peuvent les rencontrer généralement :

« On distingue entre deux catégories :

⁷Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Lyn Greaves, The Relationship between National Culture and Organisational Culture : Case of Medium and Large Size Organisations in Iran., The Macrotheme Review « A multidisciplinary journal of global macro trends », 2014, p.67.

⁸ Bruno salgues, 30 ans de téléphonie mobile », éditeur Lulu Com, 2013, p 149

⁹ Nicki Lisa Cole, Thought Co, So What Is Culture, Exactly? , Ph.D. Updated August 02, 2019.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

1-1-2-1 Catégories primaires : Des explications brèves suivent sur les catégories primaires de la diversité, sur lesquelles les personnes n'ont guère d'influence.

- a) **Age** : nombre d'années vécues par la personne et génération au sein de laquelle elle est née.
- b) **Race** : groupe biologique au sein de la race humaine, représentant des différences physiques superficielles, comme la forme d'œil et la couleur de la peau. La race représente moins de 10% de différence qui caractérise l'hérédité génétique d'une personne.
- c) **Ethnie** : identification à un groupe culturel qui possède en partage des traditions un héritage, et notamment, une origine, une langue, une religion, une alimentation et des coutumes nationaux. Tandis que certaines s'identifient fortement à ces racines culturelles, et d'autres ne le font pas.
- d) **Aptitudes et qualités physique** : caractéristiques variées, dont le type corporel, la taille du Corp., les traits du visage, les aptitudes ou incapacités particulières, les imperfections ou talents physique et mentaux visibles et invisibles.
- e) **Orientation sexuelle** : sentiments d'attraction sexuelle, hétérosexuelle, homosexuelle ou bisexuelle, envers des membres du même sexe ou des sexes opposés »¹⁰.

1-1-2-2 « Catégories secondaires : Des explications brèves suivent sur les catégories secondaires de la diversité, sur lesquelles les individus jouissent d'une influence relativement plus importante pendant leur vie, par le choix qu'ils font

- a) **Education** : information officielle et officieuse de l'individu.
- b) **Expérience professionnelle** : emploi et poste volontaires occupés par la personne et organisations diverses pour lesquelles elle a travaillé.
- c) **Revenu** : conditions économiques dans lesquelles la personne a grandi et situation économique actuelle.
- d) **Situation de famille** : situation de la personne (célibataire depuis toujours, mariée, veuve ou divorcée).
- e) **Croyance religieuses** : enseignement fondamental reçu sur les divinités et valeurs acquises par une pratique religieuse formelle ou informelle.

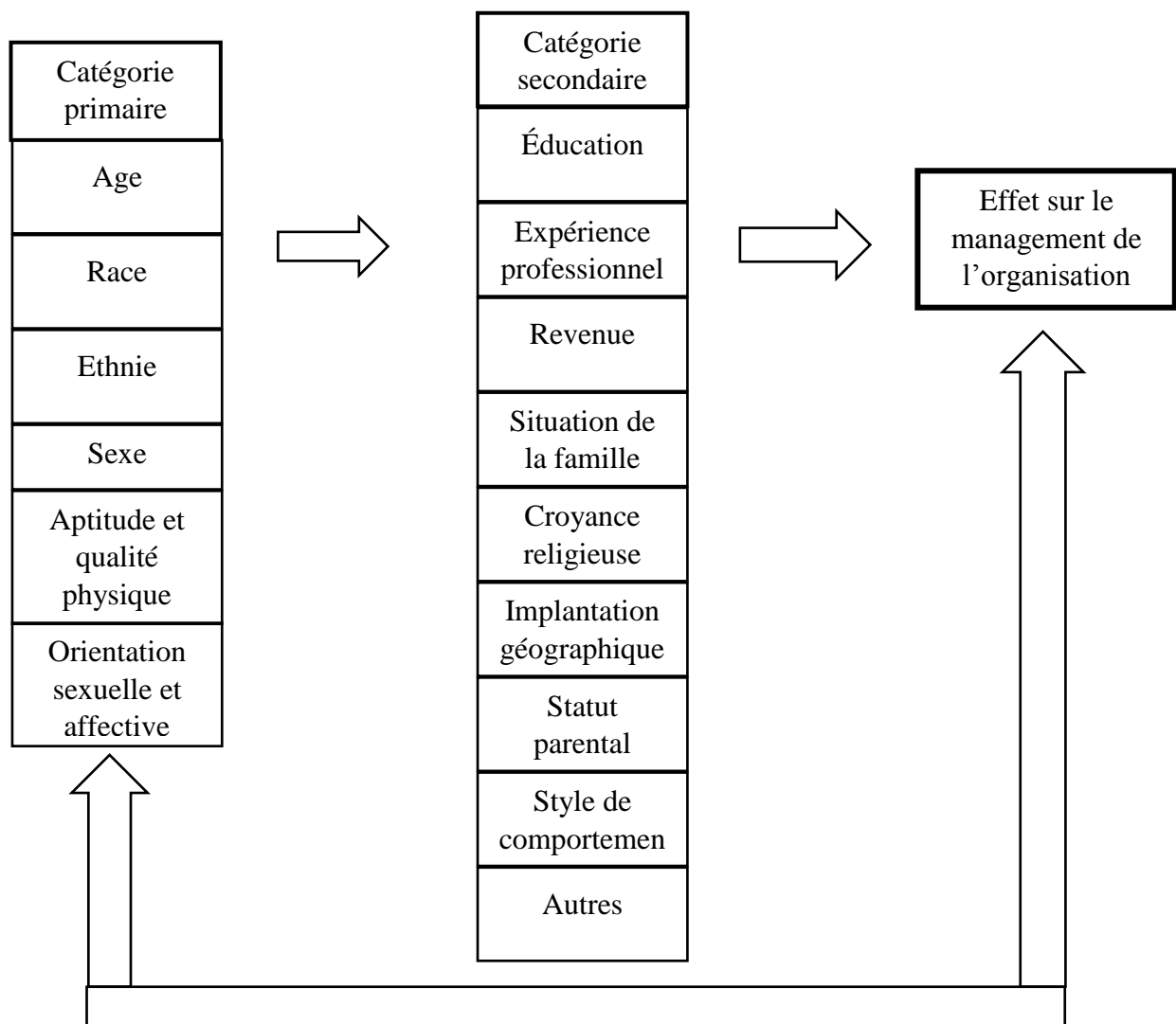
¹⁰ Don Hellriegel, John W. Slocum, management des organisations, 2^{ème} édition, de BOECK, 2006, p.12.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

- f) **Implantation géographique** : lieu (x) où la personne a été élevée ou a passé une partie substantielle de son existence, avec indication des types de collectivités et des zones urbaines, par opposition aux zones rurales.
- g) **Statut parental** : avec ou sans enfants et cadre dans lequel ceux-ci sont élevés (famille monoparentale, par exemple, et famille de deux parents adultes).
- h) **Style personnel** : tendance de la personne à penser, sentir ou agir d'une manière particulière »¹¹.

La figure suivante simplifiera ces deux catégories :

Figure 1 : Catégories de la diversité culturelle



Source : Ferradj Souhila et Hamadou Fatima. La stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle cas pratique : DANONE Djurdjura Algérie (DDA). Mémoire de ... Bejaïa : Université Abderrahmane Mira, 2017/2018, p.52.

¹¹ Ibid., p.14.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

1-1-3 La Culture d'entreprise :

Pendant les années 80, la notion de culture a connu une émergence dans le domaine de management, ce qui a fait apparaître le concept de la culture d'entreprise (Shein, 1985).

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

La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Selon cet auteur, elle englobe tous les principes, pensées, habitudes et règles associés à toute personne travaillant dans la même entité »¹².

« Davis considère la culture d'entreprise comme un système fédérateur utilisé par une organisation donnée pour unir les différents types de membres du personnel, dans une tentative complexe d'influencer les comportements individuels et collectifs pour créer une synergie qui permette d'atteindre les objectifs particuliers d'une organisation »¹³

« La culture organisationnelle est définie comme les croyances, les hypothèses, les valeurs et les modes d'interaction sous-jacents qui contribuent à l'environnement social et psychologique unique d'une organisation »¹⁴.

Ce concept est considéré comme la culture d'origine de n'importe quelle organisation, et elles ont la même nature surtout en ce qui concerne les valeurs, règles, raisonnements, et critères, visibles dans le terrain, lieux de travail¹⁵.

1-1-3-1 « Caractéristiques de la culture d'entreprise :

- a) La culture d'entreprise est un phénomène collectif : qui réunit un ensemble d'individus aux alentours de pensées, valeurs, principes et normes échangés. À l'aide de cet univers, les personnes vont être unies et différenciés des autres acteurs d'une autre organisation.
- b) La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente : qui sert à partager des idées, données, et règles formelles entre les acteurs d'une entité utilisant des présentations qui doivent être compréhensibles pour d'autres acteurs extérieurs à l'entreprise. La production des symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un

¹² Olivier Meier, op.cit., p 10.

¹³ Wilkens A., Ouchi W., « Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance », in : *Administrative Science Quarterly*, 1983, n° 28, pp. 468-481.

¹⁴ Cacialosi, C. (2017, July 17) *What is Organizational Culture?*

¹⁵ Dominique Rey, op.cit., p 132.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

logo, d'emblème, de couleurs, spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise. La formation d'une culture d'entreprise se base sur la production de ces significations en influençant l'équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité sécurité) des ouvriers.

- c) La culture d'entreprise est associée aux notions d'apprentissage et de transmission : par la répétition et l'interaction. La pérennité du groupe et de ses pensées, valeurs et principes se base sur la culture, et cela permet la diffusion de ces derniers aux nouveaux arrivants. La transmission de cette culture aux nouvelles générations de collaborateurs ce fait par des rites, cérémonies, et la valorisation de certains mythes.
- d) La culture d'entreprise se caractérise par sa cohérence interne : c'est vrai qu'elle est un système structuré composé de principes et croyances, mais cela n'implique pas qu'elle est interchangeable ou fermée.
- e) La culture d'entreprise est une construction sociale qui évolue avec le temps : tout au long de la vie de l'organisation, elle est exposée à différentes situations qui à leurs tours affectent l'évolution de la culture d'entreprise. Ainsi, les préférences en termes de politique de croissance peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et ainsi orienté les décisions ou actions de l'entreprise.
- f) La culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors » : la création d'un univers pareil, va rassembler les individus dans un même squelette et permet de les différencier par rapport aux autres »¹⁶.

Comment décrypter une culture d'entreprise : par la suite une méthode qui aide à décrypter la culture de n'importe quelle entreprise en utilisant des critères visibles dans les entreprises étudiées. Cette approche s'appuie sur des travaux antérieurs (Meier, 2001) qui a élaboré une grille d'analyse culturelle ¹⁷

¹⁶ Olivier Meier, op.cit., de 10 à 13.

¹⁷ Ibid., de p 13-16.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 1 : comment décrypter une culture d'entreprise

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Histoire	Reconstruire les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur.	Evènement, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politiques de d'investissement, période d'embauche et de licenciement.
Métier	Connaitre les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.
Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines...) Credo /philosophie : quantitatif vs qualitatif, orientation production vs client, orientation coût vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficacité vs efficacité.
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants...)	Voies de développement : spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation. Stratégies concurrentielles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation Modes de développement privilégiés (croissance interne,

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

		croissance externe, alliances, partenariats)
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image et de l'entreprise dans son environnement économique et social	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi local, éthique, environnement, humanitaire...)
Éléments d'identification et d'appartenance	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...
Type de structure	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise, composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entité-groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal, en réseau, en râteau...), poids de la technostructure, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, champ de la supervision,
Processus de décision	Étudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation	Nature des décisions (individuelle/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité du circuit, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

		délégation, systèmes de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôle des experts.
Style de management et source du pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs	Style de direction : paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire, Sources du pouvoir : pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique...
Politique des ressources humaines	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politique de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne ; critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation	Attachement du personnel, motivation des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

Source : Meier olivier, ibid., de 14 à 16.

1-1-3-2 Les origines et les influences de la culture d'entreprise :

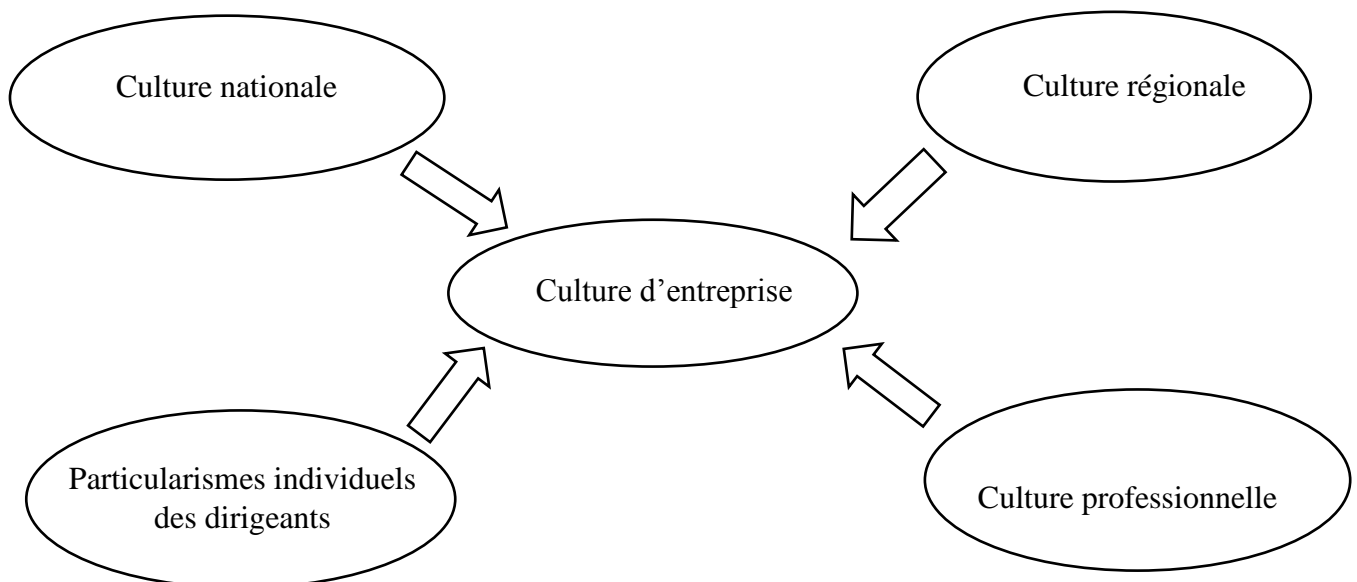
Chaque entreprise, peu importe sa taille, présente un sous-groupe social qui contient des personnes faisant partie à une ou plusieurs cultures : culture nationale, régionale, culture d'appartenance professionnelle, et autre personnelle. La formation et l'évolution de la culture organisationnelle sont dues à ces différentes cultures, et vont impacter le comportement des individus dans l'entreprise. Comme résultat : chacune des cultures citées entrainera un effet spécifique qui évolue selon le contexte.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous –groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

d'appartenance professionnelle, culture personnelle. Ces différentes cultures sont à l'origine de la formation et de l'évolution de la culture d'une entreprise et vont influencer le comportement des membres de l'organisation. Chaque culture apporte par conséquent des influences spécifiques qui peuvent évoluer en fonction du contexte¹⁸

Figure 2 : Les influences de la culture d'entreprise



Source: Meier Olivier, *ibid.*, p.22.

- a) **La culture nationale :** les cultures nationales... pèsent de tous leurs poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale »¹⁹. Puisque que l'entreprise travaille essentiellement dans son pays d'origine, avec des collaborateurs nationaux, sa culture propre reprend souvent les traits de la culture locale, auxquels s'ajoutent des modes de gestion, principes, valeurs et normes propres à l'organisation elle-même. Le concept de culture nationale a été reconnu comme la clé de l'étude et de la pratique interculturelles²⁰. La culture nationale fait référence aux attitudes générales, aux systèmes de croyances, aux valeurs et aux traditions propres à une nation²¹

¹⁸ Olivier Meier, *op.cit.*, p22,

¹⁹ D'Iribarne P0, *la logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989, p.256.

²⁰ Martin Owusu Ansah & Lynette Louw | José Belso-Martinez, *The influence of national culture on organizational culture of multinational companies*, (Reviewing editor), *Journal Cogent Social Sciences*, 2019, p.4.

²¹

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

- b) **La culture régionale** : elle désigne la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays
- c) « **La culture professionnelle** : la culture d'entreprise est également un 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 comme une culture spécifique acquise au travail »²². Selon les travaux de R.Sains au lieu, le travail d'une personne occupe une partie de son identité. En effet, « l'identité professionnelle se compose de : la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir »²³. Elle affecte directement les croyances, principes, façons d'agir.
- d) « **Les particularismes individuels des dirigeants** : la personnalité des dirigeants peut être considérée comme une référence pour les acteurs de l'organisation. En particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison de croyances et des valeurs qu'il véhicule »²⁴

1-1-3-3 Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise :

« La culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. La première série est liée à l'adaptation de l'organisation avec son environnement et la deuxième est interne qui concerne l'instauration et le maintien des relations de travail dans l'unité »²⁵.

Les rôles externes de la culture d'entreprise :

- « La culture d'entreprise est un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement »²⁶ c'est-à-dire qui distingue l'organisation par rapport aux autres
- « Etablissement de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière »²⁷
- Permet de réunir ses collaborateurs pour faire face aux complexités et contraintes de l'environnement

²² Ibid., p.27.

²³ Ibid., p.27.

²⁴ Shein E.H, « the role of founder in creating organizational culture », organizational dynamics, 12(summer), 1983, p.13-28

²⁵ Shein E.H, organizational culture and leadership, San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

²⁶ José Allouche, Géraldine Schmidt, Les outils de la décision stratégique, , Ed. La Découverte, 1995, p.45.

²⁷ Rocher G. introduction à la sociologie générale, tome 1, seuil, 1968, p.196.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

- Clarifier la fonction de l'organisation et la place qu'elle doit occuper

« Les rôles internes de la culture d'entreprise :

- ✓ La culture d'entreprise est un facteur interne d'intégration qui permet d'assembler et manipuler les personnes ayant des croyances différentes autour de mêmes objectifs.
- ✓ La culture d'entreprise est composée des fondements communs qui permet aux individus le travail ensemble malgré les différenciations présentes entre eux.
- ✓ Permet aux nouveaux salariés venant d'horizon différents d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise.
- ✓ Joue un rôle majeur dans la gestion de l'entreprise et facilite la mise en œuvre des décisions stratégiques »²⁸.

²⁸ Meier olivier, op.cit. p.17.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

1-2-Les origines et études sur la diversification culturelle :

1-2-1- Les approches autour le concept de culture et diversité culturelle :

1-2-1-1 Evolution de la notion de culture :

« Au 18e siècle, la culture est opposée à la nature désignant ainsi ce qui a été appris par l'éducation .on accorde alors au concept de la culture un sens identique à la civilisation »²⁹. Tylor a publié son ouvrage principal en 1871 : La culture primitive, qui a participé à la constitution de l'anthropologie, en particulier à l'analyse du concept de la culture. Cet anthropologue a défini la culture comme un « tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, le droit, les coutumes, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme comme membre de la société»³⁰. Franz Boas (Franz Boas, 1 855-1942) fut alors le prédécesseur de l'anthropologie américaine et un pionnier de la méthode intensive de terrain, il a utilisé ces deux méthodes pour donner une définition de la notion de culture tout en y approfondissant la notion, notamment avec l'introduction de concepts comme le relativisme culturel. Par conséquent, il a essayé de formuler le répertoire le plus détaillé des caractéristiques culturelles d'une société. « Un autre chercheur, Bronislaw Kasper Malinowski (1884-1942), a continué à adopter la méthode Boas et a apporté une contribution significative à l'anthropologie par l'introduction du concept d'observation participante »³¹. « Celle-ci consiste à appréhender une culture de l'intérieur, par l'immersion et l'apprentissage de la langue, et à rendre compte des catégories symboliques de l'observé »³²

1-2-1-2 Les aires culturelles :

Souligner une définition basique d'une culture n'est pas évident, cela était le sujet de débats de plusieurs auteurs afin de faire une comparaison entre cultures. Le peuple développe et partage la culture ; d'où elle reflète un groupe social, cela aide à établir une analyse entre les aspects individuels et les particularités universelles des humains. Chaque individu appartient à plusieurs groupes sociaux donc à différentes cultures (culture nationale, culture régionale, culture d'entreprise...etc.). C'est au niveau de la culture d'entreprise que le management se manifeste surtout quand il s'agit de fusion ou d'acquisition entre des organisations implantées dans le même pays. Comme on a déjà évoqué, la culture d'entreprise a un sens voisin de la culture

²⁹ Sylvie chevrier, management interculturel, ITIC, paris, 2003, p.10.

³⁰ Dictionnaire des Idées : Les Dictionnaires d'Universalis Volume 2 de Les Dictionnaires d'Universalis, Encyclopaedia Universalis, 2015

³¹ Sylvie chevrier, « le management interculturel », PUF, 2003 ;

³² Clefs pour l'anthropologie, François Laplantine, Seghers, 1987.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

nationale. Le contexte national est considéré comme une unité d'analyse très importante dans le management interculturel.

« Les géographes ont été depuis longtemps fascinés par l'existence d'une certaine homogénéité des comportements, des genres de vie, des paysages et des valeurs au sein d'espaces souvent très vastes où les conditions naturelles varient »³³. « C'est après cela, que les réflexions concernant ces sujets ceux sont développées et conduits vers des aires culturelles. De prime abord, l'idée d'aire culturelle a d'abord germé chez les ethnologues diffusionnistes à la fin du 19e siècle et au début du 2e siècle »³⁴. « Leurs travaux reposaient sur l'idée que chaque innovation était née dans un foyer à partir duquel elle s'était répandue »³⁵.

1-2-1-3 Universalisme et particularisme culturel :

« Les cultures « universelles » considèrent qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quelle que soit la situation ou le contexte. Elles sont par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation. A l'inverse, les cultures « particularistes » accordent une attention soutenue aux contraintes rationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Confrontée à un problème donné, la culture particulariste cherche avant tout une solution adaptée à la situation. A l'inverse, les cultures universalistes considèrent qu'une solution qui a permis de résoudre un problème peut toujours être appliquée. Par exemple, face à une information confidentielle, un responsable américain gardera le secret et évitera d'en parler même à des personnes proches en qui il a toute confiance. Il ne prendra donc pas en compte l'aspect particulier de la situation. Inversement, le manager indonésien ou russe aura tendance à partager cette information avec ceux qui sont concernés et avec qui il entretient des relations amicales »³⁶.

« Voici un tableau qui permet d'identifier les points de divergence entre l'universalisme et le particularisme culturel »³⁷ :

³³ Paul Clavai, «les aires culturelles, hier et aujourd'hui », Carnet de terrain, Numéro 50, Volume XV, 2008.

³⁴ Paul Clavai, «les aires culturelles, hier et aujourd'hui », Carnet de terrain, Numéro 50, Volume XV, 2008, P.15.

³⁵ Ibid., P.16.

³⁶ Olivier Meier, op.cit., p.40.

³⁷ Marc-Urbain Proulx, « Universalisme et particularisme : le rôle des territoires pour les gestionnaires.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 2 : Universalisme et particularisme

Universalisme	Particularisme
Vision holistique du monde	Vision atomistique du monde
Le monde : un tout global	Le monde : collection de parties
Méga logique	Micro logique
Uniformisation	Particularisation
Concentration	Déconcentration
Principe de sélection	Principe de diversité
Déduction	Induction
Généralités	Spécificités
Facteurs exogènes	Facteurs endogènes
Culture de masse	Créativité de différenciation
Intégration culturelle	Respect des identités
Modèle impérial	Modèle territorial

Source : Marc-Urbain Proulx Professeur en Économie Régionale, CRDT-UQAC, 2008, p1-22.

1-2-2-Les études de base sur les différences culturelles :

Cette section traite spécifiquement les différentes méthodes qui étudient l'implication de la culture sur les pratiques managériales. Ce qui distingue ces recherches entre eux c'est : la définition de culture présentée par chacun des auteurs ainsi que les démarches suivies pour obtenir les résultats. Les études que nous avons choisies d'abord sont : l'approche de Geert Hofstede, l'approche d'Edward T. Hall, l'approche de F. Trompenaars, l'approche de Philippe d'Iriban, l'approche de Malinowski.

L'étude de ces approches permet de mettre en évidence les différentes façons d'explorer les diversifications culturelles et mentionnent à quel point le fond et la nature d'un individu peuvent être saisis différemment. Les travaux de ces auteurs se considèrent comme des références.

1-2-2-1-L'approche de Geert Hofstede :

Gerard Hendrik Hofstede dit Geert Hofstede, né le 2 octobre 1928 à Haarlem, psychologue, anthropologue, économiste et a occupé une fonction de cadre chez l'entreprise multinationale américaine IBM.

G.Hofstede est connu par ses recherches, études sur les différences culturelles et par son ouvrage paru en 1980 « Culture's conséquences : International differences in work-related values » où il a cité les dimensions de la diversité culturelle.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Entre 1967 et 1973, cet économiste a élaboré une immense étude internationale basée sur 116000 questionnaires auprès des filiales de la multinationale IBM situées dans 72 pays dans le monde. Bien qu'IBM repose sur les mêmes structures et mêmes cultures d'entreprise, mais le problème se pose sur le changement de nationalité du personnel, le but était d'étudier la culture nationale d'un grand nombre de sociétés pour découvrir les différences qui les distingues.

« Les questions peuvent être réparties en quatre catégories :

- **Le degré de satisfaction dans le travail** : évaluation personnelle d'un aspect de la vie professionnelle
- **Les perceptions** : descriptions subjectives d'un aspect ou d'un problème de travail.
- **Les buts personnels et les croyances** : les buts personnels se rapportent aux situations désirées et les croyances aux situations désirables
- **La signalétique** : ceux sont les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées »³⁸

Dans cette étude, il a présenté une analyse du comportement des individus dans des situations semblables, la réaction de ces personnes se traduit par la « programmation mentale », « nous admettons implicitement que chacun possède une certaine programmation mentale que nous savons stable dans le temps. Dans des situations identiques, le même individu réagira probablement de la même façon »³⁹

a) Les niveaux de la programmation mentale

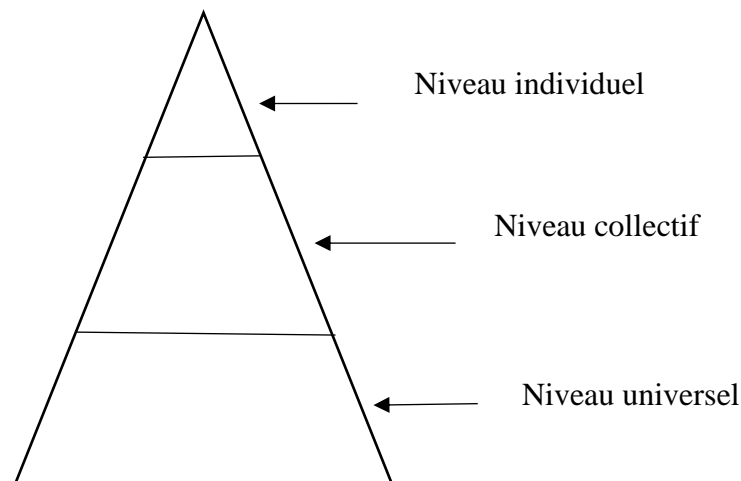
Selon Geert Hofstede, la programmation mentale est constituée de 3 niveaux

³⁸ Bollinger et Hofstede, Les différences culturelles dans le management, ED d'organisation, 1987, p.65.

³⁹ Bollinger D., hofstede G., Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère t'il ses hommes ?, paris, Ed. D'organisation, 1987, p.27.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Figure 3 : Les trois niveaux de programmation mentale



Source : Hostede & Bollinger, 1987)

- ✓ « **Niveau universel (de base)** : concerne le fonctionnement biologique des humains ; comportement de joie (rire) et tristesse (pleur) et agressivité.
- ✓ **Niveau collectif** : relatif à un ensemble d'individus qui appartient au même groupe, ces derniers se distinguent par leurs us, principes et langage. C'est ici que la culture s'installe.
- ✓ **Niveau individuel** : les individus ne se ressemblent pas, chacun est identique par ses propres pensées, principes et attitudes. Même s'ils appartiennent à la même culture mais leurs comportements se diversifient »⁴⁰.

b) Les dimensions culturelles

Après l'analyse des questionnaires, Greet Hofstede a élaboré les dimensions culturelles suivantes :

1er. Distance hiérarchique : la question posée est de savoir si « l'inégalité est réellement inévitable »⁴¹. « Hofstede (1994) définit la distance hiérarchique comme étant la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir »⁴². D'où la réalisation d'une égalité absolue au sein d'une organisation n'est pas évidente. « Les inégalités physiques, intellectuelles peuvent se traduire en inégalités de richesse et de pouvoir et tendent à se transmettre d'une génération à l'autre. Certaines sociétés qui acceptent ces écarts se caractérisent par une

⁴⁰ Pierre Dupriez, Solange Simons, la résistance culturelle, De Boeck Supérieur, 2002, p.47.

⁴¹Bollinger D., hofstede G, op.cit., p.79.

⁴² Ibid., p.74.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

forte distance hiérarchique, tandis que d'autres, qui tentent de les réduire, ont une faible distance hiérarchique »⁴³.

Tableau 3 : Distinction entre société à forte distance hiérarchique et à faible distance hiérarchique

Société à forte distance hiérarchique	Les sociétés présentent une forte centralisation. <ul style="list-style-type: none">• L'exercice du pouvoir tend à être autocratique : le chef détient le pouvoir absolu.• Mobilité sociale limitée.• Syndicats radicaux imprégnés d'idéologie de lutte des classes (en réaction à la structure rigide du pouvoir).
Société à faible distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">• La mobilité sociale est plus développée.• Les classes sociales sont moins marquées.• Les syndicats sont intégrés au système économique (structure de cogestion).• Le style de management de la direction est participatif : il n'y a pas de prérogative de la direction.

Source : TRIANTAPHYLIDES Christophe. Entreprises, cultures nationales et stratégies : Comment les concilier lors d'une création de filiale à l'étranger. Mémoire de Business International. École Supérieure de Commerce et Technologie. 2009. Toulon, France, P.15.

« Selon Hofstede, l'emplacement géographique du pays est le premier critère déterminant, plus le pays concerné est proche de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande. La taille de population est le deuxième élément de corrélation. Il existe en effet un lien entre une faible population et une distance hiérarchique courte. Parmi les autres critères, on peut citer la richesse du pays, la distribution des revenus à l'intérieur du pays, le poids de l'histoire comme éléments significatifs »⁴⁴.

2e. Le contrôle de l'incertitude : « la question posée est le degré de liberté de l'individu par rapport à son avenir »⁴⁵, « correspond au degré d'acceptation de l'inconnu que réserve le futur »⁴⁶. « C'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs »⁴⁷. « Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa »⁴⁸. Cette dimension reflète la façon dont les individus d'une entreprise confrontent un risque, aide à mieux comprendre comment cette dernière se comporte afin de bien contrôler cette incertitude

⁴³ Sylvie chevrier, op.cit., p.52.

⁴⁴ Olivier Meier, op.cit., p.32.

⁴⁵ Pierre Dupriez et Solange Simons, la résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel, Boeck université, Bruxelles, 2000, p.50.

⁴⁶ Sylvie Chevrier, op.cit, p.52.

⁴⁷ Olivier Meier, op.cit., p.35.

⁴⁸ Bollinger et Hofstede, op.cit., p.103.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

d'environnement. Son application se fait à travers l'utilisation des plans et des outils de prévisions, aussi par l'usage de règles standardisées. Il y a des cultures qui promeuvent à prendre le risque, y'en a d'autres qui l'évite.

Tableau 4 : Distinction entre société à faible contrôle de l'incertitude et à fort contrôle de l'incertitude

Société à faible contrôle de l'incertitude	Délégation des moyens poussés. <ul style="list-style-type: none">• Prise de risque valorisée.• Les chefs n'ont pas besoin d'être des experts dans les domaines qu'ils dirigent.• Les règles peuvent être transgressées pour des raisons pragmatiques.
Société à fort contrôle de l'incertitude	<ul style="list-style-type: none">• Structures hiérarchiques et règles à respecter.• Postes à responsabilités = experts jouissant d'une grande ancienneté.• Contrôle étroit des initiatives (organisation bureaucratique rationnelle, fondées sur des tâches formelles définies).• Les événements se déroulent en fonction de formules prédéterminées.

Source : TRIANTAPHYLIDES Christophe. Entreprises, cultures nationales et stratégies : Comment les concilier lors d'une création de filiale à l'étranger. Mémoire de Business International. École Supérieure de Commerce et Technologie. 2009. Toulon, France, P.18.

3e. L'individualisme ou communautaire : selon cet auteur, on peut faire la différence entre les entreprises nationales par le biais des relations établies par ses membres entre eux.

« L'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches, chacun doit se prendre en charge ainsi que les parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible »⁴⁹.

⁴⁹ Hofstede geert, vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p.76.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 5 : Distinction entre la société individualiste et communautaire

Société individualiste	<ul style="list-style-type: none">• Valorise le temps passé par les individus pour leur vie personnelle.• Forte indépendance de l'individu vis-à-vis de son organisation.• Relations d'intérêts.• Résolution des conflits* : affrontement.• Gestion de carrière : performance individuelle et sélection naturelle.
Société communautaire	<p>Favorise le temps passé en groupe.</p> <ul style="list-style-type: none">• Forte dépendance de l'individu envers l'organisation : il attend une prise en charge de la société.• Relations de confiance, les relations affectives prennent une place très importante.• Résolution des conflits : pas de confrontation.• Gestion de carrière : favorise la loyauté et l'ancienneté

Source : TRIANTAPHYLIDES Christophe. Entreprises, cultures nationales et stratégies : Comment les concilier lors d'une création de filiale à l'étranger. Mémoire de Business International. École Supérieure de Commerce et Technologie. 2009. Toulon, France, p.16.

4e. L'orientation masculine ou féminine des valeurs : « Selon Hofstede sont dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être tendre, plus modeste et concernée par la qualité de la vie). Sont féminines, les sociétés où les rôles sont interchangeables (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres, préoccupés par la qualité de la vie)⁵⁰. Donc la division sexuelle des fonctions se différencie d'un peuple à un autre ; « selon G.Hofstede dans les sociétés modernes plus les rôles sont différenciés, plus la société montera des traits qu'on peut nommer masculins. Plus les rôles sont interchangeables, plus la société montera des traits féminins »⁵¹. Par contre, dans les sociétés primitives, ils font une immense différenciation entre la fonction de la femme qui prend en charge les travaux habituels comme s'occuper des enfants, alors que l'homme se focalise sur les l'activité économique.

⁵⁰ Bertrand Duchéneaut, Muriel Orhan, les femmes entrepreneurs en France, Seli Arslan, 2000, p.77.

⁵¹ Bollinger D., hofstede G., op.cit., p.135.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 6 : Comparaison entre l'orientation masculine et féminine des valeurs

Valeurs masculines	<ul style="list-style-type: none">• La performance individuelle et la compétition sont le moteur de l'action.• La croissance économique de la firme et la réussite économique sont au centre de toutes les décisions.<ul style="list-style-type: none">• Le salaire est un gage de valeur.• Logique de réalisation et décisions individuelles.• Conflits : logique d'affrontement (conflits frontaux, ouverts et durs).
Valeurs féminines	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration continue de la qualité de vie et de la cohésion sociale (solidarité/justice).• Coopération entre les salariés.• Conditions de travail satisfaisantes.• Les conflits ne doivent pas être officialisés. Ils se règlent par l'écoute et l'empathie.

Source : TRIANTAPHYLIDES Christophe. Entreprises, cultures nationales et stratégies : Comment les concilier lors d'une création de filiale à l'étranger. Mémoire de Business International. École Supérieure de Commerce et Technologie. 2009. Toulon, France, p.17.

c) Approche comparative par pays :

« En fonction des quatre dimensions traitées auparavant, G.Hofstede a établi une étude comparative entre 7 pays sélectionnés selon des caractéristiques spécifiques.

Selon Hofstede, plus le chiffre indiqué se rapproche de 100, plus l'attribut (forte distance hiérarchique, fort Individualisme, forte masculinité, fort contrôle de l'incertitude) est considéré comme caractéristique d'une culture donnée »⁵².

⁵² Olivier Meier, op.cit., p.37.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 7 : Approche comparative par pays selon Hofstede

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude
Afrique de l'ouest	77	20	46	54
Allemagne	35	67	66	65
Danemark	18	74	16	23
Etats-Unis	40	91	62	46
France	68	71	43	86
Grande-Bretagne	35	89	66	35
Japon	54	46	95	92
Pays bas	38	80	14	53
Russie	95	47	40	75

Source : hofstede G cultures and organizations ; software of the mind. McGraw-Hill, new-york, 1991.

« Les quatre dimensions culturelles établies par G.Hofstede constituent un cadre général qui souligne les faits les plus apparents et les plus frappants de la relativité culturelle »⁵³.

- Permettent une analyse bien définie des problèmes de base confrontés par les entreprises, la variation des indices que chaque pays opère sur ces dimensions indique son choix par rapport au problème posé.
- Serrent à donner un aperçu sur l'ensemble et offrent une étude bien définie sur les diversités culturelles dans les entreprises.

Le tableau suivant va en quelque sorte cerner ces critères :

⁵³ Bollinger D., Hofstede G., op.cit., p.155.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 8 : Les dimensions culturelles établis par G. Hofstede.

Dimension	Signification
Distance hiérarchique	Dans quelle mesure une société accepte-t-elle l'inégalité dans la distribution du pouvoir ?
Contrôle de l'incertitude	Dans quelle mesure l'incertitude liée à l'avenir et l'ambiguïté des situations apparaissent-elles menaçante?
Individualisme/collectivisme	Dans quelle mesure les personnes se définissent-elles comme des individus autonomes ou par l'appartenance à des groupes sociaux ?
Masculinité/féminité	Dans quelle mesure une société valorise-t-elle l'affirmation de soi, la richesse matérielle (sociétés masculines) ou l'attention aux autres et les relations humaines (sociétés féminines), et dans quelle mesure différencie-t-elle les rôles sociaux des hommes et des femmes ?

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012, p.16

1-2-2-2 L'approche d'Edward T Hall : « la culture comme système de communication

Edward T Hall est un anthropologue américain passionné par les relations interculturelles au niveau international. « Entre 1960 et 1970, il a appliqué ses connaissances particulièrement aux relations d'affaires entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne »⁵⁴. « Il a écrit plus de 20 livres, peut être que le mieux connu de ses livres est le « langage silencieux »⁵⁵.

Selon cet auteur « la culture est un ensemble de règles tacites de comportement inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation précoce dans le cadre familial⁵⁶ ». « Il développe une conception déterministe de la culture affirmant par exemple que la culture nous dicte nos comportements, qu'elle programme chacun de nos gestes, chacune de nos réactions, de nos sentiments »⁵⁷. D'après lui, l'analyse des comportements se base sur la communication comme il a cité dans son ouvrage : « la culture a de multiples aspects. Mais elle est essentiellement un système de création, d'émission, de rétention et de traitement de l'information. (...) Nous avons privilégié l'analyse de cet aspect de la culture. Nous nous sommes efforcés de déterminer comment fonctionne une culture et quel message elle apporte. L'aspect culturel de la communication est infiniment plus complexe et a une tout autre dimension que celle du seul message, parlé ou écrit »⁵⁸. E. Hall a apporté les notions essentielles pour décrypter les

⁵⁴ Sylvie Chevrier, op.cit., p.41

⁵⁵ Allen C. Bluedorn, An Interview with Anthropologist Edward T. Hall, Journal of Management Inquiry vol6, 1998, p.109.

⁵⁶ Michel Sauquet, L'Intelligence de l'autre : Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun, Éditions Charles Léopold Mayer 38, rue Saint-Savin Paris (France), 2007, p.24.

⁵⁷ Hall E.T., Hall M.R, Guide du comportement dans les affaires internationales, Paris, A. Colin., 1990, p.30.

⁵⁸ E.T.Hall, M.R.Hall, Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, Etats-Unis, France, 1990, p.29.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

messages d'une culture différente. En se basant sur ses propres recherches, il a élaboré trois dimensions de culture : contexte riche et contexte pauvre, le temps monochronique ou polychronique et les rapports à l'espace ou proxémique⁵⁹.

a) Contexte riche et pauvre en communication : « Comme Hall s'intéressait aux modèles de communication, il a souligné qu'un groupe partageant la même culture est conscient des mêmes choses et donc la culture façonne la sélectivité avec laquelle il voit et analyse la réalité »⁶⁰.

La meilleure communication nécessite une identification de toutes circonstances de cet acte essentiellement le contexte, car sans lui le message n'est pas complet. « Selon E.T.Hall, ce contexte présente les éléments qui cernent l'acte de communication ; comme par exemple pendant une conversation, l'attitude d'une personne parle autant pour lui que les mots qu'il emploie, sa voix, l'expression de son visage, l'attitude du corps, le silence »⁶¹...etc. « De point de vue de la stratégie de communication, il importe à tout interlocuteur, pour se faire comprendre efficacement, d'identifier le type de contexte dans lequel il aura à interroger son message »⁶².

« E. Hall mets en œuvre deux types de contexte caractérisant deux types de sociétés : riche où l'attitude des acteurs de la communication et les supports physiques qui véhiculent l'information alors que le « texte » est secondaire »⁶³. « Il s'agit des pays du moyen orient et les Japonais »⁶⁴. « Et l'autre pauvre où toute information se trouve contenue dans les termes du message dans le texte »⁶⁵. « Il s'agit essentiellement des cultures des pays Scandinaves (l'Allemagne, la Suisse) »⁶⁶.

Contexte riche et pauvre en communication

⁵⁹ Pierre dupriez et solange simons, op.cit.,

⁶⁰ Gillian Warner-Søderholm, Beyond a Literature Review of Hall's Context Dimension : Scale Development, Validation & Empirical Findings within a Norwegian Study, , International Journal of Business and Management vol 8, 2013, p.28.

⁶¹ Pierre dupriez et solange simons, op.cit., p.60.

⁶² Pierre dupriez et solange simons, op.cit., p.61.

⁶³ Ibid., p.61.

⁶⁴ Olivier Meier, op.cit., p.47.

⁶⁵ Pierre dupriez et solange simons, op.cit., p.61

⁶⁶ Würtz, E. A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures, Journal of Computer-Mediated Communication, (2005). 11 (1)

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 9 : contexte riche et pauvre de communication selon Edward T. Hall

Caractéristiques	Contexte riche	Contexte pauvre
Mode de communication	Informel et subjectif Flou Importance des silences et des gestes	Formel et objectif Précis et écrit Langage clair et concis
Nature du message	Ambivalent Qualitatif Implicite	Univoque Quantitatif explicite
Supports et contenu	Objectifs amenés à évoluer avec les circonstances (processus émergent). Utilisation du non verbal (gestes, sourire, silence, expressions, voix...) Souplesse des procédures et planning Interruption fréquentes	Objectifs quantitatifs Questions précise/réponses détaillées Utilisation fréquente des chiffres (statistiques, indicateur, évaluation) Importance des procédures et planning Respect des dates et délais
Echange de l'information	Réseau étendu d'informateurs Echange permanent d'informations à tous les niveaux L'information se propage rapidement et librement.	Gestion précise et détaillée des informations si possibles en une seule fois. Echange d'informations auprès d'un nombre limité de personnes L'information circule lentement et de façon canalisée
Dispositifs juridiques	Peu important	Très importants
Attitudes	Patience Sophistication Souplesse	Recherche de l'efficacité à court Comportement incisif et volontaire
Relations avec l'autre	Liens approfondis visant à mieux comprendre et connaître l'autre (phénomène d'empathie)	Liens formels à durée limitée séparation entre relations professionnelles et privées

Source : Meier olivier, op.cit., p.46.

b) Les temps monochronique ou polychronique : « Selon E. Hall le temps est un agrégat de concepts, de phénomènes et de rythmes recouvrant une très large réalité »⁶⁷. « Chaque culture a sa propre forme de temps dont les plus importantes sont la monochronie et la polychronie. Ces deux systèmes d'organisation sont logiquement et empiriquement tout à fait distincts (...) j'ai appelé « polychrone » le système qui consiste à faire plusieurs choses à la fois et « monochrome » le système (...) qui consiste, au contraire, à ne faire qu'une chose à la fois »⁶⁸.

« D'après ses recherches et études sur la diversité des cultures et sa relation avec le temps, les pays anglo-saxons, l'Allemane, les pays d'Europe du Nord et le Japon suivent un

⁶⁷ Jacqueline Deschamps, La médiation : Un concept pour les sciences de l'information et de la communication Volume 1 de Des concepts pour penser la société du XXIe siècle, 2018, p.45.

⁶⁸ Hall E. T., le langage silencieux, paris, seuil, 1984, p.58

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

système monochronique »⁶⁹ ; c'est-à-dire les personnes dans ce système respectent l'heure, soucieux, lents, pas proches à leurs collègues, respectent les contrats et sont à leurs promesses. « Tandis que les pays du sud de l'Europe, la France, l'Amérique latine et l'Inde appartiennent au système polychronique »⁷⁰ ; cela veut dire que les individus de ces pays sont rapides, non ordonnés, peu de patience, font des relations dures avec leurs collaborateurs, et ces relations sont prioritaires par rapport aux objectifs tracés.

Comparaison entre approches monochronique et polychronique :

Tableau 10 : comparaison entre approches monochronique et polychronique

Approche monochronique	Approche polychronique
Réalisation d'une seule tâche à la fois	Réalisation de plusieurs tâches à la fois
Aptitude à se concentrer exclusivement sur la tâche à réaliser	Capacité à passer d'une tâche à l'autre, avec possibilités d'interruptions fréquentes
Engagement perçu comme une contrainte (un impératif)	Engagement perçu comme un point référent pouvant en fonction des situations être ajusté
Relation orientée sur l'exécution de la tâche	Relation orientée sur les personnes concernées par la tâche
Travail méthodique, à un rythme et soutenu	Travail intense avec moments de créativité ou d'initiative personnelle.

Source : Olivier Meier, op.cit., p.48.

Ces écarts entre la monochronie et polychronie, constituent un grand souci dans l'organisation et la gestion d'un groupe multinational, car un individu polychrone qui travaille dans une filiale appartenant à un pays monochrome doit faire un grand effort pour s'adapter à des valeurs, règles et principes de l'autre système.

c) Les rapports à l'espace ou proxémique : « Dans les interactions humaines, la distance physique interpersonnelle est utilisée pour communiquer »⁷¹ ; par exemple une forte distance peut présenter une relation non-intime, alors que des gens qui se connaissent se rapprochent entre eux. « L'étude des manières d'utiliser l'espace est l'objet de la proxémique, dès lors, la manière de définir la distance interpersonnelle dépend du contexte culturel »⁷². E. Hall suppose que chaque individu met des frontières inobservables qui constituent son espace dont la taille de ce dernier est liée à la nature de la relation avec un autre et liée surtout avec la culture. « En Amérique du sud, les inconnus sont plus à l'aise

⁶⁹ Pierre Dupriez et Solange Simons, op.cit., p.62.

⁷⁰ Ibid., p.62.

⁷¹ Sylvie Chevrier, op.cit., p.45.

⁷² Ibid., p.46.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

lors d'une interaction et se rapprochent plus que ceux de l'Amérique du nord »⁷³. « En Allemagne par exemple, le lieu de travail est aménagé de sorte qu'il préserve un large espace personnel pour les dirigeants et marque ainsi leur statut, alors qu'en Scandinavie, cet espace est plus modeste traduisant une conception égalitaire des rapports hiérarchique »⁷⁴.

Le tableau suivant résume en quelque sorte les trois dimensions de la culture élaborées par E.T.Hall :

Tableau 11 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall

Contexte riche Communication implicite Relation de longue durée Accord verbaux	Contexte pauvre Communication explicite Relations de courte durée Accords écrits
Proximité physique Faible distance physique entre les personnes dans la vie sociale	Distance physique Grande distance physique entre les personnes dans la vie sociale
Polychronie Temps cyclique Le temps est illimité Planification souple et improvisation Plusieurs activités sont menées de front Les relations sociales priment sur les tâches	Monochronie Temps linéaire Le temps est une ressource rare à valoriser Planification stricte des activités Les activités sont séparées Les tâches priment sur les relations

Source : Sylvie Chevrier, Gérer des équipes multinationales, Presses de l'Université Laval, 2012, p.19.

« Ces trois dimensions étudiées ci-dessus, rapport au contexte, au temps, et à l'espace, ne sont pas indépendants. Il apparaît clairement que le caractère polychronique d'une culture qui fait qu'on y accorde plus d'importance aux relations qu'aux tâches va de pair avec un contexte riche qui renvoie justement à un dense réseau de relations qui constitue la toile de fond permettant de comprendre des échanges allusifs. Et ce tissu de relations s'accorde avec un espace dans lequel on circule facilement et l'on tient proche. Au contraire, ne faire qu'une chose à la fois comme dans une culture polychronique appauvrit nécessairement le contexte et appelle un haut niveau d'explication verbale dans les communications. De même, des activités compartimentées selon le découpage précis d'un temps linéaire s'inscrivent aisément dans un espace physique cloisonné. On peut donc distinguer à une extrémité du spectre des cultures polychrones à contexte riche et à courte distance interpersonnelle et à l'autre extrémité des cultures monochromes à contexte pauvre et à

⁷³ ibid, p.46.

⁷⁴ ibid, p.46.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

forte distance interpersonnelle. Chaque culture se situe quelque part sur cet axe ; c'est l'observation des comportements dominants qui permet de déterminer où plus précisément. »⁷⁵

1-2-2-3 L'approche de F. Trompenaars : Fons. Trompenaars anthropologue et sociologue néerlandais née en 1953.

F. Trompenaars (1993) met en évidence sept aspects de l'établissement des différences culturelles entre les pays. Ces dimensions impactent le style de gestion de l'entreprise, les idéaux des employés, l'organisation et les opérations.

F. Trompenaars a visité 30 entreprises et leurs filiales dans plus de 50 pays. Il a mis en place une base de données qui se compose des résultats de l'enquête auprès de 15 000 personnes. Afin d'avoir des données comparables dans chaque pays, nous avons prélevé un échantillon d'au moins 100 personnes, représentant des personnes ayant des expériences et des activités identiques, appartenant à la direction (75%) et aux services administratifs (25%)⁷⁶.

L'enquête de Trompenaars est basée sur le problème et son contraire. Chaque pays a un certain pourcentage de réponses positives à une question, ce sont ces ratios qui déterminent si un pays a les caractéristiques de la recherche ou l'inverse. Il existe trois types de problèmes que les gens rencontrent :

- Les relations avec les autres (universalisme et particularisme), (collectivisme et individualisme), (relations neutres ou affectives), (culture spécifique ou diffuse) et (accomplissement ou statut).
- Le temps (séquentiel ou synchronique).
- La façon dont ils traitent avec le monde extérieur (émission à la nature/nature maîtrisée).

Voici un tableau qui englobe les 7 dimensions de culture :

⁷⁵ Ibid., p.47.

⁷⁶ Olivier Meier, op.cit., p.39.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Tableau 12 : La synthèse du modèle de F. Trompenaars

Dimension	Définition
Universalisme/particularisme	Régulation par les règles et principes généraux ou par les relations et selon les circonstances
Collectivisme/individualisme	Les personnes se considèrent en tant que membres d'un groupe ou comme des individus autonomes
Relations neutres/affectives	Les émotions sont contenues ou exprimées
Culture spécifique/diffuse	La séparation sphère privée/sphère publique est stricte ou poreuse
Accomplissement ou statut	L'attribution d'un statut repose sur les réalisations ou sur la personne et son insertion dans le système social
Temps séquentiel ou synchronique	Les activités sont programmées selon un déroulement linéaire strictement respecté ou réalisées en parallèle avec des changements de dernière minute
Emission à la nature/nature maîtrisée	La nature est contrôlée ou laissée à son libre cours

Source : Gérer des équipes multinationales, Sylvie Chevrier, Presses de l'Université Laval 2012, P.20.

- « Les constructions de l'individualisme et du collectivisme ont été largement explorées et liées au comportement, à la cognition, à la motivation, à l'émotion et à la personnalité des individus et des groupes, et à la communication »⁷⁷.

1-2-2-4 L'approche Philippe d'Iribarne :

Philippe D'Iribarne est chercheur de nationalité française, qui étudie l'impact de culture nationale sur le fonctionnement des entreprises. « Pour cette raison, il définit la culture comme un système de sens partagé »⁷⁸, selon cet auteur, la culture englobe tous concepts ou notions permettant aux personnes de donner un sens de ce qu'ils vivent.

Philippe D'Iribarne (1989) explique les différences entre pays en tenant compte de leur processus de management ancré dans l'histoire. « P. D'Iribarne a lancé l'idée de la nécessité d'un management interculturel, y compris une forme de management qui prend en considération les traditions de chaque pays et qui s'inspire des attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion soit efficace »⁷⁹. Ces recherches ont permis aux gens de bien

⁷⁷ The impact of individualism-collectivism orientation and communal orientation on employees' attitudes toward intercultural communication, Michał Wilczewski, Arkadiusz Gut & Oleg Gorbaniuk, , 2017, p.3.

⁷⁸ ibid, p.64.

⁷⁹ Denis Segrestin, Sociologie de l'entreprise, Paris, Armand, 1992, p. 190.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

saisir l'importance de la culture sur les pratiques de la gestion cela pour faciliter ces derniers au contexte local. Ce travail a été basé sur des entretiens établis dans des usines avec des acteurs différents (services, départements...).

« L'œuvre fondatrice est "La logique de l'honneur" 1989, ce travail clarifie la structure des relations sociales dans trois pays (France, États-Unis et Pays-Bas). P.d'Irbarn a fait une comparaison entre des organisations de l'industrie métallurgique situées en France, États-Unis et la Hollande. Comme résultat de ce travail, il a identifié trois modèles de relations organisationnelles et hiérarchiques issues de la culture et tradition nationale »⁸⁰ :

- a) **La logique de l'honneur** : (le titre de ce livre, renvoie au contexte français de Management) Depuis le Moyen-Âge, la société française est organisée dans un ordre différent (Aristocrates, bourgeoisie, torture ...), et le système "autoritaire" continue d'exister, Interdire de déposer des activités personnalisées attachées aux commandes Plus bas. Par conséquent, il n'est pas recommandé que le chef interfère avec ses privilèges Subordonné. Les droits et obligations accordés à chaque niveau déterminent un air de responsabilité de chacun. Faire du bon travail dans l'environnement français, c'est assumer les responsabilités que la coutume a fixé pour sa catégorie.
- b) **La logique du contrat caractérise la société américaine** : la société américaine est considérée comme une société égale unie par des relations contractuelles et négociables. Les règles hiérarchiques sont précisées. Ainsi le responsable a le droit de contrôler les tâches effectuées.
- c) **La logique du consensus est celle du contexte néerlandais** : elle s'exprime par une forte écoute et des conversations permanentes. Une grande importance est attachée aux pensées de tous les collaborateurs dans l'entreprise et les lignes hiérarchiques sont nettement précisées. Ce contexte est aussi caractérisé par l'absence des pratiques qui nécessitent des punitions ou récompenses.

1-2-2-5 L'approche de Malinowski :

« Bronislaw Malinowski ethnologue anglais d'origine Polonaise est l'un des pionniers de l'anthropologie »⁸¹, et « considéré comme l'un des fondateurs du fonctionnalisme moderne de l'anthropologie »⁸². « Le fonctionnalisme suppose que tous les aspects de la culture d'une

⁸⁰ Philippe D'IRIBARNE, « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », International Studies of Management & Organization, vol. 26, no. 4, Winter 1996-1997, p. 3

⁸¹ Alain Gras, Sociologie-ethnologie, publications de la Sorbonne, Paris, 2000, p235

⁸² Bohannon et Glazer 1973, p. 274.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

population passée ou présente, ont pour objectif le maintien de cette société pendant longtemps. Le fonctionnalisme affirme aussi que chaque culture cultive un tout cohérent équilibré et fonctionnel et dont tous les éléments s'entrecroisent dans une harmonique fonctionnelle, dans cette dernière, les divers éléments d'une culture ont pour fonction de satisfaire les besoins essentiels de l'homme »⁸³.

Selon Bohannon et Glazer (1973), Malinowski considère que le fonctionnalisme se base sur les sept besoins fondamentaux de l'homme : la nutrition, reproduction, confort physique, à la sécurité, la relaxation, le mouvement et la croissance. « Ce point de vue spécifique du fonctionnalisme, lié à Malinowski, désigne que diverses croyances et pratiques culturelles ont contribué au bon fonctionnement de la société, tout en offrant des avantages biologiques ou psychologiques individuelles »⁸⁴. « Il proposait aussi qu'au lieu d'étudier et de construire l'histoire d'une culture, elle se laisse mieux comprendre si l'on étudie les interrelations de différents éléments ».⁸⁵

Par conséquent, Malinowski pensait que le chercheur devrait mieux s'orienter vers la pratique, cela veut dire vers un travail de terrain global et détaillé. Il utilise une variété de techniques pour collecter activement des informations et est connu pour les détails des données collectées, mais il pense que ces dernières sont insuffisantes. « Pour lui, ce n'est qu'en travaillant côte à côte, en côtoyant les indigènes qu'on pourrait comprendre les subtilités d'une culture qui, autrement, resteraient invisibles »⁸⁶. Ainsi, Malinowski est généralement considéré comme le créateur de la méthode de l'observation participante du travail de terrain anthropologique avec comme préoccupation majeure la minimisation des préjugés et des idées préconçues du chercheur avec comme but, la compréhension objective et scientifique du comportement humain et de l'organisation sociale dans une culture étrangère.

« L'ethnographe sur le terrain a au sérieux et sobriété pour couvrir toute l'étendue du phénomène dans chaque aspect de la culture tribale étudié, ne faisant aucune différence entre ce qui est monnaie courante, ou terne, ou ordinaire »⁸⁷

⁸³ Blaise Bayili, Culture et inculturation : approche théorique et méthodologique, l'Harmattan, 2008, p.26.

⁸⁴ McGee 2000, 158.

⁸⁵ Mate Lukac, l'ethnique théologique chrétienne repensée : au carrefour parmi des savoirs en philosophie et sciences, LIT Verlag Munster, 2019, p 740.

⁸⁶ Firth 1957, P78-79.

⁸⁷ Malinowski, 1922, p 11.

Chapitre 1 : Définition et concepts de base de la diversification culturelle

Conclusion

Souligner une seule définition à la notion de culture n'est pas évident car ce concept a été étudié par un certain nombre d'auteurs ; chacun selon sa vision et selon des dimensions différentes. La culture serait en premier lieu affectée par l'environnement de la personne et ensuite par ce qui a été acquis tout au long de son parcours. Manager dans un contexte multiculturel veut dire gérer une multitude de raisonnements et comportements, c'est-à-dire une diversité culturelle absolue. La culture nationale est considérée comme un pilier de la culture de l'organisation, cette dernière joue un rôle majeur qui permet de réunir les employés de cultures différentes autour des principes et règles définies par l'entreprise elle-même afin de faciliter leurs manipulations pour réaliser un objectif commun. Les travaux menés par les auteurs et chercheurs concernant l'implication de la culture dans les pratiques managériales, aident à bien sérier et distinguer une société par rapport à l'autre et comment cela peut constituer un avantage significatif dans la gestion des équipes multiculturelles en aidant le manager à cibler, analyser et traiter les différences facilement et rationnellement.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Introduction

La présence de la diversité culturelle dans les entreprises multiculturelles nécessite une gestion adéquate et définie, cela fait appelle au management interculturel, composé de plusieurs éléments, il aide à bien cerner cette complexité. Par conséquence le manager est en face à une gestion des équipes ayant des cultures différentes dites équipes multiculturelles.

Toute dimension possède deux cotés l'un positif et autre négatif, et c'est le cas de la diversité qui peut être une source de richesse ou de conflits pour l'entreprise.

Gérer une entreprise uni-culturelle, c'est tout à fait différent de la gestion dans un environnement multiculturel, d'où cette modification de contexte impactera automatiquement le management de certains aspects comme : le marketing, gestion des ressources humaines, négociation et la communication.

Par la suite dans ce deuxième chapitre, on va essayer de les détailler encore plus.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

2-1 La diversité culturelle et le management :

2-1-1 Le management interculturel :

« Le management interculturel vise à identifier des voies pour assurer la coopération malgré les différences, voire pour profiter des ressources potentielles qu'offre la diversité culturelle ». ⁸⁸

« Si gérer une entreprise est rarement chose facile, la difficulté s'accroît encore lorsqu'il s'agit d'opérer dans un contexte différent, car tous les paramètres changent : les structures de la parenté, les structures sociales, les rapports humains, la perception du temps, les cultes et croyances, l'histoire, l'habitat, etc. ». ⁸⁹

« Le management d'une entreprise dans une culture autre que celle dont on est issu implique de remettre en question certaines de ses approches, afin d'adapter son fonctionnement à des réalités structurées différemment de celles auxquelles nous sommes habitués » ⁹⁰.

« Depuis la fin des années 1990, le management interculturel tend à être englobé dans la gestion de la diversité qui élargit le champ des différences prises en compte : différence de genre, de génération, d'orientations sexuelles, d'aptitudes physiques, etc. ». ⁹¹

Face à l'internationalisation des affaires, les entreprises venant de pays différents tentent à adapter une stratégie de fusion, alliance, partenariat ou joint-venture entre eux, une filiale néerlandaise importe un outil de gestion développé en Allemagne, des chercheurs bossent au sein de l'union européen, des organisations qui recrutent des ouvriers de différentes nationalités...etc. Ces actes ont tellement multiplié les rapprochements entre cultures dans le milieu professionnel, qu'il est devenu nécessaire l'adoption d'un outil qui souligne ces différences ainsi la manière de les traiter. « Il s'agit donc des manières de comprendre ces différences liées aux cultures et de les traiter pour qu'elles soient le moins possible des obstacles ou des freins à une bonne coopération entre ceux qui ont à travailler ensemble, pour qu'ils puissent faire de leur rencontre sur le terrain professionnel un apport positif, un facteur d'enrichissement des manières de travailler plutôt que de malentendus, frictions et déperditions » ⁹².

⁸⁸ Sylvie chevrier, op.cit., p.4.

⁸⁹ Éric Schmoll, le management interculturel, Le Harmattan, Paris, 2016

⁹⁰ Ibid. p.9.

⁹¹ Sylvie chevrier, op.cit. p 4 et 5.

⁹² Dominique Rey, op.cit., p.1.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

« Le management interculturel se compose de trois facteurs : les diversités des cultures, notion d'interaction et le contexte organisationnel.

- a) Les diversités des cultures : liées aux différences entre nationalité, même celles de culture dans le même pays et de cultures d'entreprise.
- b) L'interaction : en fait c'est la rencontre des cultures, lors de transferts internationaux d'outils de gestion, le choc culturel, peu visible, n'en est pas moins frontal. Même si cela ne prend pas la forme d'un contact direct entre les personnes, des rencontres interculturelles auront lieu.
- c) Contexte organisationnel : implique une efficacité technique et une performance économique»⁹³.

Dès lors, « Le management interculturel serait une forme de management qui, reconnaissait l'existence de cultures locales, tente d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et, en même temps, s'efforce de coordonner ces fonctions au sein d'une politique d'entreprise. Ainsi, cette politique d'entreprise, à côté des impératifs stratégiques auxquels elle doit répondre, prendrait également en compte les spécificités culturelles du pays ou de la région où elle est mise en œuvre. Sur le plan opérationnel, l'objectif est de considérer la diversité culturelle comme une variable pertinente à prendre en compte dans la conception et dans la mise en œuvre des décisions de management »⁹⁴.

La nécessité de l'application d'un management interculturel évolue avec le temps et avec le développement mondial. Aussi les expériences vécues par un certain nombre d'entreprises qui ont choisi de s'internationaliser (quel que soit la forme d'internationalisation), ont montré les inconvénients d'une politique qui ignore les particularités culturelles lors des pratiques managériales. « Selon plusieurs études, les difficultés le plus souvent rencontrées dans le management des alliances, des joint-ventures, des acquisitions internationales s'est avérée être la mauvaise gestion des différences culturelles »⁹⁵; « et c'est le cas du rapprochement entre Daimler et Chrysler dont le choc des cultures n'a pas été pris au sérieux et pourrait être considéré comme l'un des facteurs d'échecs de ce rapprochement »⁹⁶. En fait, « face à ces

⁹³ Sylvie chevrier, op.cit., p.3.

⁹⁴ Pierre dupriez et Solange Simmons, op.cit., p.14.

⁹⁵ John HARPER, Sylvester CORMERAIE, Mergers, and marriages and after: how can training help? Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, 1995, p. 24-29.

⁹⁶ Olivier Meier, op.cit. p206.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

rencontres des cultures que si les malentendus s'avèrent parfois bénins, ils menacent souvent la performance des entreprises concernées et conduisent dans les cas les plus graves à l'échec de projets pourtant prometteurs »⁹⁷. « Les éléments culturels influencent alors les comportements quotidiens au travail, modifient les interactions au sein de l'entreprise en remettant en cause l'universalisme des pratiques de gestion »⁹⁸.

« De manière générale, pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion »⁹⁹. « L'enjeu du management interculturel est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles d'une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autres part »¹⁰⁰.

2-1-2 Le management des équipes multiculturelles :

« Une équipe multiculturelle peut être définie comme un groupe de personnes provenant de diverses cultures, qui travaillent ensemble et mettent leur expérience ainsi que leur vision au service de l'entreprise »¹⁰¹. Donc la différence entre une équipe de travail uni-culturelle et l'autre multiculturelle c'est le levier de « diversité culturelle.

« La diversité est un des points inhérents à une équipe multiculturelle. Il est important de pouvoir profiter de cette richesse culturelle sans pour autant stigmatiser les ressortissants d'une culture nationale spécifique. Voilà comment les différentes équipes gèrent cette diversité :

- Les membres de l'équipe respectent différents points de vue et sont tolérants quand l'un d'entre eux se moque de la particularité culturelle d'un certain pays.
- Elles sont conscientes que leur expérience est unique au sein du groupe et permet d'être préparé à une future mission à l'étranger

⁹⁷ Sylvie chevrier, op.cit., p.5 et 6.

⁹⁸ Pierre DUPRIEZ, « Le couple culture et management dans un contexte de transition n », dans Économiques et Sociaux, Éditions Le Harmattan, 2005, p. 25-26.

⁹⁹ Pierre Dupriez et Solange Simmons, op.cit., p.6.

¹⁰⁰ Ibid., p7.

¹⁰¹ Joseph Aoun, Manager une équipe multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance, édition ESF, 2004, p.9.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

- Elles ont conscience que le taux de diversité a un impact sur la dynamique de groupe »¹⁰².

« La culture est souvent une source de conflit plutôt que de synergie (Hofstede et Hofstede 1991) et la mise en place réussie d'équipes multiculturelles n'est pas un phénomène naturel dans la plupart des pays »¹⁰³.

2-1-2.1 Les types d'équipes de travail multiculturelles :

En fait Adler a identifié trois types d'équipes multiculturelles¹⁰⁴ :

- a) **Equipe multiculturelle** : « c'est une équipe hétérogène qui se compose de membres issus d'au moins trois cultures différentes, Il y a moins de problèmes de puissance et de compétition qu'avec l'équipe biculturelle mais la cohésion du groupe peut être endommagée. Par conséquent, le gestionnaire doit Prendre en compte le contexte culturel des équipiers pour éviter les malentendus et le dysfonctionnement. En quelque sorte, comme l'entreprise bénéficie des avantages de cette immense diversité, elle doit parallèlement souligner les inconvénients et menaces : «en découvrant les dimensions adéquates au travail collectif, les membres acquièrent un vocabulaire commun et sont plus à même de comprendre les éventuels différents»¹⁰⁵
- b) **Equipe biculturelle** : c'est une équipe qui se compose de deux cultures différentes, où l'une d'elles est dominante par rapport à l'autre. Ainsi, la partie ayant le pouvoir impose ses pensées, ses stratégies, ses méthodes de travail et son langage. Cette situation empêche l'autre partie de se concentrer sur les objectifs à atteindre par ce qu'elle sera toujours occupée à maintenir un équilibre comportemental. En effet, des sentiments de supériorité et d'infériorité résultent au niveau de l'équipe, ce qui représente une concurrence.

¹⁰² Nina Dziatko, Enjeux de la coopération internationale dans les multinationales de l'industrie automobile : l'exemple d'équipes multiculturelles du BMW Group, Herbert Utz Verlag, 2016, p.388.

¹⁰³ Human resource management and cultural diversity: A case study in Mozambique, Kurt Sartorius ; Andrés Merino ; Teresa Carmichael, The International Journal of Human Resource Management, 2011, p.1964.

¹⁰⁴ ADLER, Nancy 1. 1994. Comportement organisationnel : une approche multiculturelle. Repentigny, Québec : Editions R. Goulet.

¹⁰⁵ SHNEIDER, Susan et Jean-Louis BARSOUX, Management interculturel, 2e édition. France, Pearson Education, 2003.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Le gestionnaire doit donc prendre en considération cette complexité et doit adapter les meilleures conditions pour que les conflits soient moins apparus. La question du pouvoir mal équilibré est centrale dans l'équipe biculturelle¹⁰⁶.

- c) **Equipe symboliquement biculturelle** : les membres représentent une même culture, sauf un.

2-1-2.2 Manager une équipe multiculturelle :

L'examen des décisions et des tâches accomplies par les équipes dans les entreprises fait apparaître des réalités managériales différentes, selon les cultures en présence (Cox, Lobel, Leod, 1991). En effet, la gestion d'équipes repose sur des pratiques et des comportements qui peuvent s'avérer différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'organisation. La culture des acteurs peut avoir une incidence sur la façon dont ces derniers vont prévoir, planifier décider mais aussi contrôler et coordonner leurs activités. De même, en fonction des cultures, la manière de gérer et de résoudre les conflits sera différente »¹⁰⁷ .

a) **Prévoir, planifier et décider**

• **Prévoir et planifier :**

« La mise en place d'équipes de travail nécessite un minimum de préparation de la part des responsables, pour gérer et organiser les activités. Les plans et procédés de planification contribuent à établir des relations inter et intragroupes efficaces. Dans son sens le plus large, la planification consiste à analyser puis prévoir, pour un horizon de temps donné, l'ensemble des orientations et actions à prendre en compte, pour réaliser dans de bonnes conditions, la mission à effectuer. Ceci demande notamment les tâches suivantes »¹⁰⁸ :

¹⁰⁶ C. Barmeyer, op.cit.

¹⁰⁷ Olivier Meier, op.cit. p.165.

¹⁰⁸ Ibid, p.165.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Tableau 13 : Tableau descriptif de la prévention et planification

Prévoir et planifier	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels
Définition des objectifs	-Quelle est la mission de l'équipe ? -Quels sont les principaux enjeux ? -Quelles les priorités ? -Quelles sont les actions à engager ? -Quel est l'horizon de temps prévu (CT/MT) ? -Quelles sont les compétences nécessaires ? -Quels sont les moyens affectés ? -Quels sont les critères de performance ? -Quelles sont les échéances (calendrier des opérations) ?	-Degré de contrôle de l'incertitude -Volonté ou refus de contrôler la nature -Relation au temps (présent/futur) -Temps mono-chronique versus poly-chronique -Comportement face aux procédures et à la règle
Etablissement du programme d'actions	-Quelles sont les tâches à réaliser ? -Qui intervient dans le projet ? -Quel est le calendrier ? -Quel est le budget ? -Jusqu'à quel point doit-on formaliser les actions à mener ?	-Communication à contexte riche ou pauvre -Relation au temps
Affectation des rôles et responsabilités	- Quels sont les rôles affectés à - Qui est en charge de la réalisation d'une tâche donnée ? - Quelles sont les positions hiérarchiques au sein de l'équipe constituée ?	-Distance hiérarchique -Orientation individualiste ou communautaire -Statut attribué acquis -Attention accordée aux personnes ou aux tâches -Relation à l'autre

Source : Olivier Meier, op.cit., p.166.

« La façon de prévoir et planifier se diffère selon les cultures en présence. Des différences peuvent notamment être identifiées au niveau de la manière de gérer l'imprévu (contrôle de l'incertitude), de se projeter dans l'avenir (relation au temps) ou de formaliser le travail à réaliser (attention accordée aux tâches) »¹⁰⁹.

- « **Décider** : le processus de décision est essentiel pour comprendre le fonctionnement d'équipes de travail. Il donne des indications sur la façon dont les responsables analysent et évaluent les problèmes avant de s'engager dans une action, et sur le rôle qu'ils accordent aux autres membres de l'équipe pour décider. Dans ces domaines, la culture d'origine des membres de l'équipe (nationalité) peut jouer un rôle central, en influençant

¹⁰⁹ Ibid, p.166.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

le processus de décision, tant sur le plan des méthodes de collecte et de traitement des données qu'au niveau du partage des responsabilités »¹¹⁰.

Tableau 14 : Tableau descriptif de la prise de la décision

Décider	Nature des taches	Exemples de déterminants culturels
Processus de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte des informations - Définition des options possibles - Comparaison et évaluation des options (coût-bénéfices) - Degré d'ouverture à la discussion - Degré de participation - Mode de décision (hiérarchique, consensuel, à la majorité...) - Degré de rapidité des décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation masculine ou féminine des valeurs - Attention accordée aux personnes ou aux taches - Relation à l'autre - Contexte de communication riche ou pauvre
Nature des décisions	<ul style="list-style-type: none"> - Décideur individuel (chef d'équipe) - Décideur collectif (équipe) - Relations entre les acteurs suivant leur position dans l'organisation - Rôle accordé à la confiance et aux relations interpersonnelles - Taille et composition des équipes (large ou réduite) - Sources du pouvoir (gratification, coercition, compétence, personnalité, exemplarité...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de distance hiérarchique - Statut attribué/acquis - Orientation individualiste ou communautaire

Source : Olivier Meier, p.168.

« La prise de décision est un système révélateur des différences de sensibilités culturelles au niveau du rôle accordé par les responsables à leurs collaborateurs (degré de distance hiérarchique) et de l'engagement des salariés dans le développement des activités (orientation masculine ou féminine, relation à l'autre). Elle montre également la nature des légitimités recherchées au sein des équipes de travail, selon l'importance donnée au statut attribué (titre, fonction, rang) par rapport au statut acquis (action, réalisation) »¹¹¹.

b) « Coordonner et contrôler

La coordination permet de structurer les actions de façon cohérente et optimisée. Le contrôle vise à vérifier que les actions et les résultats sont conformes aux objectifs. Il permet donc de déterminer si les résultats escomptés sont atteints ou non. Les mécanismes de contrôle et de

¹¹⁰ Olivier Meier, op.cit. p.166.

¹¹¹ Olivier Meier, op.cit. p.168.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

coordination sont bien souvent le reflet de caractéristiques culturelles distinctives, notamment en ce qui concerne la relation à l'autre (pouvoir), l'évaluation des performances et les liens avec l'environnement (comportement face à l'incertitude) »¹¹².

Tableau 15 : Tableau descriptif de la coordination et contrôle

Contrôler et coordonner	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels
Processus de coordination et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la finalité du contrôle ? - A quel moment doit-on évaluer et contrôler les activités ? (a priori/a posteriori) - Le contrôle est-il permanent, systématique ou ponctuel ? - Doit-on intégrer et faire participer les membres à l'évaluation ? - Quel est le degré de spécialisation des tâches ? - Comment circulent les informations ? - Quel est le degré de formalisation à adopter en matière de contrôle et de coordination ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté ou refus de contrôler la nature - Attention accordée aux personnes ou aux tâches - Relation à l'autre - Contexte de communication riche ou pauvre
Actions et mécanismes privilégiés	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les critères retenus en matière de contrôle ? (orientation financière, commerciale, production) - Quelle est la forme du contrôle privilégiée (approche quantitative/qualitative) ? - Quelle est l'importance accordée aux procédures et réunions de travail - Quelle est le poids accordé aux systèmes d'informations ? - Quelle est fréquence des remontées d'informations ? - Quelle est l'importance de la communication informelle et es relations avec la hiérarchie directe ? -quelles sont les méthodes de travail et procédés utilisés en termes de coordination ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de contrôle de l'incertitude - Contexte de communication riche ou pauvre

Source : olivier Meier, op.cit.p.169.

« Le contrôle et la coordination des activités sont des actions qui permettent de distinguer différents modes d'approches culturelles, selon que l'on s'inscrive dans une démarche de contrôle strict ex ante ou que l'on privilégie une logique d'expérimentation (cf. volonté ou refus

¹¹² Olivier Meier, op.cit. 169.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

de contrôler la nature). Dans ce domaine, l'importance donnée aux procédures et aux tâches (par rapport aux personnes) constitue également un critère déterminant de différenciation culturelle »¹¹³.

c) Motiver et mobiliser

« Motiver et mobiliser les acteurs de l'organisation constitue un acte essentiel du management, en raison de la difficulté à susciter la participation de l'ensemble des membres. L'objectif essentiel est de parvenir à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet, en valorisant au mieux leurs capacités respectives. Il s'agit par conséquent de reconnaître les apports de chacun. En fonction des cultures, le poids accordé au contexte et aux relations sociales peut fortement différer et produire des différences au niveau des motivations »¹¹⁴.

Tableau 16 : Tableau descriptif de la motivation et la mobilisation

Motiver et mobiliser	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels
Systèmes de motivation et de récompenses	<ul style="list-style-type: none"> - Importance relative du travail à effectuer par rapport aux relations sociales - Priorité donnée aux conditions de travail ou aux objectifs fixés - Valorisation du travail collectif ou individuel - Nature des récompenses (salaires, primes, reconnaissance, promotion, considération...) - Mise en avant de l'aspect entreprenant (responsabilités) ou sécurisant du travail à effectuer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation individualiste ou communautaire - Attention accordée aux personnes ou aux tâches - Relation à l'autre

Source : Olivier Meier, op.cit., p.170.

« Les systèmes de motivation et de récompenses peuvent révéler des oppositions culturelles entre acteurs de nationalités différentes, selon que l'on privilégie la relation (climat, atmosphère, sentiments) ou le résultat (valorisation économique du travail) »¹¹⁵.

d) « Arbitrer et gérer les conflits

- ✓ La notion de conflit revêt de nombreuses formes et survient dans différentes circonstances. Il se produit lorsque des individus ou groupes sociaux ont des objectifs, opinions ou sentiments incompatibles, qui les conduisent à s'opposer. On peut ainsi distinguer trois types de conflits : - les conflits d'objectifs : situation dans laquelle les finalités (ou issues) recherchées par les parties divergent ;

¹¹³ Olivier Meier, op.cit, p.170.

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Ibid.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

- ✓ Les conflits cognitifs : situation dont laquelle les analyses et réflexions menées par les deux parties font apparaître des incompatibilités au niveau de la formulation des hypothèses ou du mode de raisonnement ;
- ✓ Les conflits affectifs : situation dans laquelle les sentiments (ou émotions) exprimées par les parties se révèlent incompatibles ;

Si les conflits peuvent avoir de graves conséquences sur le fonctionnement et la gestion des équipes (perte de temps, gaspillage d'énergie, dépenses de ressources inutiles), il peut également, dans certaines situations, avoir une influence positive.

C'est notamment le cas, lorsque les parties découvrent qu'au-delà de leur désaccord, il y a possibilité de se retrouver au niveau de valeurs communes et décident ensemble de changer leurs représentations.

Eviter toute forme de conflit, quitte à privilégier le climat social (harmonie) sur les résultats (tâche à accomplir). Ainsi, pour un manager brésilien, mieux vaut adopter un comportement souple et adaptable, qui permet de tempérer les ardeurs (et donc d'éviter le conflit) que de recourir à une polarisation des positions. Dans une situation de conflits, calmer le jeu, en laissant au responsable le temps et la possibilité de reporter la décision, sera par conséquent la démarche généralement suivie par un manager brésilien, à l'inverse des Américains qui opteront pour un style clair et offensif afin de résoudre rapidement le conflit »¹¹⁶.

Tableau 17 : Tableau descriptif de la gestion des conflits

Arbitrer et gérer les conflits	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels
Attitudes et perceptions face au conflit	Les différentes perceptions de conflit : - Une situation normale - Une situation positive - Une situation négative Les attitudes possibles : - Attiser le conflit - Gérer le conflit - Eviter le conflit	- Degré de contrôle de l'incertitude - Relation à l'autre - Universalisme/particularisme - Volonté ou refus de contrôler la nature
Modes de résolution	- Résolution du conflit : - Par la domination - Par le compromis - Par le contournement du problème - Par la collaboration	

Source : Olivier Meier, op.cit., p.172.

¹¹⁶ Olivier Meier, op.cit. p.171-172.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

« La gestion et résolution des conflits permettent d'identifier des écarts culturels entre individus, en fonction de leur attitude vis-à-vis du problème posé (universalisme/particularisme) et de leur volonté d'influencer ou d'agir sur les situations »¹¹⁷.

En fait, La gestion d'équipes multiculturelles est l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui. Ces équipes jouent généralement un rôle clé dans leur développement et leur compétitivité sur le marché international.

En ce qui suit une méthode de management des différences interculturelles en équipe¹¹⁸ que les managers et les organisations peuvent les adopter afin de simplifier le pilotage et le travail de ces équipes, et assurer une forte collaboration malgré la présence de la diversité culturelle :

- « Bien appréhender les besoins de « cadrage » de l'équipe : en fonction de son hétérogénéité, son éclatement géographique éventuel, son métier, son organisation, et des besoins concrets de coopération entre membres. Repérer où les équipiers doivent avoir des codes et pratiques communs, et où ils ont au contraire besoin d'autonomie, de faire à leur manière, ou selon les normes du pays où ils sont placés. Cette appréciation incombe spécifiquement au manager de l'équipe ;
- Repérer les risques interculturels classiques :

- Incompréhension entravant les fonctionnements collectifs ;

-Préjugés et effets de clivage, de cloisonnements avec repli sur sa « communauté », de rejet avec boucs émissaires...

* Tirer parti des atouts de cohésion existants (culture de métier ou d'entreprise imprimant des comportements plus homogènes) et les renforcer (en faisant la revue et la promotion).

* Ouvrir des espaces d'échanges sur la situation interculturelle : pour ouvrir la parole sur les cultures ; visualiser leurs différences dans un climat apaisé, respectueux et positifs, démystifier leur étrangeté, leur apparence irrationnelle et dérangeante ; en faire un jeu d'enrichissement mutuel et dissiper les réactions de défense et d'hégémonie.

*Laisser aussi la place pour les ajustements mutuels entre les personnes par des échanges informels, tout en établissant une vie d'équipe forte et tonique.

¹¹⁷¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Dominique Rey, op.cit. p.402.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

* Vérifier en performance que les échéances et critères de qualité explicitement prescrits dans l'équipe sont tenus, et que le contrôle de l'activité de chacun peut s'effectuer régulièrement »¹¹⁹.

Cette méthode n'est pas une recette absolue car chaque entreprise peut l'utiliser à sa manière en respectant un niveau d'ouverture et d'ajustement envers les autres participants.

2-1-3 Les atouts et les inconvénients d'une mise en œuvre d'une diversité culturelle dans Une société :

2-1-3-1 Avantages :

- Une main-d'œuvre diversifiée devient généralement un phénomène irrévocable dans les organisations face à des défis de l'externalisation et de la mondialisation devenues nécessaires pour battre l'avantage concurrentiel, répondre à la demande de la marque et rester en affaires tout en étant rentable aussi.
- Evidemment, des équipes de travail diversifiées apportent une valeur élevée aux organisations (Clark, 2016), en plus, la diversité sur le lieu de travail a un impact efficace sur chaque organisation (Gyebi, 2016).
- La diversité a une certaine corrélation avec l'excellence, car elle augmente la rentabilité. Plus une organisation est diversifiée, plus elle aura plus de chances à augmenter ses profits.
- Une étude de Cédric Herring (2016) sur la diversité montre que les entreprises avec une plus grande diversité raciale a rapporté plus de revenus de ventes, de plus gros clients, plus de marché, actions et des bénéfices relatifs plus élevés que ceux avec plus l'homogénéité des effectifs.
- Une étude de Scott Page (2007) sur la diversité révèle que les personnes d'horizons différents travaillent efficacement ensemble par rapport à ceux de même culture car ils offrent diverses approches et perspectives pour trouver et développer des solutions.
- La diversité augmente la productivité et l'efficacité dans un environnement concurrentiel, les aides à rester plus compétitifs.
- Une étude de la diversité du travail dans Les organisations de l'Union européenne dirigées par Zizek en 2009 ont trouvé que le développement individuel contribue

¹¹⁹ Dominique Rey, op.cit. p.402.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

considérablement au succès de la gestion de la diversité des employés et représente un avantage compétitif pour les organisations dans le domaine social responsabilité, gestion des coûts, acquisition de fonds, marketing, créativité, résolution de problèmes, innovations et flexibilité »(DeLancey, 2013).

- Une étude de cas de Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale (CGIAR) au Kenya sur la diversité sur le lieu de travail ont constaté la performance est présentée là où les équipes montrent une diversité d'âge, ethnicité, nationalité, sexe et autres différences, et que la diversité des employés enrichit les connaissances et les compétences dans l'organisation et améliore également sa créativité (Ayega & Muathe, 2018). En outre, l'étude a également indiqué que la diversité au travail améliore la croissance de carrière des employés ainsi que les relations interpersonnelles en milieu de travail (Ayega & Muathe, 2018)

La diversité au travail inculque un sentiment de justice et un traitement équitable tous les membres, employés et clients (Das, 2018), et réduit litiges coûteux.

Par la suite, on présentera un tableau récapitulatif des bénéfices attendus d'une diversité culturelle :

Tableau 18 : Les bénéfices attendus d'une diversité culturelle

Domaines concernés	Bénéfices attendus
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux
Gestion des ressources humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacités de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.
Gestion et organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décision	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la confrontation des points de vue au sein des équipes.
Analyse et réflexion	

Source: adaptation de T.H.Cox ET S.Blake (1991), managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, Vol.3, n 5, p.45-56

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

2-1-3-2 Inconvénients :

Bien qu'il existe de nombreux avantages associés à la diversité au travail dans les organisations, en effet la diversité tout en poursuivi de manière proactive présente des problèmes qui entravent parfois sa mise en œuvre et maintien efficaces dans les organisations.

- La diversité sur le lieu de travail peut conduire à des conflits interpersonnels, implicites discrimination, enracinement, préjugés et stéréotypes, conflit ouvert et les représailles, cela conduit à une mauvaise communication, une concurrence malsaine, d'une baisse de productivité.
- L'étude de White de 2010 a révélé que les enjeux de la diversité résident dans l'amélioration continue des intégration et acceptation sociale de personnes de différents origines, ainsi, les variations des traits humains ont certainement un effet sur le mode de pensée, d'action, d'interaction et de choix de l'individu, cependant, ces différences entravent leurs capacités à soutenir, à faire confiance, et se respecter les uns avec les autres de manière productive (DeLancey, 2013).
- Lorsque les politiques de diversité en milieu de travail sont faibles, paroisiales cela entraînera un conflit ouvert en raison de la discrimination, du manque de respect, de préjugés et de racisme (Eriksen, 2018).
- Une étude de recherche de Harrison, Price et Bell de 1988 affirme que l'effet de similarité profonde sur la structure du groupe est positive, alors que de la différence de niveau profond sur la cohésion du groupe est négative (Martin, 2014).
- Cependant, le «conflit personnel interpersonnel entraîne une perte de productivité et le développement d'émotions négatives entre les salariés » (Martin, 2014).

Le tableau suivant résume les risques menés par une diversité culturelle :

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Tableau 19 : Les risques menés par une diversité culturelle

Domaines concernés	Risques potentiels
Marketing et commerce	Risques de concurrence interne Risques de cannibalisation des offres
Gestion des ressources humaines	Relations conflictuelles Problèmes de susceptibilité Logique de clivage eux-nous Dégradation générale du climat social
Gestion et organisation	Constitution de « baronnies » (logique de clans) Risques de perturbation Absence de synergie-coopération limitée
Prise de décision	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision.

Source : olivier Meier, management interculturel, DUNID, 2008, p.84.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

2-2 Influence de la différenciation culturelle sur les pratiques managériales

2-2-1 La dimension interculturelle du marketing international :

Les concepts culture et marketing sont liées l'une avec l'autre. Le marketing international est généralement la fonction d'entreprise la plus touchée par les facteurs culturels. Le problème se pose dans la possibilité de l'intégration de ces derniers dans le marketing opérationnel et l'autre stratégique. « Les marchés multiculturels représentent un nouveau type de marché avec de nouveaux défis et opportunités pour les spécialistes du marketing et les chercheurs »¹²⁰.

Du coup, Le manager doit être conscient de la richesse qu'il peut tirer de cette interactivité entre culture et marketing en mettant le doigt sur les variables significatives. Par la suite, on va essayer d'aborder ces notions en commençant par la recherche marketing, ensuite à la stratégie marketing, et la création d'un satisfacteur, et en fin au management marketing

« **Marketing** est le processus d'identification des besoins du marché, de création et d'apport (au consommateur) d'un satisfacteur. Le but est de satisfaire le consommateur et de le convaincre de l'adéquation de son acte de consommation à un environnement sociétal et de sa contribution à un profit économique et/ou social. Satisfacteur est un ensemble intégré des attributs qui se transforment en satisfaction dans l'acte de consommation.

Cette définition du marketing souligne les domaines où la diversité des cultures peut jouer un rôle important :

- Processus d'identification des besoins de satisfacteur
- La création d'un consommateur
- L'apport du consommateur »¹²¹.

Comme on a mentionné dans le premier chapitre, que la culture est un « tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, le droit, la coutume, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme comme membre de la société »¹²².

¹²⁰ Catherine Demangeot, Amanda J. Broderick ; C. Samuel Craig, Multicultural Marketplace: New territory for international marketing and consumer research, International Marketing Review vol 32, 2015, p.6.

¹²¹ Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.133.

¹²² Sylvie Chevrier, le management interculturel, France, ITCIS, 2003, p.11.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Du coup, « la culture influence de manière significative la consommation (habitudes, valeurs et symboles), la prise de décision et la capacité de persuasion qui intervient dans le processus de décision et les dimensions relationnelles. Celles-ci s'entendent jusqu'à celles qui s'établissent entre membres de sous-groupes (hiérarchie, individualisme, masculinité, sécurité) qu'ils soient ou non membres d'une même société ». ¹²³

2.2.1.1. La recherche marketing :

Le processus de l'identification des besoins est une étape fondamentale dans la stratégie appliquée par l'entreprise, ici les différences culturelles se voient comme des obstacles ; les questions qui se posent : est-ce qu'on doit standardiser les méthodologies de recherches dans des situations culturelles différentes ?, choisir un seul échantillon peut-il être une source de conflit ?, l'environnement culturel, a-t-il une relation adéquate avec l'interprétation des résultats ?

- Méthodologie :

La méthode traditionnelle de détermination et d'analyse des besoins (le questionnaire comme exemple) est-elle adaptée à des contextes culturels différents ? La réponse c'est non car on doit prendre en considération la culture de chaque marché lors de cette opération.

Modifier la méthode de recherche entrainera automatiquement des modifications concernant les budgets nécessaires, l'équipe de recherche et la durée nécessaire pour obtenir des conclusions valables. Négliger un tel changement peut donner lieu à tant de pertes pour l'entreprise.

- Choix de l'échantillon :

Opter un échantillon représentatif peut être un obstacle où la diversité de culture joue un rôle très important, d'où il faut premièrement bien identifier les cadres censés d'élaborer cette opération, et deuxièmement bien choisir l'échantillon.

- Contexte :

Dans une situation floue comme la nôtre, Le contexte social joue un rôle significatif lors de l'interprétation d'un besoin et la solution à y apporter, même si scientifiquement ce

¹²³ Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.133.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

besoin se ressemble ou paraît l'être (besoin de sécurité en face à un progrès technologique).

- Relation enquêteur/enquêteur :

Si les responsables ne prennent pas les adaptations nécessaires en considération, une telle relation aura automatiquement une influence culturelle sur la méthode d'enquête, mais aussi sur les conséquences et résultats.

Pour mieux saisir les concepts abordés, le tableau suivant résume en quelques sortes ces interactions :

Tableau 20 : L'impact culturel sur la recherche marketing

	Niveau d'éducation	Relation hiérarchique	Groupes	Langage
Méthodologie	Impact important sur l'utilisation de concepts abstraits	Impact important sur la conformité des réponses aux normes acceptées	Choix d'un échantillon représentatif et de la liberté d'opinion des participants à l'enquête	Valeur du « oui » dans différentes cultures est profondément relative
Outils	Impact important sur la méthode de collecte de l'information	La perception de la confidentialité et la confiance projetée par l'enquête est déterminante	Choix des techniques de représentativité de l'échantillon (1 homme, une voix ou 1 leader, une communauté)	Impact important sur la capacité de communication de ce qu'on ressent
Relation enquêteur/enquêteur	Capacité de dialogue Et d'établissement d'un climat de confiance	Impact important sur le choix des sujets et la confidentialité des résultats	Impact important sur la sincérité des réponses et l'accessibilité des groupes	Compréhension mutuelle et validité/interprétation des résultats

Source : Pierre Dupriez, Solange Simons, op.cit., p.136.

2.2.1.2. La stratégie marketing et la création d'un satisfacteur

« Le marketing devient un avantage concurrentiel majeur pour réussir sur des marchés internationaux toujours plus encombrés, et dont l'arbitre – le consommateur – devient toujours plus exigeant, infidèle et versatile. Autrefois, une simple campagne publicitaire peu réfléchie suffisait à s'imposer. Aujourd'hui, il faut reconnaître l'importance des études

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

qualitatives du marché, notamment par le prisme de la culture, car il est nécessaire de comprendre les codes culturels du consommateur »¹²⁴.

En effet, la formulation de toutes les stratégies commence par une analyse de la situation. Dans de nombreux cas, la dimension interculturelle entraînera une distorsion, si l'entreprise n'est pas assez prête, cette distorsion l'empêchera de pénétrer certains marchés. Cela s'appelle l'effet prisme¹²⁵.

Effet prisme : détecteur des différences culturelles¹²⁶. « C'est le résultat de représentations décalées de la mise en œuvre de la stratégie marketing par des consommateurs et des prospects. Ces décalages portent sur une ou plusieurs politique (s) du mix marketing. Ils jouent un rôle déterminent sur le profil concurrentiel. Ils affectent plus ou moins positivement l'efficacité des actions marketing et ont une incidence sur l'appétit de consommation de la marque et/ou du produit.

L'effet prisme peut être :

- Transparent (dans ce cas, la perception de la politique par le consommateur est identique à celle du marché d'origine. Les avantages concurrentiels inhérents à telle ou telle politique seront les mêmes entre le marché source et le marché ciblé) ;
- Opaque (le profil concurrentiel de l'entreprise sera neutre),
- Positif (le profil concurrentiel sera amélioré),
- Négatif, on parlera alors de télescope (il en sera fortement diminué) »¹²⁷

¹²⁴ Charles Croué, Marketing international et mondialisation « Effets sur le consommateur », De Boeck Supérieur, 2010, p.5.

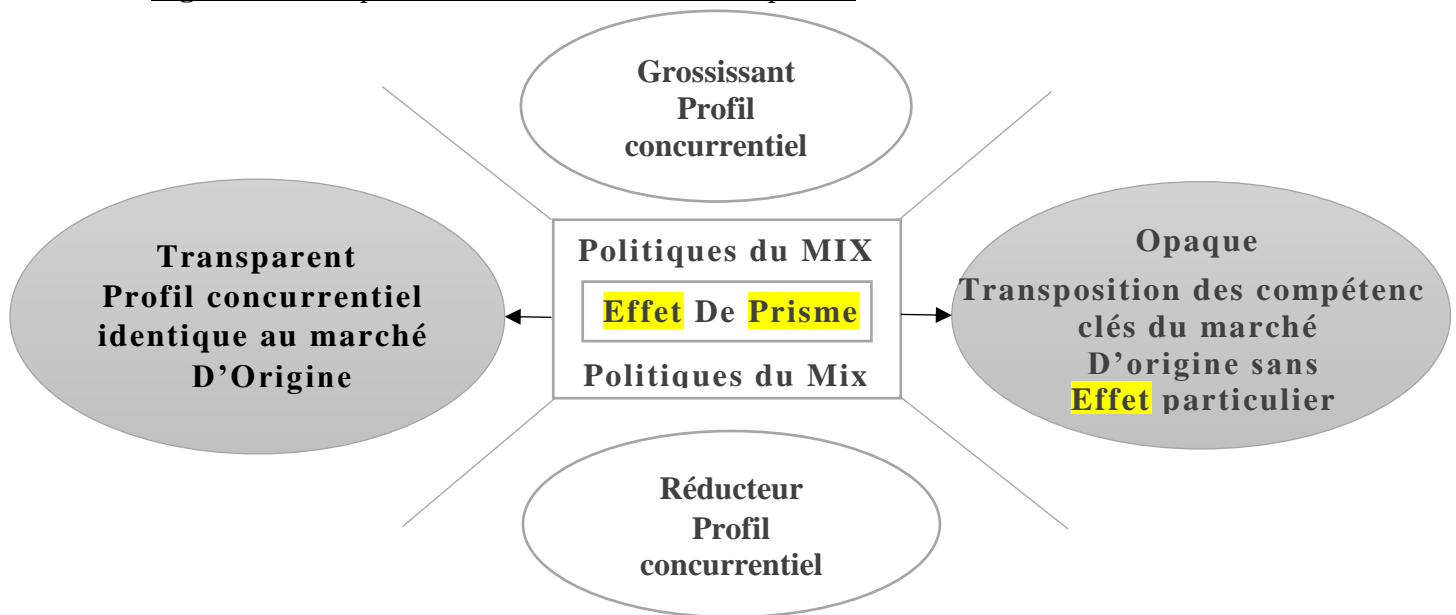
¹²⁵ Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.136.

¹²⁶ , Charles Croué, Marketing international : un consommateur local dans un monde global, de Boeck, 2015, p.177.

¹²⁷ Charles croué, op.cit., p.178.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Figure 04 : les quatre déclinaisons de l'effet de prisme



Source : Marketing international : un consommateur local dans un monde global, Charles Croué, de Boeck, 2015, p.177

« Ces différences de perception sont liées aux différences culturelles. Elles peuvent affecter la transposition d'image d'un produit ou de son origine nationale, ou les axes du positionnement entre le pays d'origine et les marchés étrangers. « Ainsi, les bières de la brasserie néerlandaise Heinken sont considérées comme des produits de masse aux Pays-Bas que, sur les autres marchés européens, Heinken a l'image d'une bière de qualité »¹²⁸. Cette différence d'image entraîne un effet de prisme positif sur l'image du produit, et donc sur son positionnement, sa cible et son prix »¹²⁹.

« D'un marché à l'autre les effets de prisme viennent modifier le profil concurrentiel de l'entreprise sur le marché étranger. Aujourd'hui, ces décalages de perception doivent être anticipés par une étude culturelle du marché. Cette étude se divise en deux étapes :

- ❖ D'une part, l'étude s'appuie sur les grandes tendances culturelles du marché, les habitudes et les modes de consommations, les thèmes de campagnes de communication, la place de la religion dans la vie quotidienne.

¹²⁸ « Heineken met le cap sur les bières de qualité », in Les Echos, 2 mars 91. Karman Kashani met très bien en avant, dans son article sur « les pièges du marketing international », la nécessité de développer la recherche en marketing lors de la mise en œuvre d'une étude de marché. Harvard l'Expansion, printemps 1990, pp.6-13.

¹²⁹ Charles Croué, Marketing international : un consommateur local dans un monde global, de Boeck, 2015, p.179.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

- ❖ D'autre part, l'étude se focalise le profil ADN culturel du groupe ciblé de consommateurs ou de prospects. Leurs croyances, leurs tabous, leurs codes...Etc. »¹³⁰.

« Le tableau 2 présente les éléments soumis à une influence culturelle qui pourrait provoquer des adaptations nécessaires à la stratégie internationale de l'entreprise »¹³¹.

Tableau 21 : L'impact culturel sur la considération d'une offre

	Dimension culturelle	Variables Exogènes			
		Valeurs	Habitudes	Relations	Communication
Intangibles fondamentaux	Fonctionnalité	Solution offerte (globale, partielle)	Normes auxquelles le produit est conforme	Niveau de négociation : accessibilité aux personnes clés	- Manuel d'utilisation - Sélection de médias pour la communication, démonstration et promotion
	Sécurité	Crédibilité institutionnelle - Service après-vente offert : lieu, temps, durée	- Niveau concurrentiel : Options ouvertes	- Expertise : choix des interlocuteurs, réputation des employés	- Formalisation : choix des messages et concrétisation choix des sources d'information
	Qualité	- Symboles liés : emballages, marques, prix, distribution, caractéristiques techniques, durée de vie	- Dynamique des marchés et exigences du marché	- Rapidité d'intervention - Permanence de la relation	- Garanties offertes Labels : ISO, BENOR Accessibilité de l'organisation
	Honnêteté	Information sur les prix	Négociation : condition	- Accessibilité des dirigeants	- Contrats clairs droits de recours droits à l'écoute
	Continuité	Santé financière	Tradition	Famille, groupe	Institutionnalisation : Bilan annuel, communiqué de presse
	Conformité	Associativité avec des principes chartes clients, membres d'associations industrielles	Événements-clés : participation à des foires « incontournables », présence à des événements qui touchent la communauté	Porte-parole auprès de publics cibles : fédérations, autorités, écoles, pouvoirs publics	Références : clients, réalisation technique...

Source : Pierre Dupriez, Solange Simons, op.cit., p.139.

¹³⁰ Ibid., p.179.

¹³¹ Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.138.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Tableau 22 : L'impact culturel sur le choix des offres

		Variables Exogènes			
		Valeurs	Habitudes	Relations	Communication
Intangibles dynamiques	Homo économiques	Concept de bon marché : prix d'achat, rabais, coût d'utilisation	Habitudes « Pays chers » (Allemagne, Belgique) vis-à-vis de « pays bon marché » (Hollande, France)	Relations Minimum relationnel	Communication Valorisation de la bonne affaire : emballage maison, papier journal
	Prestige	Symbolique : nom, objets, lieu, effet de luxe, accessibilité		Visibilité sociale	Réconfort du choix : valorisation de la marque avec des événements à la télévision, invitation à des rencontres
	Esthétique	« Trend setting » : pays, designers, personnalités		Avant-gardiste : jusque dans la relation	Innovation permanente : prix, nouveaux adeptes dans le vent
	Tradition	Sécurité sociale		Confiance : accords oraux, connaissance de tout le monde	Pérennité : création d'un musée, valorisation de la longévité du produit
	Social externe	Valorisation vis-à-vis des groupes externes		Homogénéité dans les relations	Conformité des aspirations du groupe
	Social interne	Valorisation vis-à-vis de la famille ou des groupes internes	Recherche du meilleur dans la profession	Valorisation du concept paternaliste et de confiance	Le choix sage
	Performances	Innovation		Développement d'un accompagnement technologique	Valoriser la dimension « unique » du choix

Source : Pierre Dupriez, Solange Simons, op.cit., p.140.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

2.2.1.3. Le Management Marketing :

Diversité entre cultures dans le management marketing international affecte deux points essentiels du management international d'une organisation : la fonction vente, promotion et publicité et négociation internationale¹³².

Ayant acquis ces éléments, il est encore nécessaire d'assurer la mise en œuvre de la stratégie adoptée. C'est le domaine de fonctions de ventes, de la promotion, de la publicité et des négociations internationales. Cela nécessite un cadre analytique qui relie les fonctions commerciales aux caractéristiques culturelles. Bien que certaines caractéristiques culturelles puissent être facilement découvertes, il faut se méfier des méthodes qui reposent uniquement sur des connaissances intuitives.

¹³² Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.141.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Tableau 23 : Zones d'influences culturelles sur le marketing management

	Valeurs	Habitudes	Relations hiérarchiques	Communications
Vendeur	-Reconnaissance Sociale	- Fonction - Activités (administrative, commerciales, merchandising)	- Responsabilité - Autorité - Niveau de négociation - Supports à la fonction	- Titres - Indices de reconnaissances (bureaux, voitures)
Négociation	- Recherche de solutions ou de gains	- Acte social ou professionnel - Transparence, partenariat ou maintien du secret informatif	- Orientation solutions, fonctions ou d'approches sociales	- Orientation solutions, fonctions ou d'approches sociales
Gestion opérationnelle	- Création de culture d'entreprise - Ou recherche d'une productivité - Ou support à la Gestion	- Suivi opérationnel : oral, rapports par objectifs - Budgétisation : temps, résultats, méthodes	- Hiérarchique, paternaliste ou participative - Groupale ou individualiste - Système de reconnaissance	- Niveaux de formalisation - Valorisation des hommes et/ou des résultats, activités
Publicité et promotion	- Orientation vers l'autre ou pour soi - Homogénéisation ou différenciation individuelle Matériel ou l'immatériel	- Contexte de consommation (qui valorise l'acte de consommation, la famille, les amis, la maîtresse de maison, les enfants)	Contexte décisionnel (qui participe à la décision et qui influence la décision, comment se prend la décision)	- Choix de la codification : image, texte, comparaison, réalisme, impressionnisme - Choix stratégiques d'entrée : professionnel, humour, ethos, logos, affectif... - Choix des supports référentiels : monsieur tout-le-monde, l'expert ou le connu (acteur, personnalité connue : politique, scientifique, sportive...)

Source : Pierre Dupriez, Solange Simons, op.cit., p.143.

« Ces considérations nous amènent à entrevoir l'interculturel comme une dimension fondamentale, moins visible et moins évidente que les différences physiques. Mais elle est plus

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

importante que ces dernières dans un processus de choix car le client désire s'identifier à son achat et la dimension culturelle devient incontournable. Développer une approche interculturelle où l'on peut identifier les différences culturelles, les interpréter et évaluer leur importance dans un processus d'identification sociale devient l'un des grands défis dans un monde qui inexorablement est en voie de globalisation stratégique et opérationnelle mais sûrement pas culturelle »¹³³.

2-2-2 La communication d'entreprise dans l'interculturel :

« L'on ne peut pas, en effet, passer plus de 65 000 heures de sa vie au bureau, ou à l'usine, sans communiquer... Et pourtant, ces lieux de travail représentent également les endroits propices aux... conflits ! L'entreprise est en elle-même en situation fondamentale de conflits »¹³⁴. Une telle problématique se pose dans une entreprise uni-culturelle, mais le degré de difficulté augmente dans le cas où l'entreprise est multiculturelle.

De nos jours, la communication est devenue un pilier de la stratégie d'une entreprise. Avec la mondialisation des affaires, l'entreprise aura des relations avec des acteurs de différents pays, des équipes ayant un background différent, et d'avantage diversifiées, d'où cette firme ne peut négliger l'interculturel que ce soit dans la communication interne ou externe. Cependant, ce type de communication n'est pas simple. Il nécessite des compétences pour exploiter les styles et les codes appropriés à chaque culture, cela afin d'assurer une relation réussite avec autrui.

Elle comprend « la communication externe : qui a pour objectifs de promouvoir le produit et/ou les services de l'entreprise, à travers sa marque et selon des techniques commerciales ; de développer une communication institutionnelle en interne et en externe afin de valoriser l'image de l'entreprise ».¹³⁵ Et « la communication interne chargée de diffuser l'information à l'intérieur de l'organisation (service, unité, département) »¹³⁶.

La communication en entreprise doit y inclure des messages provenant d'un même système, mais dans le cas d'une variété culturelle, cela peut causer des contradictions, malentendus, réactions négatives et conflits. Cela peut toucher tous les acteurs qui peuvent

¹³³ Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.144.

¹³⁴ Jean-Pierre Lehnisch, La communication dans l'entreprise, , Presses Universitaires de France, 2013, p.5.

¹³⁵ Bruno Joly, La communication, De Boeck Supérieur, 2009, p.69.

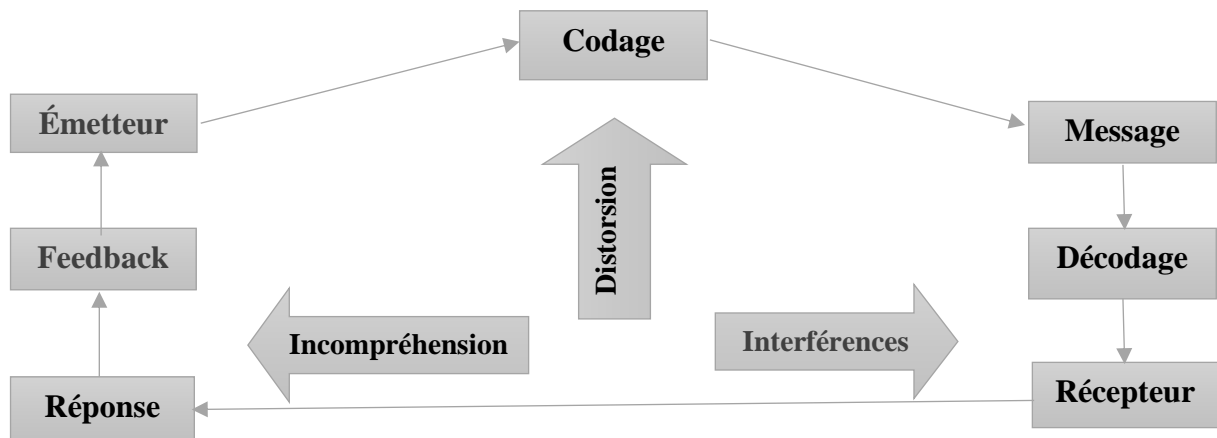
¹³⁶ Olivier Meier, Management interculturel « négocier avec des partenaires, manager des équipes multiculturelles, communiquer en contexte interculturel », DUNOD, 2019, p.203.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

impacter directement ou indirectement le processus de développement de l'entreprise : équipe de vente, chefs de projets, partenaires, fournisseurs, clients...etc.

2-2-2.1 Processus de communication :

Figure 05 : Les processus de communication



Source : olivier Meier, management interculturel, dunod, 2008, p.191

Un processus de communication peut subir un déséquilibre causé par des incompréhensions dues au contexte culturel. Par conséquent, la culture impacte l'opération de codage et décodage des acteurs, car un message peut ne pas être conçu de la même façon, à cause de la présence d'une diversité de cultures et en fin engendré des décalages, obstacles, oppositions et jugements de valeur...etc.

En ce qui suit une liste de questions qui montrent à quels enjeux et défis sont confrontées les communications internes et externes face à des acteurs de profils différents :

- 1- « Quels sont les objectifs recherchés (instaurer un climat de confiance, favorise la cohésion, apporter des éclaircissements...) ?
- 2- Quelles sont les cibles prioritaires (internes/externe, cultures concernées, nombre d'acteurs, concernés) ?
- 3- Quel est la nature du message (technique, social, commercial) ?
- 4- Quelle est la part d'affectif attendu et perçu dans le contenu du message (part de l'imaginaire, importance des facteurs émotionnels...) ?
- 5- Quelle est la part de cognitif attendu et perçu dans le contenu du message (niveau de précision, degré de structuration et de formalisation...) ?
- 6- Quelle est la finalité du message (rassembler, motiver, coordonner...) ?

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

- 7- Quels sont les risques liés au message (décodage difficile, incompréhension, malentendu...) ?
- 8- Quels sont les canaux et modes de communication à privilégier (forme/informel ; unilatéral/bilatéral, direct/indirect...) ?
- 9- Quels sont les résultats attendus ?
- 10- Comment réagir face à une incompréhension d'une partie des acteurs-cibles ? »¹³⁷

En fait le dirigeant doit être conscient de ce qu'il s'agit de gestion de temps et de l'espace car ils présentent des critères de différenciation entre cultures¹³⁸ surtout lorsqu'il s'agit de communication non verbale, d'où il faut bien les analyser et maîtriser afin d'effectuer une communication parfaite avec des gens de nationalité différente.

Face au développement d'équipes multiculturelles, la fonction des responsables s'évolue et joue un rôle significatif dans le succès de la gestion de la diversité. Ils doivent parallèlement veiller à communiquer une harmonie interne et externe en prouvant aux parties prenantes que cette différenciation est un avantage pour la stratégie de l'organisation.

2-2-2.2 Les rôles du dirigeant en matière de communication interculturelle :

a) « Au niveau de la communication interne :

- Rôle de symbole : il doit ici incarner et représenter la diversité culturelle de son organisation, en faisant valoir des valeurs fortes, acceptées et admises par l'ensemble des équipes.
- Rôle de leader : il doit par ses messages et ses propos (discours, lettre, intervention,) motiver ses équipes, en donnant l'exemple et en montrant que les différences constituent un atout vital pour la réussite de l'entreprise
- Rôle d'agent de liaison : il a un rôle essentiel à jouer dans le développement et continuité des liens entre les différentes composantes et unités de son organisation, s'il veut parvenir à la réalisation de synergies entre les équipes.

b) « Au niveau de la communication externe :

- Rôle d'observateur : il doit rechercher et recevoir toute information pouvant renforcer la cohérence externe de son entreprise, en prêtant une attention aux propos ou actions contradictoires émanant des différentes composantes de son organisation.

¹³⁷ Olivier Meier, op.cit., p.192.

¹³⁸ Olivier Meier, op.cit., p.198.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

- Rôle de diffuseur : il doit s'assurer que les actions et informations parviennent aux bons interlocuteurs, afin d'améliorer les relations de la firme avec ses différents partenaires.
- Rôle de porte-parole : il doit représenter vis-à-vis de l'extérieur son organisation, ses collaborateurs et ses employés, en veillant à promouvoir les valeurs de l'entreprise »¹³⁹.

« Dans ce contexte, l'approche d'Edward Hall distinguant les contextes culturels riche ou pauvre, suivant qu'il s'agit d'une culture poly-chronique ou mono-chronique, se révèle particulièrement stimulante et féconde pour l'analyse de la communication d'entreprise »¹⁴⁰.

2-2-3 Négociation interculturelle :

« Dans la négociation, la question des différences culturelles agit pleinement, en raison de l'existence de valeurs et de styles de comportements spécifiques à chacune des parties. Au-delà du contenu de la négociation (objet de l'accord), l'existence de différences marquées entre partenaires peut conduire à des incompréhensions, voire à des conflits entre les parties concernées »¹⁴¹

« Le nombre et la complexité des dimensions de la culture ainsi que le nombre de ses composantes, comme les sous cultures, le contexte (national/ethnique ou fort/faible selon Hofstede, 1980) etc. font d'elle une variable difficile à cerner et un concept inadéquat pour expliquer la conduite et le résultat de la négociation »¹⁴²

« Les études sur les négociations interculturelles aboutissent le plus souvent à des résultats tangibles lorsque les problématiques se rapportaient à l'analyse de l'échec et/ou le succès d'une négociation internationale selon l'impact des facteurs de diverses natures (sociaux – culturels, démographiques, psychologiques, etc.) »¹⁴³

¹³⁹ Olivier Meier, op.cit.2008, p.194

¹⁴⁰ Pierre Dupriez, Solange Simmons, op.cit., p.160.

¹⁴¹ Michel Barabel, Olivier Meier, Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux, L'Express - Roularta, 2006, p.36.

¹⁴² Dorsaf Dellech, Mohsen Debabi, LA NÉGOCIATION INTERCULTURELLE : DÉFI DES APPROCHES CONCURRENTES ET DIVERSITÉ DES PARADIGMES, EMS Editions | « Question(s) de management, 2017, p.68.

¹⁴³ Dorsaf Dellech, Mohsen Debabi, op.cit. p.69.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

➤ Les points clés de la négociation interculturelle

Pour éviter les erreurs et les conflits qui peuvent naître de la relation et afin que la discussion avec un interlocuteur étranger porte ses fruits, et pour réussir une négociation interculturelle, certains comportements sont recommandés durant les différentes phases du processus »¹⁴⁴.

- La confrontation d'équipes de cultures distinctes fait émerger des stéréotypes, préjugés et jugements de valeur qui constituent des réponses à la complexité des situations.
- Pour qu'une négociation soit profitable, il importe donc de repérer les motivations d'achat, les usages, codes culturels, styles de comportement, d'anticiper les attitudes dans les pourparlers, de choisir les tactiques adéquates.
- Un bon négociateur devra faire preuve d'ouverture, de patience, d'humilité, de discernement, de contrôle, de souplesse... s'il veut pouvoir comprendre et communiquer.
- **Recueillir des informations sur la partie adverse**
- Ici la communication et surtout la non verbale joue un rôle significatif lors de la négociation.

« Toute ignorance culturelle ou imprudence de la part de l'exécutif peut conduire à erreur de communication et échec de négociation »¹⁴⁵.

2-2-4 Impacte de la diversité de culture sur la gestion des ressources humaines :

« Dans toutes les activités que vous aurez à exercer, vous devez recruter, gérer et licencier du personnel. Le personnel se trouve être, comme dans toute entreprise, la base sur laquelle on peut bâtir quelque chose. Si dans votre propre culture la gestion du personnel n'est déjà pas chose facile, je vous laisse imaginer ce que cela donne dans une culture où la perception du temps, du travail, de la signification du travail, des relations humaines, de la hiérarchie, du pouvoir, du rôle d'un chef et de la conception même de la vie sont radicalement différents »¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Michel Barabel, Olivier Meier, Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux, 2006, p.35.

¹⁴⁵ Lianguang Huang, Cross-cultural Communication in Business Negotiations, International Journal of Economics and Finance vol 2, 2010, p.199.

¹⁴⁶ Eric schmoll, op.cit. p.116.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

-2-2-4-1 La gestion des ressources humaine à l'international :

De nos jours, la gestion des ressources humaines (GRH) est considérée comme une fonction clé dans le développement et la mise en œuvre des questions stratégiques et comme un outil qui offre de la qualité dans toutes les organisations. Cependant, ces pratiques varient selon les régions et dépendent de la société, de la culture sociale, de la nature du gouvernement, du cadre réglementaire, etc. Pour rester compétitives, les entreprises doivent avoir une compréhension des pratiques de GRH et des diversités culturelles à travers le monde.

Il a été noté que de nombreux aspects de la GRH sont affectés par les différences de culture nationale. Le succès des activités de GRH à travers les cultures dépend largement de la capacité des gestionnaires à comprendre et à équilibrer la dichotomie des diverses valeurs et pratiques culturelles. Si les pratiques et les valeurs d'une filiale ne cadrent pas localement, ou si les attentes des salariés locaux ne correspondent pas aux pratiques organisationnelles, les résultats sont souvent plus destructeurs que constructifs. Si certaines recherches se sont concentrées autant que possible sur l'adaptation aux normes et comportements d'une culture étrangère (Tung, 1991), l'intégration normative est perçue comme un moyen utile d'exposer les salariés d'une filiale à la culture d'entreprise et de les aider à développer une perspective d'entreprise (Dowling et al 1999). Au niveau de la filiale, il est clair que la filiale doit aligner les pratiques de GRH telles que l'élection, l'évaluation, les récompenses et la rémunération avec les valeurs organisationnelles. Une filiale est une entité à valeur ajoutée dans un pays hôte qui peut effectuer une seule activité (comme le marketing) ou toute une chaîne de valeur d'activités (Dunning, 1994). Les différentes approches de la gestion des filiales multinationales devraient dépendre des différentes activités (rôles) assumées (assumées) par les filiales (Birkinshaw & Morrison, 1995). Divers pays (diversité de) cultures avec des valeurs différentes peuvent conduire à des forces et des capacités différentes (Trompenaar, 1993). Par conséquent, une filiale multinationale devrait utiliser différences culturelles styles de résolution de problèmes pour effectuer des activités à valeur ajoutée et (par conséquent) créer des avantages compétitifs durables (Hoecklin, 1994). Par conséquent, au niveau de la filiale, les multinationales devraient comparer les avantages culturels du pays d'origine avec le pays d'accueil en termes de diverses activités à valeur ajoutée pour déterminer la dépendance de

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

la filiale à l'égard des ressources des parents ou des ressources culturelles locales. Diverses forces sont à l'œuvre, en plus de la culture, pour déterminer dans quelle mesure les pratiques de GRH dans un pays se conforment davantage à une approche rationnelle / analytique ou sociale / intuitive. Plusieurs théoriciens proposent des modèles à plusieurs niveaux pour tenter d'expliquer les variations entre les cultures de la GRH. Les organisations peuvent différer de la même manière que les cultures. Certains ont une culture serrée (de nombreuses règles et punitions pour ne pas faire ce que les règles spécifient) et d'autres une culture lâche. Certains sont collectivistes et d'autres individualistes. Les autres dimensions de la variation culturelle peuvent également être présentes dans les organisations. Bien entendu, de nombreuses positions existent entre les deux pôles de chacune de ces dimensions. En général, la culture nationale influence la culture organisationnelle. Cependant, de nombreux facteurs supplémentaires reflétant l'environnement macroéconomique, la concurrence, l'histoire de l'organisation et l'environnement juridique et politique auront également une influence. Un facteur majeur est la décision de la direction d'avoir une organisation qui reflétera les normes universelles ou les normes locales.¹⁴⁷

¹⁴⁷Dr Parag Arun Narkhede, MULTICULTURALISM AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2011.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

2-2-4-2- Les objectifs et défis du recrutement et la sélection à l'international

Tableau 24 : Les objectifs et défis du recrutement et sélection à l'international

	Recrutement international	Sélection internationale
objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de candidats internationaux qualifiés et motivés. - Identifier les personnes susceptibles d'occuper les postes internationaux au meilleur coût possible. - Augmenter le « vivier » de candidats internationaux au coût minimum en prévision des postes que l'organisation offrira dans le futur 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'entreprise et à l'employé d'évaluer si le candidat possède les compétences et la motivation pour accomplir avec succès la mission proposée. - Minimiser le risque d'échec et les coûts qui y sont associés - Affecter les candidats dans des postes appropriés de façon à maximiser les intérêts de l'organisation et de l'individu
Défis	<ul style="list-style-type: none"> - La méconnaissance des marchés du travail locaux, la difficulté d'attirer des candidats talentueux dans des pays où l'entreprise a peu de visibilité. - La méconnaissance du système d'éducation local et des différentes qualifications, la variabilité des expériences et des qualifications des diplômés • Compte tenu des différences nationales dans les structures des systèmes et les différences salariales ainsi que les attentes quant à la rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> - La détermination des critères et le choix des méthodes de sélection

Source : établi selon les données dans : la gestion des ressources humaines internationales, Marie-France Waxin, 2008, p 151-204.

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

2-3 Le multi-nationalisme en Algérie :

Parmi les organisations qui se composent d'une multitude de cultures ceux sont les multinationales, et vue que notre pays « Algérie » attirent les investisseurs et les entreprises étrangères, notre étude pratique se déroulera dans une multinationale située en Algérie.

En fait, « Les entreprises multinationales comprennent des entreprises que leur capital soit public, mixte ou privé, qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors du pays ou elles ont leur siège »¹⁴⁸.

« Les firmes multinationales effectuent un choix entre les pays qui se mettent en concurrence pour les attirer. L'Algérie comme d'autres pays a entamé des réformes économiques et des programmes d'investissement pour attirer les investissements des multinationales qui peuvent contribuer à la diversification de l'économie et encourager le développement local. Les conséquences économiques des implantations des firmes sont importantes aussi bien pour les pays d'accueil que pour les pays d'origine (Nguyen, 2011) »¹⁴⁹.

« Le nombre des firmes étrangères qui activent sur le marché algérien a augmenté durant cette décennie, selon les chiffres du Centre National du Registre du Commerce CNRC (CNRC, 2016) »¹⁵⁰

¹⁴⁸ Guide de la Déclaration de Principes Tripartite Sur Les Entreprises Multinationales Et la Política Sociale, bureau international du travail programme des entreprises multinationales Genève, 2002.

¹⁴⁹ THESE Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D », La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale : Etude de leur présence en Algérie durant la période 2000-2014, Mme SAIDI Halima, 2018/2019, p.4.

¹⁵⁰ Disponible sur le lien : <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/les-creations-d-entreprises-en-hausse-sur-les-neuf-premiers-mois-2016#search>

Chapitre 2 : relations entre la diversité culturelle et le management au sein des entreprises

Conclusion

Comme on l'on a déjà précisé ; le management dans un milieu diversifié nécessite une approche bien définie afin de tirer la meilleure partie de cette complexité. Le management interculturel est un modèle de management qui prend en considération tous les particularités culturelles du personnel dans les opérations de la gestion au sein de l'entreprise. Dire que cette organisation se compose des équipes multiculturelles n'est pas suffisant ; faut préciser quel type aussi. Pour manager une équipe multiculturelle,

La diversité culturelle peut constituer un avantage significatif si elle est bien exploiter par les managers mais cela n'empêche qu'elle présente un défi et pose des inconvénients pour l'ensemble de l'entreprise. Une telle atmosphère et interactions culturelles modifiera en premier lieu le processus de marketing, la communication au sein de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et la négociation.

Partie

Pratique

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

Introduction

Dans le passé, chacun travaillait dans son propre entourage et sa propre culture, aujourd'hui et avec le changement cela a conduit à la création de nouvelles équipes plus diversifiées culturellement. Spécifiquement en Algérie, qui est devenue parmi les pays les plus attirants pour les investissements étrangers.

Afin de concrétiser notre recherche théorique, et pour étudier l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques managériales sur le terrain, on a opté pour choisir la multinationale (à cause d'une présence de personnels de cultures et régions différentes) Ooredoo précédemment connu sous le nom de Nedjma qui a implanté sa filiale en Algérie depuis 2003.

Dans qui suit nous allons aborder et expliquer la méthodologie de recherche et d'analyse

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-1 Présentation de la méthodologie de recherche et la méthode d'analyse suivie

Dans notre travail on a essayé d'évoquer l'influence des différences culturelles sur le fonctionnement d'Ooredoo concernant quelques pratiques managériales. Par la suite on va définir la méthodologie de recherche adoptée ainsi la méthode d'analyse utilisée afin d'analyser les résultats de recherche.

3-1.1 La méthodologie de recherche :

La méthodologie de 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 »¹

Pour se faire, on a utilisé deux méthodes de recherche, une interview avec le chef régionale d'Ooredoo et un questionnaire destiné aux fonctionnaires de la direction générale d'Ooredoo située à Oran. Ou 114 employés ont répondu sur les questions.

3-1.1.1 Définition de l'interview : Les entretiens sont une méthodologie largement utilisée dans la recherche sur la conservation. Ils sont flexibles, permettant une analyse approfondie à partir d'un échantillon de taille relativement petite et centrent la recherche sur les opinions des participants². Dans cette interview, on a essayé de poser des questions qui traitent l'impact de la diversité sur quelques domaines au sein de l'entreprise (communication, négociation, marketing, conception de la diversité et la culture d'entreprise, le recrutement...etc.)

3-1.1.2 Définition du questionnaire : c'est la collecte d'informations auprès d'un échantillon d'individus à travers leurs réponses aux questions. Les enquêtes peuvent être constituées de quelques questions non structurées ou peuvent impliquer une étude longitudinale multi site à grande échelle avec plusieurs questionnaires hautement validés³. Ici on a divisé le questionnaire en quatre axes : axe contenant des questions sur des informations personnelles, le deuxième concernant la vie au travail, troisièmement sur la culture d'entreprise et en fin sur la politique de recrutement. Les questions étaient

¹ Crotty, The foundations of social research. Thousand Oaks, 1998, p.3.

² Juliette C. Young David C. Rose Hannah S. Mumby Francisco Benitez-Capistros Christina J. Derrick Tom Finch Carolina Garcia Chandrima Home Esha Marwaha Courtney Morgans Stephen Parkinson Jay Shah Kerrie A. Wilson Nibedita Mukherjee, A methodological guide to using and reporting on interviews in conservation science research, 11 January 2018.

³ Vicki A. Keough, Paula Tanabe, PlumX Metrics, Survey Research: An Effective Design for Conducting Nursing Research, Journal of Nursing Regulation Home, VOLUME 1, ISSUE 4, JANUARY 01, 2011, P37-44,

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

au choix multiples, aussi des questions avec des réponses avec l'échelle de Likert Cela afin de valider les hypothèses et voir à quel point les pratiques managériales sont impactées par cette diversité.

3-1.2 Méthode d'analyse des résultats :

Afin d'analyser les résultats, on a utilisé l'éditeur de formulaire en ligne « Google forms » et le logiciel Microsoft Excel. Dans le but d'analyse, traitement des résultats, on a suivi l'analyse descriptive. Les statistiques descriptives comme le nom l'indique servent à analyser et décrire des données pour obtenir un rendu final. Ce sont de simples calculs mathématiques qui permettent de dégager des données une réelle tendance positive ou négative des résultats. A partir de ces chiffres, des graphiques viennent en complément pour appuyer l'analyse statistique. Les statistiques descriptives sont la base de toute analyse de données⁴. En effet, avant d'approfondir l'analyse dans les détails, il faut commencer par la description globale à l'aide de ces statistiques. A l'aide de cette méthode on a essayé de valider nos hypothèses.

3-2 Présentation de l'entreprise Ooredoo

Premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, **Nedjma**, devenue **Ooredoo** le 21 novembre 2013, est la filiale algérienne du Groupe Ooredoo. Présent en Algérie depuis le **23 décembre 2003**, date d'obtention de la licence de fourniture des services de téléphonie mobile en Algérie, la marque **Nedjma** a été commercialement lancée le **24 août 2004**, en offrant aux Algériens, qu'ils soient clients particuliers ou entreprises, une gamme d'offres et de services novateurs, en respect avec les standards internationaux⁵.

« Ooredoo est une compagnie internationale leader des télécommunications qui fournit les services de téléphonie mobile, fixe et l'Internet haut débit et les services Entreprise adaptés aux besoins des particuliers et des entreprises à travers les marchés du Moyen Orient, d'Afrique du Nord et du Sud-Est asiatique. Etant une compagnie orientée vers les populations, Ooredoo est guidée par sa vision d'enrichir la vie des populations et par sa conviction de pouvoir stimuler le développement humain à travers la communication pour aider les peuples à atteindre leurs objectifs grâce à leur potentiel. Ooredoo est présent dans les marchés tels que le Qatar, le Koweït, le Sultanat d'Oman, l'Algérie, la Tunisie, l'Irak, la Palestine, les Maldives et l'Indonésie. En 2012, la compagnie a réalisé des revenus de l'ordre de 9,3 milliards de dollars

⁴ <http://www.analyse-donnees.fr/services-analyse-enquetes-traitement-questionnaires-satisfaction/analyse-descriptive-de-donnees-enquete-questionnaire/>

⁵ <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

avec une base clientèle globale dépassant les 92,9 millions de clients jusqu'au 31 décembre 2012. La maison mère de Ooredoo est Ooredoo Q.S.C. (anciennement Qatar télécom (Qtel) Q.S.C.), dont les actions sont cotées à la Bourse du Qatar « Qatar Exchange » et à la Bourse d'Abou Dhabi, « Abu Dhabi Securities Exchange »⁶.

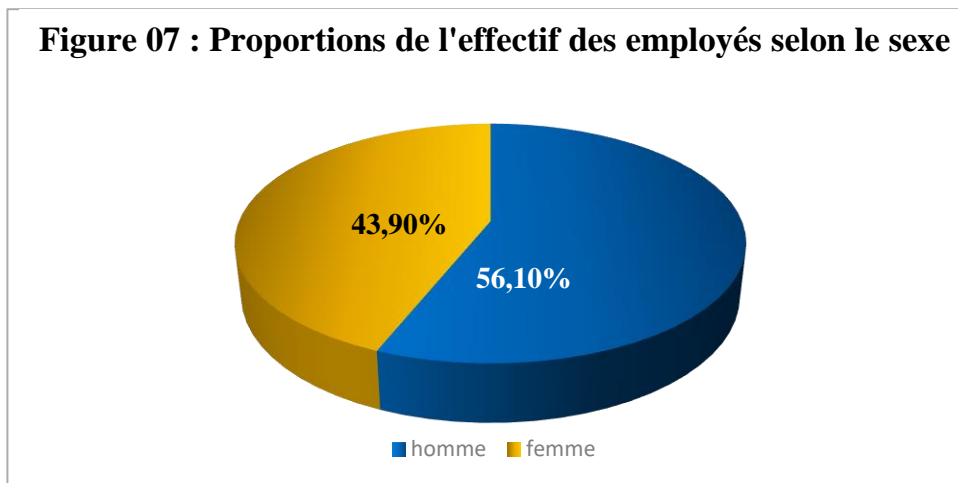
⁶ <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3 Résultats obtenus par le questionnaire destiné aux personnels

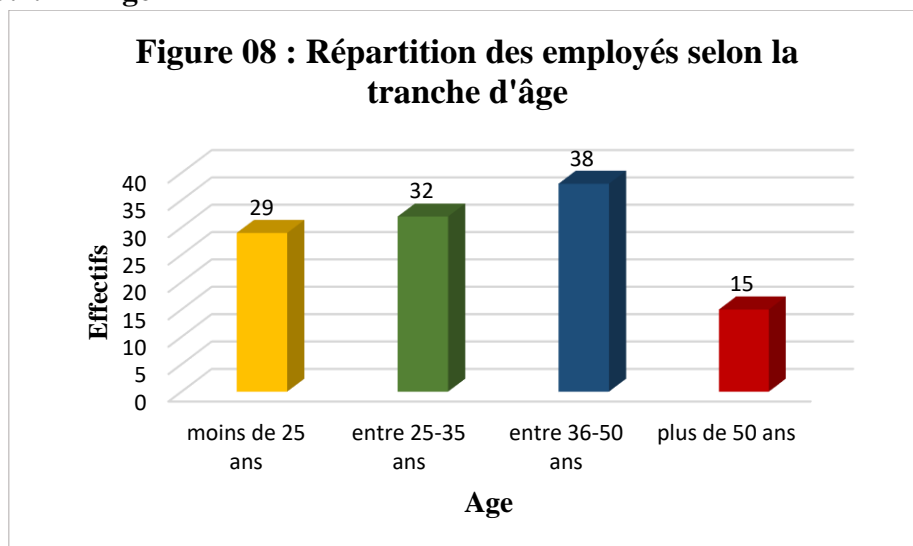
3-3.1. Informations générales

3-3.1.1 Genre



- D'après ces résultats on constate que les proportions du sexe masculin et féminin se rapprochent, car on a enregistré **56.1%** employés de sexe masculin, et **43.9%** de sexe féminin d'une totalité de **114** employés.

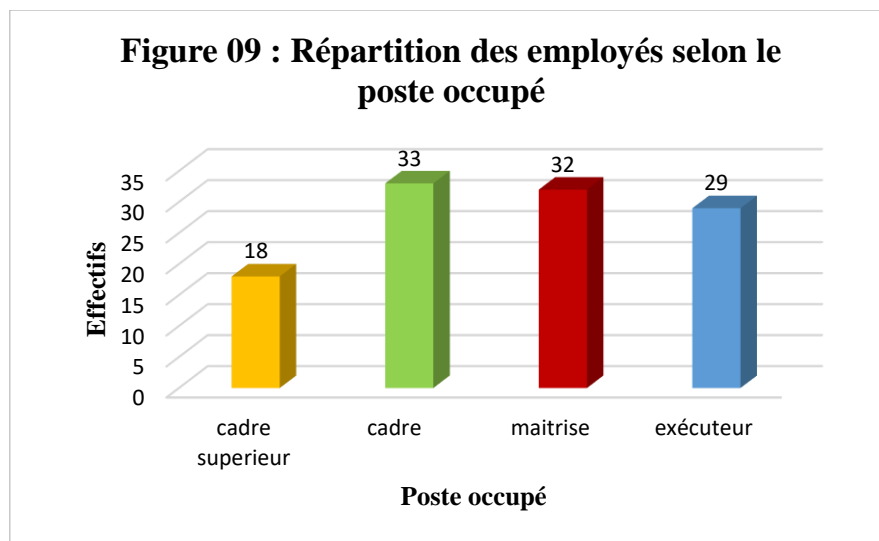
3-3.1.2 Age



On a enregistré les valeurs de l'effectif classé selon la tranche d'âge comme suit : **29**, **32**, **38** et **15** correspondantes aux tranches d'âge [moins de 25 ans], [25, 35], [36, 50] et [plus de 50 ans] respectivement. On a remarqué que la jeunesse domine l'effectif des employés.

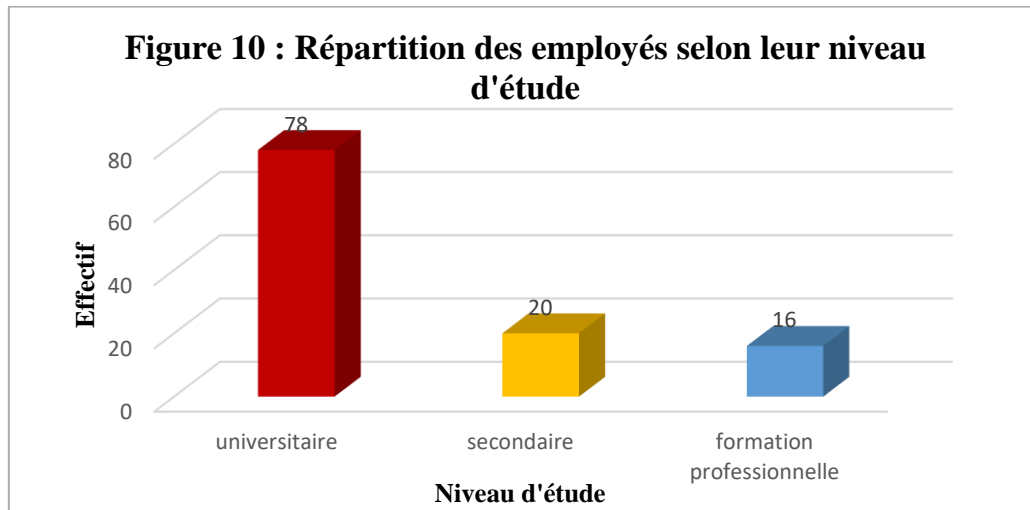
Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.1.3 Poste occupé



On remarque d'après le graph que l'effectif majoritaire est celui qui occupe les postes : **exécuteur**, **maitrise** et **cadre**, par contre une minorité qui occupe le poste d'un **cadre supérieur**, les valeurs enregistrées sont de l'ordre de **29**, **32**, **33** et **18** respectivement.

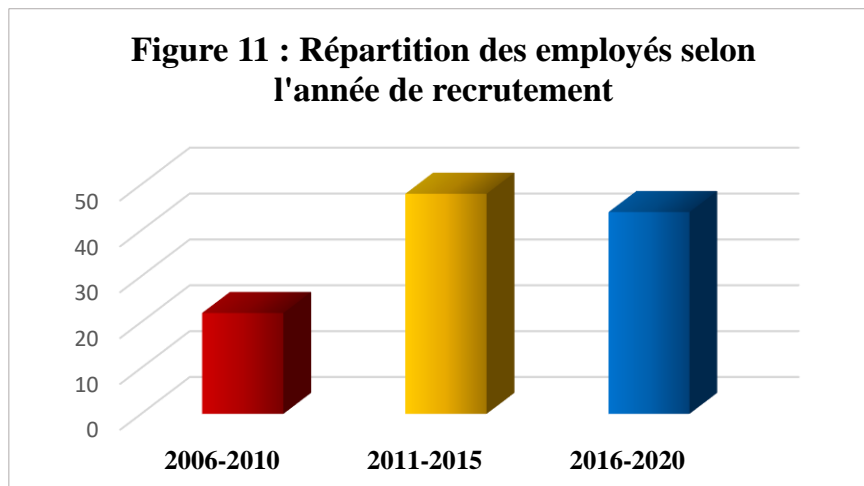
3-3.1.4 Niveau d'étude



1. Selon la représentation graphique, la tranche des universitaires domine l'ensemble des employés avec un effectif de **78** personnes, après viennent ceux ayant un niveau secondaire avec un effectif de **20** et enfin **16 employés** seulement ayant des formations professionnelles.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

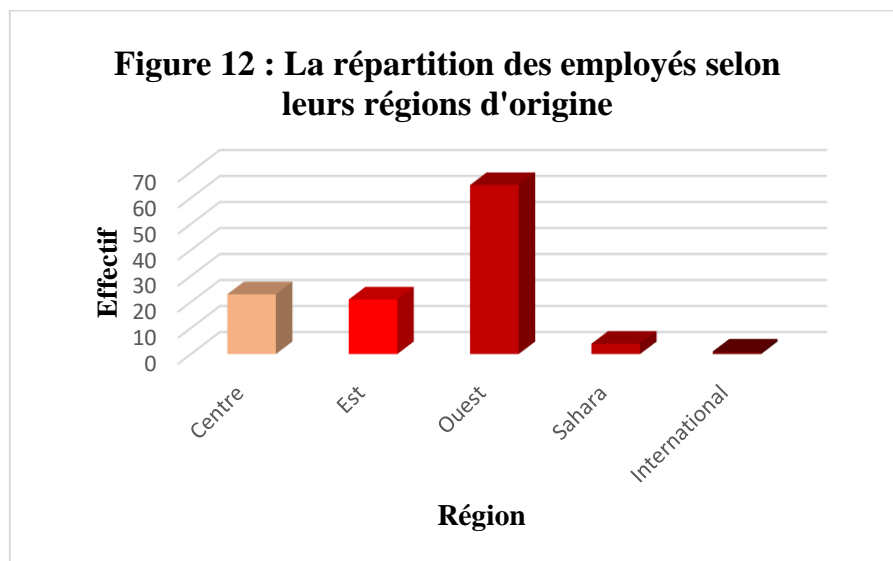
3-3.1.5 Année de recrutement



Les valeurs enregistrées sont de l'ordre de **48**, **44** et **22** correspondantes aux intervalles [2011, 2015], [2016, 2020] et [2006, 2010] respectivement

La représentation graphique ci-dessus nous montre que l'effectif le plus important est recruté entre **2011** et **2020** par contre l'effectif inférieur est celui des employés anciens recrutés avant **2010**.

3-3.1.6 Pays ou wilaya d'origine



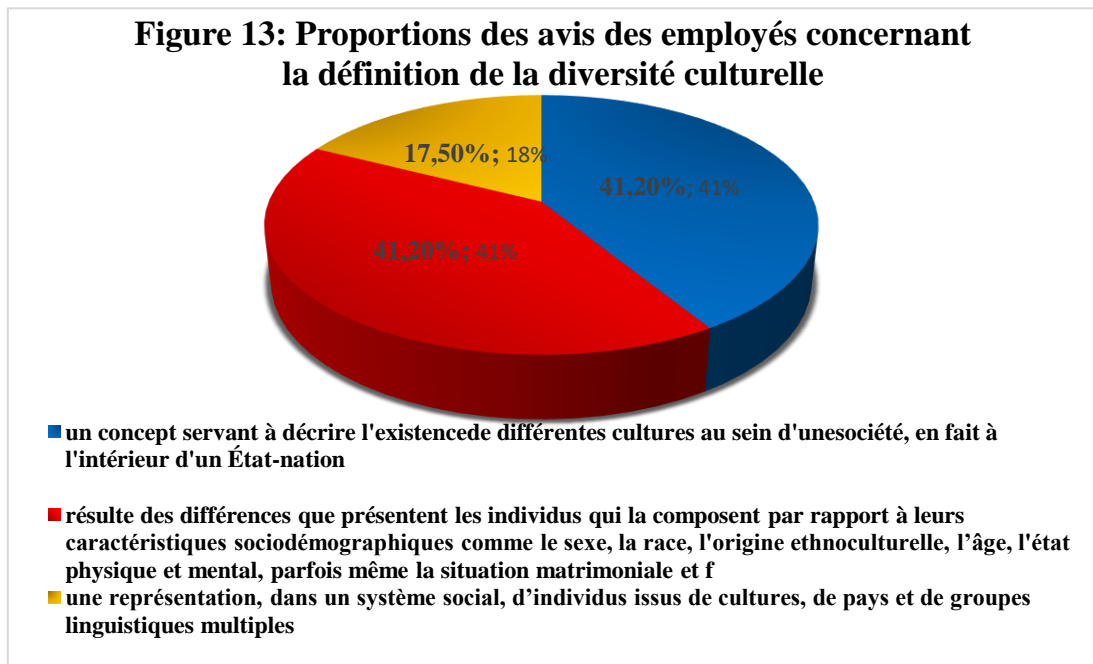
Les réponses obtenues étaient de **25** wilayas et une seule hors Algérie, c'est pour cela qu'on les a regroupés selon 5 catégories principales : **Centre**, **Est**, **Ouest**, le **Sahara** (en Algérie) et **international** (hors Algérie). On a remarqué que la région **Ouest** domine le personnel d'Ooredoo, vient après le **Centre** et l'**Est**, et en dernier lieu le **Sahara** et l'**international**.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

Synthèse : les réponses obtenues ont montré qu'Ooredoo recrutent des candidats de différents Age, mais surtout les jeunes, la plupart d'eux sont des universitaires venant de différentes willaya, beaucoup plus d'Oran.

3-3.2. La vie au travail

3-3.2.1. Définition de diversité culturelle : dans cette question, on a proposé trois définitions différentes de la diversité culturelle où chaque employé doit choisir une seule, le but était de cibler leur raisonnement.

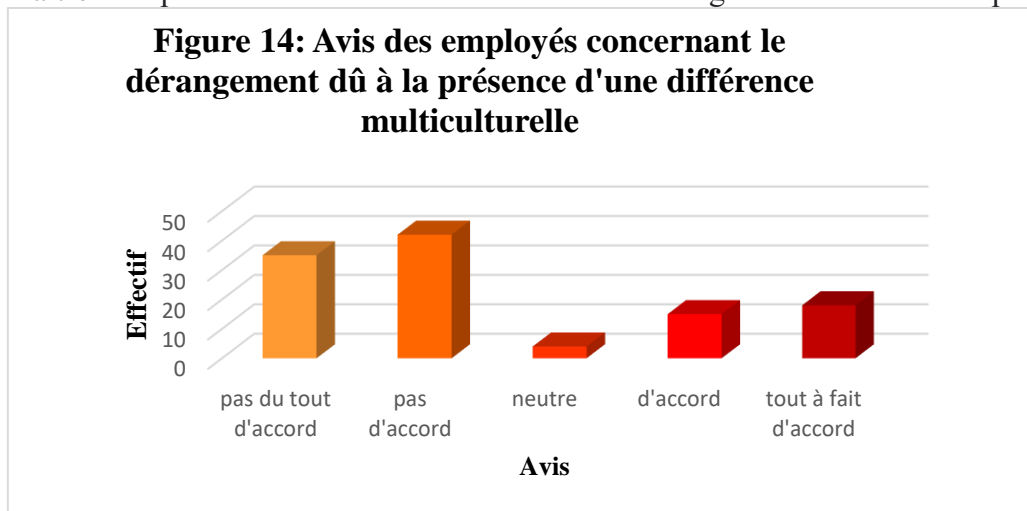


D'après le graff, on remarque que le nombre des employés qui ont choisi les deux premières définitions est identique avec un pourcentage de **41.2%**. Contrairement à la dernière définition seulement **17.5%** de l'effectif total qui l'on choisit.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.2.2. Climat du travail : Cette question a pour objectif :

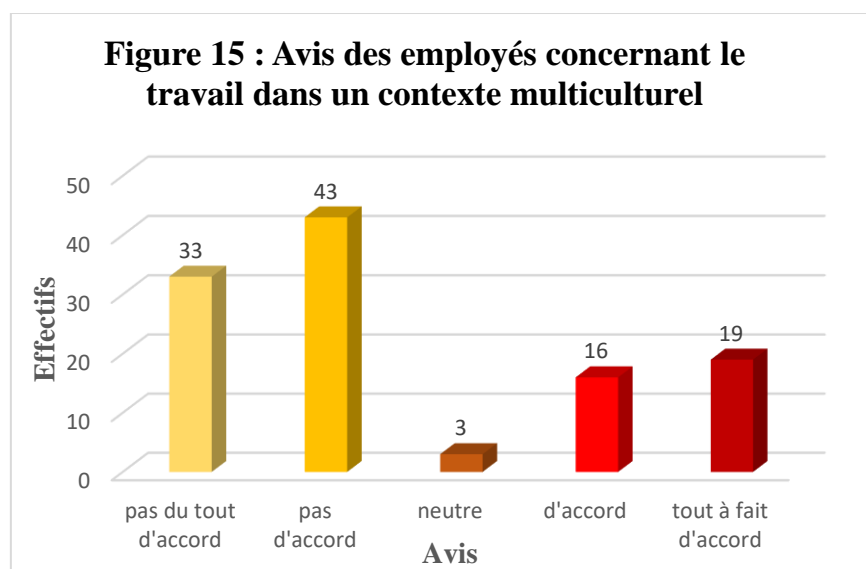
Connaitre si la présence d'une différence culturelle dérange l'ensemble des employés.



On remarque que la majorité des employés (77 individus) voyaient que la présence des personnes de cultures différentes ne leur pose aucun dérangement, par contre 33 personnes se sentaient dérangées par leur présence et 4 employés étaient neutres.

3-3.2.3. Le malaise et la diversité culturelle

Le but de cette question était de savoir si les employés se sentaient mal à l'aise en travaillant avec des travailleurs de cultures différentes

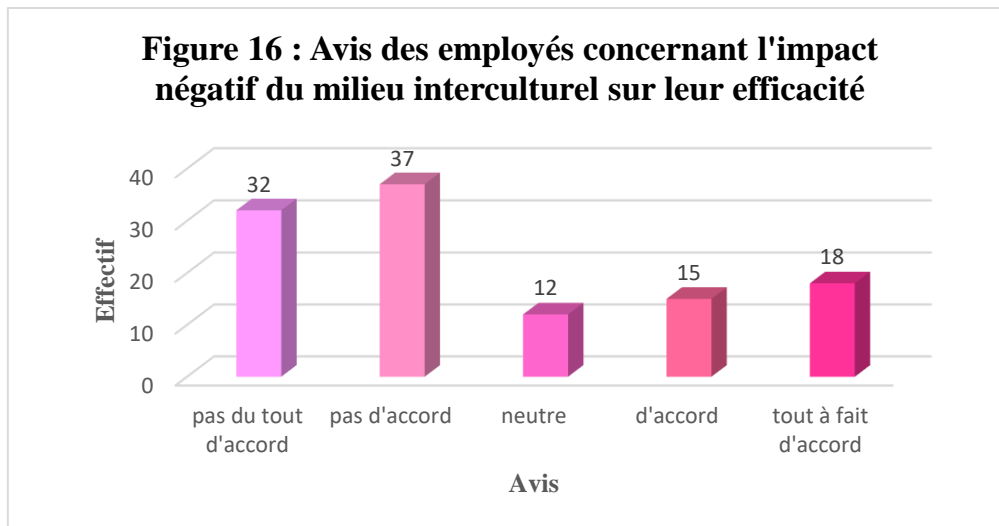


-Selon ce graphique, on constate que la plupart des fonctionnaires (76 employés) se sentaient à l'aise en travaillant dans un milieu multiculturel, alors que 35 parmi étaient mal à l'aise et 3 étaient neutres.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.2.4. Le travail avec des personnes de culture différente démunie votre efficacité

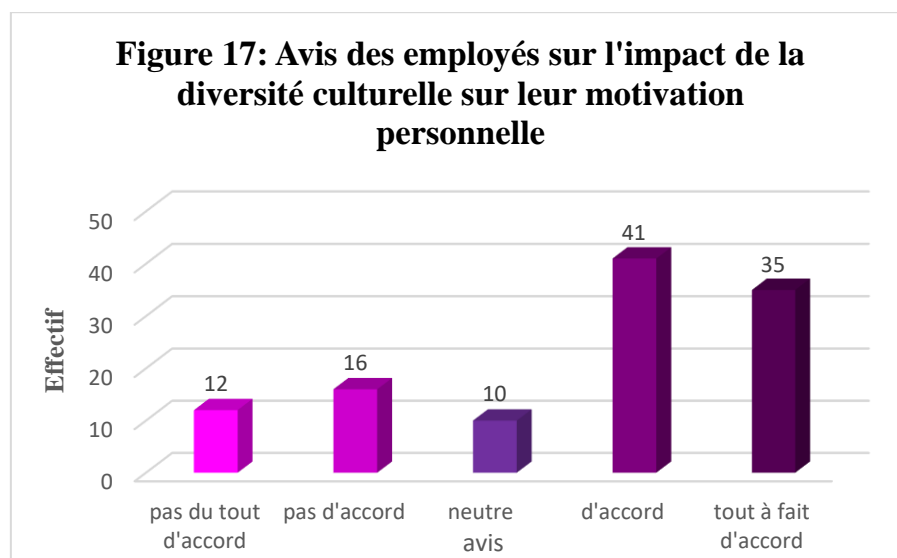
On voulait savoir si la présence d'une équipe multiculturelle au sein de l'entreprise diminue l'efficacité des employés



-D'après la représentation, le travail dans un environnement multiculturel ne démunie pas l'efficacité de la plupart des employés (69 employés), alors que 33 fonctionnaires voyaient que cela impactera négativement sur leur efficacité.

3-3.2.5. Stimulation et motivation dans un milieu multiculturel

Ici, on voulait connaître à quel point la diversité culturelle affecte la motivation des employés

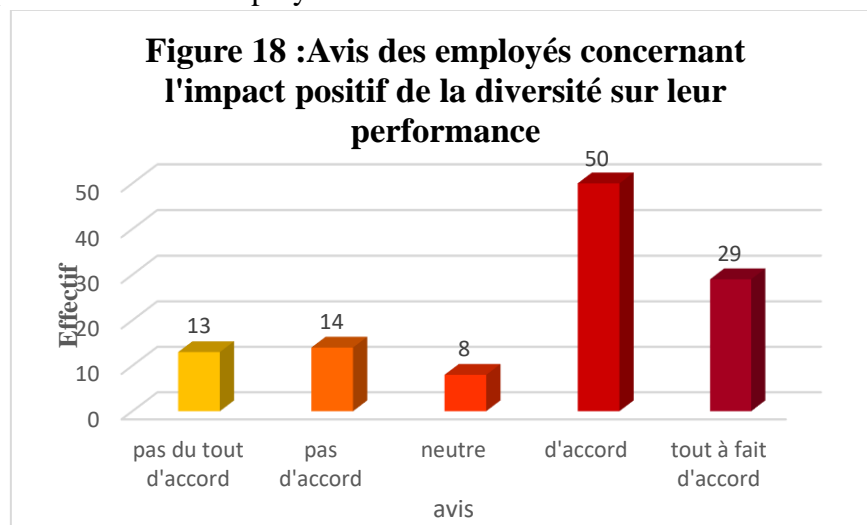


-D'après cet histogramme, 76 employés sont motivés par la présence de la diversité culturelle au sein d'Ooredoo, alors que 10 sont neutres, et le reste (28 employés) étaient démotivés.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

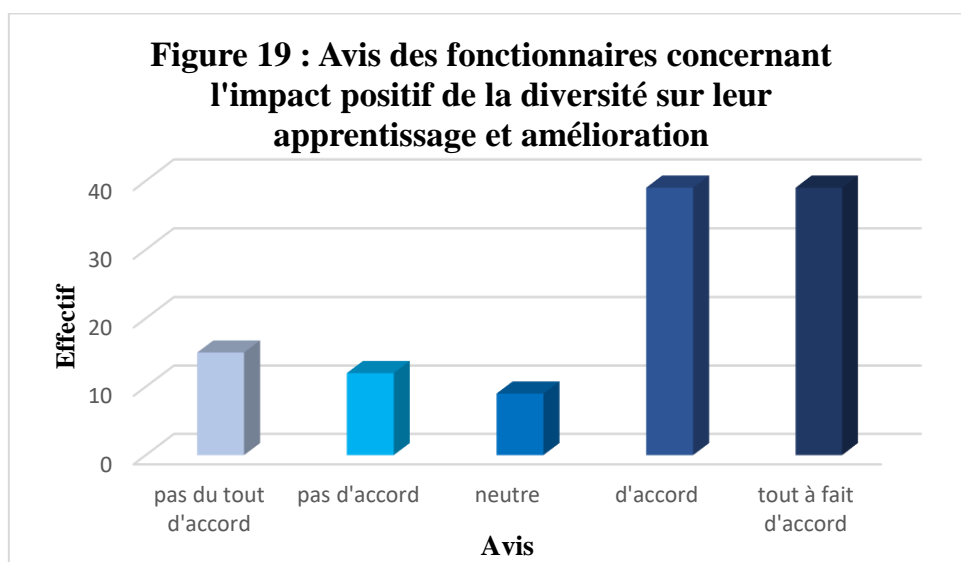
3-3.2.6. L'impact positif du travail d'un milieu multiculturel sur la performance de l'employé

L'objectif de cette question était de connaître l'influence de la diversité culturelle sur la performance des employés



-Selon cette représentation, on remarque que la performance de **79** fonctionnaires était positivement impactée par la présence de cette diversité, **08** étaient neutres, alors que la performance du reste (**27** employés) était négativement influencée.

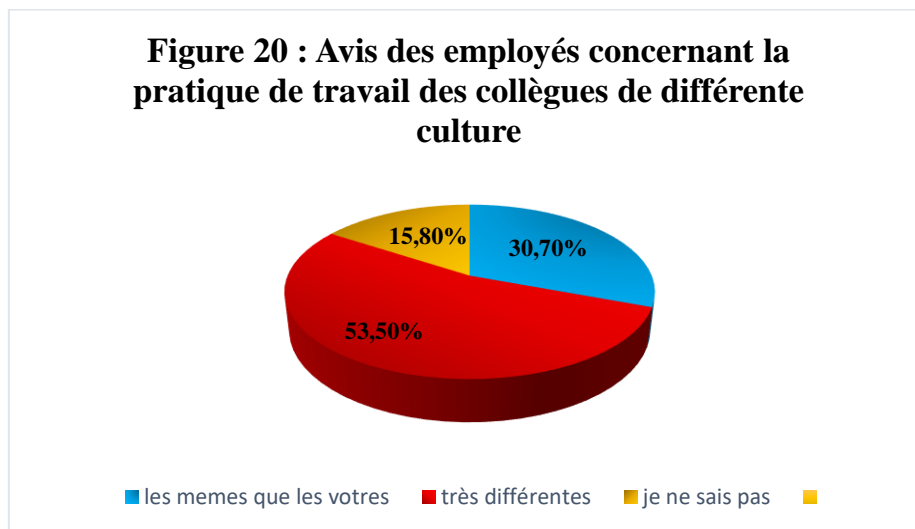
3-3.2.7. L'impact du travail dans un contexte multiculturel sur l'apprentissage et l'amélioration des employés



Selon cet histogramme, on n'observe que l'apprentissage et l'amélioration de la plupart des fonctionnaires (**78** personnes) étaient impactés positivement, alors que **27** personnes prouvent d'après leurs réponses que la diversité impacte leur performance négativement et le reste **09** étaient neutre.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.2.8. La pratique de travail des collègues de culture différente

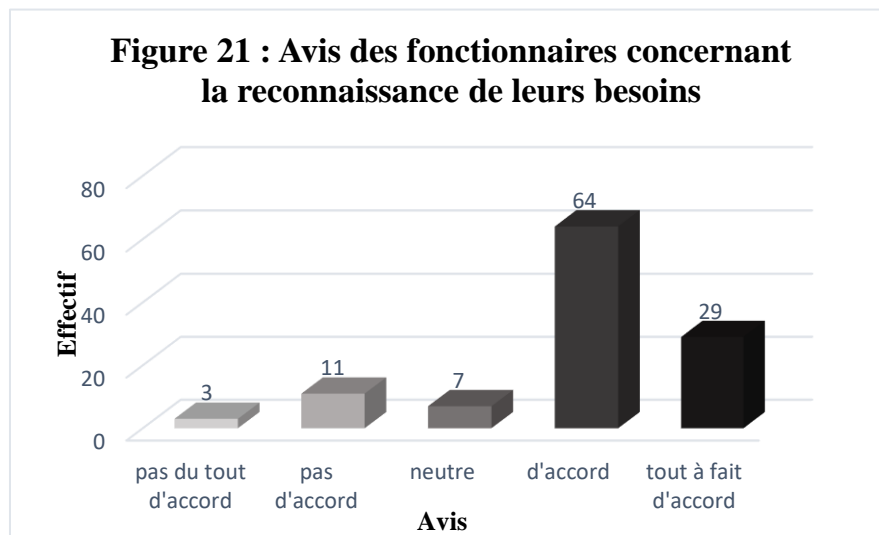


On observe que la plupart des employés (**53.5%**) considéraient que la pratique de travail des collègues de différente culture étaient très différentes, alors que **30.70%** d'eux les considèrent identiques que les siennes. Le reste des fonctionnaires (**15.80%**) n'ont donné aucun avis.

Synthèse : le but de cette section était de traiter l'atmosphère de travail chez Ooredoo, ou les la plupart des fonctionnaires ont affirmé que la diversité culturelle présente un point positif dans leurs opérations quotidiennes.

3-3.3. Culture d'entreprise

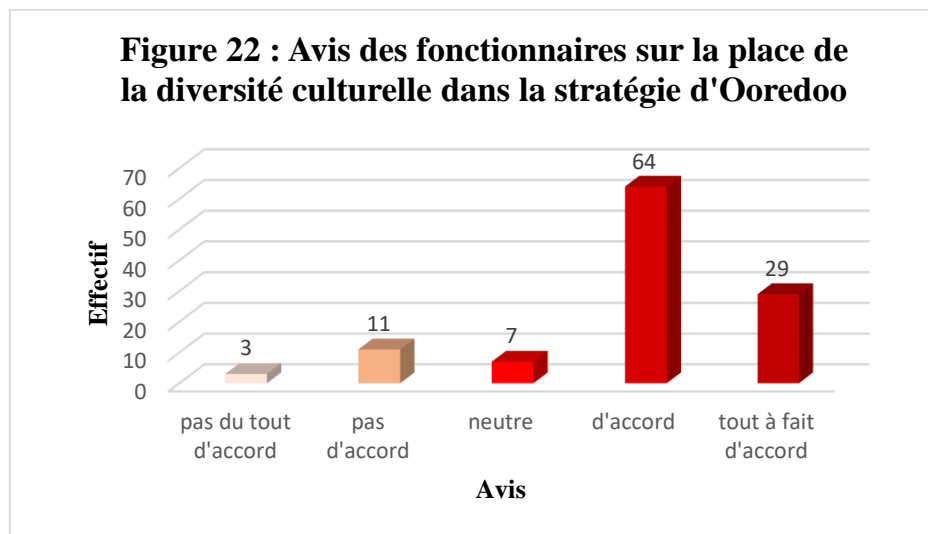
3-3.3.1 Connaissance ou ignorance des besoins et différences par l'entreprise



-Selon cette présentation, on remarque que la plupart des travailleurs (**93** personnes) affirmaient qu'Ooredoo reconnaît leurs besoins et leurs différences, **07** personnes étaient neutres alors que les **14** personnes restantes l'infirmaient.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

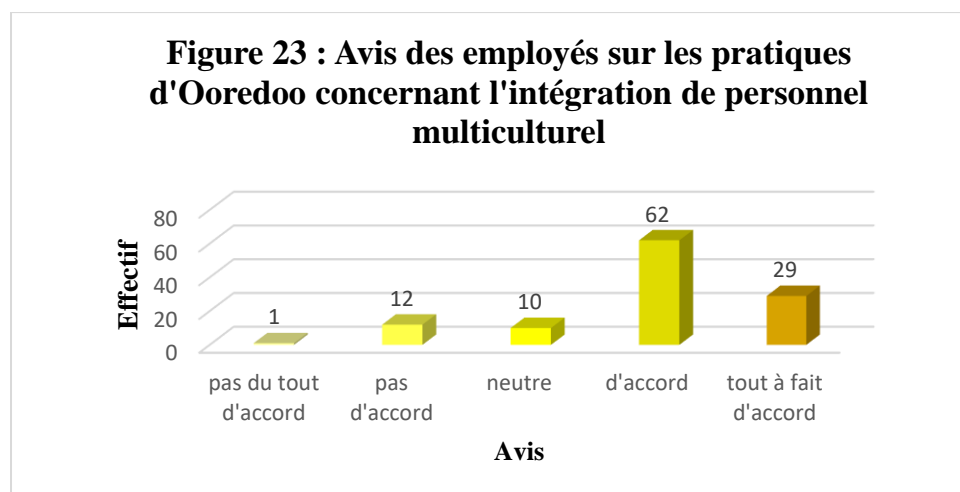
3-3.3.2 La présence de la diversité culturelle dans la stratégie de l'entreprise : L'objectif de cette question c'est de connaître si la diversité culturelle fut partie de la stratégie d'Ooredoo



-Selon le graph, on remarque que la plupart des fonctionnaires (**93** personnes) avaient déclaré que la diversité culturelle fut partie de la stratégie d'Ooredoo, alors que 7 étaient neutres, et le reste (**14** employés) avaient infirmé le concept.

3-3.3.3 La présence des pratiques pour le recrutement multiculturel

Le but de la question c'est de savoir si Ooredoo met des pratiques pour l'intégration des employés de différentes cultures

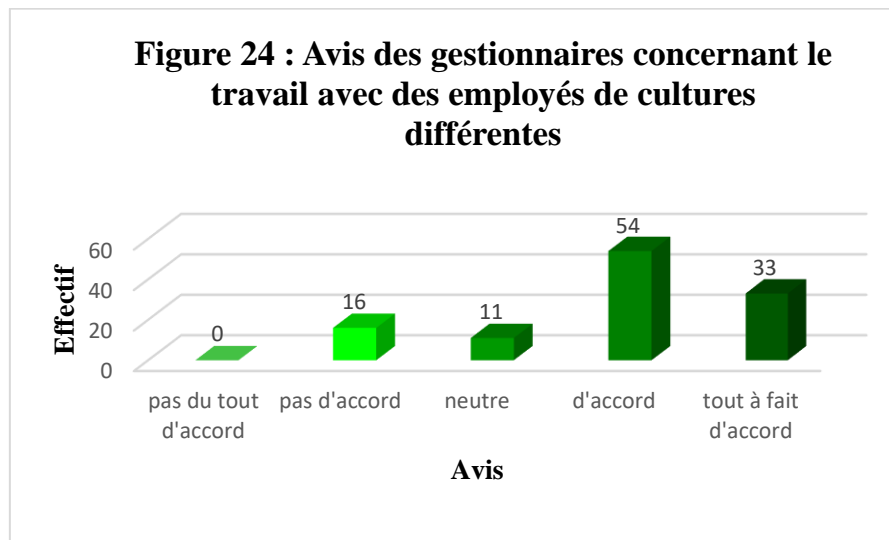


-D'après ce graph, on observe un nombre élevé de fonctionnaires (**91** personnes) qui avaient affirmé qu'Ooredoo met des pratiques favorables afin d'intégrer des employés de différentes cultures, **10** employés étaient neutres et le reste (**13** individus) avaient infirmé l'idée.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.3.4 La gestion des équipes multiculturelles

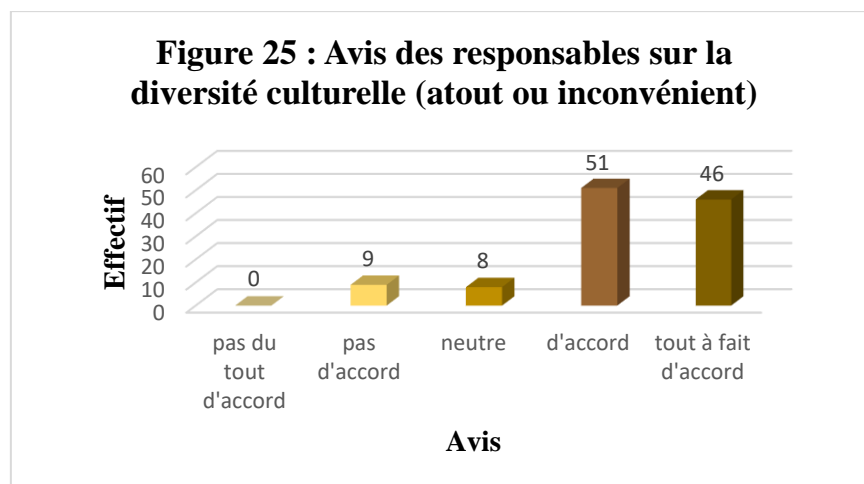
Le but de cette question c'est de savoir si les gestionnaires favorisent le travail dans un milieu interculturel



D'après la présentation graphique, on remarque que **16** employés voyaient que les gestionnaires ne favorisaient pas le travail avec des employés de cultures différentes, alors que **87** employés favorisaient cette atmosphère et **11** étaient neutres.

3-3.3.5 L'impact de la diversité culturelle sur la progression

L'objectif de cette question était de savoir si les responsables considéraient les employés à cultures différentes comme un atout de progression pour Ooredoo

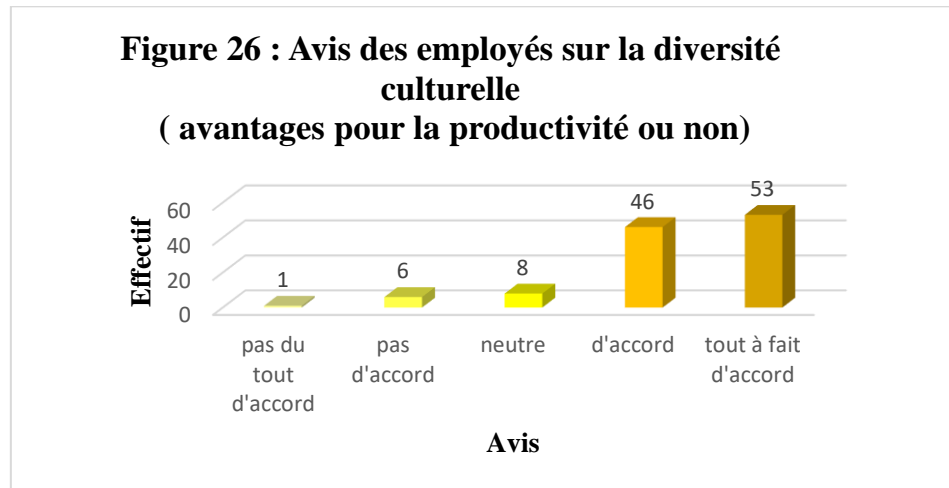


La plupart des fonctionnaires (**97** personnes) considéraient la diversité culturelle comme un atout de progression pour Ooredoo, alors que **09** employés la considéraient comme étant un inconvénient qui empêche la progression, les **08** restants étaient neutres.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.3.6 L'impact de la diversité culturelle sur la productivité

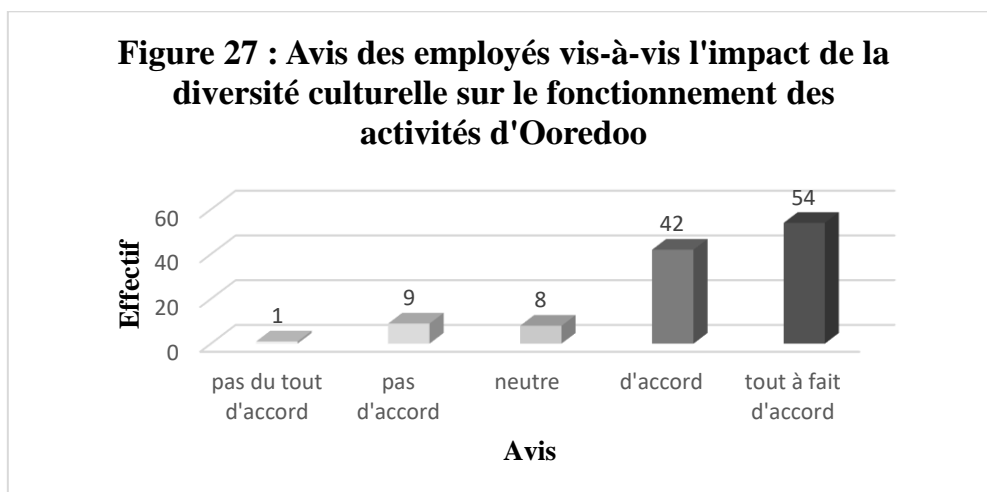
L'objectif de cette question est de savoir si Ooredoo considère la diversité culturelle comme un avantage concurrentiel et permet d'augmenter la productivité



Selon l'histogramme présenté, on observe qu'un nombre élevé de fonctionnaires (**99** personnes) affirmaient que la diversité présente un avantage qui permet d'augmenter la productivité. Par contre **07** autres considéraient que la diversité diminue la productivité et le reste **08** étaient neutres.

3-3.3.7 L'impact de la diversité culturelle sur le fonctionnement de l'entreprise

Cette question avait pour but de connaître si la diversité culturelle améliore le fonctionnement des activités de l'entreprise

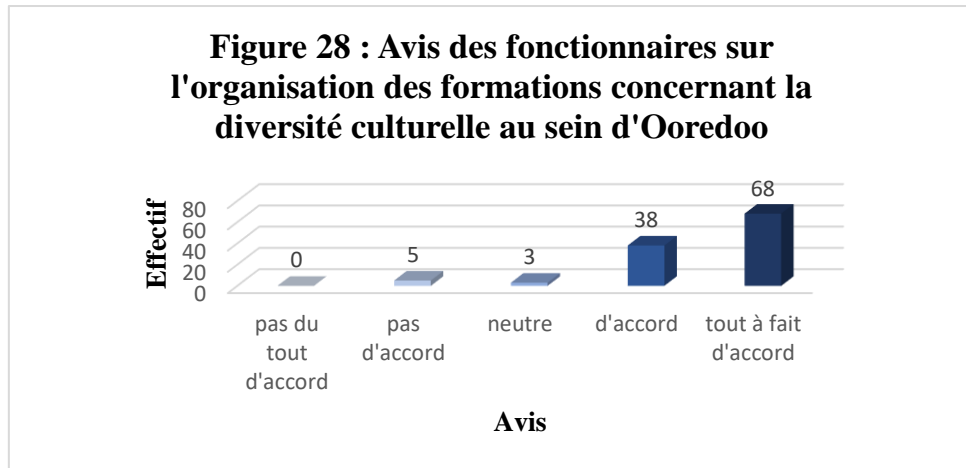


Selon cette représentation, on remarque que la plupart du personnel (**96** employés) considérait que la diversité culturelle améliore le fonctionnement des activités de l'entreprise alors que **10** employés la considèrent comme un frein pour les activités d'Ooredoo et **08** d'eux sont neutres.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.3.8 Formation et sensibilisation des équipes multiculturelles

Le but de cette question c'est de savoir si Ooredoo organise des séances sensibilisation/formation pour l'ensemble du personnel à fin de gérer la diversité culturelle



-Selon le graff, la plupart du personnel recevaient des formations concernant la diversité culturelle, alors que **05** n'avaient pas été formés et les **03** restants étaient neutres.

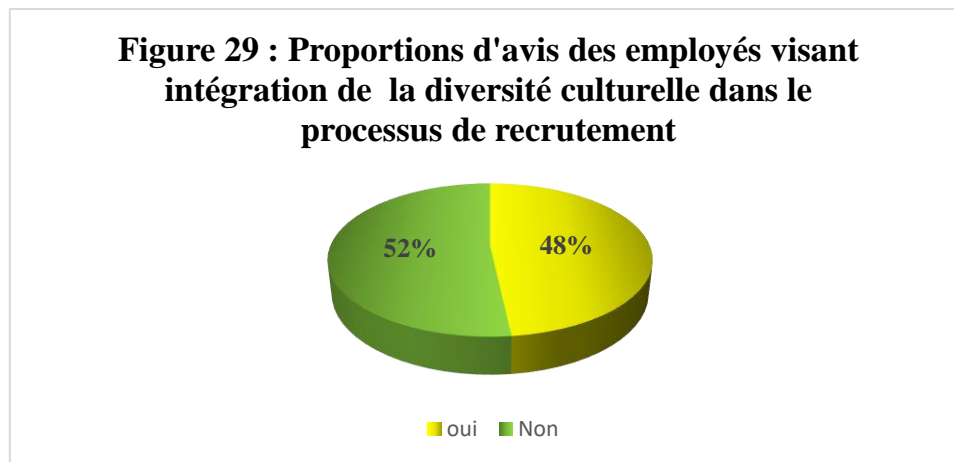
Synthèse : d'après les réponses obtenues, la diversité culturelle joue un rôle significatif dans l'élaboration de la stratégie d'Ooredoo, et les responsables ainsi les fonctionnaires favorisent le recrutement et le travail dans un milieu multiculturel et afin de serrer ce climat, ils organisent des formations en multiculturalisme destinées à l'ensemble des employés.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.4 Politique de recrutement

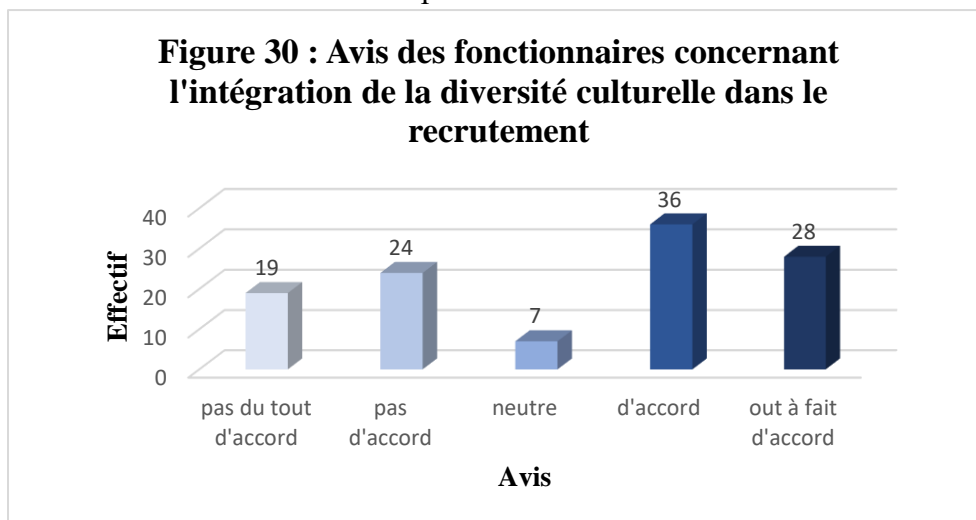
3-3.4.1 La mise en place des processus qui intègre la diversité culturelle au niveau du

recrutement du personnel L'objectif de cette question était de connaître la mise en place des processus de recrutement qui prennent en considération la diversité culturelle



On remarque que les proportions des réponses des employés sont rapprochées avec un pourcentage de **48%** de réponses affirmative et **52%** de réponses infirmatives concernant la prise en considération de la diversité culturelle dans le mode de recrutement du personnel.

3-3.4.2 Présence de la diversité culturelle dans le recrutement : le but de la question c'est de savoir si Ooredoo s'intéresse par la diversité culturelle lors des recrutements

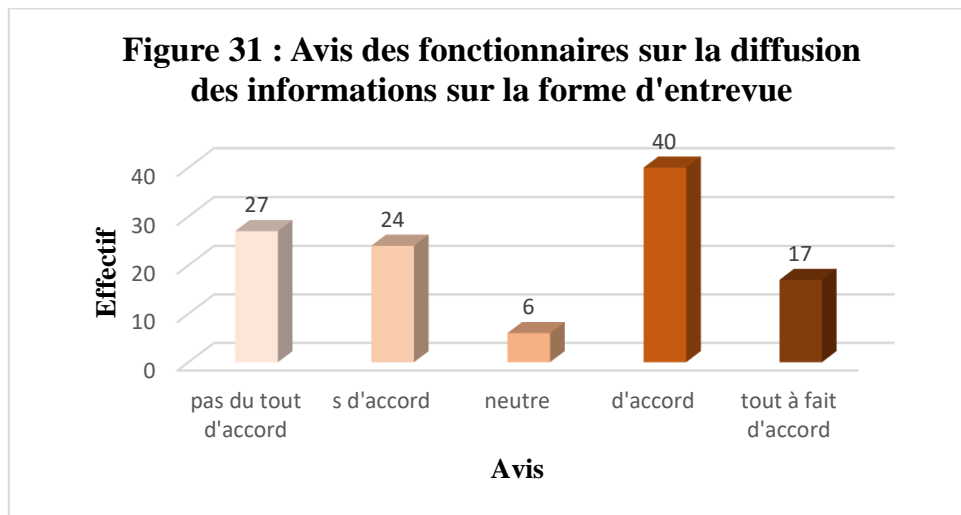


Selon cette représentation, on constate qu'Ooredoo prend en considération le facteur de la diversité culturelle lors des recrutements, cela était affirmé par **64** employés, alors que **43** avaient infirmé l'idée et les **07** restants étaient neutres.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.4.3 Diffusion d'information concernant la forme de l'entrevue

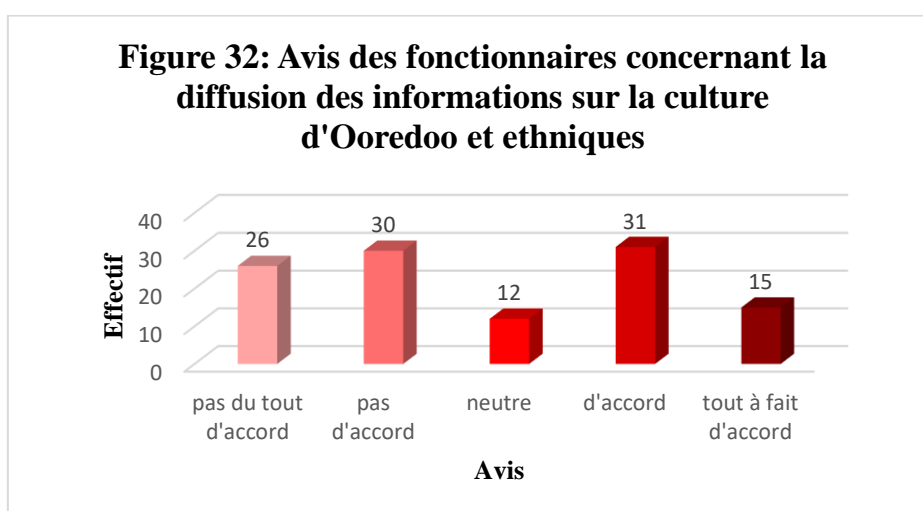
Le but de la question était de savoir si Ooredoo diffusent des informations sur la forme d'entrevue aux candidats



D'après le graff, on observe qu'avant l'entrevue, la moitié des fonctionnaires (**57** personnes) avaient reçus des informations liées aux sélections concernant la forme d'entrevue, alors que **51** n'avaient rien reçu et le reste (**06**) étaient neutres.

3-3.4.4 Diffusion d'information concernant la culture et ethnique de l'entreprise aux candidats avant l'entrevue

Le but de la question c'est de savoir si Ooredoo diffusent des informations sur la culture d'entreprise et ethniques aux candidats

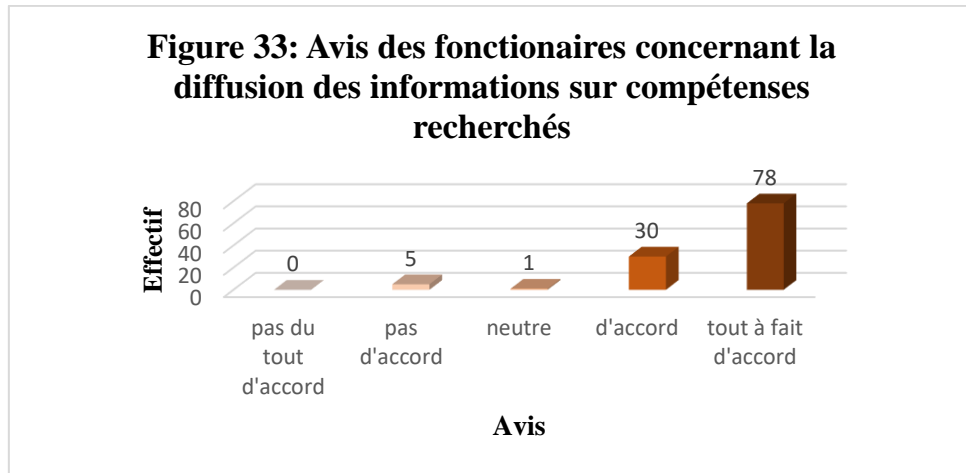


- Selon cet histogramme, on observe que la moitié des employés (**56**), avaient infirmé qu'ils recevaient de la part d'Ooredoo des informations concernant la culture et ethniques, alors que **46** avaient reçu ces informations, et les **12** restants étaient neutres.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.4.5 Diffusion d'information concernant les compétences spécifiques recherchées avant l'entrevue

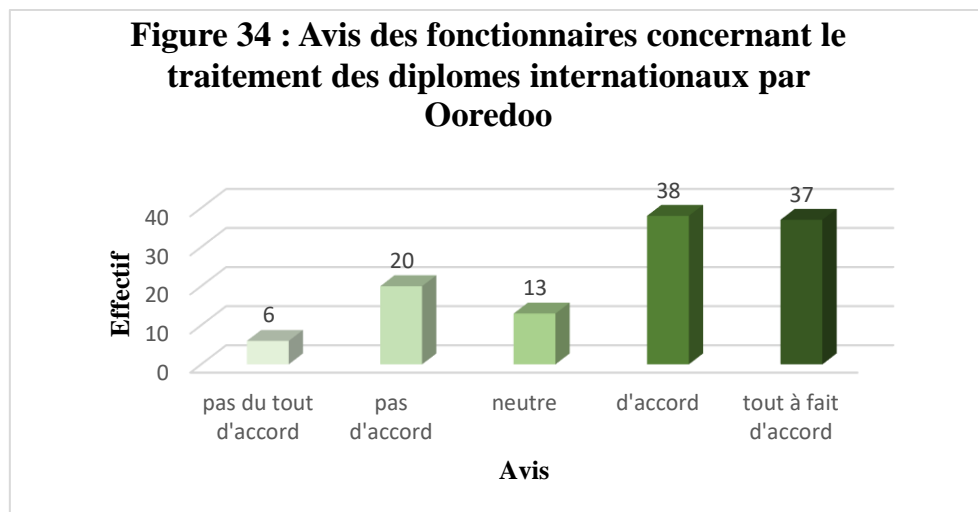
Le but de la question c'est de savoir si Ooredoo diffusent des informations sur les compétences spécifiques recherchées



Selon ce graph, on remarque qu'Ooredoo affichait aux candidats les compétences spécifiques recherchées avant l'entrevue, cela était confirmé par **108** employés, alors que **05** employés avaient infirmé et seulement un employé qui était neutre.

3-3.4.6 Traitement des diplômes internationaux

Le but de la question c'est de savoir si Ooredoo fait les traitements des diplômes internationaux ou autres

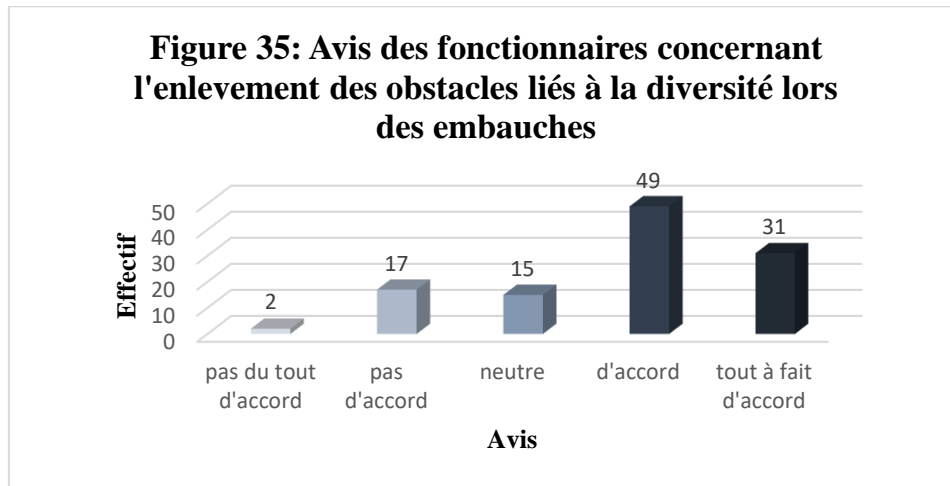


D'après cet histogramme, on observe que la plupart des travailleurs (**75**) affirmaient qu'Ooredoo faisait les traitements des diplômes internationaux alors que **26** employés avaient infirmé cela, **13** employés étaient neutres.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-3.4.7 La diversité culturelle et les obstacles

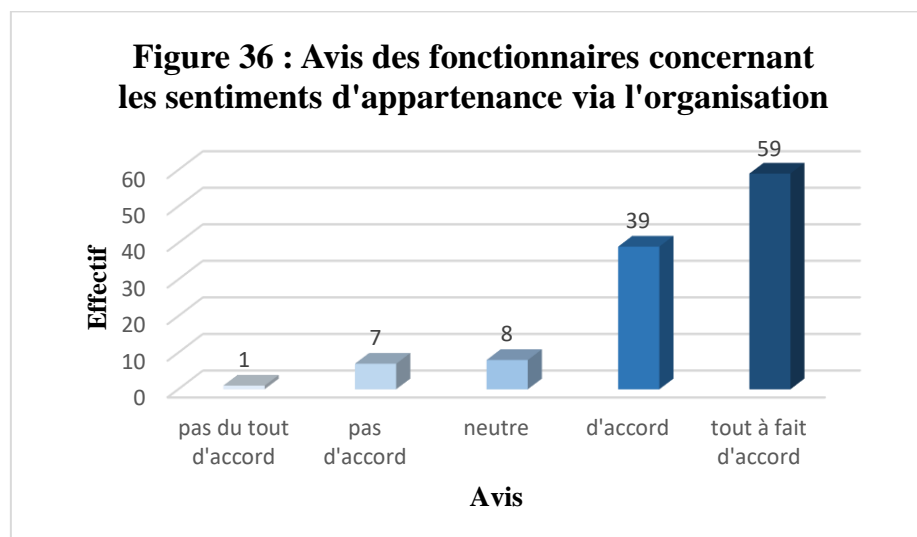
Le but de la question ici c'est d'affirmé qu'Ooredoo assure d'enlever les obstacles à l'embauche qui ne sont pas adaptés aux dimensions de diversité culturelle



Selon cette présentation graphique, on remarque que **80** employés ont confirmé qu'Ooredoo enlève les obstacles à l'embauche qui ne sont pas adaptés aux dimensions de diversité culturelle, alors que **19** avaient infirmé le concept et **15** étaient neutres.

3-3.4.8 Les sentiments d'appartenance et les évènements de rencontre

Le but de la question est de connaître si Ooredoo favorise les sentiments d'appartenance via l'organisation et les évènements de rencontre et de partage



- Nous avons enregistré que **98** employés avaient affirmé qu'Ooredoo favorise les sentiments d'appartenance via l'organisation et les évènements de rencontre et de partage, par contre **08** seulement avaient infirmé le concept, les **08** employés restants étaient neutres vis-à-vis ce concept.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

Synthèse : l'ensemble des réponses ont prouvé qu'Ooredoo mets en priorité les compétences avant l'origine et qu'ils ne diffusent pas leurs culture aux candidats, aussi que les employés sont très satisfaits via l'organisation et les sentiments d'appartenances.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-4 Les questions de l'interview ainsi leurs réponses :

Identification et caractéristiques de l'entreprise :

1. Nom de l'établissement : *Ooredoo*

2. Adresse de localisation :

137, coopérative Ibn Rochd, rond-point El Morchid, 31000, Oran, Algérie.

3. Statut juridique :

- Privé : SNC SARL SPA EURL
- Public :

4. Veuillez indiquer vos activités principales :

-Nos activités principales sont : vente Sim, rechargement, téléphone, etc...

La gestion des ressources humaines :

1. Tous les gestionnaires et superviseurs reçoivent une formation en leadership, en communication et dans la manière d'exercer l'autorité adaptée au contexte de la diversité

Oui tout le monde

Non pas tout le temps

Non ça n'à jamais arriver

2. Le nombre d'employés issus de différentes cultures est-il important chez Ooredoo

Elevé

Moyen

Peu

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3. Dans mon entreprise, les gestionnaires favorisent la présence des équipes de diverses cultures

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord

4. Lors des embauches, l'entreprise s'intéresse plus par la présence de diversité ou sur les compétences quelques soient leurs origine ?

- Lors de processus de recrutement ce qui nous attire chez le candidat c'est ses compétences, mais dans on préfère recruter les oranais en ce qui concerne la direction commerciale (vente).

5. Pourriez-vous dire qu'à force à travailler dans un milieu multiculturel que votre métier à évoluer ? si oui, en quoi

-Oui elle s'est évoluée, en performance commerciale

6. Lors de recrutement, pensez-vous avoir été évalué sur des compétences interculturelles ?

-Non

La communication :

1. Comment trouvez-vous le système de communication interne de votre entreprise Ooredoo ?

-Notre système est efficace, professionnel, et moderne.

2. C'est quoi le rôle principal du système de communication interne de votre entreprise Ooredoo ?

-Le rôle principal du système de communication interne c'est le partage d'information.

3. Quel sont les supports de la communication interne qu'utilisez-vous à Ooredoo ?

-On utilise comme support de la communication : Internet/ Outlook

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

4. Pour renforcer le dynamisme du groupe multiculturel est-ce que il est nécessaire d'utiliser un système de communication interne ?

-Pour de renforcer la dynamique du groupe multiculturel on utilise un système de communication afin de favoriser les échanges

5. Ressentez-vous des problèmes de communication/compréhensions avec vos collègues ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ? Et est-ce que ces difficultés sont d'ordre culturel, linguistique ou autre ?

-Non.

6. Que proposiez-vous afin d'assurer un langage commun avec vos collègues et subordonnés de différentes cultures ?

-Pour faciliter la communication il est recommandé d'utiliser une seule langue.

7. Pensez-vous que des actions ont été mises en place dans votre organisation pour faciliter la communication ? Si oui pouvez-vous me donner un exemple, et si non ; pour quoi ?

-Oui avec la création boîte à idée sur internet.

La culture d'entreprise :

- 1- Que représente la culture d'entreprise Ooredoo pour vous ?

-La culture d'entreprise représente une orientation stratégique pour Ooredoo.

- 2- Quel sont les valeurs que la culture d'entreprise Ooredoo défend ?

-Les valeurs sont : Caring-correcting-challenging

- 3- -Une culture d'entreprise commune peut-elle être une solution pour le management multiculturelle ?

-Unifier les efforts autour d'un seul objectif

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

La diversité culturelle :

- 1- la diversité culturelle a un impact positif sur le fonctionnement de votre entreprise
 Tout à fait d'accord
 Plutôt d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Pas du tout d'accord
- 2- Est-ce que vous jugez que la diversité culturelle offre un environnement favorable et un climat de relation entre les salariés au sein de l'entreprise ?
-La diversité culturelle se voit comme une richesse de compétence.
- 3- Est-ce que la diversité culturelle représente un avantage concurrentiel important et une richesse a cultivé au sein d'un environnement professionnel ?
-Elle favorise les nouvelles idées et approches managériales
- 4- Comment l'entreprise Ooredoo gère cette diversité culturelle ?
-Elle la gère en Favorisant les échanges organisation de team building.
- 5- Selon vous, quelles compétences sont requises pour faire face à la diversité culturelle ?
-Management participatif
- 6- La diversité culturelle a-t-elle impacté des composantes de votre entreprise ? Si oui, lesquels et pourquoi ? (Marketing, coûts, créativité, innovation, la gestion des ressources humaines, le processus de négociation, la communication, etc.)
-Nous avons un personnel de différentes nationalités (salaire différent)

Questions générales :

- 1- votre entreprise est une organisation ouverte au changement
 Toujours
 Souvent
 Rarement
 Jamais

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

2- Je constate une certaine adaptation du management aux spécificités culturelles des employés

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

3- Avez-vous adapté vos pratiques d'affaires en intégrant la culture nationale du pays étranger dans vos échanges avec le sous-traitant ?

-La négociation/ mode de paiement

4- En adaptant vos pratiques d'affaires en intégrant des aspects de la culture nationale du pays sous-traitant, avez-vous eu plus d'avantages concurrentiels ? Si oui, quels sont-ils ?

-Renforcer la relation avec nos partenaires

5- Avez-vous adapté vos pratiques d'affaires en intégrant la culture nationale du pays étranger dans vos échanges avec le sous-traitant ?

-Oui dans la production et diffusion des publicités

6- Je constate une certaine adaptation du management aux spécificités culturelles des employés

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

Marketing :

1- Quelle est votre stratégie marketing adoptée ?

-Leader de multimédia.

2- Comment les facteurs culturels ont-ils influencé le processus d'élaboration de votre marketing au sein d'Ooredoo ? pouvez-vous me donner un exemple.

-Adapte le message pub en intégrant la culture algérienne

3- Votre entreprise, possède-elle dans son personnel actuel des gens possédant une qualification en commerce international ?

- Oui

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

Négociation :

- 1- Quelle langue et quelle dialecte utilisé vous lors de vos négociation avec des clients étrangers ?

-La langue utilisée lors des négociations avec des clients étrangers c'est l'anglais.

- 2- Lors de vos négociations avec des clients de différentes cultures, utilisez-vous le langage non verbal, expressions indirectes, métaphores ou non ? si c'est non justifiez pour quoi.

-Pour éviter les malentendus, on évite d'utiliser des expressions indirectes avec des interlocuteurs étrangers.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

3-5 Analyse des résultats

La multinationale « Ooredoo » est le lieu de résidence d'une multitude de culture, comme nous l'a confirmé le chef régional lors de ses réponses ainsi par la présence de fonctionnaires issus de différentes régions (Oran, Alger, Bejaia, Batna, Bechar, Chlef....etc.).

Au sein de cette organisation, les responsables favorisent le travail dans un contexte multiculturel.

On remarque qu'Ooredoo dispose d'un système de communication efficace qui facilite les tâches et assure une bonne compréhension entre la dirigeante et employés ainsi une amélioration continue pour les opérations quotidiennes.

3-5.1 Validation de la première hypothèse à partir des questions et réponses de questionnaire et interview :

- ❖ D'après les réponses obtenues des employés et le chef, on peut déduire que la gestion au sein de cette multinationale est très différente que celle des organisations uni-culturelles. Les responsables affirment que le concept de diversité culturelle fait partie de la stratégie d'Ooredoo et joue un rôle significatif lors de la prise de décision. En fait, Ooredoo n'a pas négligé la différenciation de culture et a surmonté ce défi en adaptant son management aux spécificités culturelles des employés.
- ❖ Les responsables marketing d'Ooredoo ont intégré la notion de culture dans son processus en adaptant le message des publicités en intégrant la culture algérienne. Aussi elle a adapté les pratiques d'affaires en intégrant la culture nationale du pays étranger dans les échanges avec le sous-traitant surtout en ce qui concerne le processus de négociation. Ou le chef a précisé dans ce point, qu'ils utilisent la langue anglaise lors de leurs négociations avec des clients étrangers. Et que le langage indirecte et non verbal se voit comme un obstacle pour cela vaut mieux se préparer bien avant cette négociation en tenant compte de tous les différences chez l'interlocuteur étranger, afin d'éviter toutes ambiguïté
- ❖ la gestion des ressources humaines : l'entreprise organise des formations destinées aux gestionnaires, superviseurs et tous les fonctionnaires en leadership, en communication et dans la manière d'exercer l'autorité adaptée au contexte de la diversité. Cela a engendré des couts supplémentaires liés à ce processus.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

- lors de recrutements ou sélections, le responsable favorise l'existence d'employés de culture différentes sauf pour la direction commerciale et vente il sélectionne les candidats soient de la région même (Oranais)

-Dans le but de faciliter et simplifier la communication vendeur/acheteur. Mais de façon générale, ils sont évalués pour leurs compétences et critères spécifiques recherchées liées au poste non pas du tout aux compétences interculturelles.

Ooredoo selon l'étude faite avait des influences sur ses pratiques managériales et pour surmonter ce défi elle a adapté ses pratiques selon cette différenciation culturelle.

3-5.2 Validation de la deuxième hypothèse à partir du questionnaire et l'interview

- ❖ D'après les réponses des fonctionnaires et le chef régional, la diversité culturelle a un impact positif sur le fonctionnement d'Ooredoo. Aussi le travail dans un milieu multiculturel augmente les performances et productivité ainsi un avantage concurrentiel et se considère comme un atout de progression pour l'entreprise.
- ❖ Puisque les fonctionnaires ont affirmé que travailler avec des collègues de culture différente ne les dérange pas, au contraire il les motive, rend plus performant, leur permet d'améliorer et apprendre, donc cela est identique aux réponses du chef ou il a affirmé que la diversité culturelle est une richesse de compétence. Aussi elle favorise les nouvelles idées et approches managériales.

Chapitre 3 : étude de l'impact de la diversité culturelle sur les stratégies managériales de l'entreprise « cas d'Ooredoo »

Conclusion

Notre but d'après ce chapitre était d'affirmer que la présence de diversité culturelle dans le milieu professionnel engendre des changements radicaux dans le management au sein des entreprises, et que ces derniers se considèrent comme un atout et un avantage concurrentiel aidant à la progression d'Ooredoo.

Pour cela on a pu confirmer deux points essentiels :

- D'après avoir des réponses compatibles entre celles de questionnaire et de l'interview on peut valider notre hypothèse qui suppose que la présence de diversité engendrera des changements et adaptations au niveau des pratiques managériales.
- on peut valider la deuxième hypothèse qui suppose que l'impact de la diversité culturelle présente une grande richesse qui aide à l'amélioration de l'entreprise.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

Ce mémoire avait pour ambition d'étudier l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques managériales au sein des entreprises. Nous nous étions fixé pour objectif de cerner manifestations des différences culturelles au sein des entreprises et quelles sont leurs répercussions sur le management ?

Il a fallu en premier lieu présenter des définitions de base sur la diversification culturelle et la culture selon les approches de chercheurs sur le management interculturel. Puis, on a approfondi la relation entre la notion de diversité culturelle et le management en étudiant l'influence de la culture sur quelques pratiques managériales. Et en fin, on a concrétisé notre étude au sein de la multinationale Ooredoo premier opérateur de multimédia en Algérie, qui se compose d'une multitude de cultures issues de différentes régions. Le but était de traiter ces différences et d'analyser leurs effets sur la gestion au sein d'Ooredoo, et comment les employés réagissent dans une situation pareille.

Nous avons conclu en affirmant que la diversité culturelle au sein d'Ooredoo présente un défi incontournable, que les gestionnaires doivent considérer comme une richesse en favorisant les relations interculturelles dans le milieu professionnel. Le contexte multiculturel a tout bouleversé dans le management d'Ooredoo, et a poussé les responsables à adapter leurs pratiques avec l'atmosphère culturelle dominante concernant la stratégie, la communication, marketing...etc. mais ce qui est avantageux, c'est que ces changements et adaptations avaient un impact positif qui a aidé à l'amélioration d'Ooredoo.

En fait, les difficultés rencontrées lors de notre recherche théorique étaient le non accès aux bibliothèques universitaires et privées dû au confinement, quant à la partie pratique, on n'a pas pu tout cerner et avoir de réelles confrontations avec les responsables et employés de l'entreprise visée car cette dernière était en service minimum et ne recevait pas de stagiaires dû à la crise sanitaire qui a touché le monde.

1- C'est clair qu'Ooredoo est l'endroit idéal de rencontre culturelle différente, mais d'après les statistiques abordées, ils y a des employés qui ne sentent pas à l'aise dans un contexte multiculturel. La démotivation la guette diminue leur productivité. Cette situation doit être évalué l'écoute est le facteur nodal pour résoudre ces difficultés.

- L'organisation de réunions afin cibler les besoins lors des discussions.

Conclusion

- Valoriser leurs traditions et coutumes spécifiques à leurs culture quelques soit leurs origine.
- Organisation des repas ou des rencontres informelles entre les employés pour qu'ils se rapprochent entre eux.
- Apprendre le maximum sur leur langue, culture.
- Instaurer des règles lors des débats sur des sujets sensibles pouvant créer des malentendus et disputes (comme la religion, le port de voile, politique, le régionalisme...etc.)

2- Le nombre d'employés issus de différentes wilayas est élevé, mais d'après les statistiques le pourcentage le plus haut est celui d'oranais qui généralement occupent les postes dans le service commercial. Pour notre part, nous pensons qu'il aurait été souhaitable de recruter des candidats issus wilayas cela afin d'intégrer leurs compétences et apporter de nouvelles idées dans le processus de vente.

Perspectives de recherches :

Nous proposons quelques sujets qui pourraient être de futures recherches, à savoir :

-Etude détaillée traitant le sujet suivant « Comment intégrer les approches des chercheurs référents dans le management au sein des entreprises multiculturelles an Algérie »

- Etude sur le traitement des inconvénients de la mise en œuvre d'une diversité culturelle dans la gestion des personnels.

Bibliographie

Bibliographie français

Ouvrages

1. ADLER, Nancy I. 1994. Comportement organisationnel : une approche multiculturelle. Repentigny, Québec : Editions R. Goulet
2. Bollinger et Hofstede, Les différences culturelles dans le management, ED d'organisation, 1987, p.65
3. Bruno Joly, La communication, De Boeck Supérieur, 2009, p.69.
4. Bruno salgues, 30 ans de téléphonie mobile », éditeur Lulu Com, 2013, p 149
5. Cancialosi, C. (2017, July 17) *What is Organizational Culture* D'Iribarne P0, la logique de l'honneur, Paris, Seuil, 1989, p.256.
6. Charles Croué, Marketing international et mondialisation « Effets sur le consommateur », De Boeck Supérieur, 2010, p.5
7. Charles Croué, Marketing international : un consommateur local dans un monde global, de Boeck, 2015, p.177-179.
8. Clefs pour l'anthropologie, François Laplantine, Seghers, 1987
9. Dominique Rey, management et communication interculturels, afnor-11, rue franchise de Pressensé, 93571 la plaine Saint-Denis cedex, 2016, p 370 Don hellriegel, john W.Slocum, management des organisations, 2^{ème} édition, de BOECK, 2006, p.12
10. Don hellriegel, john W.Slocum, management des organisations, 2^{ème} édition, de BOECK, 2006, p.12.
11. Eric Schmoll, le management interculturel, L'Harmattan, Paris, 2016
12. Guide de la Déclaration de Principes Tripartite Sur Les Entreprises Multinationales Et la Política Sociale, bureau international du travail programme des entreprises multinationales Genève, 2002.
13. Heineken met le cap sur les bières de qualité », in Les Echos, 2 mars 91. Karman Kashani met très bien en avant, dans son article sur « les pièges du marketing international », la nécessité de développer la recherche en marketing lors de la mise en œuvre d'une étude de marché. Harvard l'Expansion, printemps 1990, pp.6-13.
14. Jean-Pierre Lehnisch, La communication dans l'entreprise, Presses Universitaires de France, 2013, p.5
15. Marc-Urbain Proulx, « Universalisme et particularisme : le rôle des territoires pour les gestionnaires

16. Michel Barabel, Olivier Meier, *Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux*, 2006, p.35 Dorsaf Dellech, Mohsen Debabi, *La négociation interculturelle : Défi des approches concurrentes et diversité des paradigmes*, EMS Editions « Question(s) de management, 2017, p.68.
17. Michel Barabel, Olivier Meier, *Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux*, L'Express - Roularta, 2006, p.36 La gestion des ressources humaines internationales, Marie-France Waxin, 2008, p 151-204
18. Nina Dziatzko, *Enjeux de la coopération internationale dans les multinationales de l'industrie automobile : l'exemple d'équipes multiculturelles du BMW Group*, Herbert Utz Verlag, 2016, p.388.
19. Olivier Meier, « *Management interculturel* », DUNOD, Paris, 2008, p.65.
20. Olivier Meier, *Management interculturel « négocier avec des partenaires, manager des équipes multiculturelles, communiquer en contexte interculturel »*, DUNOD, 2019, p.203
21. Paul Clavai, « *les aires culturelles, hier et aujourd'hui* », Carnet de terrain, Numéro 50, Volume XV, 2008
22. Pierre DUPRIEZ, « *Le couple culture et management dans un contexte de transition n* », dans *Économiques et Sociaux*, Éditions L'Harmattan, 2005, p. 25-26
23. Ralph Linton, Collection « *Sciences de l'éducation* », no 11. Traduction de l'ouvrage anglais « *The Cultural Background of Personality.* ». Paris : Bordas, 1977, p 58
24. Rocher G. *introduction à la sociologie générale*, tome 1, seuil, 1968, p.196
25. SHNEIDER, Susan et Jean-Louis BARSOUX, *Management interculturel*, 2e édition. France, Pearson Education, 2003
26. Sylvie Chevrier, « *le management interculturel* », PUF, 2003
27. Sylvie Chevrier, « *le management interculturel* », France, ITCIS, 2003, p.10-11.

Articles

- 1 Magazine Informations sociales (n° 145), « Conflit des cultures dans la constitution de soi L'apport de l'approche ethno psychiatrique », 2009, p de 16-24.

Mémoires

- 1 Ferradj Souhila et Hamadou Fatima. La stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle cas pratique : DANONE Djurdjura Algérie (DDA). Mémoire de Management : Bejaia : Université Abderrahmane mira, 2017/2018, p.52
- 2 Mme SAIDI Halima. La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale : Etude de leur présence en Algérie durant la période 2000-2014, THESE Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D », , 2018/2019, p.4.
- 3 TRIANTAPHYLIDES Christophe. Entreprises, cultures nationales et stratégies : Comment les concilier lors d'une création de filiale à l'étranger. Mémoire de Business International. École Supérieure de Commerce et Technologie. 2009. Toulon, France, pp 15-17.

Site web

- 1 Disponible sur le lien : <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/les-creations-d-entreprises-en-hausse-sur-lesneuf-premiers-mois-2016#search>
- 2 <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>
- 3 <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>
- 4 Marc-Urbain Proulx Professeur en Économie Régionale CRDT-UQAC disponible dans le site : https://www.uqac.ca/departements/dsea/colloque_2008/pdf/marc-urbain_proulx.pdf?fbclid=IwAR3yppyrA0hc_nF1amUS4J9NjOQ7NHf4R1VWPfYfPk7bcL45qF7OQhqUCRw

Dictionnaires

28. Dictionnaire des Idées : Les Dictionnaires d'Universalis Volume 2 de
29. Les Dictionnaires d'Universalis, Encyclopaedia Universalis, 2015

Bibliographie

Ouvrage

1. Organizational Culture : Definitions and Trends, [Michael Morcos](#), 2018, p.2
2. Crotty, The foundations of social research. Thousand Oaks, 1998, p.3

Magazine

1. Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Lyn Greaves, The Relationship between National Culture and Organisational Culture : Case of Medium and Large Size Organisations in Iran,, The Macrotheme Review « A multidisciplinary journal of global macro trends », 2014, p.67
2. Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Lyn Greaves, The Relationship between National Culture and
3. Cancialosi, C. (2017, July 17) *What is Organizational Culture?*
4. Kroeber A.L., Kluckhohn D., Culture : a critical Review of Concepts and Definitions, in : papers of the peabody Museum of Archaeology and Ethnologie, Harvard University, 1952, vol. 47, n 1, p.181
5. Martin Owusu Ansah & Lynette Louw | José Belso-Martinez, The influence of national culture on organizational culture of multinational companies, (Reviewing editor), Journal Cogent Social Sciences, 2019, p.4.
6. Nicki Lisa Cole, Thought Co, So What Is Culture, Exactly? , Ph.D. Updated August 02, 2019
7. Shein E.H, « the role of founder in creating organizational culture », organizational dynamics, 12(summer), 1983, p.13-28
8. Shein E.H, organizational culture and leadership, San Francisco : Jossey-Bass, 1985
9. Wilkens A., Ouchi W., « Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance », in : Administrative Science Quarterly, 1983, n° 28, pp. 468-481
10. John HARPER, Sylvette CORMERAIE, Mergers, marriages and after: how can training help? Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, 1995, p. 24-29
11. Human resource management and cultural diversity: A case study in Mozambique, Kurt Sartorius ; Andrés Merino ; Teresa Carmichael, The International Journal of Human Resource Management, 2011, p.1964
12. Catherine Demangeot, Amanda J. Broderick ; C. Samuel Craig, Multicultural Marketplace : New territory for international marketing and consumer research, International Marketing Review vol 32, 2015, p.6.
13. Juliette C. Young David C. Rose Hannah S. Mumby Francisco Benitez-Capistros Christina J. Derrick Tom Finch Carolina Garcia Chandrima Home Esha

Marwaha Courtney Morgans Stephen Parkinson Jay Shah Kerrie A. Wilson
Nibedita Mukherjee, A methodological guide to using and reporting on interviews
in conservation science research, 11 January 2018.

14. Vicki A. Keough, Paula Tanabe, PlumX Metrics, Survey Research: An Effective
Design for Conducting Nursing Research, Journal of Nursing Regulation
Home, VOLUME 1, ISSUE 4, JANUARY 01, 2011, P37-44,

Annexes

Présentation d'Ooredoo :

Ooredoo



Création	1987
Dates clés	<ul style="list-style-type: none">• Qatar Telecom (1987 - mars 2019)• Acquisition d'Asiacell (juin 2012)• Acquisition de Wataniya Telecom (août 2012)
Fondateurs	Abdullah bin Mohammed bin Saud Al Thani
Personnages clés	<ul style="list-style-type: none">• Abdulla bin Mohammed bin Saud Al Thani (Président)• Saud bin Nasser Al Thani (CEO)
Forme juridique	Société anonyme ¹
Action	DSM : ORDS [archive]
Siège social	Doha ■ Qatar
Direction	Saud bin Nasser Al Thani Wataniya Telecom Nawras Tunisiana Asiacell Indosat
Sociétaires	Télécommunications Ooredoo Algérie Ooredoo Tunisie Ooredoo Qatar Ooredoo Maldives Ooredoo Asiacell Ooredoo Nawras Ooredoo NavLink Ooredoo Indosat
Activité	
Filiales	
Effectif	17 000 (2014) ²
Site web	http://www.ooredoo.com/en [archive]
Chiffre d'affaires	33 207 209 000 QAR (2014) ²
Résultat net	2 528 387 000 (2014) ²

Annexes

Les questions de l'interview ainsi leurs réponses :

Identification et caractéristiques de l'entreprise :

1. Nom de l'établissement :
2. Adresse de localisation :
.....
3. Statut juridique :
 - Privé : SNC SARL SPA EURL

 - Public :
4. Veuillez indiquer vos activités principales :
.....

La gestion des ressources humaines :

1. Tous les gestionnaires et superviseurs reçoivent une formation en leadership, en communication et dans la manière d'exercer l'autorité adaptée au contexte de la diversité
 - Oui tout le monde
 - Non pas tout le temps
 - Non ça n'a jamais arriver
2. Le nombre d'employés issus de différentes cultures est-il important chez Ooredoo
 - Elevé
 - Moyen
 - Peu

3. Dans mon entreprise, les gestionnaires favorisent la présence des équipes de diverses cultures

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord

4. Lors des embauches, l'entreprise s'intéresse plus par la présence de diversité ou sur les compétences quelques soient leurs origine ?

.....
.....
.....

5. Pourriez-vous dire qu'à force à travailler dans un milieu multiculturel que votre métier à évoluer ?si oui, en quoi

.....

6. Lors de recrutement, pensez-vous avoir été évalué sur des compétences interculturelles ?

.....

La communication :

1. Comment trouvez-vous le système de communication interne de votre entreprise Ooredoo ?

.....

2. C'est quoi le rôle principal du système de communication interne de votre entreprise Ooredoo ?

.....

3. Quel sont les supports de la communication interne qu'utilisez-vous à Ooredoo ?

.....

4. Pour renforcer le dynamique du groupe multiculturel est ce que il est nécessaire d'utiliser un système de communication interne ?

.....
.....

5. Ressentiez-vous des problèmes de communication/compréhensions avec vos collègues ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ? Et est-ce que ces difficultés sont d'ordre culturel, linguistique ou autre ?

.....

6. Que proposiez-vous afin d'assurer un langage commun avec vos collègues et subordonnés de différentes cultures ?

.....

7. pensez-vous que des actions ont été mises en place dans votre organisation pour faciliter la communication ? Si oui pouvez-vous me donner un exemple, et si non ; pour quoi ?

.....

La culture d'entreprise :

1- Que représente la culture d'entreprise Ooredoo pour vous ?

.....

2- Quel sont les valeurs que la culture d'entreprise Ooredoo défend ?

.....

3- -Une culture d'entreprise commune peut-elle être une solution pour le management multiculturelle ?

.....

La diversité culturelle :

- 1- la diversité culturelle a un impact positif sur le fonctionnement de votre entreprise
 Tout à fait d'accord

 Plutôt d'accord

 Plutôt pas d'accord

 Pas du tout d'accord

- 2- Est-ce que vous jugez que la diversité culturelle offre un environnement favorable et un climat de relation entre les salariés au sein de l'entreprise ?
.....

- 3- Est-ce que la diversité culturelle représente un avantage concurrentiel important et une richesse a cultivé au sein d'un environnement professionnel ?
.....

- 4- Comment l'entreprise Ooredoo gère cette diversité culturelle ?
.....

- 5- Selon vous, quelles compétences sont requises pour faire face à la diversité culturelle ?
.....
.....

- 6 - La diversité culturelle a-t-elle impacté des composantes de votre entreprise ? Si oui, lesquels et pourquoi ? (Marketing, coûts, créativité, innovation, la gestion des ressources humaines, le processus de négociation, la communication, etc.)
.....

Questions générales :

- 1- votre entreprise est une organisation ouverte au changement
 Toujours

 Souvent

 Rarement

 Jamais

2- je constate une certaine adaptation du management aux spécificités culturelles des employés

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

3- Avez-vous adapté vos pratiques d'affaires en intégrant la culture nationale du pays étranger dans vos échanges avec le sous-traitant ?

.....

4- En adaptant vos pratiques d'affaires en intégrant des aspects de la culture nationale du pays sous-traitant, avez-vous eu plus d'avantages concurrentiels ? Si oui, quels sont-ils ?

.....

5- Avez-vous adapté vos pratiques d'affaires en intégrant la culture nationale du pays étranger dans vos échanges avec le sous-traitant ?

.....

6- je constate une certaine adaptation du management aux spécificités culturelles des employés

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

Marketing :

1- Quelle est votre stratégie marketing adoptée ?

.....

2- Comment les facteurs culturels ont-ils influencé le processus d'élaboration de votre marketing au sein d'Ooredoo ? pouvez-vous me donner un exemple.

.....

3- Votre entreprise, possède-elle dans son personnel actuel des gens possédant une qualification en commerce international ?

.....

Négociation :

1- Quelle langue et quelle dialecte utilisé vous lors de vos négociation avec des clients étrangers ?

.....

.....

.....

2- Lors de vos négociations avec des clients de différentes cultures, utilisez-vous le langage non verbal, expressions indirectes, métaphores ou non ? si c'est non justifiez pour quoi.

.....

.....

.....

Informations générales

*Obligatoire

1. genre *

Une seule réponse possible.

homme

femme

2. Age

Une seule réponse possible.

Moins de 25 ans

Entre 25 - 35 ans

Entre 36 - 50 ans

Plus de 50 ans

3. Poste occupé

Une seule réponse possible.

Cadre supérieure

Cadre

Maîtrise

Exécuteur

4. niveau d'étude

Une seule réponse possible.

- Universitaire
- Secondaire
- Formation professionnelle

5. année de recrutement

Exemple : 7 janvier 2019

6. pays et wilaya d'origine

informations générales

7. genre *

Une seule réponse possible.

- homme
- femme

8. age

Une seule réponse possible.

- Moins de 25 ans
- Entre 25 - 35 ans
- Entre 36 - 50 ans
- Plus de 50 ans

9. Poste occupé

Une seule réponse possible.

- Cadre supérieure
- Cadre
- Maitrise
- Exécuteur

10. niveau d'étude

Une seule réponse possible.

- Universitaire
- Secondaire
- Formation professionnelle

11. année de recrutement

Exemple : 7 janvier 2019

12. pays et wilaya d'origine

la vie au travail

13. selon vous la diversité culturelle est :

Une seule réponse possible.

- un concept servant à décrire l'existence de différentes cultures au sein d'une société, en fait à l'intérieur d'un État-nation.
- résulte des différences que présentent les individus qui la composent par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'état physique et mental, parfois même la situation matrimoniale et familiale ou religieuse
- une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples

14. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous dérange *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

15. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous rends mal à l'aise *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

16. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous démunie votre efficacité *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

17. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous stimule et motive *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

18. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous rend plus performant *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

19. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous permet d'apprendre et d'améliorer *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

20. la pratique de travail des collègues de culture différente sont : *

Une seule réponse possible.

- les mêmes que les vôtres
 très différentes
 je ne sais pas

culture d'entreprise

21. ooredoo reconnaît les différences et les besoins d'employé *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

22. la diversité culturelle fut partie de la stratégie d'ooredoo *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

23. ooredoo a mis en place de pratique favorable à l'intégration d'employés de culture différente *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

24. les gestionnaires d'ooredoo sont à l'aise au sujet des employés a culture différente *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

25. les responsables considèrent les employés a culture différente comme un atout de progression pour ooredoo *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

26. Ooredoo considère que la diversité culturelle est un avantage concurrentiel et permet d'augmenter la productivité *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

27. pour ooredoo la diversité culturelle est au bon fonctionnement des activités de cette dernière *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

28. ooredoo organise des séances sensibilisation/ formation/ pour l'ensemble du personnel à fin de gérer la diversité culturelle *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

politique de recrutement

29. 1-Est-ce que ooredoo a mis en place des processus de recrutement qui prennent en considération la diversité culturelle ? *

30. 2-L'affichage des postes fait référence à la diversité culturelle *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

31. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant la forme d'entrevue *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

32. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant la culture d'entreprise et ethniques *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

33. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant les compétences spécifiques recherchées *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

34. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant le Traitement d'équivalence de diplômes nationaux ou autre *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

35. L'entreprise assure d'enlever les obstacles à l'embauche qui ne sont pas adaptés aux dimensions de diversité culturelle: *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

36. Ooredoo favorise les sentiments d'appartenance via l'organisation et les événements de rencontre et de partage *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

la vie au travail

37. selon vous la diversité culturelle est :

Une seule réponse possible.

- un concept servant à décrire l'existence de différentes cultures au sein d'une société, en fait à l'intérieur d'un État-nation.
- résulte des différences que présentent les individus qui la composent par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'état physique et mental, parfois même la situation matrimoniale et familiale ou religieuse
- une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples

38. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous dérange *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

39. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous rends mal à l'aise *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

40. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous démunie votre efficacité *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

41. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous stimule et motive *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

42. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous rend plus performant *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

43. Est-ce que le travail avec des personnes de cultures différentes vous permet d'apprendre et d'améliorer *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

44. la pratique de travail des collègues de culture différente sont : *

Une seule réponse possible.

- les mêmes que les vôtres
 très différentes
 je ne sais pas

culture d'entreprise

45. ooredoo reconnaît les différences et les besoins d'employé *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

46. la diversité culturelle fut partie de la stratégie d'ooredoo *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

47. ooredoo a mis en place de pratique favorable à l'intégration d'employés de culture différente *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

48. les gestionnaires d'ooredoo sont à l'aise au sujet des employés a culture différente *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

49. les responsables considèrent les employés a culture différente comme un atout de progression pour ooredoo *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

50. Ooredoo considère que la diversité culturelle est un avantage concurrentiel et permet d'augmenter la productivité *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

51. pour ooredoo la diversité culturelle est au bon fonctionnement des activités de cette dernière *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

52. ooredoo organise des séances sensibilisation/ formation/ pour l'ensemble du personnel à fin de gérer la diversité culturelle *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

politique de recrutement

53. 1-Est-ce que ooredoo a mis en place des processus de recrutement qui prennent en considération la diversité culturelle ? *

54. 2-L'affichage des postes fait référence à la diversité culturelle *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

55. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant la forme d'entrevue *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

56. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant la culture d'entreprise et ethniques *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

57. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant les compétences spécifiques recherchées *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

58. Avant l'entrevue les candidats reçoivent des informations à propos des modes de sélections concernant le Traitement d'équivalence de diplômes nationaux ou autre *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

59. L'entreprise assure d'enlever les obstacles à l'embauche qui ne sont pas adaptés aux dimensions de diversité culturelle: *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

60. Ooredoo favorise les sentiments d'appartenance via l'organisation et les événements de rencontre et de partage *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tout à fait d'accord

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Résumé :

Dans le domaine du commerce rien n'est plus comme avant, les échanges entre pays, les investissements étrangers, recrutements internationaux, c'est la mondialisation des affaires qui a ouvert ses portes à ces derniers. Du coup, la présence d'équipes multiculturelles nécessite une certaine logique de gestion dite le management interculturel, qui prend en considération les différenciations culturelles lors des pratiques managériales au sein des entreprises, cela afin d'éviter les pertes et dégâts qui peuvent apparaître si on les néglige. Notre recherche se focalise sur l'impact de cette diversité de culture sur les pratiques managériales au sein des entreprises. Pour se faire, on a effectué une étude pratique au sein de la multinationale Ooredoo où on a prouvé à travers les réponses obtenues par le chef régionale et les fonctionnaires que le contexte multiculturel joue un rôle significatif lors des opérations quotidiennes ainsi dans le management et la prise de décision, et que ces influences, changements et adaptations présentent une richesse qui permet une bonne amélioration des affaires dans l'organisation

Mots clés : culture, diversité culturelle, management interculturel, pratiques managériales

Abstract

In the field of trade, nothing is the same as before, trade between countries, foreign investments, international recruitments; it is the globalization of business that has opened its doors to them. Suddenly, the presence of multicultural teams requires a certain management logic known as intercultural management, which takes into account cultural differentiations during managerial practices within companies, in order to reduce the losses and damage that can appear if we neglects them. Our research focuses on the impact of this diversity of culture on managerial practices within companies. To do this, we carried out a practical study within the multinational Ooredoo where we proved through the answers obtained by the regional chief and the civil servants that the multicultural context plays a significant role in daily operations as well as in management and decision price, and that these influences, changes and adaptations present a richness that allows a good improvement of the business in the organization

Key word: culture, cultural diversity, intercultural management, managerial practices.