



Université d'Oran 2  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

**THESE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »  
En Sciences de Gestion

**Management interculturel et adaptation des pratiques de GRH  
Cas des multinationales françaises en Algérie**

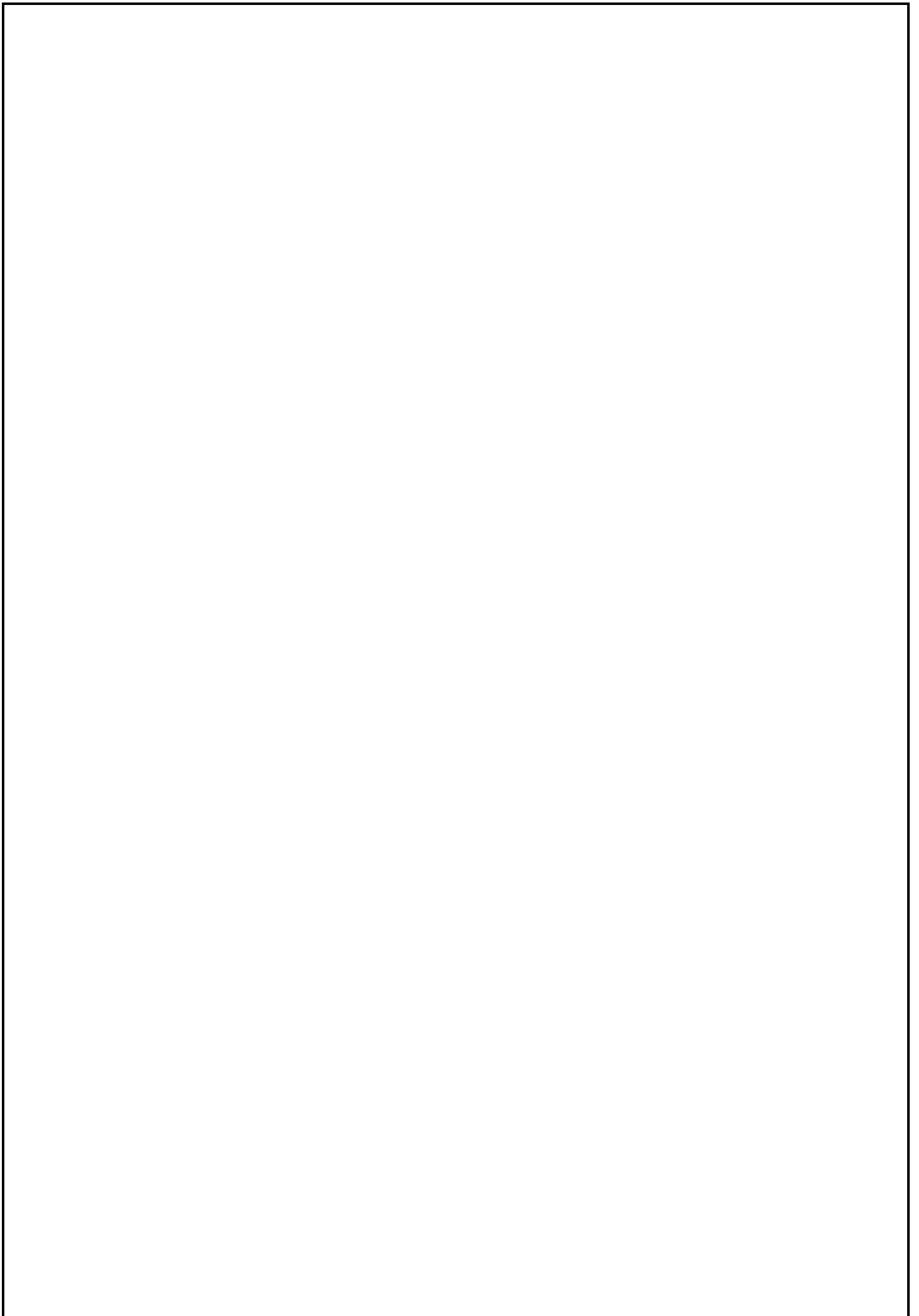
**Présentée et soutenue publiquement par:**

**M<sup>me</sup> HAMMOU MAMMAR Nawel**

**Devant le jury composé de:**

M <sup>r</sup> REGUIEG ISSAD Driss	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M <sup>r</sup> BENCHIKH Houari	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M <sup>r</sup> NAIT BAHLOUL Mokrane	Maître de conférences " A "	Université d'Oran 2	Examinateur
M <sup>r</sup> ZIAD M'hamed	Professeur	Université de Mascara	Examinateur
M <sup>me</sup> HADJAR Assia	Maître de conférences " A "	Université de Mostaganem	Examinateur

**Année: 2022-2023**





Université d'Oran 2  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
**THESE**  
Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »  
En Sciences de Gestion

**Management interculturel et adaptation des pratiques de GRH  
Cas des multinationales françaises en Algérie**

**Présentée et soutenue publiquement par:**  
**M<sup>me</sup> HAMMOU MAMMAR Nawel**

**Devant le jury composé de:**

M <sup>r</sup> REGUIEG ISSAD Driss	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M <sup>r</sup> BENCHIKH Houari	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M <sup>r</sup> NAIT BAHLOUL Mokrane	Maître de conférences " A "	Université d'Oran 2	Examineur
M <sup>r</sup> ZIAD M'hamed	Professeur	Université de Mascara	Examineur
M <sup>me</sup> HADJAR Assia	Maître de conférences " A "	Université de Mostaganem	Examineur

**Année: 2022-2023**

## *Remerciements*

*Tous le remerciement à dieux tous puissant, pour la force qui ma accordé afin de réaliser mon rêve*

*Je tiens à présenter mes remerciements les plus sincères à mon directeur de thèse, le professeur BENCHIKH Houari pour son suivi, et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Mes remerciements s'adressent également à messieurs les directeurs régionaux des banques Françaises étudiées pour m'avoir accueilli au sein de leurs entreprises, et pour m'avoir facilité l'accès à l'information nécessaire à la réalisation de mon étude.*

*Je remercie les membres du jury d'avoir consenti à lire et à évaluer ce travail.*

*Hammou mammam Nawel*

*Dédicaces*

*Mes parents,*

*Mon frère*

*Mes sœurs,*

*Mon mari,*

*Mes enfants: Kais djawed, Nihel, Rihem*

*Hammou mammam Nawel*

## *Sommaire*

## SOMMAIRE

### *Introduction Générale*

01-09

### **Chapitre I: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises**

<b>Introduction</b>	11
<b>Section 1:</b> l'internationalisation des activités des entreprises	12
<b>Section 2:</b> la culture et la diversité interculturelle dans le processus d'internationalisation	23
<b>Section 3:</b> les différentes orientations culturelles des organisations à l'international	33
<b>Section 4:</b> le management interculturel	45
<b>Conclusion</b>	54

### **Chapitre II: Le transfert de la stratégie mère et l'adaptation des pratiques de la gestion de ressource humaine à l'international**

<b>Introduction</b>	56
<b>Section 1:</b> le concept de l'adaptation dans les pratiques managériales	57
<b>Section 2:</b> le dilemme du transfert/ adaptation de la stratégie RH mère au contexte culturel locale	61
<b>Section 3:</b> les fonctions administratives de la gestion interculturelle de la RH	72
<b>Section 4:</b> les pratiques techniques de la gestion interculturelle de la RH	77
<b>Conclusion</b>	89

## **Chapitre III: Les pratiques GRH dans les multinationales françaises en Algérie**

<b>Introduction</b>	91
<b>Section 1:</b> présentation de la méthodologie de l'enquête	94
<b>Section 2:</b> présentation des entreprises étudiées	95
<b>Section 3:</b> l'analyse des données	99
<b>Section 4:</b> les résultats de l'étude empirique	121
<b>Conclusion</b>	127
<i>Concluions générale</i>	130
<b>bibliographie</b>	137
<b>Tables des matières</b>	
<b>Index des tableaux</b>	
<b>Index des figures</b>	
<b>annexes</b>	



## *Introduction générale*

## *Introduction Générale*

### *Introduction Générale*

Avec la nouvelle conjonction des années 1980 et l'émergence de la globalisation des marchés et les différentes formes organisationnelles, les entreprises sont de plus en plus exposées à des risques de chocs culturels. Du coup, les pratiques de management se voient contraints d'adapter leurs stratégies de gestion des marchés et des groupes humains en regard d'autres conceptions culturelles.

L'internationalisation permet aux entreprises d'explorer et de pénétrer de nouveaux marchés étrangers, ce qui élargit leur clientèle potentielle et augmente leurs opportunités de croissance. En se développant à l'international, les entreprises peuvent bénéficier de l'accès à des ressources, des technologies et des compétences supplémentaires qui peuvent améliorer leur compétitivité sur le marché mondial.

L'internationalisation des activités des entreprises crée plusieurs opportunités car l'expansion internationale permet aux entreprises de réduire leur dépendance à l'égard d'un marché domestique unique. Cela leur permet de mieux faire face aux fluctuations économiques, aux crises politiques ou aux changements de réglementation qui pourraient affecter négativement leur activité dans un seul pays, en profitant des avantages économiques importants, tels que des économies d'échelle, des coûts de production réduits, des sources d'approvisionnement alternatives et des possibilités d'optimisation fiscale. En plus que en s'implantant dans des marchés étrangers, les entreprises ont souvent accès à de nouvelles idées, technologies et pratiques commerciales. Cela favorise l'innovation et facilite le transfert de connaissances entre différents pays et régions.

Avec l'internationalisation, les entreprises sont souvent confrontées à des défis de gestion complexes liés à la coordination de leur chaîne d'approvisionnement mondiale, à la logistique, à la gestion des risques et à la conformité réglementaire dans différents pays. L'expansion internationale signifie également une exposition à une concurrence plus intense sur les marchés étrangers. Les entreprises doivent être prêtes à rivaliser avec des acteurs locaux et internationaux déjà établis, ce qui peut nécessiter une adaptation de leur stratégie commerciale et marketing.

Il est important de noter que chaque entreprise et chaque secteur d'activité peut rencontrer des enjeux spécifiques liés à leur processus d'internationalisation, Car cette stratégie nécessite une compréhension et une adaptation aux différentes cultures, langues et normes commerciales des marchés étrangers. Les entreprises doivent développer des compétences interculturelles et linguistiques pour réussir dans ces environnements divers.

Face au phénomène de l'internationalisation des entreprises, les études des milieux organisationnels multiculturels se sont de plus en plus imposées en raison des difficultés rencontrées lors de la collaboration des équipes de cultures différentes.

## *Introduction Générale*

L'organisation interculturelle des entreprises se réfère à la manière dont les entreprises gèrent et s'adaptent aux différences culturelles lorsqu'elles opèrent à l'international ou lorsqu'elles sont confrontées à la diversité culturelle au sein de leur propre organisation, plusieurs aspects importants apparaissent ; les entreprises doivent favoriser une sensibilisation et une compréhension des différences culturelles parmi leurs employés. Cela peut être réalisé par le biais de programmes de formation interculturelle, de séances d'information sur les cultures spécifiques ou en encourageant les échanges et les interactions entre des personnes de différentes cultures. Il est important de reconnaître les compétences interculturelles et linguistiques, ainsi que la capacité des employés à s'adapter à des environnements culturellement diversifiés. Une gestion efficace des talents interculturels implique également de créer un environnement de travail inclusif et respectueux de toutes les cultures présentes au sein de l'entreprise.

La communication est cruciale dans les environnements interculturels, les entreprises doivent tenir compte des différences de langage, de style de communication et de normes culturelles lorsqu'elles communiquent avec des partenaires commerciaux, des clients ou des employés provenant de différentes cultures. Cela peut impliquer l'utilisation d'interprètes, de traducteurs ou l'adoption de pratiques de communication adaptées à chaque contexte culturel.

De ce fait apparaît les différences culturelles qui peuvent entraîner des malentendus et des conflits au sein de l'organisation, donc Il est important d'adopter des stratégies de résolution de conflits qui tiennent compte des différences culturelles et qui favorisent le dialogue ouvert et la compréhension mutuelle. La médiation interculturelle peut également être utilisée pour résoudre les conflits de manière équitable et respectueuse des valeurs culturelles de toutes les parties impliquées.

Dans ce sens on ne peut jamais négliger, l'importance du Leadership interculturel car, Les dirigeants jouent un rôle clé dans la promotion d'une culture d'entreprise inclusive et interculturelle. Ils doivent être des modèles de comportement respectueux des différences culturelles, encourager la diversité et l'inclusion, et promouvoir des politiques et des pratiques interculturelles au sein de l'organisation. Les dirigeants doivent également être capables de naviguer avec succès dans des contextes multiculturels, de gérer des équipes diversifiées et d'intégrer différentes perspectives dans la prise de décision

## *Introduction Générale*

C'est à partir de cet état que plusieurs chercheurs (Hofstede,1980; Bollinger et Hofstade,1987; Chevrier ,1996; D'Iribarne,1998; Schneider et Barsoux,1997; Trompenaars, 1993; Meir,2004) se concentrent à cerner des modèles de dimensions culturelles afin de faciliter la tâche de la fonction de gestion de ressources humaines dans les entreprises multinationales.

Par l'apparition de la discipline « Management interculturel » à la fin des années 90, la question n'est plus limitée par le choc entre les cultures nationales et la culture des filiales internationalisées, mais l'intérêt est de pouvoir considérer la diversité culturelle des équipes de travail comme avantage concurrentiel.

Le management interculturel se réfère à l'ensemble des compétences, des connaissances et des stratégies utilisées pour gérer efficacement des équipes et des projets dans un contexte de diversité culturelle. Il s'agit d'une approche spécifique du management qui tient compte des différences culturelles et vise à favoriser une collaboration harmonieuse et productive entre les individus de cultures différentes.

Les gestionnaires interculturels doivent être flexibles et ouverts au changement. Ils doivent être prêts à remettre en question leurs propres perspectives et à s'adapter aux différentes façons de penser et de travailler. Cela peut impliquer d'ajuster les pratiques de gestion, les méthodes de résolution de problèmes et les processus décisionnels pour tenir compte des préférences et des valeurs culturelles des membres de l'équipe. Car Les différences culturelles peuvent parfois entraîner des conflits au sein de l'équipe. Les gestionnaires interculturels doivent être capables de reconnaître et de gérer ces conflits de manière constructive. Cela peut nécessiter une approche de résolution de conflits axée sur l'écoute active, la compréhension mutuelle et la recherche de solutions qui tiennent compte des besoins et des valeurs de toutes les parties impliquées.

La gestion interculturelle des ressources humaines (GIRH) concerne les pratiques et les politiques de gestion des employés dans un contexte de diversité culturelle. Elle vise à maximiser l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des employés en tenant compte des différences culturelles et en favorisant l'inclusion.

La GIRH implique de mettre en place des processus de recrutement et de sélection qui valorisent la diversité culturelle. Cela peut inclure l'utilisation de critères d'évaluation adaptés à différentes cultures, l'adoption de méthodes de recrutement équitables et la sensibilisation à la discrimination et aux biais culturels potentiels.

## *Introduction Générale*

Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines doivent tenir compte des différences culturelles. Cela inclut l'adaptation des politiques de rémunération, de gestion des performances, de gestion du temps, de reconnaissance et de récompense pour tenir compte des normes et des attentes culturelles spécifiques des employés.

La communication interculturelle est essentielle dans la GIRH. Les gestionnaires doivent adopter des stratégies de communication adaptées aux différents styles de communication et aux préférences culturelles des employés. Cela peut impliquer l'utilisation d'outils de communication variés, la traduction ou l'interprétation, ainsi que l'encouragement à poser des questions et à clarifier les malentendus.

Il y a eu de nombreux chercheurs qui ont étudié le management interculturel, en explorant les défis et les meilleures pratiques liés à la gestion des différences culturelles dans un contexte professionnel. Voici quelques chercheurs renommés dans ce domaine:

**Geert Hofstede:** Geert Hofstede est un sociologue et psychologue néerlandais qui a développé le modèle des dimensions culturelles. Son travail pionnier a fourni un cadre pour comprendre les différences culturelles, en identifiant des dimensions telles que le pouvoir hiérarchique, l'individualisme-collectivisme, la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude, etc.

**Fons Trompenaars:** Fons Trompenaars est un consultant en gestion et chercheur néerlandais. Il a développé le modèle des dilemmes culturels, qui met l'accent sur les divergences culturelles dans des domaines tels que les relations hiérarchiques, l'orientation vers les tâches ou les personnes, les conceptions du temps, etc.

**Edward T. Hall:** Edward T. Hall était un anthropologue américain connu pour ses travaux sur la communication interculturelle et la dimension temporelle de la culture. Son livre "La dimension cachée" a introduit les concepts de proxémie et de perception de l'espace dans les interactions interculturelles.

**Erin Meyer:** Erin Meyer est une chercheuse et auteure américaine qui s'est spécialisée dans le management interculturel. Elle a développé le modèle "La carte culturelle" qui analyse les différences culturelles entre les pays et propose des outils pour les gestionnaires travaillant dans des environnements multiculturels.

**Richard D. Lewis:** Richard D. Lewis est un linguiste et auteur britannique connu pour son travail sur les différences culturelles dans les affaires internationales. Son livre "Quand les cultures se rencontrent" présente une classification des cultures nationales en termes de comportements, de valeurs et de communication.

Heenan et Perlmutter sont deux chercheurs qui ont étudié le management interculturel et ont proposé une approche théorique connue sous le nom de "polycentrisme, ethnocentrisme et géocentrisme". Leur modèle se concentre sur la façon dont les entreprises multinationales peuvent adapter leur gestion et leur stratégie aux différentes cultures dans lesquelles elles opèrent.

Selon leur approche, le polycentrisme est une orientation où chaque filiale de l'entreprise est autonome et gérée de manière locale, sans coordination centrale. L'ethnocentrisme, quant à lui, se caractérise par une approche centrée sur le siège social, où les pratiques de gestion et la culture de l'entreprise sont considérées comme supérieures à celles des autres pays. Enfin, le géocentrisme est une orientation qui implique une intégration globale de la gestion de l'entreprise, qui prend en compte les différences culturelles et adapte ses stratégies en conséquence.

Les travaux de Heenan et Perlmutter ont été influents dans la compréhension du management interculturel, en soulignant l'importance de l'adaptation aux cultures locales dans un contexte multinational. Cependant, leur modèle a également été critiqué d'une part pour sa simplicité et sa tendance à catégoriser les cultures de manière stéréotypée et d'une autre part il a été élargi par Olivier Meier dans toutes ses recherches sur la gestion interculturelle de la ressource humaine dans tous ses livres.

Ces chercheurs, parmi d'autres, ont contribué à l'étude du management interculturel en fournissant des cadres conceptuels, des modèles et des conseils pratiques pour gérer efficacement la diversité culturelle dans les contextes professionnels.

En résumé, la gestion interculturelle des ressources humaines vise à promouvoir une gestion équitable, inclusive et adaptée aux différences culturelles des employés.

D'une autre part, Les pratiques de gestion en général et de la gestion de ressources humaines (GRH) en particulier, n'échappent pas à la problématique de conciliation entre les deux objectifs stratégiques d'une multinationale: l'efficacité et la flexibilité. En effet, les multinationales -par souci de recherche de l'efficacité- souhaitent souvent transférer les pratiques managériales qui ont eu du succès dans la maison mère vers leurs filiales étrangères. Ces transferts de pratiques managériales en général et de GRH en particulier se heurtent parfois à des contextes sociétaux, politiques, économiques, culturels et historiques qui diffèrent. Au sein de cette diversification de contexte les filiales d'une multinationale se

trouvent coincées entre une dualité institutionnelle: assumer leur légitimité à la fois envers leur maison mère mais aussi envers leur environnement local (Kostova et Roth, 2002).

### *Problématique de recherche:*

De nos jours, nous remarquons de plus en plus un changement au niveau de nos lieux de travail, qui, jadis étaient composés de peu d'équipes multiculturelles. Au fil du temps, le visage des organisations a radicalement changé avec notamment une composition des équipes multiculturelles. Cette réalité n'est pas sans conséquence. En effet, les différences culturelles vont profondément impacter la structure et le fonctionnement organisationnel. Chaque personne étant porteuse d'une culture particulière, agirait selon cette dernière. Au sein des entreprises, ces différences culturelles pourraient se manifester dans des domaines tels que la Communication, l'attitude à l'égard des conflits, les approches à l'accomplissement des tâches et les styles de prise de décision.

La question de la diversité culturelle dans les organisations se pose donc de façon récurrente en raison de la diversification croissante, sur les plans identitaire et ethnoculturel des milieux de travail (Chevrier, 2003; d'Iribarne et al. 2002). Il ya encore quelques années, on parlait beaucoup plus d'équipes pluridisciplinaires avec une composition de personnes de même nationalité. Le fait marquant aujourd'hui c'est le développement d'équipes multiculturelles qui demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevrier, 2000). Nous avons rappelé brièvement quelques raisons qui ont favorisé cette transformation du paysage économique, social et professionnel (mondialisation des économies, les flux migratoire, l'émergence de l'économie du savoir, etc ... ). Cependant, notre présent travail explore d'une part le phénomène culturel dans le management et d'autre part la question des différences culturelles au sein des entreprises. Face à de telles évolutions, notre problématique peut être formulée de la manière suivante:

### **Comment les multinationales françaises sont-elles conduites à adapter leurs pratiques de GRH au contexte culturel Algérien ?**

Cette problématique se focalisera sur plusieurs aspects organisationnels qui nous paraissent essentiel dans le fonctionnement des multinationales dans un environnement étranger par apport son entourage habituel et cela provoque les questions sous-jacentes suivantes:

- Quelles sont les stratégies a adoptés pour l'internationalisation des entreprises ?
- Quelle influence de la culture locale sur le choix de la stratégie des entreprises à l'international ?

## *Introduction Générale*

- Que voulons dire par le management interculturel ?
- Quelle est la place du concept de l'adaptation dans la littérature des sciences managériales ?
- Comment peut t'on s'adapter a la culture locale ?

### *Hypothèses:*

A partir d'une analyse synthétique de la littérature concernant notre champ de recherche, et afin de mieux cerner la problématique évoquée dans ce présent travail, nous avons mis en évidence les hypothèses suivantes, que nous allons testées:

**H1: Une adaptation efficiente des pratiques de la gestion de ressources humaines au contexte locale mène à une bonne performance.**

Perlmutter (1969) a souligné que différents types d'orientations peuvent se trouver a divers degrés dans une même organisation en fonction des décisions fonctionnelles et géographiques. en faisant le lien entre orientations stratégiques et pratiques de GRH, Rosenzweig et Nohria (1994) affirment qu'il peut y avoir différentes politiques dans les diverses filiales d'une même multinationale selon les orientations qu'elle adopte: « Les pratiques managériales dans les filiales étrangères des multinationales pourraient ressembler à celles du pays d'origine de la multinationale (ethnocentrisme), pourraient se conformer aux pratiques locales du pays d'accueil de la filiale (polycentrique) ou pourraient adhérer à un standard mondial (global).et Tayeb (1998) confirme que les multinationales peuvent: « optant à chaque fois pour des orientations qui s'appliquent au mieux à chacune des conditions locales des filiales ». <sup>1</sup>

**H2: Le management interculturel gagne en force et devient l'un des fonctions clé de l'entreprise internationale afin de mieux gérer ces équipes à diversité culturelles.**

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 <sup>2</sup> ».

**H3: Les multinationales françaises ce trouve obliger à adapter leur pratiques de GRH à la culture locale algérienne.**

---

<sup>1</sup> . Olivier Meier, **Management interculturel**, 4ème édition, Dunod, 20 10, p: 65

<sup>2</sup> . E. Dave *et al*, **Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées**, Les presses de l'université Laval, 2008, p. 430.



## *Introduction Générale*

Cette hypothèse sera étudiée par une étude empirique des multinationales françaises implantées en Algérie, représentées par cinq multinationales dans le domaine d'activité de service.

### *Les objectifs de la recherche:*

Dans ce présent travail, notre objectif est de rappeler la réalité des différences culturelles et de ses implications sur les pratiques managériales des entreprises d'une manière générale, et de la gestion des ressources humaines d'une façon particulière, en saisissant de prime abord l'importance de la culture dans les relations d'affaires. En outre, nous voulons mettre en exergue les principales notions et stratégies de gestion relatives aux relations interculturelles.

A ce niveau, notre préoccupation est de souligner aux multinationales qu'il n'existe pas un seul modèle de management qui pourrait être appliqué universellement

Et dans le cadre empirique, notre travail cherche à savoir le comportement des multinationales françaises vis à vis la culture algérienne a propos de gestion des ressource humaine.

### *Méthodologie de la recherche:*

Afin d'atteindre le but déterminé par notre recherche, et de mieux cerner la problématique soulignée au part avant. nous avant suivi la méthode analytique descriptive pour l'étude théorique de la recherche, ce qui relatif a la nature du sujet, notre recherche bibliographique s'est étendue pour inclure des domaines qui peuvent contribuer aux raffinement de la connaissances en management, management de ressource humaine, l'internationalisation des activités des entreprises ; et en particulier les modèles de gestion focalisés sur la culture, et toutes information relative a notre recherche.

Pour l'étude empirique, nous avant préférer l'approche quantitative en suivant une approche déductive qui se base sur la revus de la littérature pour répertorier les facteurs d'adaptation des pratiques de la RH au contexte culturel locale, pour ce la nous avant utiliser l'interview comme méthode de collecte d'information par le contact direct avec les responsable de la gestion de ressource humaines des multinationales françaises étudiées.

### *Structure de la thèse:*

Afin de mieux cerner la problématique évoquée dans cette étude, notre travail est divisé en trois chapitres:

- ❶ **Premier chapitre:** intitulé « **L'intégration de la culture dans les pratiques managériales dans le processus de l'internationalisation des entreprises** »; est consacré à la présentation de l'internationalisation et de ses différentes stratégies et orientations culturelles de gestion, ce chapitre met en relief l'apparition du management international et la place de la culture dans la stratégie des entreprises à l'internationale.
- ❷ **Deuxième chapitre:** intitulé « **La littérature entre le transfert de la stratégie mère et l'adaptation des pratiques de la gestion de ressource humaine** »; ce chapitre représente le cœur de ce travail car il a pour but de détailler dans le concept de la diversité culturelle et le passage du transfert des pratiques de gestion à l'adaptation aux contextes locaux, sans oublier de déterminer les différentes pratiques de la gestion et la gestion interculturelle des ressources humaines.
- ❸ **Troisième chapitre:** intitulé « **Le protocole de l'enquête et l'analyse des résultats** »; c'est dans ce chapitre que nous allons traiter notre problématique et présenter les résultats de notre étude empirique des multinationales françaises.

## *Chapitre 01*

*L'intégration de la culture dans les pratiques  
managériales de l'internationalisation des activités des  
entreprises*

## *Introduction*

Notre recherche s'intéresse de prime abord, à la pratique du management interculturel dans ces organisations qui, pour la plupart ont un personnel fortement diversifié. Nous discuterons de la perception des employés envers la diversité culturelle au sein de leur organisation et des mesures organisationnelles prises par les gestionnaires pour y faire face. L'objectif derrière cette remise en perspective du management interculturel est d'essayer d'apporter des éclaircissements sur des points précis tels que «l'adaptation managériale» nécessaire face à une équipe de travail multiculturelle. Les différences culturelles peuvent générer des problèmes de communication, de compréhension au niveau du langage verbal, corporel ou des habitudes de certaines personnes. 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.

## ***Section 1: l'internationalisation des activités des entreprises***

Quelles sont les motivations des entreprises à s'internationaliser ? Existe-t-il un cheminement progressif leur permettant de passer d'une orientation et de structures purement nationales ou même régionales, à une orientation et à des structures plus internationales voire multinationales ? Et quels «déclencheurs» les poussent à passer d'un stade d'internationalisation à l'autre ? Pour répondre à ces questions, il convient de voir le processus d'internationalisation de l'entreprise ainsi que les différentes stratégies adoptées par les entreprises pour se développer à l'international.

### **I. L'internationalisation:**

#### **I.1- Définition de l'internationalisation:**

La pratique du commerce international est très vieille, elle s'inscrit dans l'histoire de toutes les civilisations. L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent. Dans les années 1920-1930, certaines entreprises avaient déjà développé des activités internationales. Toutefois, l'internationalisation a pris son essor des années 1945 à 1990 avec la mise en place du libre échange, qui s'est étendu dans un nombre croissant de pays<sup>1</sup>.

L'internationalisation est une stratégie de développement de la firme hors de son marché national, afin de bénéficier d'avantages concurrentiels supplémentaires. Les causes de cette ouverture à l'international peuvent être analysées sous deux angles complémentaires. D'une part, l'internationalisation de la firme est liée à des variables générales d'environnement économique et à des facteurs liés à son productive. D'autre part, l'internationalisation de la firme est liée à ses contraintes stratégiques.

#### **I.2- Les causes de l'internationalisation:**

##### **I. 2- 1- Les causes générales:**

- **Les variables macroéconomiques:**

D'une manière générale, l'ouverture vers l'extérieur permet à la firme de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, et de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. Cette ouverture est facilitée par la mise en place d'institutions internationales destinées à réguler les échanges et à réduire les droits de douane ainsi que les obstacles non tarifaires.<sup>2</sup> De plus la coopération économique régionale se développe

---

<sup>1</sup> . GERVAIS Michel, **Stratégie de l'entreprise**, Economica, Paris, 2003, p: 212

<sup>2</sup> . <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml>, consulter le:20/03/2018, à:15h00

par la création de zones de libre échange ou d'unions économiques intégrées .Enfin le progrès technique raccourcit les distances, en favorisant simultanément le transport physique des biens et le développement des communications par l'usage des Tic et des réseaux électroniques.

- **Les variables de l'entreprise:**

L'internationalisation, par l'implantation d'unités de production comme par l'exportation, permet de bénéficier de trois types d'opportunités:<sup>3</sup>

- **Des opportunités techniques** grâce aux gains de productivité des transports (baisse du coût et réduction du temps des transports), grâce aux différences de qualification de la main d'œuvre, et enfin en raison de l'inégale dotation des Etats en ressources productives (matières premières par exemple)

- **Des opportunités commerciales**, liées à plusieurs événements : l'apparition de nouveaux marchés, la nécessité de se rapprocher des nouveaux lieux de production et de consommation, l'apparition d'une homogénéisation partielle des modes de vie et de consommation de certains produits (alimentation, textile, habillement...), génératrice d'économies d'échelle. Enfin l'exportation, comme l'implantation directe à l'étranger, permettent de compenser la saturation progressive de la demande dans les marchés domestiques.

- **Des opportunités financières** liées à différents facteurs:

- \*Le coût de la main d'œuvre, en fonction du niveau de développement de l'économie nationale, du droit du travail et de la protection sociale.

- \*Les fluctuations des taux de changes. L'installation dans un pays étranger permet d'échapper aux conséquences des fluctuations des taux de changes.

- \*Le protectionnisme latent. L'installation dans un pays étranger permet de se protéger contre les conséquences des mesures de protectionnisme déguisé (sur l'acier avec les USA, sur le riz au Japon, sur la banane avec les pays d'Amérique centrale).

- \*Le régime juridique et fiscal en vigueur dans les différents Etats.

## **I- 2- 2- Les causes stratégiques:**

Les facteurs stratégiques d'internationalisation des entreprises sont liés à la recherche de trois opportunités:<sup>4</sup>

La diminution des risques, le bénéfice d'avantages concurrentiels, et les opportunités de marchés

---

<sup>3</sup> . GERVAIS Michel, Op.cit., 2003, p: 213

<sup>4</sup> . Ibid., p: 215

- **La volonté de diminution des risques, par l'internationalisation, permet:**<sup>5</sup>
  - De contourner les risques liés à la phase de fin de vie du produit. Un produit en phase de déclin sur le marché domestique peut être en phase de croissance dans un autre pays.
  - D'échapper au risque de la conjoncture.
  - De réduire le risque de dépendance géographique vis-à-vis des producteurs, pour les Etats comme pour les entreprises.
  - De déplacer le risque de concurrence. Les produits de l'entreprise peuvent être fortement concurrencés sur son marché domestique, mais bénéficier d'une position plus favorable sur les marchés extérieurs.
- **La recherche d'avantages concurrentiels se traduit par, la recherche:**
  - Des disponibilités de ressources physiques (matières premières) et des savoir-faire
  - Des différentiels des coûts du travail - Des incitations publiques, légales ou fiscales.
- **L'utilisation des opportunités de marché:**
  - L'entreprise établit son diagnostic stratégique en fonction des caractéristiques du marché, national et international.
- **Les facteurs liés au marché domestique regroupent essentiellement:**<sup>6</sup>
  - Le degré de concurrence.
  - L'état de la réglementation peut placer la firme en situation de désavantage comparatif par rapport aux conditions en vigueur sur d'autres territoires
  - Les conditions techniques de production (court d'approvisionnement par exemple) peuvent limiter la croissance de la firme.
- **Les facteurs liés aux marchés étrangers concernent:**
  - L'internationalisation de la concurrence ; le développement rapide de certains nouveaux marchés impose à la firme d'être aussi présente sur ce terrain.
  - Les obstacles protectionnistes, comme les variations des taux de changes conduisent également l'entreprise à implanter de nouvelles unités de production sur ces nouveaux marchés porteurs.

---

<sup>5</sup> . Idem

<sup>6</sup> . DERESKY.H, **International Management**, Prentice-Hill, New Jersey, 2006, p:58

### **I.3- Les choix préalables à l'internationalisation:**

L'internationalisation de la firme conduit à s'interroger sur le choix du pays comme sur le choix du produit, avant d'analyser les méthodes à adopter.<sup>7</sup>

#### **I.3- 1- Le choix du lieu d'implantation:**

Le choix du pays d'accueil dépend tout d'abord de la confrontation entre l'ampleur du marché et de la capacité de la firme à satisfaire les besoins perçus. D'autres facteurs interviennent également dans la décision de la firme, tels que: <sup>8</sup> l'accessibilité physique (état des infrastructures, logistique), commerciale (état de la concurrence, réseaux de distribution, pratiques commerciales) et administrative (normes techniques, pratiques administratives, restrictions aux importations, mode de rapatriement des profits) le risque pays (risques de change, stabilité politique, sécurité juridique)

#### **I.3- 2- Le choix du produit:**

Le choix du produit est lié à l'état de la gamme de l'entreprise qui peut donc choisir de proposer:<sup>9</sup>

- un produit actuel sur de nouveaux marchés.
- un produit nouveau adapté à ces nouveaux marchés.

### **I.4- Le processus d'internationalisation de l'entreprise:**

En fonction de ses ressources, du produit, et des caractéristiques du marché étranger visé, la firme doit procéder à un arbitrage entre les trois voies de l'internationalisation: l'exportation, l'implantation et le partenariat, ou impartition, en distinguant les lieux de production des lieux de commercialisation.

#### **I.4- 1- Les modes d'exportation:**

L'entreprise maintient la production sur son marché domestique et vend ses produits sur les marchés étrangers. On distingue ainsi<sup>10</sup> :

- **L'exportation simple:** à partir de son marché d'origine, l'entreprise prend en charge les opérations de transport et de distribution sur les marchés extérieurs.
- **L'exportation indirecte:** l'entreprise recourt à des intermédiaires pour acheminer ses produits sur les marchés étrangers.

---

<sup>7</sup> . GERVAIS Michel, Op-cit, p: 214

<sup>8</sup> . Idem

<sup>9</sup> . MEAD Richard, **International management**, Blackwell, (sans pays), 2005, p:112

<sup>10</sup> . Ibid, p: 113



- **L'exportation concertée:** l'entreprise se regroupe avec d'autres sociétés pour bénéficier de la compétence de partenaires locaux. Pour les PME, cette méthode permet d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise (moyennant une commission) sans avoir à supporter les coûts de constitution d'un réseau de distribution à l'étranger. On notera ici que cette stratégie d'exportation s'effectue dans le cadre d'opération d'impartition

#### **I.4-2- Les modes d'implantation:**

L'entreprise installe des unités de production et de commercialisation dans les marchés étrangers. Cette implantation correspond alors à des IDE (investissements directs à l'étranger). On distingue<sup>11</sup> :

- **La création d'une succursale:** établissement sans personnalité juridique propre.
- **La création de filiale:** de production, de distribution ou de services, par la constitution d'une société nationale de droit local

#### **I.4-3- Les stratégies d'impartition:**

L'entreprise s'engage ici dans une stratégie de concentration contractuelle, ou impartition. Cette stratégie permet à des sociétés, éventuellement rivales, de collaborer pour bénéficier du partage de compétences ou d'économies d'échelles, tout en conservant leurs indépendances juridiques.

##### **I.4-3- 1- La coopération internationale inter entreprises:** Prend deux formes principales ;

- **La création de structures communes:**
  - soit par la création d'une filiale partagée (entre un producteur et un distributeur par exemple), de type co-entreprise ou « joint venture » (Renault-Dacia),
  - soit par la création d'un GIE (groupement d'intérêt économique). Ces modalités permettent de partager les risques, de réduire les apports financiers de chaque partie, de bénéficier d'effets de synergie, de profiter de la connaissance des partenaires locaux, de pénétrer des marchés éloignés (Renault-Nissan) etc
- **Le partage de savoirs faire,** qui s'exerce sous deux modalités principales :
  - soit par les franchises (industrielles ou commerciales) ou la cession de licence (brevets) qui permet au partenaire de la firme d'agir pour leur propre compte en lui versant une redevance,
  - soit par le portage, ou le regroupement d'entreprises.

---

<sup>11</sup> . Ibid, p: 114

### **I.4-3 -2- Les Firmes Multi Nationales(FMN):**

Le développement du commerce international depuis les années de l'après guerre, et son accélération depuis les années 1980 s'accompagne du développement des sociétés multinationales ou firmes multinationales.

- **Définition de la FMN:**

C'est est une entreprise:<sup>12</sup>

- qui dispose de plusieurs unités de production de son activité principale sur plusieurs territoires
- dont le capital est réparti entre de partenaires de différentes nationalités, et de ce fait est souvent cotée sur plus d'un marché financier
- dont les cadres stratégiques sont de culture et de nationalités variés
- qui dispose d'une stratégie internationale ou mondiale

- **Les conséquences du développement des FMN:**

On distinguera ici les impacts macro-économiques des conséquences sur les firmes elles-mêmes En terme macro économique:<sup>13</sup>

- Donne naissance à des oligopoles mondiaux, par les processus de concentration
- Modifie la structure des échanges internationaux par le jeu du commerce intra-firmes. Les échanges intra-firmes sont les échanges entre filiales d'un même groupe multinational. Le produit fini est assemblé en un lieu, avec des composants provenant d'unités de production situés sur d'autre territoire. On estime, faute d'indicateurs précis, que ce commerce intra-firmes représente le tiers des échanges internationaux en valeur
- Participe au développement des territoires d'accueil par les transferts de technologie
- Exerce une influence sur l'emploi dans le marché domestique, par les délocalisations. L'internationalisation contribue à ces destructions annuelles pour une part qui reste minoritaire mais néanmoins significative. On estime ainsi que les délocalisations contribuent à la destruction annuelle de 15 000 à 34 000 emplois.
- Altère progressivement le sens des échanges. Traditionnellement, les FMN sont issues des pays développés et exercent principalement leurs activités dans les autres pays développés (à l'exception des FMN spécialisées dans l'extraction des matières premières ou du secteur textile-habillement). Cet échange Nord-Nord est désormais en passe de se modifier, avec

---

<sup>12</sup> . GOLDSMITH Marshall et al, **Global leadership**, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p: 150

<sup>13</sup> . MEAD Richard, **International management**, Op.cit., p: 150

l'apparition de FMN issues des pays du Sud, ou des NPI, telles que PétroChina (Chine) Mittal (Inde), Petronas (Malaisie).

- **En terme stratégique, le développement des FMN:**

- A longtemps exercé une influence économique sur les pays d'accueil (par exemple; United Fruits en Amérique latine avant guerre, BP en Irak après guerre, ITT au Chili, ou Elf au Gabon dans les années 70...), influence génératrice de monopoles locaux
- Permet d'atteindre une rente mondiale de position dominante (Microsoft ou Intel dans la micro informatique) préjudiciable à la concurrence.
- Autorise le développement de produits mondiaux (le Mac Do, ou la Renault Logan), source d'économies d'échelle, participant ainsi à une relative homogénéisation des modes de consommation et, au-delà, des modes de vie.

- **Les stades d'internationalisation et les types entreprises à l'international:**

En regroupant plusieurs étapes empiriques (Johanson et Wiedersheim, 1975, Phatak, 1992: Axinn & Matthyssens, 2001), huit stades d'internationalisation peuvent être distingués allant d'une internationalisation à un niveau d'internationalisation global<sup>14</sup>

- le stade 0 est lié à l'absence d'activités régulières d'exportation,
- le stade 1 se caractérise par la présence d'un intermédiaire commercial dans un pays (représentant de la marque) sans investissement direct à l'étranger;
- le stade 2 se mesure par la présence à l'étranger d'un délégué commercial rémunéré par l'entreprise d'accueil (présence locale d'un agent):
- le stade 3 est symbolisé par la présence d'une antenne commerciale siers vendeurs sont présents dans un pays donné)
- le stade 4 est lié à l'installation d'une filiale commerciale (structuration de l'antenne commerciale);
- le stade 5 se manifeste par la présence d'une usine d'assem rétranger (importation du produit en pièces détachées);
- le stade 6 se matérialise par la présence d'une filiale de production (réalisation du produit sur place);

---

<sup>14</sup> . BARABEL Michel et Olivier Meier, **Gestion internationale des ressources humaines**, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, p: 09

- le stade 7 voit la création d'une division internationale (on parlera de multinationale commerciale lorsque l'entreprise a une présence commerciale dans plusieurs pays, et de multinationalisation industrielle lorsque l'entreprise fabrique ses produits dans plusieurs pays);
- le stade 8 marque l'avènement d'une entreprise transnationale (présence de plusieurs divisions internationales);

On peut aussi analyser l'internationalisation d'une entreprise en fonction du niveau de chiffre d'affaires (CA) qu'elle réalise à l'exportation;

- si l'entreprise réalise moins de 5 % de son CA à l'étranger, l'activité à l'international est occasionnelle et peu répandue. Elle se manifeste par la distribution sporadique du produit à un client étranger (généralement à la demande de ce dernier) ou par le biais d'un distributeur étranger;
- quand l'entreprise réalise de 5 à 25 % de son CA à l'étranger, l'international est lié à l'implantation dans quelques pays ou l'entreprise exporte régulièrement;
- lorsque l'entreprise réalise de 25 à 33 % de son CA à l'étranger, le courant d'affaires à l'international est régulier. L'entreprise possède des divisions à l'étranger;
- avec entre 33 et 60 % de son CA à l'étranger, l'entreprise peut être considérée comme une multinationale (présence dans plusieurs pays, stratégie internationale...);
- quand l'entreprise réalise plus de 60 % de son CA à l'étranger, la société peut être qualifiée de « mondiale »: sa stratégie et sa structure dépassent les frontières.

En fonction du degré d'internationalisation observé, quatre types d'entreprises peuvent être distingués:<sup>15</sup> les entreprises internationales, les entreprises multinationales, les firmes transnationales et les entreprises globales.

### **I.5- Les différentes stratégies d'internationalisation**

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies selon leur taille et leur structure.

#### **I.5-1- La stratégie internationale**

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui entend étendre ses activités à d'autres pays. La logique de cette stratégie veut que l'entreprise développe les

---

<sup>15</sup> . Ibid., p: 09

compétences et les connaissances qui permettent la gestion de l'entreprise au niveau national puis procéder à leur transfert au niveau local dans les unités à l'étranger. Il s'agit avant tout de s'appuyer sur les ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère, en les valorisant et s'adaptant aux différents marchés locaux.<sup>16</sup> Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant limiter les coûts de structure et de coordination. Les entreprises se situant au premier stade du processus d'internationalisation adoptent souvent cette stratégie. Sont concernées les entreprises récentes et les sociétés de taille modeste comme les PME-PMI et les TPE souhaitant se développer à l'international tout en réduisant les coûts à l'internationalisation.

L'entreprise internationale<sup>17</sup> doit avoir des connaissances solides en interculturel pour mener à bien son projet d'internationalisation. Les facteurs clés de succès dans ce type d'organisation portent principalement sur la gestion des négociations commerciales avec les entreprises étrangères. Dans l'entreprise internationale, la connaissance de l'interculturel se limite donc principalement à la sphère commerciale et vise à comprendre les valeurs et comportements de ses interlocuteurs dans le cadre de relations entre un acheteur et un vendeur.

### **I.5-2- La stratégie multinationale**

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter du meilleur dans chaque pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangères. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales. L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux. Les opérations locales sont entreprises de façon à exploiter les opportunités locales. Dans ce type d'organisation, les activités commerciales sont différenciées et adaptées au niveau local pour mieux satisfaire les besoins des clients locaux. Les produits et ou services sont développés selon les spécificités locales en vue de répondre au mieux aux

---

<sup>16</sup> . HUAULT Isabelle, **Le management international**, la Découverte, Paris, 1998, p: 38

<sup>17</sup> . Ibid., p: 39

spécificités de chaque marché local.<sup>18</sup> La standardisation est bannie, chaque marché ayant ses besoins différents de ceux des autres marchés que l'entreprise se doit de satisfaire. Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenne ou faible. Les facteurs clés de succès pour une entreprise multinationale sont la gestion des relations entre le siège et ses filiales, le management des mutations internationales et au positionnement et à l'image des différentes filiales au sein de leur pays d'accueil respectifs. Le niveau de contrôle exercé sur les filiales et le niveau d'autonomie des filiales et la gestion des impatriés et expatriés déterminent le succès de l'entreprise multinationale.

Le management interculturel de l'entreprise multinationale doit être axé sur les questions relatives au mode de fonctionnement des filiales, la gestion des ressources humaines et aux politiques de communication.

### **I.5- 3- La stratégie globale**

L'entreprise globale ou mondiale<sup>19</sup> adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché. La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. La recherche d'économies d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale. L'entreprise globale essaie de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial l'intégration des équipes et le développement des activités. Elle est à la recherche d'une véritable identité, ce qui constitue l'un des facteurs clés de succès.

Ce type d'organisation est très minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économiques. La question des différences culturelles tend à être dépassée.

### **I.5- 4. La stratégie transnationale**

L'entreprise transnationale n'accorde pas une importance capitale à l'attachement à son pays d'origine. Elle baigne dans la mixité culturelle, ce qui explique son détachement au pays

---

<sup>18</sup> . Zadi kessy M, **Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne**, Abidjan(RCI), édition CEDA, 1998, p:131

<sup>19</sup> . Ibid, p:132

d'origine. Elle tend à perdre son identité nationale. La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise. En quelque sorte l'entreprise transnationale adopte une stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial<sup>20</sup>. L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages de coûts grâce à la coordination générale des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales. Les facteurs clés de succès de la stratégie tiennent à la capacité de l'entreprise transnationale à coopérer avec les exigences d'intégration et de différenciation, transformant ces contradictions en une réalité opérationnelle.

Les implications pour les entreprises transnationales consistent à identifier les zones possibles d'harmonisation aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau des marchés, et les domaines où les dimensions culturelle et relationnelle sont essentielles.

---

<sup>20</sup> . GOLDSMITH Marshall et al, Op.cit., p: 90

## ***Section 2: la culture et la diversité interculturelle dans le processus d'internationalisation***

Notre sujet, de part son objet nous pousse à appréhender et clarifier la notion de culture car, cette dernière renvoie à une multitude de sens. En 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn ont rédigé une liste de plus de 150 définitions différentes du mot culture dans leur livre *Culture: a critical review of concepts and definitions*.<sup>21</sup>

Pour cela, il est important de faire une genèse sommaire de cette notion. Cette perspective historique a pour but de faire saisir la diversité des acceptations et les débats que la notion suscite.

### **I. La culture:**

Nous nous limiterons aux définitions qui nous paraissent pertinentes pour notre mémoire. La notion de «culture» a été pendant longtemps relégué au second plan en Management.<sup>22</sup>

Geert Hofstede (1991) mentionne que, dans les années cinquante et soixante, la plupart des chercheurs en administration définissait la gestion comme une activité basée sur des principes universels. Cette approche a été pendant longtemps véhiculée tant dans le domaine des affaires mais également dans le domaine académique, qui sans doute se renforça par les phénomènes de mondialisation des affaires, par l'internationalisation de plus en plus importante des entreprises. Parmi les nombreuses définitions, se distingue celle de l'anthropologue américain C. Kluckhohn qui apparaît comme une référence. Il définit la culture de la manière suivante:

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 (C. Kluckhohn, 1952).

Cette définition anthropologique met en exergue des éléments visibles (mode vestimentaire, arts,) et d'autres qui ne le sont pas (normes et valeurs). Bollinger et Hofstede (1987) définissent la culture comme étant «la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre». Northouse (2007), quant à lui, définit la culture comme étant «l'ensemble des croyances apprises, des valeurs, des règles, des normes, des symboles qui sont communes à un groupe de personnes». Selon Jean-Paul Lederach (1995), la culture «représente les connaissances et

---

<sup>21</sup> . Cary Nelson et al, **Disciplinary and dissent in cultural studies**, édition Routledge, 1996, p: 45

<sup>22</sup> . Sylvie Chevrier, **Le management interculturel**, PUF, 2003, p: 154



les systèmes créés et partagés par un ensemble de personnes pour percevoir, interpréter, exprimer et répondre aux réalités sociales».

Face à ces nombreuses définitions, nous nous référons à celle de Jean-Paul Lederach (1995). Cette dernière présente la culture comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoirs être, relatif à un univers culturel. Comme le notait Linton (1977), «il n'y a pas de société, ni même d'individu inculte». De ce fait, la culture est acquise, apprise et intériorisée. Elle structure et détermine le comportement de l'individu.

## **II. La culture organisationnelle:**

La culture organisationnelle ou culture d'entreprise peut être définie comme «un ensemble de valeurs, normes et rituels qui sont partagés par les membres d'une organisation et qui gouvernent la façon dont ils interagissent avec leurs clients, investisseurs, fournisseurs ou compétiteurs».<sup>23</sup>

La culture organisationnelle joue un rôle important dans la compréhension de la performance des organisations. Elle est imprégnée de références et de l'environnement national dans lequel l'organisation évolue. L'arrivée de nouveaux membres issus de cultures différentes peut provoquer un choc en raison de nouvelles valeurs, de pensées et d'interprétation. La culture organisationnelle est constituée de l'ensemble des expériences de vie que chaque employé apporte dans son milieu de travail particulièrement le fondateur de l'organisation mais aussi l'ensemble du personnel. Ainsi, les employés sont plus motivés et satisfaits lorsque leurs besoins et valeurs sont compatibles avec ceux qui se manifestent dans leurs environnements de travail. La culture d'entreprise devient alors un élément puissant qui façonne le plaisir au travail et les relations interpersonnelles.

Nous analyserons par la suite le rôle de la culture dans le fonctionnement des organisations à travers notamment ses liens avec la culture organisationnelle.

Toute entreprise est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle (Olivier Meier, 2010). La culture organisationnelle est façonnée à l'aune de ces différentes cultures qui interviennent dans sa formation et son développement.<sup>24</sup>

---

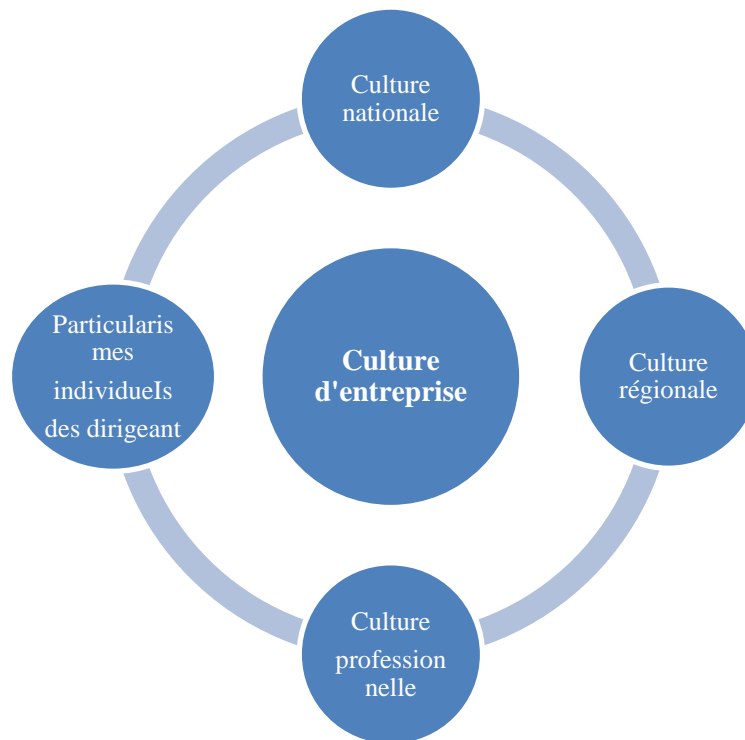
<sup>23</sup> . Cary Nelson et al, Op-cit, p: 49

<sup>24</sup> . Olivier Meier, **Management interculturel**, 4ème édition, Dunod, 20 10, p: 65

### **II.1. Les influences de la culture organisationnelle:**

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

**Figure n°(01): Les influences de la culture organisationnelle**



**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2010, p: 22

### **II.1-1- La culture nationale:**

On peut définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représentent une communauté politique, établie sur un espace géographique défini et incarnée par une autorité souveraine. L'idée de nation suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun, suivant les règles dictées par la société (langue commune, droit positif, pratiques religieuses, coutumes du pays...).

«Les cultures nationales [...] pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale» (D'Iribarne, 1989).

Il existe d'un pays à l'autre des différences significatives dans la gestion et l'organisation des entreprises, le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités. Une culture nationale a nécessairement une culture propre, qui transcende la somme des cultures particulières des groupes qui la composent. En effet, une société se construit et se reconstruit en inventant et réinventant sans cesse une façon originale de vivre humainement en interaction avec les cultures régionales, les cultures ethniques, les cultures catégorielles, mais sans s'identifier à aucune d'elles. La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale, tout en continuant à évoluer. La nation tend normalement à développer des institutions (économiques, politiques, éducatives, socioculturelles) qui lui sont propres et qui reflètent sa culture. Elle tend ainsi à créer un État national indépendant, dans lequel vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire. À ce titre, la culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. En effet, l'idée nationale est généralement traditionnellement commandée par une recherche et une affirmation d'homogénéité, où il s'agit, au-delà des différences régionales, professionnelles ou individuelles, de créer une collectivité homogène, cohérente, intégrée. On comprend dès lors que l'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays puissent avoir une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble des valeurs, de mythes, de rites (cérémonies, fêtes, commémorations) et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social (D'Iribarne, 1989). L'influence de la culture nationale est d'autant plus grande qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus et que ses particularismes

évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations (Laurent, 1989).

### **II.1-2- La culture régionale:**

Les cultures régionales désignent 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.

- **À l'intérieur du même pays** La culture régionale constitue une sphère d'influence particulière, car la force des liens qui unit ses membres par parfois créer des situations problématiques à l'intérieur d'un même pays. On peut en effet assister à des oppositions culturelles entre une culture régionale qui souhaite affirmer sa spécificité et une culture nationale dont la légitimité réside (en partie) dans la minimisation des différences. C'est le cas par exemple de la France qui doit, depuis plusieurs années, faire face à des revendications d'autonomie ou d'indépendance dans plusieurs régions, comme par exemple en Corse, en Bretagne et au Pays basque, où les influences culturelles et historiques sont particulièrement fortes. De même, la Belgique doit gérer, au sein du même territoire, deux cultures régionales (entre les Flamands et les Wallons) situées au Nord et au Sud du pays, dont les références historiques, linguistiques et géographiques se révèlent relativement différentes et viennent périodiquement fragiliser l'unité nationale. Les situations de l'Espagne (avec le Pays basque et la Catalogne) et du Canada (avec le Québec) montrent l'étendue du problème et l'importance des cultures régionales sur la vie des citoyens. On peut également citer le cas du Brésil, où un salarié originaire de São Paulo n'aura pas nécessairement la même notion du temps et de l'espace qu'un natif de Salvador, ex-capitale du Brésil (jusqu'en 1763), qui reste fortement imprégnée de ses racines africaines. Les obstacles culturels dans les relations professionnelles peuvent ainsi surgir au sein même d'équipes multirégionales, comme le montrent les difficultés rencontrées par les entreprises de São Paulo avec leurs partenaires du Nordeste (Guitel, 2003).<sup>25</sup>

L'existence de cultures régionales fortes, fondées sur des facteurs historiques, géographiques, politiques, économiques ou culturels (langue, religion, coutumes) n'est pas sans conséquence sur la conduite des entreprises. L'influence exercée est naturellement variable, selon les régions et les entreprises. Elle peut néanmoins constituer un facteur explicatif non négligeable

---

<sup>25</sup> . Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux, **Management interculturel**, Pearson (Education), 2<sup>ème</sup> édition, 2003, pp: 55-60

## *Chapitre 1: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises*

dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise, en créant des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement (partenariats).

- **Au-delà des frontières nationales:** La réalité régionale, en faisant valoir l'importance la culture géographique (héritage historique) par rapport au cadre institutionnel et juridique (héritage administratif), peut favoriser l'émergence de cultures transfrontalières structurées autour de populations présentant des caractéristiques communes sur le plan de l'origine géographique, ethnique, religieuse et linguistique. La reconnaissance des cultures régionales dans l'analyse des cultures d'entreprises n'est pas négligeable (Maillat, 1994). Elle permet notamment de comprendre le rôle joué par certains marchés dans la stratégie de croissance des entreprises mais aussi les raisons de la réussite d'entreprises sur certaines zones géographiques (Calori, Lawrence, 1991) et les rapprochements qui peuvent exister entre firmes de nationalités différentes mais appartenant à la même culture régionale (Schneider, Barsoux, 2003). Des recherches ont d'ailleurs essayé d'établir un lien entre la situation régionale de l'entreprise et sa culture entrepreneuriale. Elles tendent à montrer que la culture régionale peut, par ses habitudes locales et ses traditions, influencer fortement la capacité d'innovation des entreprises, en mettant en évidence des différences culturelles entre entrepreneurs de régions différentes au sein du même pays (Berget et al., 1993). De même, en fonction de la culture régionale et de ses caractéristiques (prise de conscience d'une communauté locale, établissement d'un leadership régional, existence de structure d'appui...) Prévost cherche par exemple à montrer comment une communauté locale peut, par ses propres moyens, se transformer en un milieu incubateur de l'entrepreneurship. En d'autres termes, il s'agit de voir comment il est possible, dans une micro-région donnée, d'insuffler, dans une certaine mesure, un esprit d'entreprise qui mettra la population locale en situation d'innover et de développer ses propres activités. Ainsi, la réalité régionale ou locale évoque un milieu d'appartenance qui permet à une population de se reconnaître des traits caractéristiques, voire des liens de solidarité et qui exercent une certaine influence sur les changements socio-économiques à la faveur des moyens d'intervention offerts par les institutions gouvernementales et associatives. Ce « milieu » correspondant à un environnement doté d'une connexité spatiale offre, à une grande variété d'acteurs, les conditions d'information et les facilités de transactions suffisantes pour assurer la stabilité et

les liens entre les différents réseaux (Perrin, 1990) et parvenir ainsi à créer un développement de leurs activités.

### **II.1-3- La culture professionnelle:**

Une culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristiques nationales et géographiques ou des histoires des organisations. Elle est également le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle se présente comme une culture spécifique acquise au travail. En effet, le rapport au travail comme principe de socialisation et d'identité est constitutif d'un mode culturel particulier. Les travaux de Sainsaulieu ont montré que l'individu forge une partie de son identité par le biais de son travail. L'identité professionnelle se définit comme la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes » (Sainsaulieu, 1977). La construction d'une identité professionnelle est basée sur ce que Peter Berger et Thomas Luckmann (1966) nomment la socialisation secondaire, à savoir l'incorporation de savoirs spécialisés construits en référence à un champ d'activités donné (savoirs professionnels), vecteurs d'un langage spécifique (expressions, formules, propositions, procédures) et d'un univers symbolique (valeurs, références, modèles) à part.

Trois dimensions construisent l'identité au travail: la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir.

L'activité professionnelle peut s'avérer une source d'identité profonde, en fournissant un statut et une reconnaissance sociale. Elle peut également être à l'origine de certaines façons de penser et d'agir. La pratique d'un métier induit une certaine appréhension des choses et de l'univers technique. La proximité avec un milieu physique et humain particulier confère donc une sensibilité aux dimensions de ce milieu et la capacité de discerner des nuances inaccessibles au novice. L'exercice d'une profession exige aussi des modes d'expression précis, souvent un langage particulier, rendus nécessaires par les particularités du travail technique, l'originalité des situations de communications et la spécificité du vécu.

### **II.1-4- Les particularismes individuels des dirigeants:**

La culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repère, de référence ou de symbole pour les collaborateurs de l'entreprise. En particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en

raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule (Schein, 1983). Chaque entrepreneur a en effet en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle. L'entreprise peut dès lors apparaître comme un moyen de réaliser ces aspirations. Les successeurs peuvent également influencer une culture d'entreprise. Cette influence peut être liée à une personnalité particulière venant modifier les habitudes de l'organisation ou être associée à des qualités professionnelles qui correspondent au besoin de l'entreprise à un moment donné de son histoire. Très souvent, une entreprise naît d'une vision ou d'une idée originale inspirée de l'histoire et des qualités personnelles d'un homme (ou d'une équipe). Le premier défi à relever consiste donc à transformer l'idée en un projet d'entreprise réaliste d'un point de vue économique. Mais très vite, la réussite du projet conduit à des changements importants en termes d'organisation et de gestion des activités.

Les évolutions de l'environnement, l'émergence de nouveaux concurrents, l'arrivée de nouvelles innovations, imposent de revoir le modèle économique existant, en l'adaptant ou le remodelant aux nouvelles contraintes du marché.

Dans ce type de situations, il arrive fréquemment que l'entreprise ait besoin pour sa survie de revoir certains postulats de base de son organisation et de son développement. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insufflant de nouveaux principes.

### **III. La diversité culturelle:**

La diversité est un concept de plus en plus utilisé, tant dans le milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises. Souvent galvaudé, la diversité culturelle est une notion polysémique recouvrant des réalités disparates.

Les discours autour de la notion de diversité sont devenus omniprésents tant qu'il s'agisse de préciser ses contours, de questionner sa gestion dans les entreprises ou encore de s'interroger sur sa place dans notre société<sup>26</sup>.

L'intérêt porté à cette notion n'échappe pas au domaine des sciences de la gestion comme en témoigne les nombreux écrits consacré à cette dernière notamment ces deux dernières décennies. Au-delà de l'analyse de l'impact de la culture sur les pratiques managériale, notre recherche analyse le rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises afin de ressortir ses effets (positifs ou négatifs) ainsi que son impact sur les pratiques managériales. Notons que la

---

<sup>26</sup> . I. Barth et C. Falcoz, **Nouvelles perspectives en management de la diversité**, collection gestion en liberté, éditions Management et Société, 2010, p: 125

diversité culturelle ne fait pas l'objet d'une définition unanime, c' est pourquoi, de prime abord nous égrènerons les différents sens de cette notion. Ensuite, nous nous attèlerons à identifier les origines de la diversité culturelle dans les entreprises. Alors qu'entend-on exactement par diversité en entreprise ?

La diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel c'est-à-d ire à un certain nombre d'attributs liés au personnel. Ces attributs peuvent être l'origine ethnique, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc .... Le présent mémoire se penche sur la diversité culturelle ou plus exactement la gestion de la diversité culturelle. Il est à noter que nous utiliserons le terme de « diversité culturelle » tout au long de notre travail. Suivant la définition la plus simple, elle représente la pluralité et la coexistence de diverses cultures au se in d'une même société.

Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente. La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Elle signifie également que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir.<sup>27</sup> Par exemple, le conflit peut être perçu, par un groupe, comme sain, utile et naturel ou, au contraire comme un mal destructeur qu'il faut éviter (Parkhe, 1991).

### **III.1- La diversité Selon Schermerhorn et al (2002):**

La diversité d'une main d'œuvre résulte des différences que présentent les individus qui la compose par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, parfois même la situation matrimoniale, familiale et religieuse (Schermerhorn et al 2002).

De plus en plus, les entreprises s'intéressent de près à cette notion ainsi que ses implications. L'intérêt croissant des stratégies de diversification des ressources humaines permet aux entreprises de mieux répondre aux attentes de la clientèle, de rehausser son image de marque ainsi que sa légitimité (Cox, et al, 1991). Nous souhaitons dans ce présent travail analyser les implications managériales de cette notion (diversité culturelle) en milieu professionnel et proposer également des pistes pour mieux la gérer, la diversité culturelle devient un enjeu de taille pour ces organisations. Nous nous attèlerons à analyser ce nouvel enjeux en particulier pour la gestion des équipes de travail multiculturelles car ces dernières nécessite une

---

<sup>27</sup> . E. Dave et al, Op.cit., p: 430



## *Chapitre 1: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises*

collaboration et des interactions entre des personnes de croyances, de valeurs différents (Chevrier, 2000).

Nombreuses sont les études qui soulignent les avantages et les inconvénients de la diversité culturelle dans le milieu de travail (Chevrier, 2000, Adler, 2002, Dupuis et al, 2008). Cependant, pour tirer profit de cette diversité culturelle, il est indispensable d'adopter un management interculturel efficace (Adler, 2002) qui s'appuiera sur des stratégies de gestion permettant de repérer et gérer les éventuels conflits d'ordre culturels.

***Section 3 : Les différentes orientations culturelles de gestion des entreprises à l'international***

Pour répondre aux exigences de l'environnement du commerce international devenu complexe grâce à la mondialisation de l'économie, les entreprises internationales adoptent des orientations culturelles compatibles avec la structure de leur organisation. La gestion des relations entre la maison mère et les entités locales comporte des enjeux importants. La distance physique et culturelle complexifie la gestion des relations entre la maison mère et ses filiales. Tous les domaines liés à la communication et au management sont affectés par cette distance caractérisée par des différences culturelles et organisationnelles. L'entreprise doit donc faire face à ces différences et mettre en place un système qui soit capable de neutraliser les effets néfastes de la confrontation entre les cultures nationales et organisationnelles. Pour répondre à ce type de difficultés, l'entreprise peut opter pour différents modes d'organisation avec ses différentes entités.

• **La relation maison mère- filiale selon le modèle EPRG de Perlmutter et Heenan (1974):** Pour caractériser la relation entre la maison mère et ses filiales, nous nous appuyerons sur le modèle de Perlmutter (1969) et Heenan & Perlmutter (1974). Un modèle qui reflète bien les différents modes de contrôle et de coordination utilisés par les multinationales (Huault. 1998). Heenan et Perlmutter (1974), ont identifié quatre types d'orientation internationale (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique).

Selon l'étape d'internationalisation et l'orientation des filiales, nous assistons à différents types d'approches du management des ressources humaines en ce qui concerne la gestion, le recrutement, la politique d'affectation, d'évaluation et de promotion des cadres et du personnel au sein des filiales d'une multinationale.

**I. Le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique:**

Le modèle ethnocentrique favorise et privilégie la culture d'origine de l'entreprise.<sup>28</sup> Toutes les décisions concernant la stratégie globale de l'entreprise sont centralisées à la maison mère. Les valeurs de l'entreprise sont ensuite transmises aux différentes entités locales. Les décisions stratégiques de l'entreprise sont prises en mettant en avant l'intérêt et les objectifs de la maison mère. Les standards du pays d'origine sont pris comme référence dans l'élaboration de la stratégie de développement de l'entreprise. La conception et le développement des produits ou des services de l'entreprise ethnocentrique répondent à des exigences de standardisation. Ce modèle d'organisation met la maison mère en avant qui exerce un contrôle permanent sur ses filiales qui disposent de peu d'autonomie. Dans les organisations qui ont adopté ce modèle, les managers de la maison mère sont souvent expatriés pour assurer le contrôle au niveau local. Ce système d'expatriation permet d'assurer le transfert des valeurs de la maison mère à ses filiales. Seuls les postes de moindre importance sont occupés par des managers locaux. La conformité prime sur la diversité dans ces genres d'organisations où la culture d'origine de l'entreprise est favorisée aux dépens de la culture des marchés locaux. La recherche d'une image globale cohérente et facilement identifiable est l'objectif principal de l'entreprise. Elle se focalise sur le transfert de ce qui a marché par expérience sur le marché national aux marchés locaux.

Ce modèle est compatible avec un environnement peu évolutif où l'entreprise opère sur des marchés semblables. Cependant, dès lors que l'entreprise évolue vers des marchés très différents, ce modèle perd son importance dans la mesure où le transfert du modèle unique de la maison mère vers les entités locales ne suffit plus pour la gestion de l'entreprise. La connaissance et la prise en compte des spécificités locales deviennent une nécessité pour le développement de l'entreprise sur des marchés locaux très différents.

**I.1- Les caractéristiques du modèle d'organisation à orientation ethnocentrique (Tayeb, 1998):**

- L'objectif est d'assurer une continuité de la culture commune de la maison mère à travers les pays
- Un transfert des pratiques et politiques de la GRH utilisées par la maison mère vers les filiales étrangères

---

<sup>28</sup> . Olivier Meier, Op.cit., p: 112

## Chapitre 1: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises

- Un contrôle régulier et détaillé de l'application des pratiques par les filiales (Huault, 1998)
- Les valeurs, pratiques et savoir faire de la maison mère sont supérieurs (Jaussaud et al, 2000)
- Les postes clés afférents aux opérations domestiques et étrangers sont affectés à des cadres de la maison mère.
- Les filiales sont gérées par des expatriés du pays de la maison mère
- Les employés sont évalués selon les standards du siège.
- Les expatriés doivent transférer et reporter la culture organisationnelle de la maison mère.

**Tableau n° (01): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales**

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Le siège comme centre de l'autorité et des décisions. Contrôle exercé sur les filiales. Développement de la culture commune de la maison mère.
Communication et flux d'information	Des sièges vers les filiales
Gestion des ressources humaines	Cadre de la maison mère aux postes clés (centralisation)
Politique marketing et action commercial	Stratégie de développement à partir des standards du pays d'origine

**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel, stratégie, performance, organisation**, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p: 114

### **I.2- Avantage du model d'organisation à orientation ethnocentrique:**

- Avoir un personnel expatrié plus qualifié dans les filiales
- Maintien d'une bonne communication, contrôle et coordination avec la maison mère
- S'assurer de la conformité de la filiale aux objectifs et les politiques de la maison mère

### **I.3- Inconvénients du model d'organisation à orientation ethnocentrique:**

- Promotion du personnel local limitée, conduit à une diminution de la productivité et

provoque un turn-over élevé au sein du groupe

- Longue période d'adaptation des expatriés au pas d'accueil et risque de fuites grave de la part des locaux
- La différence entre les salaires des expatriés et ceux des locaux qui conduit à conflits internes
- Risque élevé d'exigence de la part des expatriés envers leurs subordonnés locaux des

## **II. Le modèle d'organisation à orientation polycentrique:**

Le modèle polycentrique est adopté par les entreprises qui accordent une grande importance aux cultures des pays étrangers dans lesquels elles opèrent. La politique d'internationalisation de ces entreprises est définie en fonction des cultures locales. L'objectif visé est d'être au plus près des réalités locales. Le modèle polycentrique accorde une grande autonomie aux filiales dans leur organisation. Chaque filiale est considérée comme une entreprise locale, nationale et distincte, disposant d'une réelle influence dans les décisions concernant la gestion des activités du groupe. La gestion des ressources humaines est localisée. Les managers locaux sont chargés d'assurer la responsabilité des activités.<sup>29</sup>

Le modèle polycentrique favorise l'initiative et l'adaptation. Cependant, l'autonomie des filiales va à l'encontre de la conformité de l'image du groupe et limite les synergies dans la mesure où le sentiment d'appartenance à un même groupe n'est pas très fort.

### **II.1- Les caractéristiques du modèle d'organisation à orientation polycentrique:**

- Les filiales implantées dans des états étrangers sont traitées comme des entités nationales distinctes
- Le siège délègue une certaine autonomie décisionnelle aux filiales
- Chaque filiale peut appliquer les pratiques réponds dans son pays d'accueil (Tayeb, 1998)
- Les cultures organisationnelles et nationales des pays sont respectées (Huault, 1998)
- Les filiales sont gérées par le personnel du pays d'implantation.

---

<sup>29</sup> . Ibid., p: 119

**Tableau n° (02): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales**

<b>Attitude siège –filiales</b>	<b>Caractéristiques</b>
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Forte autonomie de décision accordée aux filiales Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités
Communication et flux d'information	Flux limité entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres locaux aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locales.

**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel, stratégie, performance, organisation**, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p: 116

### **II.2- Avantage du model d'organisation à orientation polycentrique:**

- Emploi des salariés locaux qui évite les barrières linguistiques et réduit les couts de formation des expatriés
- Emploi des locaux permet à la firme d'avoir un profil bas dans le cas de situations politiques sensibles
- Les salariés locaux coutent moins cher
- Le gouvernement du pays d'accueil peut exiger l'attribution de postes importants à des salariés locaux

### **II.3-Inconvénients du model d'organisation à orientation polycentrique:**

- Risque d'isolement des expatriés du reste du groupe de salariés locaux et formation d'une fédération nationale indépendante au lieu d'une globale.
- Des locaux ne peuvent pas avoir des opportunités de carrière à l'étranger et progresser vers des postes importants dans leur expérience à l'étranger.
- Les expatriés sont limités dans leur expérience à l'étranger.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> . TEMPEL A., WANGENBACH P.), **Global Standardization of organizational forms and management practices? What New institutionalism and the Business systems approach can learn from each other ?**, Journal of Management studies, vol. 44, n°1, 2007, p:14

### **III. Le modèle d'organisation à orientation régiocentrique:**

Le modèle régiocentrique vise à positionner l'entreprise entre la stratégie globale et la stratégie locale. Il tente de positionner l'entreprise au juste milieu entre le global et le local. C'est la glocalisation.<sup>31</sup> Le régiocentrisme est un modèle qui tend à organiser les activités de l'entreprise selon des espaces ou marchés relativement homogènes culturellement et économiquement afin de bénéficier des économies d'échelle, sans pour autant négliger la réalité des cultures. Il reconnaît l'impossibilité d'ignorer les cultures, mais admet qu'il est possible de rapprocher dans un même espace des cultures similaires partageant les caractéristiques. Ce modèle a pour objectif de diviser le monde en zones (Europe, Amérique du Nord, Asie du Sud-est, Afrique de l'Ouest, etc.). Les pays sont alors regroupés selon leurs similarités culturelles. L'activité économique est ensuite organisée autour de cette base régionale.

Des sièges régionaux servent de relais entre la maison mère et les filiales. Le groupe cherche à créer des synergies entre les filiales d'une même région ou zone géographique. L'objectif est de créer une culture de proximité.

L'un des avantages principaux du modèle régiocentrique est le fait qu'il permet à l'entreprise de rester une organisation supranationale tout en veillant au respect des différences culturelles au sein des groupes de pays. Cependant la délimitation des régions demeure une difficulté dans la mesure où les pays limitrophes ne sont pas forcément similaires culturellement. Une erreur de découpage peut entraîner des problèmes de communication et de marketing.

#### **III.1-Les caractéristiques du model d'organisation à orientation régiocentrique:**

- Correspond à un stade avancé du développement de la firme multinationale (Jausaud et al).
- Il coexiste, à la fois, une maison mère, plusieurs sièges régionaux et des filiales nationales.
- Le contrôle et l'évaluation sont effectués au niveau régional.
- Le recrutement est ouvert aux diverses nationalités mais leur circulation est limitée par les zones régionales
- La culture adoptée est celle des régions

---

<sup>31</sup> . Olivier Meier, **Management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p:142

**Tableau n° (03): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales**

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Fort pouvoir des sièges régionaux, avec incitation pour contribution aux performances économiques de la région
Communication et flux d'information	Flux généralement issus des sièges régionaux ou des pays concernés.
Gestion des ressources humaines	Cadres de la région aux postes clés
Politique marketing et action commerciale	Stratégies de développement à partir des synergies entre pays de la même zone géographique.

**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel, stratégie, performance, organisation**, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p: 120

### **III.2- Avantages du model d'organisation à orientation régiocentrique:**

- Permet le transfert des personnels (local et expatriés de la maison mère) entre filiales et sièges régionaux
- Sensible aux conditions locaux
- Permettent le passage graduel d'une approche ethnocentrique ou polycentrique à celle géocentrique.

### **III.3- Inconvénients du model d'organisation à orientation régiocentrique:**

- Risque de formation d'une fédération régionale et priver la forme d'une position globale
- Une progression limitée vers des postes au sein de la maison mère.

### **IV. Le modèle d'organisation à orientation géocentrique:**

Le modèle géocentrique positionne l'entreprise sur un marché mondial où sièges et filiales jouent le même rôle dans les processus de décisions stratégiques. La logique hiérarchique perd son importance au profit d'une logique de réseau de filiales.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> . Olivier Meier, Ibid., 2019, p:144



## *Chapitre 1: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises*

Le modèle géocentrique est souvent adopté par des entreprises qui ont atteint un certain niveau de développement international élevé. Le succès de l'entreprise à l'international fait en sorte que les orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines ne se limitent pas au niveau national. Par conséquent, la nationalité n'est pas un critère déterminant en matière de recrutement et d'affectation des cadres aux postes de direction. La question de l'origine culturelle tend à être dépassée dans ces genres de structures. Par conséquent, l'expression et la compétence déterminent la distribution des responsabilités au sein de l'organisation sans tenir compte de l'origine ou la culture des postulants. C'est dans cette perspective que l'expatriation se fait en double sens (du siège vers les filiales et des filiales vers le siège).

### **IV.1- Les caractéristiques du modèle d'organisation à orientation géocentrique:**

- Avoir une approche mondiale a la fois dans la maison mère et dans les filiales
- Le contrôle et les décisions essentielles sont émis par la maison mère.
- Les filiales sont considérées comme une activité stratégique.
- Des récompenses sont attribuées aux managers des filiales qui motivent leurs employés a fin d'atteindre les objectifs de la maison mère.
- Les orientations et les valeurs et cultures locaux sont éliminées pour se fondre dans une même culture organisationnelle globale.
- La maison mère conçoit la mise en place une politique d'entreprise universelle par sa culture et sa philosophie d'entreprise.

**Tableau n° (04): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales**

<b>Attitude siège-filiales</b>	<b>Caractéristiques</b>
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Système global de prise de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales. Mise en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux Développement d'une «culture groupe » au plan mondial.
Communication et flux d'information	Flux bidirectionnels entre le siège et ses filiales

*Chapitre 1: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de  
l'internationalisation des activités des entreprises*

Gestion des ressources humaines	Cadres recrutés en fonction de leur expérience et compétence sans prise en compte de la nationalité
Politique marketing et action commerciale	Stratégies de développement au niveau mondial, avec création d'interdépendances fortes entre le siège et ses filiales

**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel, stratégie, performance, organisation**, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p: 130

**IV.2- Avantages du model du model d'organisation à orientation géocentrique:**

- Permet la formation d'une équipe de managers internationaux facilitant le développement d'une perspective globale et d'un personnel interne pour le déploiement dans toute l'organisation
- Coopération et partage des ressources à travers les filiales

**IV.3- Inconvénients du model du model d'organisation à orientation géocentrique:**

- Le gouvernement du pays d'accueil exige l'emploi d'un grand nombre de salariés locaux et peut contrôler l'immigration pour arriver à ses fins ou exiger des firmes que soient fournis des documents supplémentaires en justification de l'emploi d'un étranger eu détriment d'un local
- Cout élevé d'implantions de cette approche lié à la formation et la relocalisation
- Une longue durée et fort contrôle de la maison mère !
- à pour implanter une politique RH géocentrique (risque de résistance de la filiale face à sa perte d'autonomie)

**Tableau n° (05): tableau comparatif des relations siège-filiales**

Typologies Critères	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
<b>Identité organisationnelle</b>	Entreprise à forte culture nationale avec un pouvoir central fort	Organisation multidomestique autour de la nationalité des pays d'accueil (pouvoir central limité)	Organisation multipolaire autour de grandes zones géographiques homogènes (sièges régionaux)	Entreprise mondiale de proximité (collaboration siège-filiales)
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Communication descendante avec fortes directives en provenance du siège central	fort degré d'autonomie au niveau des filiales. Diversité des situations et faible communication entre les entités.	Interdépendance stratégique au plan régional avec flux de communication élevé entre sièges régionaux et filiales.	Interdépendance stratégique au plan mondial avec flux de communication importants entre filiales et au niveau des relations siège-filiales.
<b>Système Evaluation Contrôle</b>	Indicateurs de performances et de contrôle fixés par le siège du pays d'origine. Contrôle des activités exercé par les cadres et responsables de la maison mère.	Indicateurs Déterminés localement, en fonction des besoins et des particularismes locaux. Contrôle des activités exercé par les cadres de chaque pays.	Indicateurs définis régionalement par grandes zones géographiques. Contrôle des activités exercé par des responsables régionaux.	Indicateurs globaux élaborés à partir des contraintes nationales et transnationales. Contrôle des activités exercé en fonction des exigences requises hors considération des origines nationales.

**Source:** Conception personnelle d'après les travaux de: Olivier Meier, 2014 et Heenan D. et Perlmutter H., **Multinational Organization Development**, Addison Wesley, 1979

#### **V. Choix d'une orientation:**

Il est important de signaler que ces types d'orientations n'interviennent pas toujours distinctement dans les filiales ou les entreprises. Perlmutter (1969) a souligné que différents types d'orientations peuvent se trouver à divers degrés dans une même organisation en fonction des décisions fonctionnelles et géographiques.

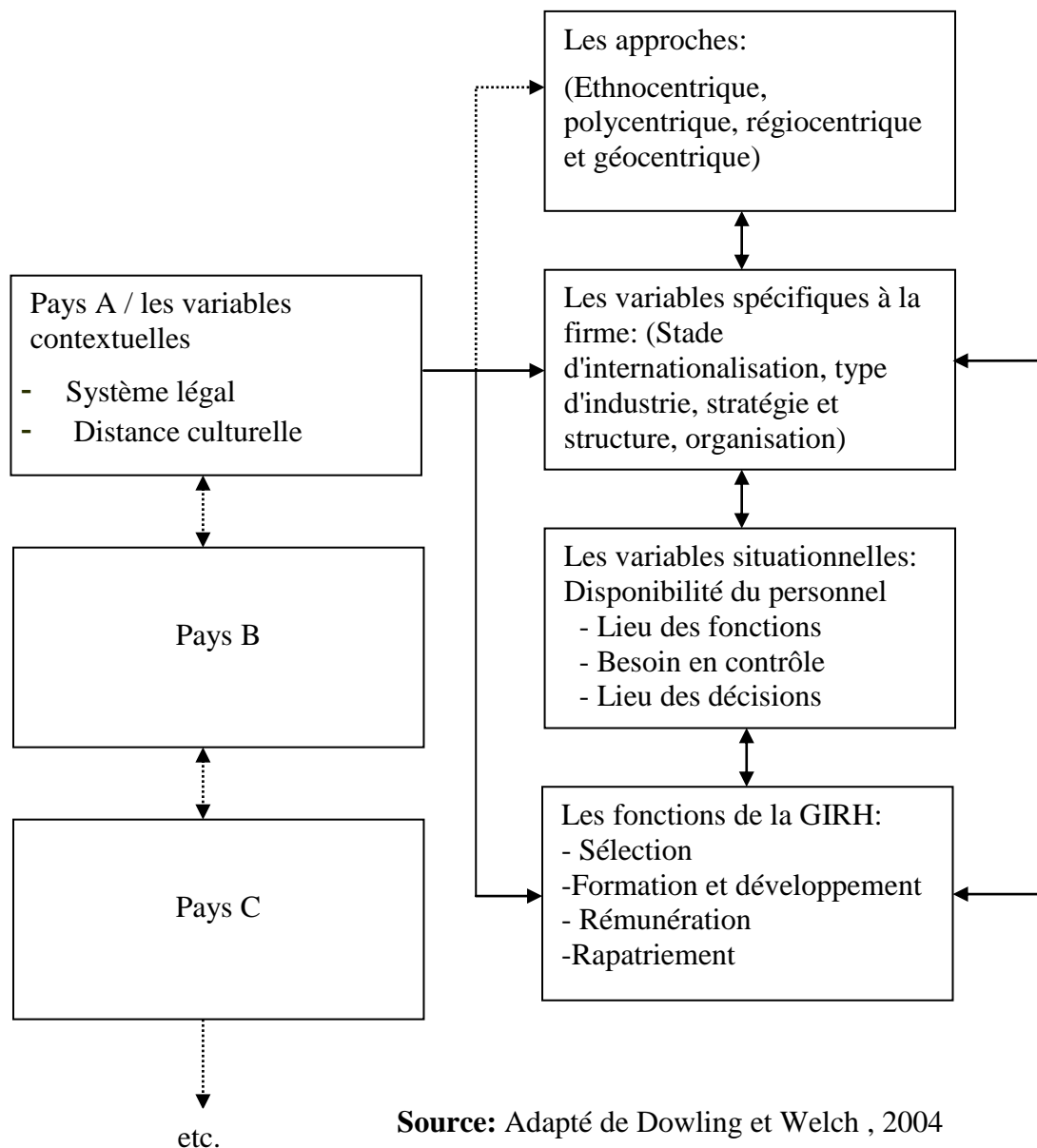
Par conséquent, en faisant le lien entre orientations stratégiques et pratiques de GRH, Rosenzweig et Nohria (1994) affirment qu'il peut y avoir différentes politiques dans les diverses filiales d'une même multinationale selon les orientations qu'elle adopte : « Les pratiques managériales dans les filiales étrangères des multinationales pourraient ressembler à celles du pays d'origine de la multinationale (ethnocentrisme), pourraient se conformer aux pratiques locales du pays d'accueil de la filiale (polycentrique) ou pourraient adhérer à un standard mondial (global) ». Pour Tayeb (1998), la liberté de choisir entre ces différentes stratégies dépend de la philosophie et la préférence de l'entreprise mais aussi des conditions locales. De ce fait, les sociétés internationales pourraient dans la pratique opter pour une stratégie hybride. En fait, les sociétés adoptent par exemple, une approche ethnocentrique pour certaines filiales et polycentrique pour d'autres (Tayeb, 1998; Myloni et al., 2004). Ces auteurs mettent l'accent sur l'intérêt que doivent porter les multinationales aux conditions locales du pays d'implantation en « optant à chaque fois pour des orientations qui s'appliquent au mieux à chacune des conditions locales des filiales » (Tayeb, 1998). Ces conditions locales peuvent être liées à la culture. Selon Evans (1986), le choix d'une orientation globale GRH est conditionné par les différents environnements socio-culturels d'une multinationale.

Cette stratégie hybride peut être aussi un compromis au dilemme intégration / différenciation auquel fait face la multinationale (Lawrence et Lorsch, 1989). En le répliquant aux pratiques RH, Tayeb (1998) explique qu'« une multinationale prévoyant de maintenir son identité et ses stratégies globales peut bénéficier d'une orientation globale, géocentrique dans ses politiques et pratiques du personnel. Mais afin de rester en même temps sensible aux variations locales, elle devrait avoir une orientation polycentrique (localement spécifique) (Welch, 1994).

Dowling et al., (1994) mentionnent que l'approche choisie lors du développement d'une stratégie pour le management des ressources humaines à l'international dépend de: la stratégie adoptée, la structure de l'entreprise, la taille de la filiale, l'efficacité de son personnel, les attitudes de la maison mère ainsi que les régulations gouvernementales.

Welch (1994) considère que c'est la contingence environnementale à laquelle fait face la firme multinationale qui complique le choix des attitudes managériales envers les opérations internationales. Cette contingence influence la position stratégique, le fonctionnement managérial, la structure organisationnelle et les approches envers le personnel de toute multinationale. En regroupant les différents déterminants influençant l'approche choisie ou même les fonctions RH qui lui sont affectées, Welch (1994) a établi un modèle (voir figure n° 01), modèle repris par Dowling et Welch (2004). Ce modèle comporte des variables spécifiques à la firme, des variables situationnelles, des variables contextuelles et des fonctions de la GIRH qui vont déterminer les approches à adopter pour le personnel actif dans des opérations à l'étranger.

**Figure n° (02): Les déterminants des fonctions et approches de GIRH**



**Source:** Adapté de Dowling et Welch , 2004

## **Section 4: Le management interculturel**

Le management interculturel est une discipline résultante du changement dans la philosophie de la gestion dans un environnement qui détruit de plus en plus les frontières économiques des nations, et la diversité culturelle envahit tous les domaines et exige aux multinationales de mener une stratégie de recrutement basée sur une diversité culturelle.

### **I. Définition du Management interculturel:**

L'origine du management interculturel vient du constat qu'il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail<sup>33</sup>. La conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation de l'économie favorise le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein des entreprises, ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du management. Dès lors, la pratique du management interculturel s'avère indispensable. Cependant, certaines entreprises ou plus précisément les grands groupes ne prennent pas assez en compte les différences culturelles de leurs employés notamment lors de fusion ou d'acquisition (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<sup>34</sup>), ce qui aboutit à de réels problèmes organisationnels car, les membres de celles-ci pourraient éprouver des difficultés à travailler ensemble. 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.<sup>35</sup>

### **II. Pratiquer le management interculturel:**

C'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion.<sup>36</sup> L'enjeu du management «est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et

<sup>33</sup> . Olivier Meier, **Management interculturel**, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p: 206

<sup>34</sup> . Olivier Meier, **Management interculturel**, 4<sup>ème</sup> édition, 2007, p: 65

<sup>35</sup> . John HARPER, Sylvette CORMERAIE, Mergers, **Marriages and after: how can training help?**, Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, 1995, pp:24 -29

<sup>36</sup> . Pierre Dupriez et Solange Simons, **La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel**, De Boeck et Larquier, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, p: 6

sans égard pour les richesses culturelles d' une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autres part».<sup>37</sup>

De manière générale, toutes les organisations faisant face à une diversité culturelle se trouvent souvent dans une situation difficile à appréhender. Il est alors nécessaire d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser.

Quel que soit le degré d'interaction, on doit tenir compte de l'existence des différences culturelles, car l'omission ou la minimisation de son impact sur l'activité de l'entreprise pourrait être génératrice de réels problèmes pour le management des entreprises. De ce fait, le management interculturel est mis en relation, le plus souvent, avec l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité d'une entreprise.

La majorité des recherches ainsi que les études de terrain menées dans le cadre du management interculturel est axée sur des multinationales qui, de manière générale sont confrontées au quotidien à la pratique du management interculturel.<sup>38</sup>

### **III. Les équipes de travail 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»<sup>39</sup>. La constitution d'équipes multiculturelles diminue le risque de conformité ainsi que les pressions de conformité caractéristiques des équipes de travail composées de personnes partageant la même culture (S. Schneider et J-L. Barsoux, 2003).

#### **III.1- Les enjeux de la diversité culturelle:**

Bon nombre de recherches viennent de plus en plus tempérer les perspectives théoriques qui exaltent les avantages de la diversité culturelle (Palich & Gomez Mejia, 1999) en soutenant, entre autres, que la diversité peut créer des insatisfactions et une baisse de chiffre d'affaires (Milliken et Martins, 1996). D'autres, plus modérées, ayant émergé dans un contexte de mondialisation mais s'appuyant sur les études plus classiques (Hall, 1959, 1960; Lawrence and Lorch, 1967; Hofstede, 1980), postulent que la diversité culturelle de la main - d'œuvre d'une organisation apporte des avantages si et seulement si elle est bien gérée.

Nous ferons le point sur les avantages et les inconvénients que pourraient susciter la diversité culturelle au sein des entreprises. Les organisations se lancent dans l'acquisition d'une main

---

<sup>37</sup> . E. Dave *et al*, Op-cit, p: 430

<sup>38</sup> . Paul Clavai, **Les aires culturelles, hier et aujourd'hui**, Carnet de terrain, Numéro 50, Volume XV, 2008, p:125

<sup>39</sup> . Joseph Aoun, **Manager une équipe multiculturelle: faire de la diversité une clé de la performance**, édition ESF, 2004, p: 9

d'œuvre culturellement diversifié principalement pour trois raisons : <sup>40</sup> se conformer à la législation, améliorer l'image de l'employeur et accroître la performance de l'organisation

### **III.2- Les avantages d'une équipe multiculturelle:**

Les avantages potentiels de la gestion de la diversité culturelle sont notamment une meilleure prise de décision, plus de créativité et d'innovation, plus de succès dans les actions de marketing international et auprès des communautés ethniques minoritaires locales, une meilleure distribution des opportunités économiques (Cox, 1991; Cox et Blake, 1991). En effet, les résultats de nombreuses études ont permis d'établir un lien entre la diversité et l'innovation en entreprise.<sup>41</sup> D'autres recherches ont démontré qu'une gestion efficace et stratégique de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer sa créativité et de hausser ses innovations, d'optimiser ses communications, de réduire les différends, de diminuer l'absentéisme et le taux de roulement du personnel, de saisir les occasions qu'offre la mondialisation, de se doter d'habiletés de travail d'équipe plus performantes, d'améliorer les relations interentreprises et d'optimiser le service à la clientèle.<sup>42</sup> Adler (1994) affirme qu'une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène à plus de solutions. En effet, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles. D'après les travaux de Bartlett (1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences.<sup>43</sup> Cette réalité interculturelle permet la confrontation des idées de chacun et d'explorer de nouvelles pistes.<sup>44</sup>

La diversité culturelle permettrait de plus d'accroître la productivité en facilitant l'innovation et la résolution des problèmes (Orlando, 2000). En outre, "En mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. En retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront" (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984).

<sup>40</sup> . Sylvie chevrier, **Le management interculturel**, PUF, 2003, p:58

<sup>41</sup> . Adler, N. J. **International dimensions of organizational behaviour**, 4<sup>ème</sup> édition, Ohio, 2002, p: 94

<sup>42</sup> . O'Flynn, J., S. et al. **Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend**, Australian Centre for International Business, University of Melbourne, 2001, p: 25

<sup>43</sup> . Pierre DUPRIEZ, **Le couple culture et management dans un contexte de transition**, dans *Économiques et Sociaux*, Éditions L'Harmattan, 2005, pp: 25-26

<sup>44</sup> . Idem



Les individus qui ont travaillé dans un environnement multiculturel ont plus de tolérance et une grande ouverture aux cultures différentes. Gauthey & Xardel (1990) les appellent « les clairvoyants de l'interculturel »: ce sont des personnes ouvertes à l'extérieur, capables de prendre du recul par rapport à leur expérience et d'émettre des hypothèses quant aux comportements des étrangers qu'ils côtoient. Le management interculturel permet de prendre conscience qu'il existe un lien entre la dynamique des structures et des rationalités sociales (les cultures) et le fonctionnement organisationnel et individuel. Manager la diversité culturelle permet d'améliorer l'efficacité économique des entreprises et de l'exigence éthique du respect de différences.

La diversité culturelle peut constituer pour l'entreprise multiculturelle un atout majeur : "En mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. En retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront" (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984).

### **III.3- Les inconvénients d'une équipe multiculturelle:**

Selon plusieurs chercheurs, la présence de personnes de diverses origines ethnoculturelles dans une équipe de travail pourrait conduire à plus de conflits, de problèmes de communication, voire à un manque d'intégration sociale et de cohésion, si cette diversité n'est pas prise en compte par les gestionnaires.<sup>45</sup>

L'incompréhension constitue également une des résultante potentielle au sein des équipes de travail multiculturelle, alors que, « face à l'incompréhension que nous abhorrons dans ces situations multiculturelles, nous manifestons souvent de la peur et un repli sur nous-mêmes, suivis, très vite, par des clichés, des stéréotypes et des jugements » (Marsan, 2005 : 13 8). La diversité peut entraîner de nombreux problèmes au sein des entreprises. Certaines équipes peuvent être moins performantes, car les membres de celles-ci éprouvent des difficultés à travailler ensemble. Effectivement, la différence culturelle peut générer des problèmes de communication, de compréhension, au niveau du langage verbal, corporel, ou des habitudes de certaines personnes.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> . O'Flynn, J., S. et al, **Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend**, Australian Centre for International Business, University of Melbourne, 2001, p: 6

<sup>46</sup> . Idem

- **La communication:** Selon Chevrier un manager passe 70% de son temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non, consciente ou inconsciente. Dans une situation interculturelle, différentes interférences vont se développer : les différences de représentation d'un contexte, qui posent le problème de ce qu'un groupe culturel perçoit à travers le mot « objectif » : pour un Américain, un objectif est un critère quantifiable et précis alors que pour un Japonais, un objectif correspond plutôt à une direction à suivre<sup>47</sup>. Le problème de la langue peut venir s'ajouter. Même avec des populations francophones, on observe des différences non négligeables dans le sens de certains mots utilisés. Tous ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein d'une équipe de travail. C'est pour cela qu'il est important de reformuler ces propos et de méta communiquer pour que le dialogue soit clair et sans incompréhension.<sup>48</sup>
- **La cohésion:** La cohésion est définie par Adler (1994) comme étant « la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions». L'arrivée de nouveaux employés de cultures différentes peut créer des tensions et des rivalités entre les nouveaux et anciens employés. Cette situation a des conséquences sur la performance des équipes et il existe un risque de départ de membres du personnel.<sup>49</sup>
- **Les stéréotypes:** Les stéréotypes sont des croyances que les personnes ou groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction à travers des caractéristiques générales et simplificatrices. Ces représentations servent de points de repère lors des échanges entre personnes de nationalités différentes. Le risque est qu'il donne une image incomplète des individus et ne tient pas compte des caractéristiques propres de chacun.<sup>50</sup>
- **Susciter des incompréhensions:** Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles. À l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de

---

<sup>47</sup>. Ibid. P: 7

<sup>48</sup>. Ibid. p: 9

<sup>49</sup>. Ibid. p: 10

<sup>50</sup>. Ibid. p: 11

communication entre les membres en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

- **Accentuer les problèmes:** Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalité différente. Lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle va réagir en fonction de son histoire, de sa culture, avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses. Les différences de nationalités au sein d'une entreprise peuvent entraîner des oppositions au niveau du management compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture.<sup>51</sup>

#### **IV. Théories de la gestion de la diversité culturelle:**

Les entreprises d'aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses.<sup>52</sup> Cette situation amène à s'interroger sur les «compétences multiculturelles»\* qui pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel. La diversité culturelle étant une réalité sociologique, il nous paraît nécessaire de préciser le sens que nous donnons à la notion de gestion de la diversité culturelle. Gérer la diversité peut être définie comme:

La planification et la mise en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour gérer les gens de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés alors que ses inconvénients potentiels se minimisent", Taylor Cox (1994).

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant.

Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon Rosenzweig (1998), ces différences se manifestent surtout « dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en

---

<sup>51</sup> . Ibid. p. 13

<sup>52</sup>. Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, **Diversité en milieu de travail: défis et pratiques de gestion**, Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs, 2010, p.: 202

\* On entend par compétence multiculturelle une aptitude qui se manifeste par un ensemble de comportements observés chez une personne qui contribue au rendement de l'entreprise dans un contexte multiculturel (Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, 2010)

équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisionnels, etc. ».<sup>53</sup> Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité. Une organisation doit être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins des clients. La gestion est principalement faite de communication et d'utilisation du langage. On sait depuis fort longtemps que l'activité de communication occupe de 50 à 75% du temps de travail des gestionnaires<sup>54</sup>. En effet, la compétence communicationnelle est très importante pour un gestionnaire en l'occurrence dans une organisation ayant un personnel diversifié. Distinguent trois niveaux de compétences communicationnelles à intégrer dans une relation interculturelle. Le premier niveau de compétence s'inscrit dans l'aptitude à décoder et échanger un message écrit ou par lé. Dans le cas d'une entreprise, il peut s'agir de la compréhension technique d'un message c'est à dire «comprendre le pourquoi et le comment d'un appel téléphonique ou d'une télécopie». Le deuxième niveau de compétence se situe à la capacité de converser et négocier avec des partenaires (notamment dans la vente et les opérations de marketing international). Dans ce deuxième palier, « la maîtrise de la syntaxe et de la sémantique sont particulièrement indispensables ». Le troisième et dernier niveau de compétence communicationnel est surtout requis dans le cas d'une gestion à l'international. Il s'agit de la capacité à influencer, motiver et gérer. A ce stade, l'objectif est réellement de s'adapter au contexte culturel dans lequel on opère pour une bonne communication. L'environnement des affaires évolue rapidement avec notamment la composition de la main d'œuvre de plus en plus diversifié, ce qui, pousse les entreprises à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leur stratégie de gestion.

Cependant, comment tirer parti de cette diversité culturelle. Distefano et Maznevski (2000) affirment que « les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grand nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats ». Le problème majeur qui, selon eux, distingue ces équipes est une mauvaise gestion de la diversité<sup>55</sup>. Une réponse stratégique à ces changements est de gérer cette diversité en mettant l'accent sur une utilisation efficace de l'ensemble des travailleurs (Thornhill et al, 2000). C'est pourquoi, il est essentiel pour un manager d'identifier

---

<sup>53</sup>. Rosenzweig, P. M, **Stratégies pour la gestion de la diversité: L'art de l'entreprise globale**, Les Échos 1998, p: 12

<sup>54</sup>. Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, Op.cit., p:181

<sup>55</sup>.Distefano, J.J, et. Maznevski, M. L, **Creating value with diverse teams in global management**, Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 1, 2000, pp: 45-63

les spécificités de la culture d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté (Trompenaars, 1993).

Dass et Parker (1999) ont définis quatre approches de gestion de la diversité au sein des entreprises en proposant également des stratégies soutenant ces quatre approches. Ainsi, Dass et Parker (1999) distingue une première approche s'appuyant sur un déni des différences. Par conséquent, la question de la diversité n'est pas prise en compte dans la stratégie des entreprises, autrement dit il n'existe aucune stratégie de gestion de cette diversité. La deuxième approche considère la diversité comme un problème organisationnel qui doit être pris en charge par les managers. Dans ce cas, la diversité est valorisée afin de lutter contre toute discrimination et injustice notamment dans le cadre de recrutement, de rémunération et de promotion. La stratégie adoptée consiste à incorporer les différences de sorte qu'elles disparaissent. La troisième approche a trait à une prise en compte totale de la diversité car cette dernière est considérée comme un atout. Enfin la quatrième approche définit la diversité comme étant un ensemble susceptible de créer des avantages pour l'entreprise mais aussi dans certains cas peut présenter des inconvénients pour l'entreprise. Cependant, cette dernière approche met l'accent sur la nécessité d'adopter une bonne stratégie de gestion de la diversité dépendamment des orientations culturelles de l'ensemble du personnel en créant un cadre de travail stimulant et respectueux des différences.

**Tableau n° (06): Quatre stratégies de gestion de la diversité**

<b>Stratégie</b>	<b>Approche</b>	<b>Problématique</b>	<b>Résultat recherché</b>
<b>Réactive</b>	Résistance	comme une menace	Maintenir le statu quo
<b>Défensive</b>	Discrimination et équité	Différentes comme un problème	un problème membres des groupes systématiquement et historiquement discriminés
<b>Accommodante</b>	Accès et légitimité	Différences comme une possibilité	Obtenir accès et légitimité auprès de nouveaux marchés (employés et

*Chapitre 1: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises*

			consommateurs)
<b>Proactive</b>	Apprentissage	Différences comme une occasion d'apprentissage	Encourager l'apprentissage individuel et organisationnel à partir d'une perspective de long Terme

**Source:** E. Davel, J-F Chaniat et J-P Dupuis, **Gestion en contexte interculturel**, 2012, p:388

## **Conclusion**

A partir de ce premier chapitre nous avons essayé de mettre en avant une présentation de concept de l'internationalisation des entreprises; en déterminant tous les modes possibles aux manager, afin d'exploiter les marchés étranger et qu'en fonction de ses ressources, du produit, et des caractéristiques du marché étranger visé, la firme doit procéder à un arbitrage entre plusieurs voies de l'internationalisation, l'exportation, l'implantation et le partenariat, ou impartition, en distinguant les lieux de production des lieux de commercialisation.

D'une autre part, les firmes doivent choisir l'une ou même maitre un mix entre Les orientations organisationnelles des entreprises pour déterminée leur stratégie de développement international et met la lumière sur leur sensibilité culturelle dans l'élaboration de leurs stratégies d'internationalisation.

Nous venons de comprendre que l'universalisme est l'idée d'une opinion à vocation universelle. L'approche universaliste consiste globalement à considérer qu'il existe des solutions de portée générale et que celles-ci ont vocation à être appliquées partout, quelles que soient les circonstances particulières. Ainsi, les cultures «universalistes» sont à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation (Meier, 2010). Les pratiques managériales uniformisées qui s'en est suivi ont été largement impulsées par les pays industrialisés tels que les Etats-Unis et les pays européens. A l'opposé, l'approche du particularisme culturel met l'accent sur les circonstances particulières et sur l'importance des relations, qui nécessitent que les solutions soient adaptées. Les cultures «particularistes accordent une attention soutenue aux contraintes relationnelles et aux circonstances conjoncturelles (O. Meier, 2010), autrement dit il n'existe pas d'interprétation unique et uniforme aux phénomènes observés c'est-à-dire «qu'une vérité doit se lire dans son contexte culturel et spatio-temporel» (A. Davila et S. Couderc 2012).

De ce fait, nous allons consacrer le chapitre suivant pour déterminer et décortiquer dans les différentes pratiques de la gestion internationale de ressources humaines afin de mieux comprendre l'influence de l'environnement locale sur le comportement organisationnel des entreprises en cas de la diversité culturelle des ressources humaines, pour dépasser le dilemme adaptation/transfert.

## *Chapitre 02*

*Le transfert de la stratégie mère et l'adaptation des  
pratiques de la gestion de ressource humaine à  
l'internationale*



### ***Introduction***

Dans ce chapitre nous allons présenter les principes des approches culturalistes et institutionnalistes qui sont utilisés pour traiter la problématique de l'adaptation en générale et des pratiques managériales en particulier. Les facteurs de convergence et de divergence, culturels et institutionnels, ont été présentés pour montrer la contextualité culturelle des pratiques de la gestion de la ressource humaine. Cette contextualité fait référence aux différents facteurs issus de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Nous avons également à travers cette présentation, souligné les apports et les limites de ces deux approches. En particulier, nous soulignons la pertinence de l'approche néo-institutionnaliste dans les recherches sur les filiales des multinationales et notamment sur l'influence de leur environnement sur les pratiques qui leurs sont transférées ou l'adaptation par leur maison mère. Cette pertinence réside, entre autre, en dans la considération de multiples types de facteurs influençant les pratiques organisationnelles.

Ces deux approches ont souvent souligné la présence de multitudes de facteurs qui influencent le choix des filiales en matière d'adoption des pratiques transférées ou adaptées, cependant elles restent très statiques et ne montrent pas le changement intervenu à l'intérieur des organisations ni l'évolution des normes locales. et à la considération de la culture comme une caractéristique constante des mentalités nationales (Ferner et al., 2005) chez les culturalistes et la négligence du rôle des acteurs et le déterminisme dans les recherches néo-institutionnelles. Pour dépasser le dilemme convergence / divergence des pratiques managériales lors de l'étude de l'adaptation.

Afin de mieux expliquer notre positionnement épistémologique parmi les différentes écritures sur l'implication de la culture dans la détermination des stratégies optées par les l'entreprises à l'international, ce chapitre sera au cœur de notre recherche dans lequel on a essayé de tirer au claire l'importance de choisir entre convergence ou divergence des stratégies face a la diversité culturel au monde des affaire.

Donc, la distinction du concept de l'adaptation par apport les autre themes en conflit (Glocalisation, Localisation, Transnationalisation, Diffusion, Hybridation) comme on vient d'expliquer tout en long de ce chapitre, était vraiment nécessaire afin d'être comme une introduction au prochain chapitre

### ***Section 1: Le concept de l'adaptation dans les pratiques de gestion***

Le concept d'adaptation est souscrit souvent dans la définition d'autre terme, donc il est nécessaire de présenter plusieurs concepts qu'on suggère important pour mieux comprendre notre étude sur l'adaptation des pratiques de GRH au contexte culturel local.

#### **I. La Crossvergence: quand la culture nationale exige le rapprochement et l'adaptation des pratiques managériales**

A l'encontre de la divergence qui postule d'**adaptation** des pratiques managériales au contexte local et néglige la capacité des organisations. Ce nouveau concept appelé parfois **Crossvergence** chez les sociologues prenant en compte la variable « culture nationale », suggère que « les firmes peuvent développer une perspective **hybride** post-rationnelle en établissant un compromis commun entre leur culture divergente et la rationalité globale dominante » (Gupta et Wang, 2004).

Ce concept suppose un mix entre les perspectives stratégiques existantes et peut donc résulter de logiques culturelles contrastées.

#### **II. Similitudes et différences entre: Glocalisation, Localisation, Transnationalisation, Diffusion, Hybridation et Adaptation**

Le concept de la «**glocalisation**» traite la question de la stratégie internationale en termes implantation des filiales et de la prise de décisions en matière de pratiques managériales. La «**glocalisation**» signifie qu'il faut penser global et agir local. C'est un modèle «permettant de satisfaire des exigences économiques –globales- grâce à la valorisation des facteurs clés de succès locaux » (Silva et Scouarnec, 2006). La «glocalisation» a été utilisée par Dahertson (1995) et Kraidy (1999) pour se référer à l'interface entre le processus de « globalisation » et celui de localisation. Cette interface peut donner lieu à un processus d'hybridation de pratiques managériales (Husted, 2002).

L'idée de la «**Glocalisation**» trouve son origine au Japon sous le terme Dochakuka pour désigner l'adaptation des techniques de la ferme aux conditions locales (Khondker, 2004). Ce concept a commencé à être utilisé à la fin des années 1980. Kenichi Ohmae (1991) a discuté ce concept en donnant l'exemple des firmes japonaises comme Sony en Europe. Il souligne l'importance de la décomposition du centre de la maison mère en plusieurs centres régionaux et la redéfinition du rôle de la maison mère en termes de prise de décisions (Mucchielli, 1998). En effet, la multinationale globale doit assurer une coordination à la fois globale et locale d'où la nécessité d'avoir une stratégie

locale et régionale en plus de la globale. Bartlett et Ghoshal (1991) ont affirmé la possibilité d'une coexistence à la fois de phénomènes de globalisation et de localisation au sein d'une même firme.

Une entreprise « **glocale** » est une entreprise qui a des sièges régionaux qui sont « autonomes quant à la conception, la production et la commercialisation pour un produit ou un groupe de produits » (Mucchielli, 1998). De ce fait, avoir une stratégie globale suscite une division des tâches entre les unités sur une base régionale. Cette stratégie de « **glocalisation** » peut se traduire par ce que Brabet (1996) dénomme « l'arbitrage managérial » qui introduit à la fois les exigences de la globalisation (compétitivité, normes...) et les spécificités locales (pratiques managériales, culture...) ou encore le modèle mosaïque de Scouarnec et Silva (2006) qui valorise les facteurs clés de succès locaux.

De son côté, Khondker (2004) a souligné l'existence de différences entre le concept de **glocalisation** et **l'hybridation**. Il précise que la glocalisation implique un mélange et mixage d'adaptation de deux ou plusieurs processus, l'un d'entre eux doit être local. Par contre l'hybridation peut ne pas contenir de processus local. Il rajoute que la glocalisation ne prend pas sens que lorsqu'elle comprend au moins une composante qui reflète la culture locale, le système de valeurs et les pratiques locales, etc.

Le terme de « **glocalisation** » a été aussi mobilisé pour étudier la globalisation du management et montrer qu'elle n'est pas synonyme d'homogénéisation (Robertson, 1995). Selon Frenkel (2005), il existe deux types de recherches inscrites sous cette approche intitulée :

La « **glocalisation** » institutionnelle : concerne les recherches néo-institutionnelles focalisées sur les conditions institutionnelles du pays d'accueil qui accepte ou rejette certains modèles de management. Elles sont axées sur le changement en terme rationalisation et de modernisation.

La « **glocalisation** » interprétative: concerne les recherches focalisées sur la signification culturelle des modèles managériaux et leurs motifs de changement quand elles se déplacent d'un contexte social à un autre. Elles sont axées plus sur la nécessité de la transformation.

Frenkel (2005) stipule que les recherches sur la « **glocalisation** » institutionnelle ne théorisent pas l'essence du changement des modèles lorsqu'ils voyagent d'un contexte à un autre, ni leur processus de transformation.

En revanche, les recherches sur la « **glocalisation** » interprétative donc culturelle s'intéressent plus à ces changements, au voyage des modèles et à la nécessité de leur traduction. Dans ce sens, la « **glocalisation** » est un processus qui défend la divergence des pratiques **globales** et incite à leur mélange et leur interprétation. Par ailleurs, Bartlett et Ghoshal (1991) ont développé le concept de **transnationalisation** qui est très proche de celui de la « **glocalisation** ». Ce concept répond aux

exigences actuelles du marché mondial et par conséquent aux besoins des firmes de maintenir une balance dynamique

Ceci correspond à notre thèse présentée dans le chapitre précédant dans les travaux d'Oliver Meir qui exige l'**adaptation** les pratiques managerielles au contexte local, car la globalisation ne soit convenable dans tous les cas.

Entre la **globalisation** (implantation globale de standards) et la **localisation** (adaptation des pratiques en fonction de l'environnement local). Ces mêmes auteurs rejettent l'idée d'égalité de traitement de toutes filiales d'un groupe et de la centralisation de la prise de décisions par la maison mère. Le management, les rôles et les responsabilités dans ce type d'organisation sont différenciés en les fonctions et les pays, la prise de décision est partagée.

Le management est alors multidimensionnel et toutes les filiales sont interdépendantes entre elles en production et en ressources mais aussi en information et savoir-faire.

«La **transnationalisation** suppose de trouver un compromis entre des impératifs apparemment opposés d'intégration des activités, l'**adaptation** aux conditions locales et de coordination des stratégies » (Huault, 1998).

Toutefois, cette autonomie ou délégation qu'on retrouve dans le concept de «glocalisation » ou celui de la transnationalisation laisse la porte ouverte à une possibilité d'hybridation allant jusqu'à l'adaptation des pratiques managériales, puisque dans l'un et l'autre, il y a un accent mis sur l'apprentissage de l'entreprise en dehors de son environnement domestique.

Dès lors, les pratiques managériales transférées doivent d'être rapprochées au changement local par la maison mère, afin d'éviter qu'elles soient dénaturées dans leur esprit de base et par conséquent garder les mêmes objectifs et son principe initial.

En faisant la synthèse des travaux sur l'hybridation que nous venons de citer, nous constatons qu'il existe une distinction entre les processus **d'adaptation**, de **diffusion** et **d'hybridation**. La différence entre ces trois processus réside principalement dans leur politique de pilotage ainsi que leur choix d'adoption des pratiques locales et/ou celles transférées.

La **diffusion** désigne dans notre recherche l'extraction des pratiques de GRH de leur contexte d'origine (la maison mère) pour être appliquées dans un autre (la filiale).

Dans le cadre de **la diffusion**, les pratiques de GRH transférées sont adoptées au détriment des pratiques locales.

**L'adaptation** quant à elle, peut être définie comme étant une réaction de la maison mère face à des pressions provenant du pays d'accueil de sa filiale, en adoptant certaines pratiques locales qu'elle rajoute à celles transférées.

Contrairement à l'adaptation et la diffusion, nous pouvons caractériser **l'hybridation** comme étant un processus plutôt imprévisible et involontaire.

Le point commun entre ces deux processus d'**adaptation** et de **diffusion**, c'est la rationalité de leur démarche. En effet, ils se présentent tous les deux sous la forme d'un processus volontaire, piloté par un seul acteur, le manager, principal décideur et contrôleur de ce processus.

Section 2 : le dilemme du transfert/ adaptation de la stratégie RH mère au contexte culturel locale

Le but de cette section est de mettre en évidence la compréhension de la complexité de l'environnement international dans lequel la multinationale évolue.

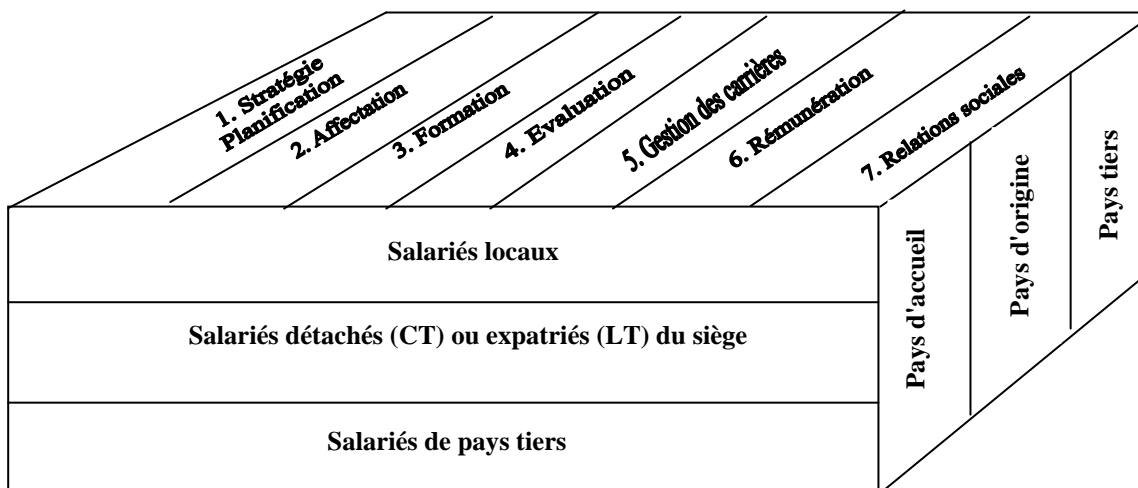
Nous nous appuyons ensuite sur certains travaux qui nous guident dans la détermination des mesures que la multinationale doit prendre en considération afin d'affronter un environnement étranger assez diversifié par rapport à l'environnement habituel de la maison mère

I. L'importance de la fonction RH dans un contexte international

Le modèle de Morgan (1986) fait figure de référence pour une GIRH. Il se structure autour de trois dimensions:

- **Trois types de salariés:** les salariés du pays d'origine (issus du siège social), les expatriés (issus d'autres filiales) et les salariés locaux (originaires du pays de la filiale);
- **Trois types de pays:** le pays d'accueil (localisation de la filiale), le pays d'origine (localisation du siège de l'entreprise) et le pays tiers (autres filiales nationales du groupe, pays où l'entreprise n'est pas présente mais dans lesquels elle peut recruter des collaborateurs).
- **trois rôles de la fonction RH:** (le recrutement, l'allocation et l'utilisation)

Figure n° (04): La fonction RH dans un contexte international



Source: Michel Barabel et Olivier Meier, **Management-ressources-humaines: gestion internationale des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2014, p:37

Comme on peut le constater, la GIRH ne se différencie pas par les types d'activité réalisés par la fonction RH mais par le fait qu'elle est exercée dans plusieurs pays avec plusieurs catégories de collaborateurs. Elle induit, de fait, pour le service RH de nouvelles responsabilités et problématiques à traiter.

Une GIRH induit donc une plus grande complexité de la fonction. Elle conduit à:<sup>1</sup>

- structurer un réseau RH mondial, quelle structure adopter au regard de nos implantations multiples ?;
- sensibiliser et impliquer ce réseau afin d'avoir une homogénéité des pratiques, des discours et des outils lorsque cela est possible (dépasser les contingences sur des sujets clés);
- à s'assurer de la compréhension et de l'application des procédures (visites et audits ponctuels, formations...);
- à animer son réseau mondial par une communication prenant compte de la dispersion géographique (partage des pratiques sur un portail SIRH, notes de services, journal interne, séminaires annuels de travail...).

## **II. Convergence ou divergence entre l'analyse stratégique et l'analyse culturelle:**

«C'est un peu comme s'il existait au sein des organisations un ensemble de questions que certains désignent par le terme de culture et d'autres par celui de stratégie». Karl Weick

Karl Weick, expert en management des organisations a éclairé la relation complexe et confuse entre culture et stratégie. Il s'est basé sur une expérience réalisée avec des lecteurs. En leur proposant une série d'affirmations et leur demandant de choisir comme premier mot de la phrase entre «culture» et «stratégie», il s'est rendu compte que dans les définitions courantes du terme stratégie, le remplacement par le mot culture n'altérerait en rien le sens du texte. Cette expérience démontre la similarité entre stratégie et culture.<sup>2</sup>

Si la culture peut être définie comme un «ensemble de solutions à des problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne», la stratégie permet aux organisations d'évaluer leur environnement et leurs capacités et sert en effet à réaliser une adaptation externe et d'effectuer une intégration interne.

---

<sup>1</sup> . Michel Barabel et Olivier Meier, Op-cit, p: 37

<sup>2</sup> . Marie Francesco, Barry Allen Gold , **International organizational behavior**, 2<sup>ème</sup> édition, 2005,p:59

## **II.1- Quelle place pour la culture dans l'analyse stratégique ?**

Pour répondre à cette question, il convient de répondre un certain nombre de questions à savoir : dans quelle mesure la culture nationale influe-t-elle sur la stratégie adoptée ? En quoi différentes approches de la stratégie reflètent-elles autant d'hypothèses culturelles sous-jacentes? Confrontés à des environnements commerciaux semblables, comment les dirigeants de cultures différentes les perçoivent-ils et s'y adaptent ? Comment l'impact de la culture se ressent-il non seulement quant aux décisions prises (contenu), mais aussi à la façon d'y parvenir (processus)? Et en quoi l'influence culturelle concerne t-elle l'interaction entre contenu et processus stratégiques ? Pour répondre à toutes ces questions, nous allons essayer d'identifier ce qu'impliquent l'analyse concurrentielle, l'anticipation des mouvements stratégiques de plusieurs concurrents nationaux, le rôle des maisons mères et des filiales au moment d'appliquer une stratégie, et la stratégie même d'internationalisation.<sup>3</sup>

## **II.2- Les racines culturelles de la stratégie:**

Depuis fort longtemps, la stratégie n'a cessé de susciter de l'intérêt pour les dirigeants des organisations et se trouve exposée à un contexte belliqueux ou militaire. De l'étymologie stratèges (commandant de l'armée) du grec, aux manœuvres militaires décrites dans l'art de guerre et à celles, personnelles, du Prince de Machiavel, les stratégies sont pensées pour servir des intérêts nationaux ou individuels. Dans le cadre d'une organisation, la stratégie est conçue pour atteindre des objectifs.<sup>4</sup>

Dans un contexte commercial, la notion de stratégie est apparue dans les années 60, période pendant laquelle la concurrence entre les organisations s'intensifie et les ressources se raréfient. Pour centraliser et formaliser les décisions, les organisations s'engagent dans des guerres de planification stratégique. Par exemple, chez GE et Shell, l'opération stratégique a pris une allure « sacro-sainte » devenant une sorte de rituel religieux. L'un des anciens dirigeants de Shell explique que « les responsables intéressés par ces systèmes de planification luttent en permanence pour ne pas en arriver à une danse de la pluie ».<sup>5</sup>

Les dirigeants doivent procéder à une analyse stratégique de l'organisation afin d'évaluer ses forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement (l'analyse SWOT). Les armes du management stratégique tel que la matrice BCG constitue des outils d'aide aux décisions stratégiques importantes comme la conquête de nouveaux marchés.

---

<sup>3</sup> . Ibid, p: 68

<sup>4</sup> . Susan schneider et Jean-louis barsoux, **Management interculturel**, pearson education, France, 3<sup>eme</sup>, édition 2003, p: 122

<sup>5</sup> . Ibid ,p: 123



Plus tard, le modèle de Porter (les 5 forces de Porter), s'appuyant sur l'économie industrielle permet de synthétiser les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par 5 forces :<sup>6</sup> l'intensité de la concurrence intersectorielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de potentiels entrants dans le secteur et la menace de produits de substitution. Le poids des 5 forces permet de déterminer la capacité des firmes en présence à dégager un profit.

Les services de planification stratégique, rituels, outils, modèles ne sont rien d'autre que des artefacts culturels<sup>7</sup>. Les modes et les tendances ayant véhiculé des pratiques managériales défendent certaines croyances et valeurs telles que « la rationalité analytique ». Il faut toutefois bien saisir les hypothèses sous-jacentes pour savoir si leur signification est la même quelle que soit la culture qui les accueille. Pour cela, les entreprises internationales doivent envisager des modèles d'élaboration de stratégies plus ou moins viables dans tous les contextes. D'où la nécessité de mettre au point des stratégies au niveau tant local et mondial, de comprendre les stratégies des maisons mères et des filiales et d'anticiper les mouvements stratégiques des concurrents et partenaires locaux et internationaux.

### **III. La multinationale: entre contrôle et coordination:**

En différenciant les unités en fonction de leurs environnements, un besoin de coordination unique et de contrôle renforcé devient nécessaire, Certaines recherches compliquent le processus de contrôle engendrée par la variété des environnements ( Prahalad, 1986) ainsi que la distance complexité du proc, un besoin d, 1986) ainsi que la distance géographique et culturelle (De Bodinat, 1976).

Plusieurs mécanismes de contrôle existent et peuvent être combinés, Hennart (1993) en a proposé une simple typologie:

---

<sup>6</sup> . BARABEL Michel et Olivier Meier, **Manageor**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p:158

<sup>7</sup> . Cary Nelson et al, **Disciplinary and dissent in cultural studies**, édition Routledge, 1996, p: 45

- Le contrôle bureaucratique (personnel ou impersonnel a travers les règles et les régulations),
- Le contrôle à travers la socialisation ou contrôle culturel (Baliga et Jaeger, 1984) (Diffusion de la culture organisationnelle a travers la mobilité géographique, plan de carrière, politique de rémunération);
- Le contrôle par le prix (évaluation des performances individuelles et des résultats de la filiale).

Il est important de mentionner que le choix d'un type de contrôle est dépendant de plusieurs facteurs tels que la maturité de la filiale, la distance géographique et culturelle entre maison mère et filiale, le type d'industrie et de marché, les compétences sur le marché local, le coût de la main d'œuvre, les relations politiques et fiscales (Buckley, 1992; Huault, 1998).

Plusieurs chercheurs (Geringer et Hebert, 1989; Kumar et Seth, 1998) recommandent un mixage des moyens de contrôle en fonction du contexte d'implantation de chacune des filiales. Hennart (1993) par exemple a attribué chaque type de contrôle à un couple de variables composées de type de production de la filiale / comportements de fraude ou de déviance de la filiale. En fonction de ces deux composantes (faibles ou fortes), on assiste à un contrôle qui diffère d'une filiale à une autre (voir tableau n° 07).

**Tableau n° (07): Les modes de contrôle des filiales employés par les firmes**

<i>Coûts de fraude et coûts de déviance</i>		Connaissance du siège des fonctions de production des Filiales	
		Plus importante que le management local	Plus faible que le management local
	Fraude importante et Faible déviance	Contrôle bureaucratique et centralisation	Sélection et/ou socialisation
	Faible fraude et forte déviance	Pas d'interaction avec la firme	Contrôle par le résultat (centre de profits)

**Source:** Hennart J.-F., « Control in multi- national firms: the role of price and hierarchy », in Ghoshal S. et Westney D., *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, 1993, p. 157-181.

Si la notion de contrôle occupe une place importante et la gestion des filiales des multinationales, la coordination en est associée. En effet, souvent dans la littérature, les deux notions de contrôle et de coordination sont citées ensemble. de plus Cray (1984) a affirmé que le contrôle et la coordination représentent tous les deux des processus permettant l'intégration des unités de l'organisation.<sup>8</sup> Mais la finalité de ces deux notions diverge. En effet il les définit comme suit « le contrôle est perçu comme un processus qui conduit à l'adhésion à un but ou un objectif à travers un exercice de pouvoir ou d'autorité ». Alors que « coordination est perçue plus comme un processus permettant le lien approprié entre différentes unités dans l'organisation».

De ce fait, les mécanismes de coordination choisis doivent pouvoir «mesurer le degré d'interdépendance des unités de production» (Huault, 1998). «Les options de coordination sont nombreuses et peuvent aller de la complète autonomie des filiales jusqu'à leur totale intégration» (Huault, 1998) selon le cout des ressources locales et par conséquent des avantages comparatifs. Martinez et Jarillo (1989, 1991) retracent une typologie des mécanismes de coordination qu'ils distinguent en deux:

- Les mécanismes formels et bureaucratiques (comportent la centralisation des décisions, la formalisation en matière de règles, de normes, la standardisation par les documents formels, la planification de tous types, le contrôle des performances et du comportement du personnel);
- Les mécanismes informels ou subtils (les relations latérales entre départements sous forme d'équipes de réflexions, la communication informelle à travers des réseaux de contrats interpersonnels, la culture organisationnelle ou le processus de socialisation).

En ce sens, ces mécanismes de coordination varient selon Martinez et Jarillo (1989) en fonction de la stratégie et du type de la filiale.

Selon Doz et Prahalad (1981), le choix entre les deux types est lié à l'identification de la diversité de l'organisation et de son environnement ainsi que de certaines variables contextuelles comme la taille ou la maturité de la filiale, l'étendue des participations Internationales de la firme, le niveau du développement du pays d'accueil (Youssef, 1975).

---

<sup>8</sup> . Tolliday S., Boyer R., Charron E., Jurgens U., **between imitation and innovation: The transfer and Hybridization of productive models in the international automobile industry**, Oxford, Oxford university press, 1998, pp: 1-19

A ce sujet, Tayeb (1998), en reprenant le modèle intégration / différenciation de Lawrence et Lorsh (1989), indique que «l'organisation globale fait face à un paradoxe: D'un côté, elle a besoin de développer les mécanismes de contrôle et de coordination conformes aux opérations globales d'efficacité et d'efficacités. D'un autre côté, elle a besoin d'être sensible aux intérêts nationaux ».<sup>9</sup> L'auteur souligne le paradoxe engendré par les interactions disparates auxquelles fait face la multinationale: issues à la fois de son environnement interne et externe, la conduisant ainsi à relever divers défis.

En se penchant sur les mécanismes informels de coordination ou de contrôle nous constatons que le capital humain occupe une place importante dans le processus d'intégration. Il apparaît même que face à la complexité de la gestion des filiales, les politiques et pratiques de GRH sont devenues cruciales parce qu'elles peuvent agir comme des mécanismes de coordination et de contrôle des opérations internationales (Bartlett et Ghoshal, 1991). En effet, le management des ressources humaines permet de « concilier les objectifs de réactivité locale et d'adhésion à la stratégie générale » (Doz et Prahalad, 1986) selon Huault (1998). Nous citons l'exemple de la mobilité géographique internationale du personnel qui permet une meilleure circulation des informations et une transmission des valeurs communes (Huault, 1996), et qui est considérée par Edström et Galbraith (1977) comme étant un processus de contrôle souvent utilisé par les multinationales.

Tous ces éléments montrent l'aspect central qu'occupent la coordination et le contrôle au sein de la firme multinationale. Ils renforcent l'idée selon laquelle contrôle et coordination vont de pair pour défendre une intégration des filiales et représentent un enjeu stratégique pour les organisations. Cette revue de littérature nous est utile dans un premier temps pour comprendre la gestion complexe des filiales des multinationales et les enjeux auxquels elles sont confrontées en raison de leurs activités dans des environnements variés. Les concepts que nous venons de traiter soulignent la diversité de comportement des multinationales au niveau international, c'est dans cette optique que nous nous inscrivons et cherchons à mieux comprendre le mécanisme d'adaptation de GRH des maisons mères vers les filiales

#### **IV. Modèles culturels de stratégie**

Les hypothèses culturelles relatives à l'adaptation externe prennent toute leur importance en matière de stratégie, le but premier de celle-ci étant d'adapter l'organisation à son

---

<sup>9</sup> . TAYEB M., **Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland**, The international journal of human resource management, vol. 9, n°2, 1998, p: 33

environnement. Les hypothèses concernant l'intégration interne correspondent aux personnes qui participent à la décision et à celle qui la prend finalement. Nous savons déjà que les dirigeants de plusieurs pays envisagent l'incertitude et le contrôle différemment. Penchons-nous à présent sur les conséquences possibles dans les scénarios qui suivent.<sup>10</sup>

Les responsables de pays nordiques et anglo-saxons appréhendent l'environnement comme un univers moins incertain. Ils pensent plutôt qu'il peut être analysé et connu.

Ils s'intéressent donc aux outils et aux techniques d'analyse (prévisions, planifications), sont demandeurs de rapports et d'études de marché et font appel à des experts du secteur pour obtenir des informations objectives. Après avoir réuni toutes ces données, ils croient en leur capacité d'analyse et de prédiction de l'environnement, ce qui crée un sentiment de contrôle. Les actions stratégiques sont donc réalisées pour que des choses se produisent.

Pour leur part, les dirigeants des pays latins ou asiatiques ressentent généralement une plus grande incertitude et un manque de contrôle. C'est pourquoi ils se laissent guider par le courant et s'adaptent: les informations, recueillies via des canaux informels et des connaissances personnelles, sont plus subjectives. Leur interprétation se fait donc par d'intenses débats et conversations en tête-à-tête, car ils considèrent que diverses perspectives, une implication accrue et un plus grand partage des données sont indispensables pour comprendre le flou externe.<sup>11</sup> L'analyse et la prise de décisions demandent donc plus de temps.

Ainsi, les hypothèses sur le rapport à l'environnement (contrôle), les êtres humains (capacités), la nature de la réalité et de la vérité (chiffres, données, logique), et la nature des relations (rôle de la hiérarchie et du collectif) déterminent les sources et les types d'informations recherchées, ainsi que les méthodes d'interprétation.<sup>12</sup> L'impact de ces hypothèses concerne également les personnes participant au processus (experts ou collègues) et la réponse stratégique choisie. Différentes hypothèses conduisent à différents modèles de management: ceux qui visent un contrôle et ceux qui cherchent une adaptation

Le tableau n° 08 présente ces deux catégories plus en détail. Le contenu est très simplifié, étant donné que les modèles sont les extrémités d'un continuum au long duquel les pays, les secteurs et les entreprises du monde trouvent leur place. La schématisation permet de déchiffrer les fondements sous-jacents, de formuler des hypothèses et d'aider les dirigeants à poser les bonnes questions.

---

<sup>10</sup> . Susan schneider et jean-louis barsoux, Op-cit, p: 126

<sup>11</sup> . Ibid, p: 127

<sup>12</sup> Ibid, p: 128

Tableau n° (08): Modèles culturels de stratégie

Contrôle	Adaptation
<b>Principes d'analyse:</b>	
Recherche active	Surveillance
Ciblée et systématique	Large et ponctuelle
Centralisée (service en charge)	Décentralisée
<b>Principes de planification:</b>	
Formalisée (systèmes)	Informelle (conversations)
Centralisée (service de planification stratégique)	Décentralisée
<b>Types et sources d'informations:</b>	
Quantitatives	Qualitatives
Objectives	Subjectives
Impersonnelles	Personnelles
<b>Base d'interprétation des informations:</b>	
Modèles et méthodes formels (prévisions stratégiques)	Méthodes informelles (modèles « maison »)
Planification par scénario	Conversations et débats
<b>Personnes impliquées:</b>	
Surtout dans les hautes sphères	À tous les échelons
Spécialistes	Employés
<b>Caractéristiques des décisions:</b>	
Prises en haut de la pyramide	Prises au front
Plus ou moins politisées	Consensuelles
<b>Objectifs stratégiques:</b>	
Clairement définis et articulés	Larges et implicites
Évalués et récompensés ouvertement	Vaguement contrôlés
<b>Horizon temporel:</b>	
Court terme	Long terme
<b>Plans d'action:</b>	
Séquentiels	Simultanés

Source: Susan schneider et Jean-louis barsoux, **Management interculturel**, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson, éducation, France, 2003, p: 128

#### **IV.1- Modèle de contrôle:**

Il est avant tout centralisé et formalisé: les hauts dirigeants font appel à des consultants pour obtenir des conseils. Des unités de planification peuvent alors être mises en place pour établir des plans d'action, et d'autres d'analyse pour se charger du suivi des événements. Les tâches analytiques sont ciblées et très poussées afin d'apporter les informations requises.

Ces données sont souvent extraites de rapports d'activités ou de consultants et sont généralement quantitatives et objectives. Les prévisions, les modèles économétriques et les scénarios permettent d'interpréter ensuite les informations. Sur cette base, la direction prend des décisions et les transmet pour qu'elles soient appliquées. La mise en pratique suppose alors une planification approfondie, la définition de cibles bien déterminées (repères), une communication explicite des actions nécessaires et des méthodes requises, un suivi continu et enfin la récompense des objectifs de performances.<sup>13</sup>

Les décisions sont prises par ceux qui sont censés posséder le plus d'autorité ou de savoir: la direction. Ses membres sont considérés comme des acteurs économiques rationnels et doivent donc faire les meilleurs choix en accord avec les intérêts individuels. Ils sont donc tenus pour responsables et contrôlés par des systèmes (rapports) ou des comités. Vu la diversité d'intérêts, les décisions prennent plutôt une tournure politique.

La vision temporelle monochronique (linéaire et segmentée) fait des décisions des actions banales, dont les étapes sont planifiables selon un calendrier donné. L'application est alors tout à fait tournée vers les tâches et la réalisation: il est possible de prévoir des actions concrètes et d'en mesurer les résultats. Si l'on suit cette théorie, le management vise un contrôle des événements qui se produisent en dehors comme au sein de l'organisation.

#### **IV.2- Modèle d'adaptation:**

Comparé au précédent, ce modèle est plus décentralisé et informel. La responsabilité est répartie dans toute l'organisation et l'analyse est à la fois plus vaste et moins systématique. Les informations proviennent de contacts personnels (amis, collègues) et d'observations sur le terrain: elles sont donc plus qualitatives et subjectives. Leur interprétation s'effectue par le biais de modèles «maison» ou intuitifs. Les concertations sont encouragées entre employés de tous les niveaux et le but est de parvenir à un consensus.

---

<sup>13</sup> . Ibid, p: 129

Plutôt qu'une décision, c'est une direction stratégique qui est prise et son application est définie localement. Il est possible d'apporter des modifications en fonction d'imprévus et la stratégie est évolutive. La responsabilité est collective.

Dans ce modèle, les hypothèses consistent à penser que l'environnement ne peut pas être dominé, ce qui pousse l'organisation à être souple et à s'adapter. Une fois de plus, une vision périphérique est nécessaire pour détecter le moindre changement externe. Les relations et les interactions personnelles sont indispensables à la compréhension commune, ce qui rend les informations plus subjectives. La vérité et la réalité (le savoir) ont tendance à découler d'une intuition, d'un «sixième sens», et la perspective est alors plutôt floue et philosophique. L'application de la stratégie dépend du développement des capacités en interne (connaissances, compétences, apprentissage), qui permet de s'améliorer en permanence.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> . Ibid., pp: 129-130



### Section 3: les fonctions administratives de la gestion interculturelle des ressources humaines

Les opérations administratives de la gestion restent la base du management même si dans un environnement étranger de celui où la firme exerce habituellement, mais les recherches sur l'implication de la culture dans l'élaboration des stratégies incitent à la fusion entre les opérations habituelle et la notion de la culture organisationnelle et local et même celle des effectifs dans la même entreprise.

#### I. Prendre les décisions dans un contexte interculturel:

On peut définir une décision comme étant un acte par lequel un ou plusieurs acteurs opèrent un choix entre plusieurs options<sup>15</sup>, permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. 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 deux domaines, la culture d'origine des membres de l'équipe peut jouer un rôle central, en influençant le processus de décision tant sur le plan des méthodes de collecte et de traitement des données qu'au niveau du partage des responsabilités.

Tableau n° (09): Prise de décision et culture

Décider	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels
<b>Processus de prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Collecte des informations</li> <li>-Définition des options possibles</li> <li>-Comparaison et évaluation des options (coûts bénéfiques)</li> <li>- Degré d'ouverture à la discussion</li> <li>- Degré de participation</li> <li>- Mode de décision (hiérarchique, consensuel à la majorité...)</li> <li>Degré de rapidité des décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation masculine ou féminine des valeurs</li> <li>- Attention accordée aux personnes ou aux tâches</li> <li>- Relation à l'autre</li> <li>- Contexte de communication riche ou pauvre</li> </ul>
<b>Nature des décideurs</b>	- Décideur individuel (chef	- Degré de distance hiérarchique

<sup>15</sup> . DERESKY.H, **International Management**, Prentice-Hill, New Jersey, 2006.p: 40

	<p>d'équipe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décideur collectif (équipe)</li> <li>- Relations entre les acteurs suivant leur position dans l'organisation</li> <li>-Rôle accordé à la confiance et aux relations interpersonnelles</li> <li>- Taille et composition des équipes (large ou réduite)</li> <li>- Sources du pouvoir (gratification, coercition, compétence, personnalité, exemplarité...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut attribué / acquis</li> <li>-Orientation individualiste ou communautaire</li> </ul>
--	--	--

**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p: 190

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).

## II. 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 fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet, en valorisant au mieux leurs capacités respectives<sup>16</sup>.

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.

<sup>16</sup> . Olivier Meier, management interculturel, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019,p :

Tableau n° (10): Motivation et culture

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

Source: Olivier Meier, **Management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p: 192

### III. Coordonner et contrôler:

La coordination permet de structurer les actions de façon cohérente et optimisée. Le contrôle vise à vérifier que les actions sont conformes aux objectifs et si les résultats escomptés sont atteints ou non<sup>17</sup>. Les mécanismes de contrôle et de 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).

<sup>17</sup>. Carlos A. Rabasso et Fco.javier Rabasso, op-cit,p: 169

Tableau n° (11): Contrôle et culture

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

	communication informelle et des relations avec la hiérarchie directe? - Quelles sont les méthodes de travail et procédés utilisés en termes de coordination?	
--	---	--

**Source:** Olivier Meier, **Management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p: 191

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 (volonté ou refus 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.

## Section 4: les pratiques techniques de la gestion interculturelle de la ressource humaine

Face à la diversité culturelle les entreprises doivent opter pour une approche managériale basée sur la diversité de sa ressource humaine, donc il est primordial de citer à partir de cette section les pratiques de la gestion interculturelle de la RH, ces pratiques dites avant la gestion internationale de la RH s'adaptent de nos jours à une ressource humaine de diversité culturelle

### I. Créer de la compétence interculturelle:

#### I.1- Favoriser un apprentissage de la diversité:

La gestion d'équipes multiculturelles implique d'apprendre à penser et agir dans des situations complexes ou incertaines. Cette gestion passe par l'expérimentation et par des risques assumés et accompagnés. Outre les mesures visant à améliorer la compréhension entre les salariés, les entreprises doivent en effet engager des efforts pour favoriser les échanges d'idées et l'interpénétration des méthodes de travail. Il leur faut éliminer au sein de leur personnel une attitude défensive pour lui substituer un état d'esprit ouvert à des points de vue différents<sup>18</sup>. Le management interculturel repose sur une gestion d'équilibre, toujours fragile, entre préservation et transformation, en mettant au centre des préoccupations l'interaction. C'est de cette manière que les équipes de travail peuvent dépasser le stade de l'apprentissage comportemental et parvenir à un apprentissage interculturel (Bartel-Radic, 2003). L'apprentissage interculturel doit permettre aux individus de dépasser leur propre système culturel, de l'accorder avec d'autres, de telle sorte que les conflits et désaccords ne soient plus perçus comme une menace mais comme la production de solutions nouvelles.

#### I.1-1-Enjeux et implication l'apprentissage interculturel :

Tableau n° (12): Apprentissage comportemental vs apprentissage interculturel

	Apprentissage comportemental	Apprentissage interculturel
Objectif recherché	Stabilité interne Amélioration de l'existant	Création de sens Régénération
Politique adoptée	Réajustement Adaptation	Co-construction Réorientation
Contribution attendue	Réponse aux insuffisances et carences	Production de nouvelles solutions

Source: Olivier Meier, **Management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p:196

<sup>18</sup>. Olivier Meier, **management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p: 199

L'apprentissage interculturel est un processus lent et difficile. Il ne peut pas se réaliser par une simple transmission des connaissances (didactiques), ni par mimétisme. Le manager ou cadre apprenant doit se développer par lui-même, en produisant les savoirs et compétences dont il a besoin. Il s'agit donc d'un apprentissage nouveau alliant expérience, expérimentation et intuition, qui demande un nécessaire déséquilibre expérimenté dans les malentendus, conflits et la remise en cause de ses propres valeurs.

### **I.1-2-Vers une compétence interculturelle:**

Un apprentissage interculturel réussi doit déboucher sur la construction et le développement d'une compétence interculturelle (Gauthey, 1998; Bolten, 1998; Kiechl, 1997; Thomas, 1996) qui va bien au-delà des compétences sociales et relationnelles classiques. La compétence interculturelle peut être définie comme la capacité d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contacts entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise. Il s'agit par conséquent de la capacité à prendre une distance suffisante par rapport aux situations de confrontation, pour être à même de repérer et d'accompagner les processus de changement à venir.<sup>19</sup>

- **Les caractéristiques de la compétence interculturelle:**

Parmi les aptitudes essentielles au développement d'une compétence interculturelle, on peut relever en particulier:

- la capacité d'ouverture, qui permet au manager d'évaluer systématiquement son action et d'agir en fonction du contexte et du profil culturel de ses interlocuteurs;
- le sens du dialogue productif et constructif, qui pousse le dirigeant (conscient de ses limites) à rechercher la confrontation des points de vue car il a compris que seule l'acceptation de l'ambiguïté et de l'altérité peut permettre l'émergence de solutions nouvelles et légitimes;
- le sens de la coopération, qui favorise le maillage des réseaux interne et externe nécessaire à l'action collective, seule façon de fédérer les intérêts et de produire de la richesse;
- la capacité à concevoir et communiquer des représentations pertinentes, qui inspirent et orientent l'action collective.

---

<sup>19</sup> . Carlos A. Rabasso et Fco.javier Rabasso, **Introduction au management interculturel**, ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2015, p:117

- le sens de l'expérimentation, qui privilégie « l'apprentissage en marchant », en raison de l'incertitude sur le devenir des activités et sur le comportement des différents acteurs.

## **II. La gestion des cadres expatriés et impatriés:**

Nous présentons les principaux rôles des expatriés et impatriés dans les organisations internationales, avant d'analyser les enjeux et risques de ce type de politiques dans le développement et la gestion des entreprises.<sup>20</sup>

### **II.1- Les rôles des expatriés et des impatriés:**

Les expatriés et les impatriés constituent, pour l'entreprise, des ressources stratégiques au service de son développement et de son organisation. Ils sont souvent un apport en termes d'élargissement de compétences et de fonctions au sein de leur entreprise d'accueil et favorisent le développement des relations entre le siège et ses filiales.

Les principales fonctions confiées aux cadres expatriés dans le cadre de leurs missions consistent généralement à:<sup>21</sup>

- Contrôler et coordonner les activités de la filiale étrangère (mise en place d'indicateurs de performance compatibles avec les valeurs du groupe) dans un souci de cohérence et d'harmonisation.
- Transférer le savoir-faire (technique et managérial) de la société mère vers la nouvelle filiale.
- Aider au développement organisationnel des unités d'affaires par un soutien financier, logistique et technique.
- Soutenir le développement de nouveaux marchés grâce à l'expérience internationale de ses cadres expatriés et l'organisation de synergies entre les firmes.
- Assurer une interface entre la société mère et les différentes unités d'affaires, en créant un lien continu entre les entités.
- Transférer la culture organisationnelle du siège (croyances, valeurs, normes) vers les unités locales. Les impatriés sont également appelés à jouer des rôles spécifiques au sein de l'entreprise d'origine.

Ils permettent en particulier aux directions centrales de:

- Améliorer la communication (et la collaboration) entre le siège et ses filiales.

---

<sup>20</sup> . Olivier Meier, Op-cit., p: 221

<sup>21</sup> . Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret, **L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise**, -Rivat, 2007, p:59



- Apprendre à connaître les marchés locaux dans lesquels l'entreprise intervient et souhaite se développer.
- Sensibiliser le groupe aux pratiques commerciales et aux règles en vigueur dans certains pays cibles qui présentent des caractéristiques distinctives.
- Prendre conscience de la réalité multiculturelle de l'entreprise par le contact avec des collaborateurs de profils différents et parlant pour la plupart une langue étrangère.
- Avoir une expérience concrète de la façon de se comporter et de réagir face à des acteurs de cultures différentes.

Expatriés et impatriés sont par conséquent des agents de liaison, dont l'intégration au sein d'une nouvelle entité (siège ou filiale) contribue à améliorer les relations entre les différentes composantes du groupe<sup>22</sup>.

Ils permettent de rendre compte de la complexité des entreprises multinationales et mondiales, et d'améliorer les interdépendances stratégiques entre le(s) siège(s) et les différentes unités d'affaires.

## **II.2- Le processus de gestion des cadres expatriés:**

### **II.2-1- Le choix du recours à des cadres expatriés:**

Le choix de recourir à des cadres expatriés est une solution alternative à celui de recruter sur place des cadres locaux. Bien que la plupart des entreprises s'accordent à dire qu'il vaut mieux chercher sur place des responsables pour leurs filiales internationales, le recours à des managers expatriés n'est pas prêt de disparaître<sup>23</sup>. À titre d'exemple, de grandes compagnies comme Shell, qui disposent pourtant d'un réservoir de cadres locaux important, font énormément appel au personnel expatrié. L'expatriation est un enjeu essentiel pour les firmes, qu'il convient de bien comprendre pour en saisir l'intérêt mais également ses limites. L'expatriation est tout d'abord un moyen pour l'entreprise de marquer sa présence dans les différentes filiales, en diffusant ses valeurs à l'ensemble des unités. La présence de cadres issus du siège permet d'assurer un contrôle étroit des activités de l'entreprise.

L'expatriation est aussi un moyen de transférer des compétences et savoir-faire du siège vers les filiales, en offrant à chaque unité le même niveau d'expérience et de professionnalisme. Cette politique peut notamment s'avérer utile quand les compétences locales sont moins qualifiées que celles du siège.

De plus, l'expatriation est un moyen de valoriser les ressources humaines de l'entreprise:

---

<sup>22</sup> . Idem, p: 61

<sup>23</sup> . Olivier Meier, Op-cit, p: 223

- soit en exprimant la confiance du groupe à l'égard de ses managers expérimentés, soit en favorisant le développement professionnel de cadres à haut potentiel en leur permettant d'accéder (rapidement) à des postes à responsabilité.

### **II.2-2- La sélection des cadres expatriés:**

Dans les grands groupes, l'expatriation est traditionnellement réservée aux cadres expérimentés dont les compétences managériales doivent contribuer à exercer un contrôle plus étroit des activités. Le profil recherché est par conséquent des responsables de haut niveau, ayant déjà dirigé des centres de profit et dotés d'une expérience à l'international. Mais la mobilité internationale des cadres peut également concerner des collaborateurs plus jeunes, appelés à un brillant avenir au sein du groupe. Elle touche, dans ce cas, principalement des personnes à haut potentiel (Bournois, Roussillon, 1998), célibataires de préférence ou mariés sans enfant, qui présentent un esprit tourné vers l'international (ouverture d'esprit, capacités managériales, gestion du stress). Ces jeunes cadres sont généralement envoyés à l'étranger pour acquérir une première expérience internationale et développer leurs facultés d'adaptation à un environnement nouveau et peu familier. L'expatriation est par conséquent un moyen de révéler des personnes talentueuses et autonomes, capables de se remettre en cause face à des situations nouvelles ou imprévues (Cerdin, 1999). Elle constitue d'ailleurs un passage quasi obligé pour les personnes souhaitant accéder rapidement à des postes de responsabilités au sein du Groupe (Renaud, 20033). La mobilité internationale intervient en effet à différents stades de la progression de carrière et s'impose comme un des facteurs clés de la labélisation du cadre à haut potentiel, puis de son évolution vers le statut de cadre dirigeant. Elle est un moyen d'apprécier les qualités de résistance physique, physiologique et professionnelle face à des changements facteurs de stress et d'anxiété. Le choix d'affecter un cadre à l'international est donc rarement le fruit du hasard. Il s'appuie sur des critères de sélection précis et stricts.

Tableau n° (13): comparatif entre recrutement interne et externe

	Avantages	Inconvénients
<b>Recrutement interne</b>	Connaissance de l'entreprise (culture, produits, techniques) Connaissance du candidat appartenant à l'entreprise Nouvelle voie pour la bourse de l'emploi interne	Choix de candidats plus restreint en interne Analyse des critères spécifiques à l'international, en particulier celle de l'environnement familial
<b>Recrutement externe</b>	Pour les entreprises n'ayant pas de vivier interne de candidats expatriables Mise en concurrence de candidats internes et externes	Connaissance moins immédiate de la société par le candidat, temps d'adaptation Compétences, savoir-faire et

**Source:** Propre conception d'après les travaux de: Olivier Meier, **Management interculturel**, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p: 221

### II.3- Les risques de l'expatriation et la gestion du rapatriement

La réussite d'une expatriation ne va pas de soi et dépend de la capacité du cadre expatrié à s'adapter à différents environnements de nature diverse.

Cerdin et Peretti (2000) en distinguent trois:

- La première dimension concerne l'environnement professionnel et vise à étudier l'attitude et le comportement du cadre expatrié dans le cadre de son nouveau travail.
- La seconde porte sur l'environnement social et culturel et la manière dont le cadre va réussir à s'exprimer et communiquer avec la population locale.
- La troisième dimension concerne l'environnement général (sociétal) et la façon dont le cadre et sa famille vont s'adapter aux conditions de vie du pays d'accueil

### III. La Communication interculturelle:

Le préfixe «inter» permet de bien saisir les enjeux en matière de communication interculturelle. Il renvoie à une mise en relation et une prise en considération des interactions entre des groupes, des individus, des identités au sein d'une organisation donnée, qui vont être amenées à recevoir et transmettre des informations via un ensemble de moyens et de techniques qui en permettent la diffusion. En contexte interculturel, l'individu est avant tout un élément du groupe (auquel il s'identifie) et son comportement va en grande partie être

défini par cette appartenance.<sup>24</sup> La communication interculturelle peut donc se définir comme une situation d'interactions entre des personnes appartenant à des cultures nationales différentes. La communication interculturelle présente une situation paradoxale, où l'on se sent en même temps devoir affirmer son identité et devoir s'ouvrir à un vaste ensemble culturel : celui de l'autre. Si la communication interculturelle renvoie à l'idée d'interactions entre des individus de langues différentes, elle inclut également la gestion des schémas de pensée (postulats, principes, valeurs, modes de raisonnement) ainsi que le mode de communication non verbale (langage corporel, contact visuel, expression faciale). D'ailleurs, la nationalité n'est qu'un des facteurs de ces différences qui peuvent exister au sein d'une entreprise multiculturelle. Les différences culturelles peuvent également revêtir d'autres aspects, comme l'âge, le genre, le statut professionnel, l'origine ethnique, le lieu d'habitation ou l'appartenance religieuse ou politique.

### **III.1- Les enjeux Communication interculturelle:**

La communication interne et externe dans un contexte interculturel constitue un défi important pour tout responsable devant faire face à des individus de profils culturels différents. En effet, la communication entre deux cultures différentes tend à stimuler l'imagerie mentale des individus, en les focalisant sur les aspects culturels et symboliques de la communication (éléments de contexte, systèmes de valeurs, croyances, modalité relationnelle, dimensions visuelles...), plutôt que sur les caractéristiques même du message. Dans ce type de situation, la composante affective de l'attitude des acteurs face au message peut donc prendre le pas sur la composante cognitive et ainsi fortement modifier la nature du message et son impact auprès des différents acteurs (en termes notamment de réponse et de feedback). Cette difficulté est d'autant plus grande lorsque le message diffusé touche instantanément et à travers le monde un nombre élevé d'individus très différents, un cas fréquent dans le cadre d'entreprises multinationales ou transnationales.

#### **III.1-1- Les styles de communication:**

En matière de communication interculturelle, un des premiers objectifs est de prendre le contrôle de l'espace symbolique, et notamment du langage, en communiquant sur une ambition qui puisse interpeller le destinataire du message. Il faut pour cela établir une congruence thématique avec sa cible, en vue de bâtir la relation autour de fondements communs. Une fois l'action réalisée, il importe dans le cas de relations interculturelles que la connexion établie puisse avoir un caractère positif et maîtrisé. Il faut en effet éviter que le

---

<sup>24</sup> . Eliane Karsaklian, **Devenir manager international**, vasca - UPublisher, Paris, 2011, p: 100

message renvoie à des interprétations stéréotypées, critiques ou négatives. L'étude des mécanismes de la communication interculturelle repose sur plusieurs leviers<sup>25</sup>:

- Les éléments textuels, où chaque culture va développer sa propre définition et représentation de son système langagier, à travers ses mots (lexique), ses sons (phonétique) et sa syntaxe (formation des phrases). Ces différents éléments peuvent conduire à des malentendus entre personnes appartenant à des univers linguistiques et sémantiques différents. En effet, le sens des mots peut différer d'un univers à l'autre. De même, les risques de transfert sémantique sont fréquents dans le cadre de communication interculturelle et peuvent donner lieu à des erreurs de vocabulaire (faux amis), de syntaxe (choix du temps ou du genre) ou d'intonation.
- Les éléments contextuels (temps, espace, distance) qui participent à la construction de la relation entre l'émetteur et le récepteur (incidence sur le comportement) et à la signification du message (façon de présenter et de dire les choses).
- La fréquence et le rythme des échanges entre individus, qui selon les appartenances de chacun peuvent conduire à des différences dans la manière d'animer les débats, discussions et réunions de travail. En effet, la plus ou moins forte tolérance aux prises de paroles multiples (message unique versus interventions multiples/degré de variété des échanges/nombre moyen de silences dans les conversations), au développement des messages (continu versus discontinu/degré de monotonie du discours) et à son mode de traitement (approche unilatérale ou multiple, interruptions faibles ou nombreuses) constituent des différences marquantes, sources potentielles de malentendus et d'incompréhensions.
- Les codes conversationnels qui peuvent présenter d'importantes différences selon que les cultures concernées privilégient, dans leurs discours, le contenu du message (niveau de précision, mode de structuration et d'argumentation), sa forme (style/brillance/recours aux formules et citations/primauté accordée aux éléments factuelles ou lyriques) ou la dimension relationnelle (postures, regards, gestuelles, toucher, mimiques). Savoir reconnaître les styles de communication et les maîtriser constitue une étape essentielle du développement de compétences interculturelles. La difficulté, dans le cadre d'échanges interculturels, réside dans la rencontre entre des personnes ou des groupes pratiquant des styles différents, et dans leur incapacité à se

---

<sup>25</sup> Ibid., pp: 103-104

comprendre ou à respecter le style de l'autre. En matière de communication interculturelle, plusieurs styles de communication peuvent être identifiés.

On peut ainsi distinguer le style de communication linéaire par opposition à un style de communication circulaire. Le premier style adopte un message logique et argumenté, en accordant une priorité à un raisonnement simple mais limpide, à travers des propos clairs et explicites. Le second style de communication met davantage l'accent sur les éléments de contexte et va insister sur les liens entre ces éléments, afin que son interlocuteur dispose de l'ensemble des données requises pour se faire son propre jugement. Le premier style de communication privilégie la logique et la simplicité, alors que le second vise l'exhaustivité et la complexité. Dans le même esprit, le style de communication direct contraste avec un style d'expression indirect. Dans le premier style, le message est à rechercher dans les mots utilisés et donne sa priorité au contenu de l'échange. À l'inverse, le style de communication indirect va élargir sa palette de signes, en puisant dans la communication non verbale (gestes, silence, attitudes) et dans le recours à des figures de style (métaphores, proverbes, dictons, connotations). Le premier style de communication met donc l'accent sur l'efficacité et l'utilité, alors que le second style privilégie les sentiments et émotions des personnes, en accordant une priorité à la qualité de la relation sur le contenu du message. Une dernière différence marquante concerne l'opposition entre une communication concrète par rapport à un mode de communication abstrait. Un style concret préférera utiliser des exemples, des situations réelles (cas), des illustrations, des schémas, pour se faire comprendre. Inversement, un style abstrait misera davantage sur la théorie, l'utilisation de concepts ou de courants de pensées pour s'exprimer. Le style concret permet généralement écoute et connexion avec son auditoire mais risque parfois de simplifier de façon excessive les situations décrites, en les laissant au stade d'anecdotes. Un style de communication abstrait favorise une meilleure articulation entre les éléments évoqués et permet de mieux saisir la complexité des phénomènes, avec le risque de produire un message jugé parfois trop décalé avec la réalité quotidienne de son auditoire.

### III.2- Les rôles du dirigeant en matière de communication interculturelle:

#### III.2-1- Au niveau général:

- **Rôle d'information** : le manager doit transmettre de l'information, en vue de diffuser aux différentes parties concernées (salariés, collaborateurs, partenaires, clients), les connaissances, savoirs et savoir-faire utiles pour développer et faire fonctionner son organisation.<sup>26</sup>
- **Rôle d'action** : le manager doit, par ses paroles et discours, insuffler un mouvement au sein de ses différentes relations de travail, capables de créer l'engagement et l'adhésion de ses équipes. Ces actes de paroles doivent également entretenir et enrichir les relations de confiance avec les autres acteurs de l'organisation (divisions, départements, entreprises clientes et partenaires).

#### III.2-2- Au niveau de la communication interne:

- **Rôle de symbole** : le manager doit 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**: le manager doit, par ses messages et ses propos (discours, lettre, intervention), être capable de motiver ses équipes, en donnant l'exemple et en montrant que leurs différences constituent un atout vital pour la réussite de l'entreprise (« la diversité comme vecteur de la réussite du Groupe »).
- **Rôle d'identification et d'appartenance à un groupe social**: la communication avec l'autre peut permettre au manager d'équipe ou au responsable d'unité de développer un sentiment d'appartenance. C'est en effet, via le recours au langage au sens large, que le manager peut être en mesure de créer du «lien», en instaurant des codes d'appartenance à un même groupe.
- **Rôle d'agent de liaison**: le manager a un rôle essentiel à jouer dans le développement et la continuité des liens entre les différents acteurs et composantes de son organisation, s'il veut parvenir à la réalisation de synergies professionnelles entre les équipes.

---

<sup>26</sup> . Olivier Meier, Op-cit, p: 250

### **III.2-3-Au niveau de la communication externe:**

- **Rôle d'observateur:** le manager doit rechercher et recevoir toute information pouvant renforcer ou au contraire réduire la « cohérence externe » de son entreprise, en prêtant une attention particulière aux propos ou actions contradictoires émanant de ses filiales et de ses différentes équipes.
- **Rôle de diffuseur:** le manager doit s'assurer que les actions et informations parviennent aux bons interlocuteurs, afin d'améliorer les relations de l'entreprise avec ses différents partenaires.
- **Rôle de porte-parole:** le manager doit représenter vis-à-vis de l'extérieur son organisation, ses collaborateurs et ses employés, en faisant la promotion des valeurs de l'entreprise.

L'importance accordée au manager dans le domaine de la communication prend une résonance particulière lorsque l'entreprise et sa stratégie deviennent difficiles à décrire. Ceci est particulièrement vrai lorsque le manager a pour mission de gérer des entreprises multiculturelles ayant vocation à se développer sur différents marchés et en relation avec différents types d'acteurs. Le manager doit dans ce cas s'attacher à définir le nouveau contexte dans lequel il va opérer, en adaptant ses rôles.

### **III.3- Les leviers d'une bonne communication interculturelle:**

Face aux obstacles et difficultés en matière d'échanges interculturels, il importe de prendre conscience de nos attitudes souvent défensives que nous mettons en place spontanément lorsqu'on fait face à la différence. En effet, la différence a tendance à déranger, voire à faire peur, en nous mettant dans une zone d'inconfort et de tensions non souhaitées, ce qui conduit bien souvent à cette capacité à se remettre en cause et, dans certains cas, à modifier nos points de vue, marque une forme de respect à l'égard de son interlocuteur et peut également contribuer à lui donner la force supplémentaire pour s'ouvrir et accepter un enrichissement mutuel dans le cadre d'échanges et de négociations. L'individu à produire des mécanismes inconscients d'autodéfense (ethnocentrisme, catégorisation, préjugés, représentation caricaturale, non-prise en compte de la réalité), qui sont autant d'obstacles à la communication interculturelle.

Il est donc ici important d'admettre dans un premier temps l'existence de différences culturelles entre des personnes ou groupes d'individus issus de pays, traditions ou systèmes de valeurs différents. Les différences existent, elles ne doivent être ni minimisées ni ignorées, sous peine de produire une connaissance tronquée et simplifiée de la réalité.



Pour ce faire, nous devons modifier notre manière de penser et d'agir face à l'Autre, pour lever les obstacles interculturels et permettre une communication riche et fructueuse.

Ceci passe par un certain nombre d'actions qu'il s'agit de mettre en œuvre pour permettre le développement d'échanges constructifs et efficaces. La première action vise à prendre conscience de nos ancrages culturels (éducation, formation, expériences) et de leur caractère relatif, en admettant que d'autres cultures peuvent fonctionner différemment.

Le deuxième levier concerne la question de la reconnaissance, en refusant l'idée d'une hiérarchisation des systèmes de valeurs et l'instauration d'une relation a priori équilibrée entre les cultures (absence domination culturelle). Un autre point important porte sur la tentation de comparer la culture de l'Autre à partir de son propre cadre de référence, ce qui peut conduire à des jugements ou à des actions erronées.

Enfin, il importe d'être dans l'écoute active de l'Autre, de ses réactions et comportements, en partant du principe que certaines attitudes peuvent nous aider à progresser et à trouver parfois des réponses à nos propres incertitudes et questionnements (humilité).

### ***Conclusion:***

L'internationalisation de l'entreprise requiert qu'elle ait les ressources humaines qualifiées et compétentes pour porter le développement international de l'entreprise. Si la gestion des ressources humaines au niveau national paraît relativement aisée, au niveau international, elle l'est beaucoup moins du fait de la diversité et l'interférence des cultures. La notion du travail, la perception de la réussite, les ressources de motivation diffèrent d'une culture à une autre.

L'entreprise qui s'internationalise est souvent confrontée au dilemme d'envoyer du personnel à l'étranger en faisant recours à l'expatriation ou de recruter au niveau local. Mais chacun de ces choix engage l'entreprise.

Le recours à l'expatriation a des avantages dans la mesure où les expatriés sont mieux placés pour connaître la culture de l'entreprise. Cependant ils peuvent ne pas disposer des connaissances et de la conscience culturelle nécessaire pour la réussite de l'opération d'internationalisation de l'entreprise.

Le recours à des managers locaux est désireux dans la mesure où les locaux connaissent mieux la culture locale et sont plus à même de faire adopter les produits de l'entreprise aux consommateurs locaux. Néanmoins, du fait de la différence culturelle entre la maison mère et la culture locale, il peut y avoir un décalage.

Quel style de management utiliser pour que le style de management de l'entreprise reste homogène malgré la différence culturelle ? Répondre à cette question est la tâche souvent complexe des directions des ressources humaines dans l'opération d'internationalisation de l'entreprise. Et c'est ce que nous allons essayer de cerner dans notre étude empirique en prenant le cas d'étude des multinationales françaises existantes en Algérie.

## *Chapitre 03*

*Les pratiques GRH dans les multinationales françaises  
en Algérie*

## *Introduction*

Afin de mieux traiter la problématique évoquée dans notre présente recherche, il nous était nécessaire et indispensable d'effectuer une étude empirique au terrain.

L'interprétation est la discussion des résultats de l'enquête par lesquels ce travail aura son sens scientifique et fiable paraît primordiale.

Partant de ce la, ce présent chapitre va explorer les propositions et mettre en cause ou validé les hypothèses déterminées au par avant.

Notre études empirique était basée sur la constatation du comportement des manager dans leurs entreprises, et puis avoir des entretiens base sur de questions préalablement préparer a partir des notions théoriques, c'est questions ont était élaborer d'une façon acheminé afin de bien former notre conclusion et l'analyse sur le comportement des multinationales françaises a propos de l'adaptation des pratiques de la GRH dans leurs filiales implantées en Algérie.

Il est important de souligner que les entreprises françaises ont une présence significative en Algérie, qui entretient des liens économiques étroits avec la France en raison de leur proximité géographique et de leurs relations historiques. Voici quelques points clés concernant la présence des entreprises françaises en Algérie:

**Secteurs d'activité:** Les entreprises françaises opèrent dans divers secteurs en Algérie, tels que l'énergie, les télécommunications, les infrastructures, l'automobile, l'agroalimentaire, les services financiers et le commerce de détail. Des entreprises françaises bien connues, comme Total, Orange, Renault, Carrefour, BNP Paribas et Danone, ont des opérations en Algérie.

**Investissements directs étrangers:** La France est l'un des principaux investisseurs étrangers en Algérie. Les entreprises françaises ont investi dans la mise en place d'infrastructures, de projets industriels et de partenariats commerciaux en Algérie. Les investissements français en Algérie ont contribué à la création d'emplois et au transfert de savoir-faire technologique.

**Partenariats commerciaux:** Les entreprises françaises collaborent souvent avec des partenaires locaux en Algérie. Ces partenariats peuvent prendre la forme de co-entreprises, de contrats de fourniture, de transfert de technologie ou de participation à des projets d'infrastructure. Les partenariats permettent aux entreprises françaises de bénéficier de l'expertise et de la connaissance du marché local des partenaires algériens.

**Défis et opportunités:** Bien que les entreprises françaises aient une présence significative en Algérie, il existe des défis liés à l'environnement des affaires, tels que la bureaucratie, les contraintes réglementaires, les fluctuations économiques et les difficultés liées à la convertibilité des devises. Cependant, l'Algérie offre également des opportunités en raison de sa taille de marché, de ses ressources naturelles, de ses besoins en infrastructures et de son potentiel de croissance économique.

Il est important de noter que les conditions économiques et le climat des affaires peuvent évoluer. Il est donc recommandé aux entreprises intéressées par l'Algérie de faire des recherches approfondies, de consulter les experts et de prendre en compte les spécificités du marché local avant de s'engager dans des activités commerciales en Algérie.

Puisque notre travail est basé sur l'étude de l'adaptation des entreprises française au contexte Algérien, nous présentant un flache récapulatif sur la culture locale algérienne:

La culture nationale en Algérie est riche et diversifiée, résultant d'une combinaison de facteurs historiques, géographiques, linguistiques et ethniques. Voici quelques éléments clés de la culture nationale en Algérie:

**Héritage berbère:** L'Algérie abrite une importante population berbère, qui a une influence significative sur la culture nationale. Les traditions berbères, notamment la musique, la danse, l'artisanat et les festivals, sont valorisées et préservées dans différentes régions du pays.

**Héritage arabe:** L'islam est une composante essentielle de la culture algérienne, et la langue arabe est largement utilisée. L'arabe dialectal algérien, connu sous le nom de Darija, est parlé couramment par la majorité de la population.

**Langue française:** L'Algérie a une histoire coloniale française qui a laissé une empreinte importante sur la culture. La langue française est toujours largement utilisée dans les domaines de l'administration, de l'éducation, des affaires et des médias. La littérature et le cinéma francophones ont également une présence significative en Algérie.

**La religion d'islam:** l'islam est la religion de tous les algériens

**Cuisine:** La cuisine algérienne est variée et reflète les influences berbères, arabes et méditerranéennes. Des plats populaires tels que le couscous, les tajines, les pâtisseries orientales et le thé à la menthe sont appréciés dans tout le pays.

**Musique et danse:** La musique algérienne est diversifiée, allant du chaâbi (musique populaire) au raï, en passant par le gnawi, le hawzi et le malouf. La danse traditionnelle, comme le raïs et le kabyle, est également présente lors des célébrations et des événements culturels.

**Festivals et événements:** L'Algérie célèbre divers festivals et événements culturels tout au long de l'année. Le festival international du raï d'Oran, le Festival panafricain de la culture et le festival du Timgad sont quelques-uns des événements majeurs qui mettent en valeur la culture algérienne.

**Arts et littérature:** L'Algérie a une scène artistique et littéraire dynamique. Des écrivains Algériens tels que Assia Djebar, Kateb Yacine et Mohammed Dib ont contribué à la littérature mondiale. Les arts visuels, la calligraphie, la poterie et la tapisserie sont également des formes d'expression artistique importantes.

Il convient de noter que la culture en Algérie est dynamique et en constante évolution, reflétant les changements sociaux, politiques et économiques du pays. En outre, les différentes régions et groupes ethniques en Algérie ont également leurs propres spécificités culturelles, ce qui ajoute à la diversité culturelle du pays.

### ***Section 1: Présentation de la méthodologie de l'enquête***

Cette section sera consacrée pour démontrer l'objectif et le processus méthodologique suivi par notre étude empirique pour répondre à la problématique générale de notre travail a savoir:

Comment les multinationales Françaises sont elles conduites à adapter leurs pratiques de GRH au contexte culturel Algérien ?

L'étude empirique que nous a orienté vers une enquête sur le terrain au sein de cinq (05) multinationales Françaises (banques) implantées en Algérie.

#### **I. Objectif de l'enquête:**

Le but principal de notre recherche était d'analyser le comportement des multinationales Françaises vis-à-vis l'adaptation ou non des pratiques de la gestion de ressources humaines a la culture affrontée en Algérie.

#### **II. Le choix de l'échantillon:**

Notre échantillon était visé vers les entreprises Françaises vu l'importance des relations économiques de notre pays et la France étant un partenaire pesant par tous les temps et le lien historique qu'on ne peut négliger.

Le choix était particulièrement penché vers le secteur de service, car la France est l'un de premiers pays qui a franchit le marché Algérien dans le domaine de service en générale et le domaine financier en particulier.

#### **III. Méthodologie de recherche:**

Pour élargir et récolter des informations assez consistantes, nous avons également jugé utile d'utiliser la constatation et le l'entretien comme outil de recherche associés, cette approche quantitative est pour compléter statistiquement l'approche qualitative de notre problématique et surtout afin de ressortir des résultats significatifs.

##### **III.1- La constatation:**

La constatation a était effectuer en plusieurs étapes dans les banques étudiés, dans la possibilité que nous à accorder les directions dans la durée de un (01) mois les résultats des constatations sera détaillé dans les sections qui suivent.

##### **III.2- L'entretien:**

Nous avons effectué des interviews auprès des directeurs régionaux des banques étudiées après avoir fixé des rendez-vous.



Les interviews ont durés entre 30 minutes et une (01) heure par directeur.

## Section 2: Présentation des entreprises étudiées




Cette section sera consacrée pour présenter les multinationales étudiées.




Cette section aura pour but de décrire d'après la constatation effectuée au sein des entreprises, les stratégies de GRH adopté surtout celle de la présence du département de la DRH local et la vision générale de recrutement et gestion de carrières des employés en Algérie.

**Tableau n° (14): Présentation des entreprises étudiées**

Dénomination de l'entreprise	Présentation	Caractéristiques	
<p><b>I.</b> <b>Bnp Paris Bas</b></p> 	<p>BNP Paribas est en tant que groupe bancaire né le 23 mai 2000 de la fusion de la Banque nationale de Paris (BNP) et de Paribas. L'histoire de cet acteur économique et financier majeur en Europe remonte à près de deux siècles. Il s'est construit progressivement, non sans crises, mais en menant une politique continue d'expansion et d'acquisitions.</p>	<b>Création</b>	23 mai 2000 : fusion entre la BNP et Paribas
		<b>Forme juridique</b>	Société anonyme
		<b>Slogan</b>	La banque d'un monde qui change
		<b>Siège social</b>	16, boulevard des Italiens 75009 Paris 🇫🇷 France
		<b>Direction</b>	Jean Lemierre (Président) Jean-Laurent Bonnafé (Administrateur directeur général)
		<b>Activité</b>	Banque, assurance
<p><b>II.</b> <b>Axa Algérie</b></p> 	<p>AXA est un groupe issu de la fusion de plusieurs sociétés d'assurance, dont la plus ancienne date de 1817 L'Ancienne Mutuelle de Rouen était une petite société d'assurance française, créée en 1817, issue de la Compagnie mutuelle contre l'incendie (départements Seine-inférieure et Eure), dont la fonction principale était de couvrir les risques agricoles en Normandie. C'est sur cette mutuelle que va se</p>	<b>Création</b>	1816
		<b>Forme juridique</b>	Société anonyme à Conseil d'administration
		<b>Slogan</b>	Know you can
		<b>Siège social</b>	Nanterre 🇫🇷 France
		<b>Direction</b>	Denis Duverne, Président Thomas Buberl, Directeur général
		<b>Activité</b>	Protection financière : assurance dommages, assurance vie et gestion d'actifs, logement social



	développer le futur groupe AXA.		
<p><b>III. Société Générale</b></p> 	<p>La <b>Société générale</b> est une des principales banques françaises et une des plus anciennes. Elle fait partie des trois piliers de l'industrie bancaire française non mutualiste</p> <p>À sa création, la banque est le premier poids lourd de la banque française. Elle est fondée par un groupe d'industriels (dont Paulin Talabot qui en fut le premier directeur) et la famille Rothschild sous le Second Empire, le 4 mai 1864, « pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France »</p>	<b>Création</b>	4 mai 1864
		<b>Forme juridique</b>	Société anonyme
		<b>Slogan</b>	C'est vous l'avenir
		<b>Siège social</b>	29, boulevard Haussmann 75009 Paris <sup>1</sup>  France
		<b>Direction</b>	Frédéric Oudéa (directeur général) et Lorenzo Bini Smaghi (président) <sup>2</sup>
		<b>Activité</b>	Banque, assurance, finance, conseil
<p><b>IV. Crédit Industriel et Commercial</b></p> 	<p>Le <b>Crédit industriel et commercial (CIC)</b> est un réseau bancaire français créé en 1859 et divisé en 6 banques régionales en France et une au Luxembourg.</p> <p>Le CIC détient en 2021, 1837 agences réparties sur tout le territoire national et emploie plus de 20 000 personnes (équivalent temps plein). Le nombre total de ses clients est d'environ 5,2 millions</p>	<b>Création</b>	7 mai 1859
		<b>Forme juridique</b>	Banque, société anonyme
		<b>Slogan</b>	Construisons dans un monde qui bouge.

	<p>dont près de 4,2 millions de particuliers, 134 281 associations et 946 506 professionnels et entreprises selon les derniers chiffres visibles sur le site de la banque.</p>	<p>Siège social</p>	<p><b>Paris</b>   <b>France</b></p>
		<p>Direction</p>	<p>Nicolas Théry (président), Daniel Baal (directeur général)</p>
		<p>Activité</p>	<p>Banque, assurance, finance, conseil</p>
<p>V.  <b>Crédit Agricole</b>  </p>	<p>Durant la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, l'agriculture française peine à trouver des crédits à long terme, souples et bon marché. Plusieurs projets de création de banques de l'agriculture voient le jour, dont celui du Crédit foncier de France en 1861, mais aucun n'aboutit.</p> <p>L'histoire du <b>Crédit agricole</b> remonte à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à une loi de 1884 permettant la libre association professionnelle, qui autorise entre autres la formation de syndicats agricoles, et la création de banques locales mutualistes. La création de Société de Crédit agricole de l'arrondissement de Poligny à Salins-les-Bains dans</p>	<p>Création</p>	<p>1885</p>
		<p>Forme juridique</p>	<p>Société anonyme et Société de groupe d'assurance mutuelle</p>
		<p>Slogan</p>	<p>Agir chaque jour dans votre intérêt et celui de la société.</p>
		<p>Siège social</p>	<p>Montrouge (92)   <b>France</b></p>
		<p>Direction</p>	<p>Dominique Lefebvre (président de Crédit agricole SA)  Philippe Brassac (directeur général de Crédit agricole SA)</p>

	le Jura a lieu le 23 février 1885. Cette institution est la première du genre en France.	Activité	Banque de détail, banque de financement, activités de marché, banque privée, capital-développement
--	---	----------	--

**Source:** Propre conception à partir des sites web des entreprises étudiées

### Section 3: l'analyse des données

Après avoir effectué les visites de constatation dans les entreprises étudiées, nous avons passé à l'étape des interviews afin de mieux cerner nos résultats et affirmé ou confirmé les hypothèses.

#### I.L'élaboration des questions de l'interview:

Les entretiens se sont orientés vers des aspects exploratoires basés sur des questions qui se reposent sur des thématiques qui tournent autour de l'objet de recherche.

Les interviews ont été entretenus avec cinq (05) directeurs régionaux comme suit:

Tableau n° (15): L'échantillon

Dénomination de l'entreprise	Nombre de d'interviewés
<b>Bnp Paris Bas Algérie</b>	01 régional
<b>Axa Algérie</b>	01 régional
<b>Société G<sup>le</sup></b>	01 régional
<b>Crédit Industriel et Commercial</b>	01 régional
<b>Crédit Agricole</b>	01 régional

**Source:** Propre conception

A partir des concepts théoriques relatifs à notre recherche nous a permis de terminer une fiche d'entretien (20 questions), qui varient entre des questions ouvertes, des questions à choix multiples et d'échelle de Likert.

Le principale but de ces interviews était de cerner le model d'orientation culturel d'organisation adopté par les multinationales Françaises étudiées d'une première phase, et de voir la fiabilité du modèle adopté vis-à vis de gestion des ressources humaines.

#### I.1- Le plan de la fiche d'entretien :

Notre fiche d'entretien est reparti en trois (03) parties:

##### I.1-1- Première partie: Orientations culturelles de gestion (10 questions)

Cette première partie est consacrée à la détermination du modèle d'orientation d'organisation adopté par les entreprises étudiées.

Les questions étaient établies sous la forme de l'échelle Likert.

Les directeurs des multinationales doivent préciser les caractéristiques des liens entre la maison-mère et ses filiales implantées en Algérie concernant la stratégie gestion internationale de la R.H.

**Q 01: leadership organisationnel**

Cette question traduit le niveau du pouvoir accorder aux filiales

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**Q 02: prise de décision**

Cette question traduit le niveau de délégation de la prise de décision permit par la maison-mère aux filiales.

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**Q 03: le contrôle**

Cette question traduit le niveau de contrôle établie par la maison-mère aux filiales.

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**Q 04: la coordination**

Cette question traduit le style de coordination en vus de la culture organisationnelle appliquer dans les filiales.

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4, 5 selon l'échelle de Likert

**Q 05: Communication et flux d'information**

Cette question traduit le chemin des informations et les types de Communication utiliser entre la maison-mère et les filiales.

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**Q 06: Politique marketing et action commerciale**

Cette question traduit la stratégie de développement en vus les pays visés.

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**Q 07: Equipe de direction**

Cette question traduit la Politique de recrutement adopté surtout pour les postes clés

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4, 5 selon l'échelle de Likert

**Q 08: Les expatriés**

Cette question traduit le nombre des expatriés vers les pays local des filiales

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4, 5 selon l'échelle de Likert

**Q 09: la rémunération variable**

Cette question traduit l'échelle de rémunération utilisée dans les filiales et la différence entre les expatriés et les employés locaux.

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**Q 10: La politique ressources humaines**

Cette question traduit a quel niveau La politique RH est établie et avec quelles conditions

1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. Neutre	4. d'accord	5. Tout à fait d'accord
-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

La variable prend les valeurs: 1, 2, 3, 4,5 selon l'échelle de Likert

**I.1-2- Deuxième partie: Les stratégies d'internationalisation (02 questions)**

Cette partie a pour but de déterminer le niveau d'internationalisation afin de justifier le choix du modèle d'orientation culturelle adoptée par les multinationales.

**Q 11: Type de division que possède la maison-mère**

Cette question traduit le type et le nombre de divisions que possède la maison-mère pour confirmer que les entreprises étudiées sont des multinationales.

**Q 12: Le chiffre d'affaire réalisé à l'international**

Cette question indique le taux de chiffre d'affaire et qui confirme le succès des multinationales.

**I.1-3- Troisième partie: les facteurs de réussite de la stratégie de GRH (03 questions)**

Cette partie a un rôle important dans notre recherche car elle indique, si le modèle d'orientation culturelle d'organisation appliqué par maison-mère la dans les filiales en Algérie a un impact positif ou pas sur la ressource humaine.

**Q 13: La production de travail**

Cette question nous donne la possibilité de calculer le taux de la productivité des travailleurs en utilisant la règle suivante:

$$\text{Productivité \%} = \frac{\text{Q produite}}{\text{N de travailleurs}} \times 100 \%$$

**Q 14: Taux d'absentéisme**

Cette question nous permet de voir l'augmentation de taux d'absentéisme durant les trois (03) dernières années

**Q 15: Turnover (Rotation de l'emploi)**

Cette question nous permet de calculer le taux de Turnover par la règle suivante:

$$\text{Turnover\%} = (\text{effectif à la fin de l'année} - \text{effectif au début de l'année}) \times 100\%$$

(Sauf retraite ou la mort)

Et cela nous permettra de tester le degré d'attrition des employés.

#### **I.1-4-Quatrième partie: Présentation des entreprises**

Cette partie est consacrée pour la présentation des entreprises étudiées ou on distingue:

- La raison sociale
- Domaine d'activité
- Nombre de filiales en Algérie
- Année de création
- Nombre de salariés

#### **I.2- Obstacles rencontrés:**

Durant l'élaboration de notre étude au terrain, nous avons rencontré plusieurs obstacles :

- La plus part des entreprises que nous avons contactées ne veulent pas nous réserver ;
- Un nombre important de managers qui nous ont reçu la première fois, ont cédé de nous réserver après avoir expliqué notre thème de recherche, surtout qu'il consterne leurs comportements envers la ressource humaine, car les managers de ces entreprises voient que tout ce qui touche la gestion de ressources humaines est une question stratégique, donc ce la reste délicat pour en parler.

## **II. Dépouillement des résultats**

Le traitement et l'analyse des données est réalisé à l'aide du logiciel SPSS, et même le programme des traitements Excel,

Rappelons que nous avons utilisé plusieurs types de graphiques soit courbes, secteurs et barres afin de mieux illustrer et interpréter les résultats obtenus à partir des questions posées aux dirigeants des entreprises étudiées

### **II.1- Orientations culturelles de gestion:**

#### **Attitude siège mère –filiales:**

##### **1- Leadership organisationnel:**

Le tableau suivant représente la répartition des caractéristiques du Leadership organisationnel des entreprises étudiées.



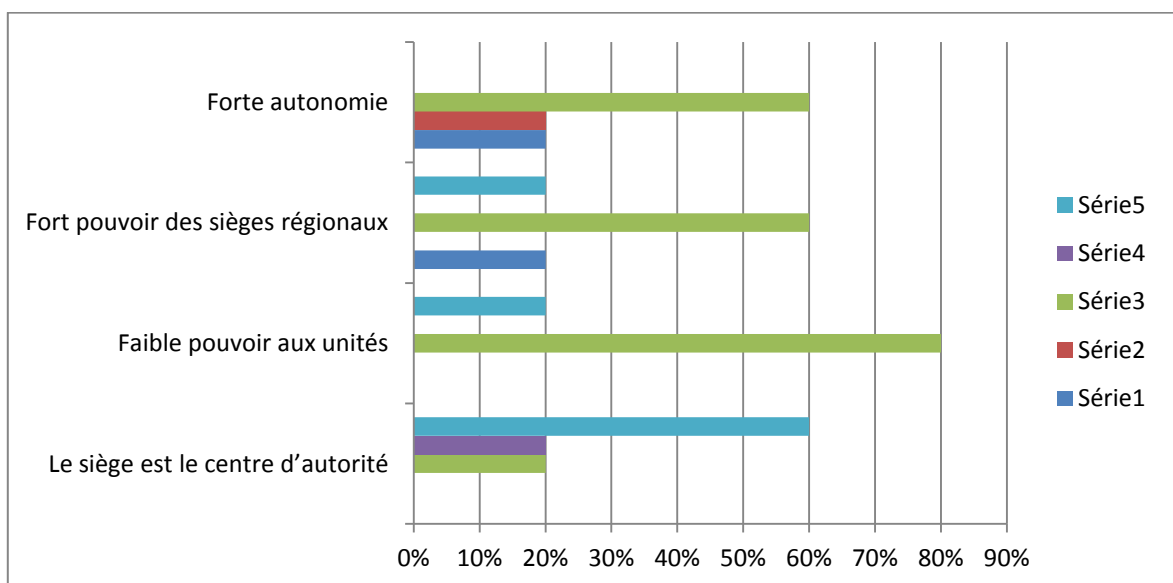
Tableau n° (16): Leadership organisationnel

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Le siège est le centre d'autorité	00%	00%	20%	20%	60%
• Faible pouvoir aux unités	00%	00%	80%	00%	20%
• Fort pouvoir des sièges régionaux	20%	00%	60%	00%	20%
• Forte autonomie	20%	20%	60%	00%	00%

Source : Résultats de l'étude

Le tableau ci-dessus révèle que la majorité des entreprises étudiées se base sur une stratégie de forte autorité du siège appliqué sur les filiales a propos de leadership avec un pourcentage remarquable soit 60%.

Graphique n° (01): Leadership organisationnel



Source : Résultats de l'étude

Donc, on remarque d'après ces résultats que les filiales des entreprises étudiées ont un faible pouvoir de gestion.

## 2- Prise de décision:

Le tableau suivant représente la répartition des caractéristiques de la Prise de décision des entreprises étudiées

**Tableau n° (17): Prise de décision**

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Les décisions sont prises au niveau du siège mère	00%	00%	00%	40%	60%
• Système globale de prise de décision avec collaboration étroite entre siège et filiales	00%	00%	80%	00%	20%
• Prise de décision au niveau des sièges régionaux	00%	20%	80%	00%	00%
• Les décisions prise au niveau des filiales	20%	00%	80%	00%	00%

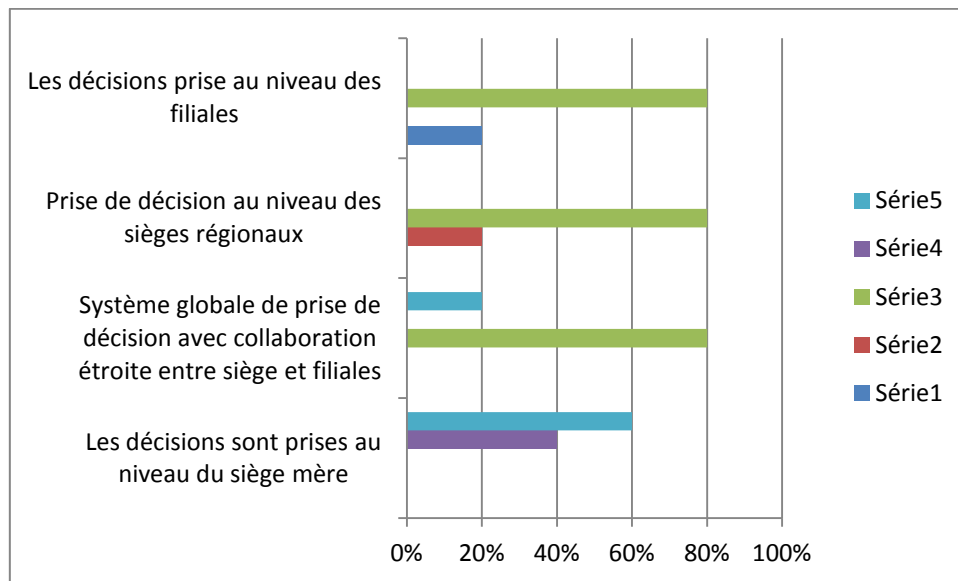
**Source:** Résultats de l'étude

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que selon les dirigeants interviewés les entreprises étudiés appliquent une centralisation de la prise de décisions car plus de la moitié des répondants indiquent que les décisions sont prises au niveau du siège mère, soit 60%

Donc, ces résultats affirment que les dirigeants des filiales des entreprises étudiés n'ont pas la délégation de la prise de décisions au niveau stratégique.

Cela affirme les résultats obtenus par la première question, car les entreprises étudiées appliquent un la centralisation d'autorité donc les filiales ne seront pas en mesure de prendre une décision stratégique sans retournés aux dirigeants du siège mère.

Graphique n° (02):Prise de décision



Source : Résultats de l'étude

### 3- Contrôle:

Le tableau suivant représente la répartition des caractéristiques du contrôle appliqué par les entreprises étudiées sur les filiales

Tableau n° (18): Contrôle

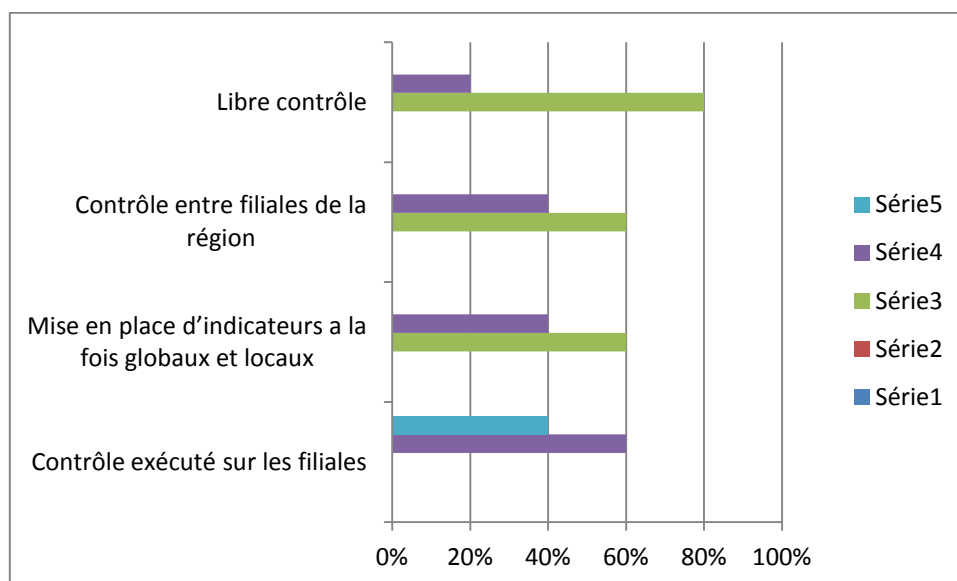
Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Contrôle exécuté sur les filiales	00%	00%	00%	60%	40%
• Mise en place d'indicateurs a la fois globaux et locaux	00%	00%	60%	40%	00%
• Contrôle entre filiales de la région	00%	00%	60%	40%	00%
• Libre contrôle	00%	00%	80%	20%	00%

Source : Résultats de l'étude

Selon le tableau N°18 les dirigeants interviewés les sièges mère des entreprises étudiées exécutées un contrôle directe sur les filiales, soit plus que la moitié des réponses à 60% qui l'indique.

Ce résultat affirme toujours les réponses sur les questions précédentes qui indique que les entreprises étudiées adopte une stratégie de base sur l'autorité centralisé dans le siège mère.

Graphique n° (03): Contrôle



Source : Résultats de l'étude

#### 4- Coordination:

Le tableau suivant représente la répartition des caractéristiques de la coordination appliquée entre les entreprises étudiées et leurs filiales

Tableau n° (19): Coordination

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Développement de la culture commune de la maison mère	00%	00%	20%	00%	80%
• Développement d'une « culture groupe » au plan mondial	00%	00%	40%	20%	40%
• Préservation des cultures organisationnelles régionale	00%	20%	60%	00%	20%
• Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités	00%	00%	80%	00%	20%

Source : Résultats de l'étude

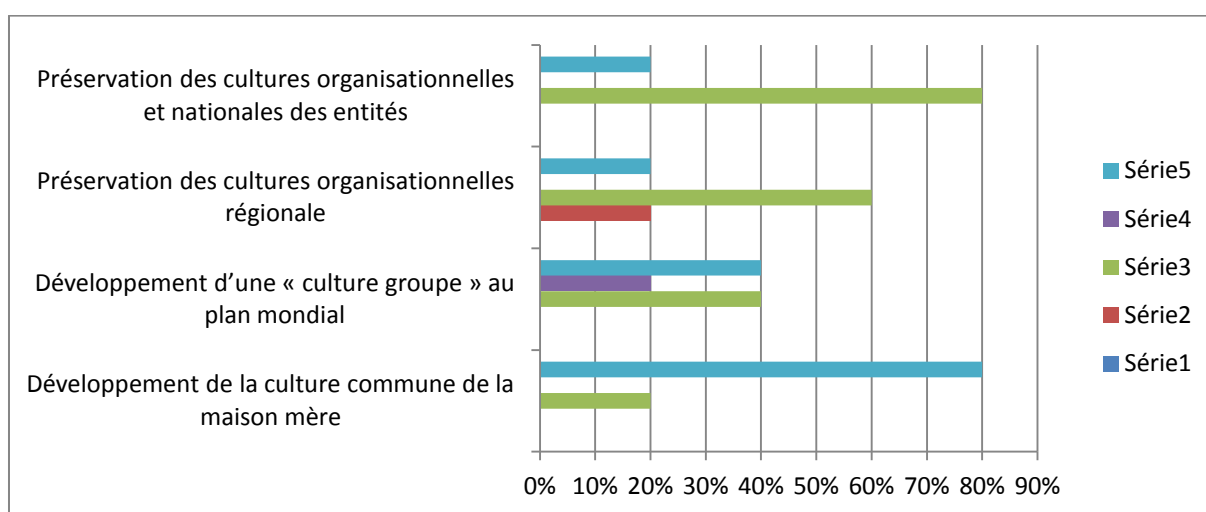
A propos de la coordination et le lien entre les filiales et le siège mère, selon les réponses obtenues des dirigeants interviewés les sièges mère des entreprises étudiées optent pour le

développement de la culture commune de la maison mère, c'est ce qu'indique les résultats établis dans le tableau ci-dessus avec un taux de 80% des interviewers.

Donc, jusqu'à la question de coordination les maisons mère des entreprises étudiées étalent sa stratégie natale vers ces filiales.

Selon les résultats sur la coordination qui explose directement la question de la culture organisationnelle, les réponses indiquent qu'après les dernières réponses les entreprises étudiées appliquent une stratégie centralisée en passant par le leadership, la prise de décision, le contrôle jusqu'à la coordination.

Graphique n° (04): Coordination



Source : Résultats de l'étude

### 5- Communication et flux d'information:

Le tableau suivant représente la répartition des types de Communication et flux d'information des entreprises étudiées

Tableau n° (20): Communication et flux d'information

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• A partir des sièges vers les filiales	00%	00%	00%	20%	80%
• Flux bidirectionnelles entre le siège et ses filiales	00%	00%	60%	20%	20%
• Flux généralement issus des sièges régionaux ou des pays concernés	00%	00%	60%	00%	40%
• Flux limité entre le siège et	00%	20%	80%	00%	00%

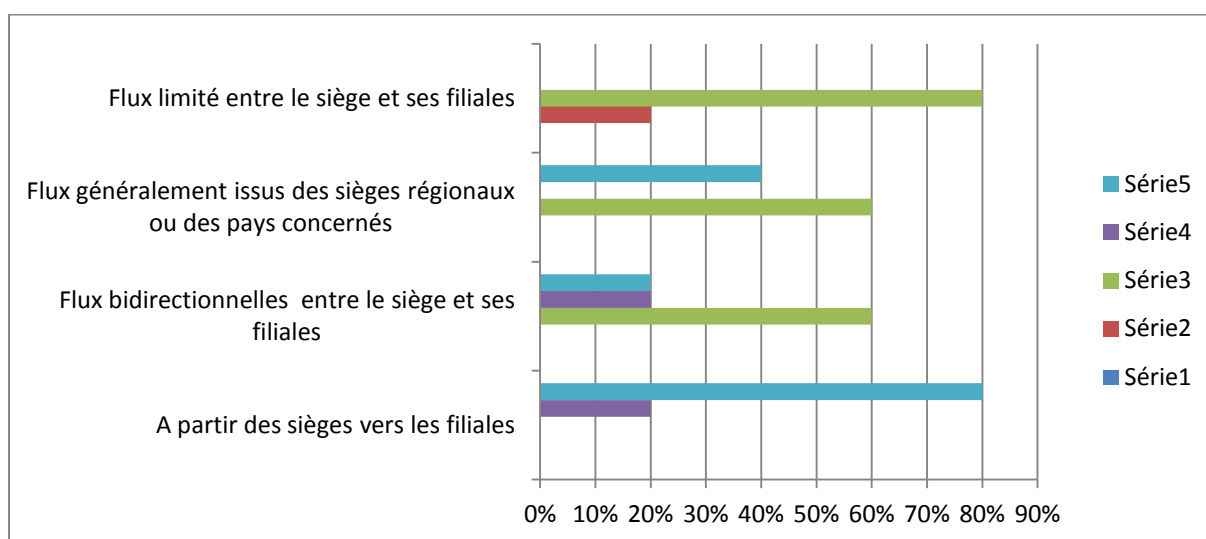
ses filiales					
--------------	--	--	--	--	--

Source : Résultats de l'étude

Cette question était pour but de savoir le chemin courant de la communication et des flux d'information et selon les résultats apparus dans le tableau ci-dessus, les réponses favorables avec 80% à fait d'accord étaient pour que les flux d'information viennent beaucoup plus à partir des sièges mère vers les filiales.

Ce qui précise une autre fois que les entreprises étudiées utilise un lien d'ordre et d'instructions vers les filiales.

Graphique n° (05): Communication et flux d'information



Source : Résultats de l'étude

### 6- Politique marketing et action commerciale:

Le tableau suivant représente la répartition des Politiques marketing et action commerciale des entreprises étudiées

Tableau n° (21): Politique marketing et action commerciale

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine	00%	00%	20%	20%	60%
• Stratégie de développement mondiale avec création d'interdépendance forte entre	00%	00%	40%	40%	20%

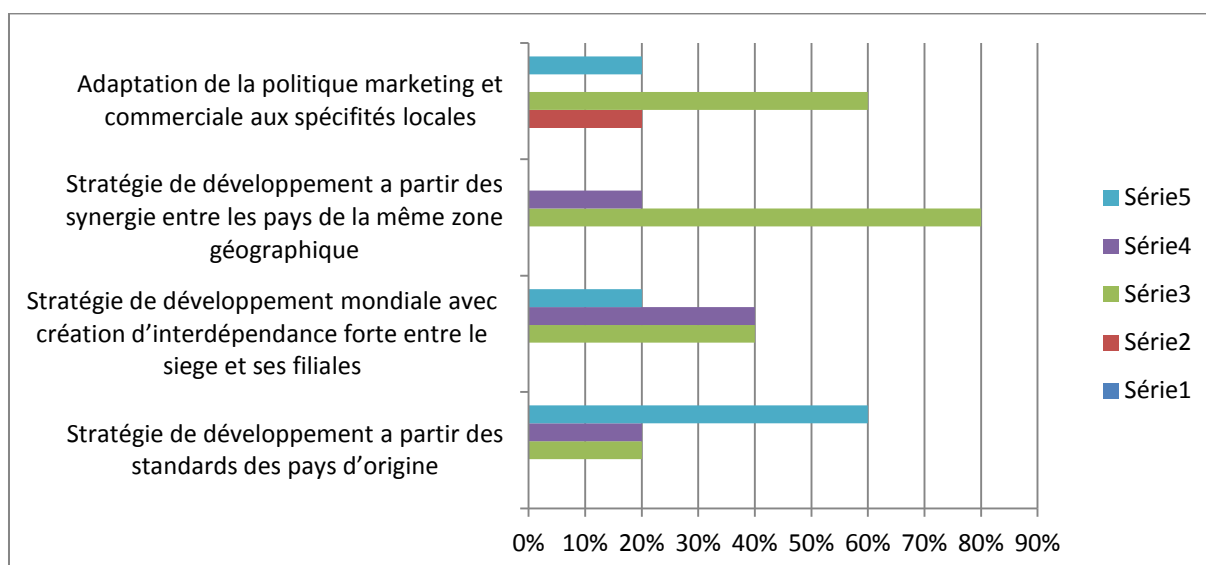
le siège et ses filiales					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de développement a partir des synergie entre les pays de la même zone géographique</li> </ul>	00%	00%	80%	20%	00%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécifiés locales</li> </ul>	00%	20%	60%	00%	20%

**Source :** Résultats de l'étude

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que l'ensemble de réponse favorable d'être tout à fait d'accord, soit 80% était dédié à la réponse indiquant que la stratégie de développement sont établis à partir des standards des pays d'origine.

Donc, on reste toujours dans la théorie de la centralisation de gestion entre maison mère et filiales, car cette réponse indique que les entreprises étudiées cherchent à standardiser leurs politiques de Marketing sont développées selon une vision globale à travers les pays cibles.

**Graphique n° (06): Politique marketing et action commerciale**



**Source :** Résultats de l'étude

### 7- Equipe de direction:

Le tableau suivant représente la répartition de l'équipe de direction des entreprises étudiées

**Tableau n° (22): Equipe de direction**

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Equipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine	00%	20%	20%	20%	40%
• Managers nommés en fonction de leurs compétences	00%	00%	40%	40%	20%
• Managers de la région aux postes clés dans la région	00%	00%	60%	20%	20%
• Managers locaux aux postes clés dans leur pays	00%	00%	80%	00%	20%

#### Source : Résultats de l'étude

Les réponses sur cette question qui semble importante dans la stratégie d'internationalisation car elle repose sur le sujet de recrutement et les compétences clés dans les filiales.

Nous remarquons d'après les résultats du tableau de cette rubrique que les dirigeants étaient indifférent par rapport les réponses précédentes, soit 40% favorable pour que l'équipe de direction et les postes clés possèdent la nationalité du pays d'origine.

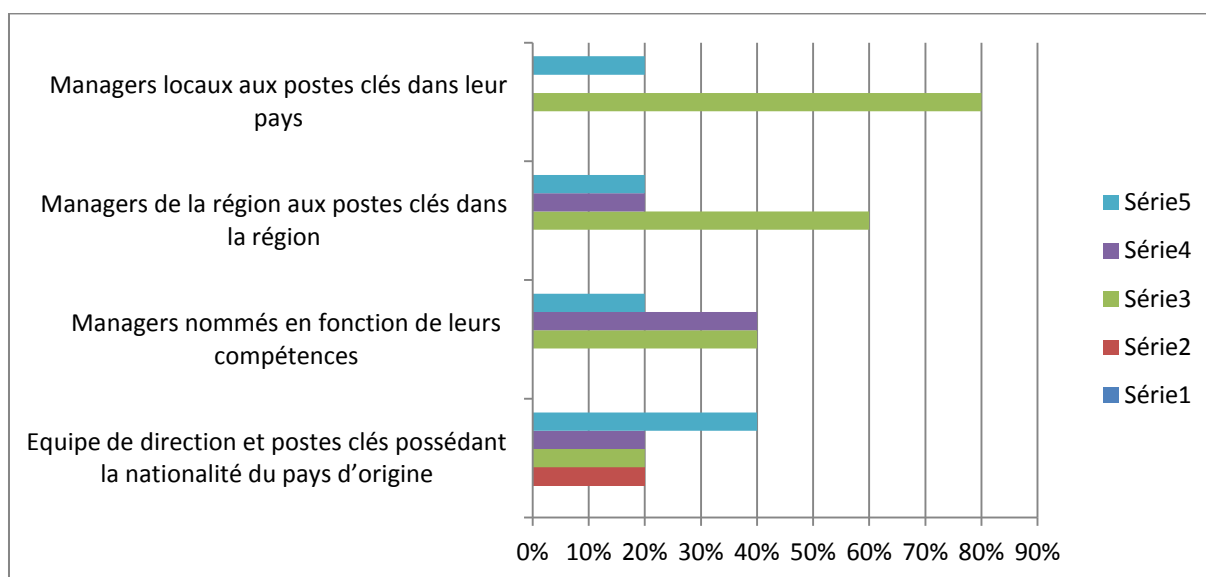
Ce pourcentage ne dépose pas la moitié des entreprises étudiées, en revanche les 60% résultats était devisé par les autres choix en réponse favorable soit :

- 20% que les managers de la région aux postes clés sont recrutés des habitants de la région.
- 20% que les managers locaux sont recrutés aux postes clés dans leur pays.
- Ces résultats indiquent fortement qu'au cas des stratégies liés à la ressource humaines les entreprises étudiées ont un point de vu différent par rapport aux précédentes questions liées directement au côté organisationnel et structurel.

Mais, à partir de la présente question on passe à la partie importante basée sur la ressource humaine où les maisons mères doivent prendre soyeusement leurs stratégies car le recrutement des compétences est aux centre des problèmes que peuvent rencontrés l'entreprise à l'internationale surtout dans le cas de l'expatriation.



Graphique n° (07): Equipe de direction



Source : Résultats de l'étude

### 8- Expatriés:

Le tableau suivant représente la répartition de la gestion des expatriés des entreprises étudiées

Tableau n° (23): la gestion des expatriés

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Nombre important d'expatriés, gestion des expatriés par un service « ad hoc »	00%	00%	20%	20%	60%
• Nombre important d'expatriés à carrières internationales	00%	00%	80%	20%	00%
• Carrière régionale, expatriation au sein de la zone	00%	00%	80%	20%	00%
• Faible expatriation	00%	00%	60%	40%	00%

Source : Résultats de l'étude

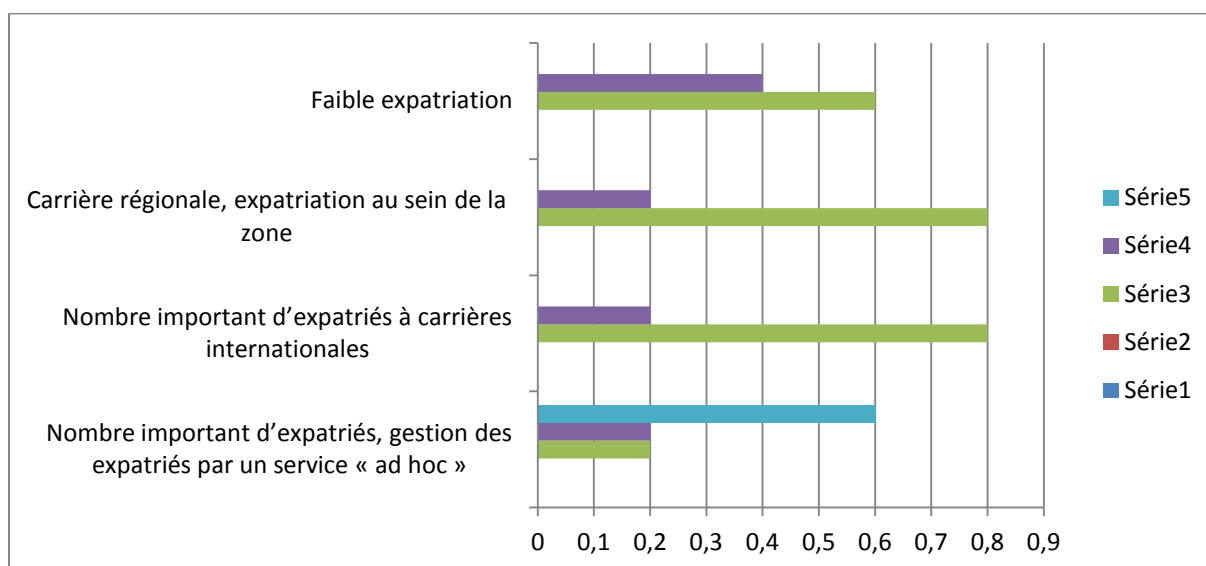
Les résultats établis dans le tableau ci-dessus doivent être soyeusement interprétés, car l'expatriation des cadres et de employés est un point très délicat dans la gestion de carrière de la ressource humaines.

En ce qui concerne les dirigeants interviewés leurs entreprises optent favorablement à la l'expatriation d'un nombre important des cadre et d'employés, soit 60% favorable "Tous à fait d'accord" des entreprises étudiés.

Mais, on ne peut n'égler le taux 40% d'avis favorable "D'accord", qui ont précisé que leurs entreprises préfèrent d'accorder une forte chance au recurement locale, et réserver une faible expatriation aux compétences clés liées surtout à la gestion générale des filiales.

Voilà une deuxième question où on remarque que quand il s'agit de la ressource humaine, le choix de la stratégie de centralisation devient délicat et les entreprises étudiées préfèrent de faire l'expection car dans l'internationalisation le recrutement locale reste toujours le meilleur choix par rapport au coût et l'adaptation.

Graphique n° (08): la gestion des expatriés



Source : Résultats de l'étude

### 9- Rémunération variable:

Le tableau suivant représente la répartition des rémunérations variables des entreprises étudiées

Tableau n° (24): Rémunération variable

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Primes élevées pour le siège mère, faibles dans les filiales	00%	00%	60%	20%	20%
• Primes individuelles en fonction de performance de	00%	00%	60%	20%	20%

chacun					
• Primes liées à performances régionales obtenues	00%	00%	00%	80%	20%
• Grande variété de situation	00%	00%	80%	00%	20%

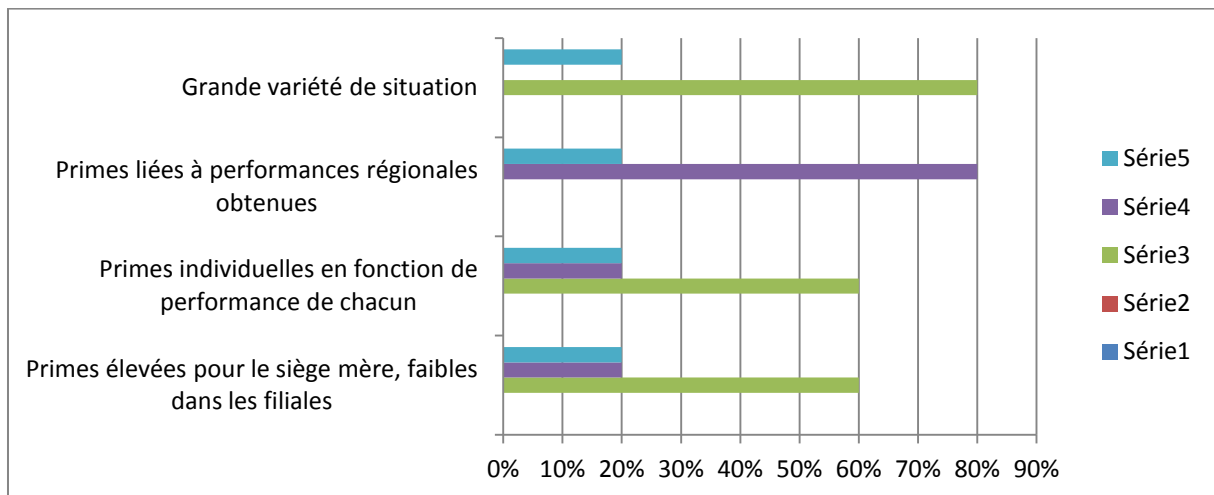
Source : Résultats de l'étude

Selon le tableau ci-dessus, nous remarquons que les entreprises étudiées essayent d'élaborer un barème de rémunération régionale et non pas globale, soit 80% de réponse favorable "D'accord" pour les primes liées aux performances régionales obtenues et reste l'avis favorable "Tout à fait d'accord" soit 20% pour les autres caractéristiques:

- 20% pour les primes élevées pour le siège mère, faible dans les filiales.
- 20% pour les primes individuelles en fonction de performance de chacun.
- 20% pour une grande variété de situation.

Ces résultats indiquent encore une fois que dans le cas de la gestion de carrières de la ressource humaine, les entreprises étudiées se trouvent dans le dilemme de la globalisation et l'adaptation, car à propos de la rémunération les lois des pays ciblent s'imposent malgré tous.

Graphique n° (09): Rémunération variable



Source : Résultats de l'étude

**10- Politique ressources humaines:**

Le tableau suivant représente la répartition des Politiques ressources humaines des entreprises étudiées

**Tableau n° (25): Politique ressources humaines**

Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
• Définie au niveau central et appliquée uniformément	00%	00%	60%	40%	00%
• Définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise	00%	00%	20%	40%	40%
• Définie au niveau central et régional avec une primauté pour le niveau régional	00%	00%	40%	40%	20%
• Définie localement et différente selon les pays	00%	00%	60%	40%	00%

**Source :** Résultats de l'étude

Cette question est pour but de déterminer le niveau où la stratégie gestion de ressource humaine ce définit selon les résultats obtenues, nous remarquons que les réponses sur cette question était favorable "D'accord" d'une façon équitable pour tous les possibilités comme suit:

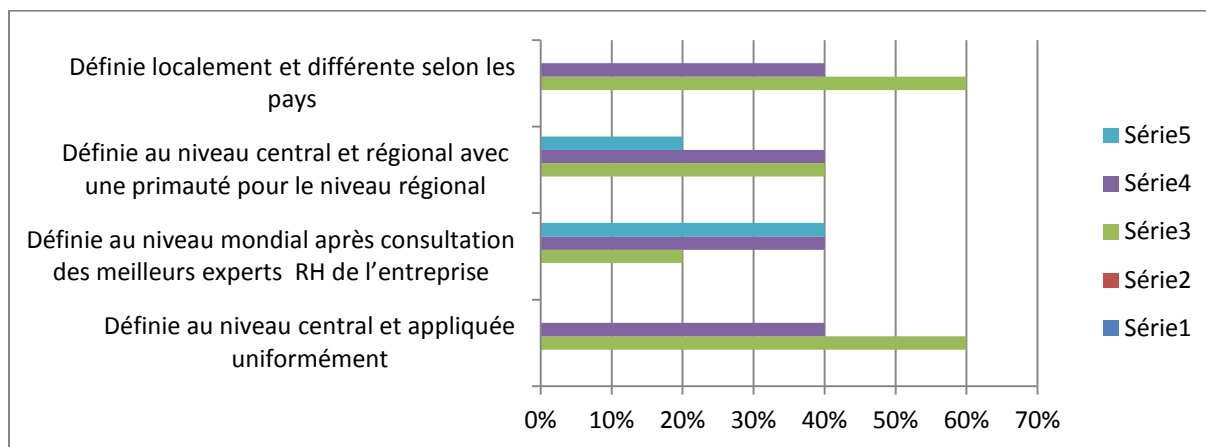
- 40 % pour que la politique ressource humaine est définit au niveau central et appliquée uniformément
- 40 % pour que la politique ressource humaine est définit au niveau mondial après consultation des meilleures experts RH de l'entreprise.
- 40 % pour que la politique ressource humaine est définit au niveau central et régional avec une primauté pour le niveau régional
- 40 % pour que la politique ressource humaine est définit localement et différente selon les pays.

Mais on ne peut néglige que l'avis favorable pour "Tout à fait d'accord" soit:

- 40% que la politique ressource humaine est définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise.

Donc la politique de ressource humaine pour les entreprises étudiées peut être définie hors la maison mère dans la nécessité.

**Graphique n° (10): Politique ressources humaines**



Source : Résultats de l'étude

## II.2- les stratégies d'internationalisation:

### II.2-1-La situation liée à la stratégie de l'entreprise à l'international;

#### A- L'entreprise possède des divisions :

Le tableau suivant représente la répartition de la possession des divisions à l'international des entreprises étudiées.

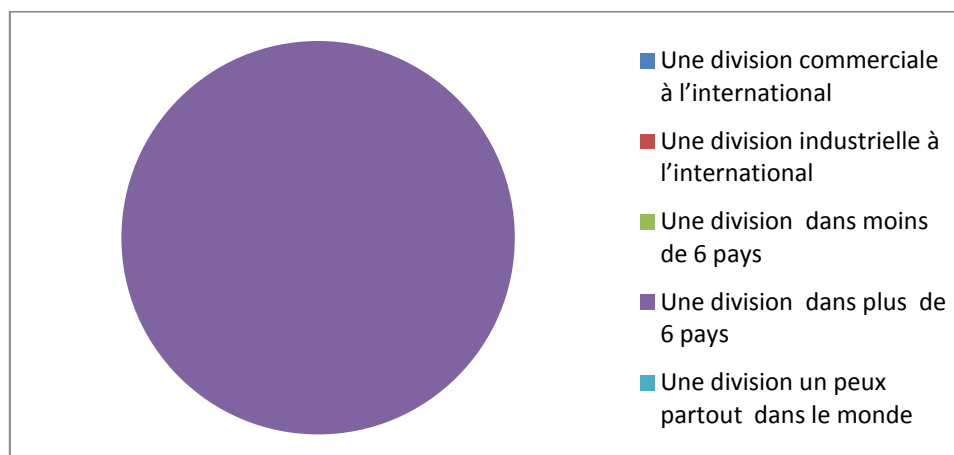
**Tableau n° (26): la possession des divisions a l'international**

Variable	Pourcentage
• Une division commerciale à l'international	00%
• Une division industrielle à l'international	00%
• Une division dans moins de 6 pays	00%
• Une division dans plus de 6 pays	100%
• Une division un peu partout dans le monde	00%

Source: Résultats de l'étude

D'après la figure ci-dessus, les entreprises étudiées possèdent tous une division dans plus de 6 pays. Donc, ces entreprises sont toutes des multinationales.

Graphique n° (11): la possession des divisions a l'international



Source: Résultats de l'étude

**B- La réalisation du chiffre d'affaire à l'international de:**

Le tableau suivant représente la répartition de la réalisation du chiffre d'affaire à l'international des entreprises étudiées.

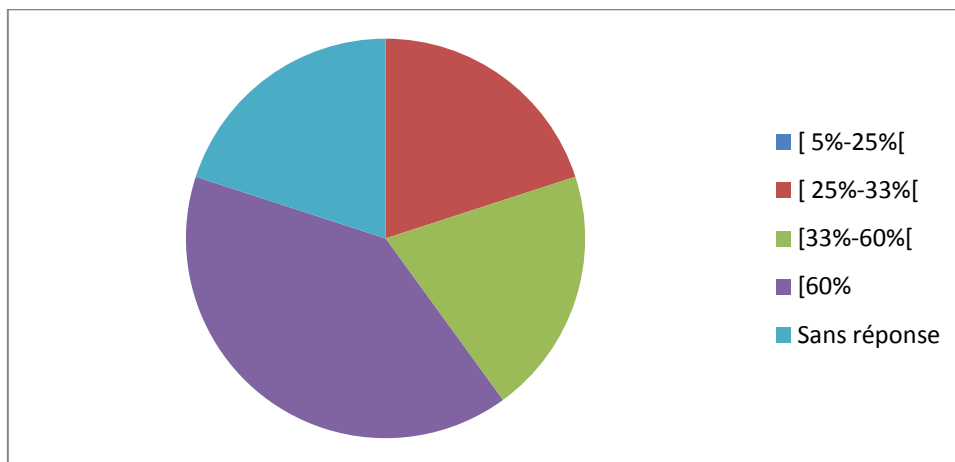
Tableau n° (27): La réalisation du chiffre d'affaire à l'international

Variable	Pourcentage
• [ 5%-25%[	00%
• [ 25%-33%[	20%
• [33%-60%[	20%
• [60%	40%
• Sans réponse	20%

Source: Résultats de l'étude

D'après les réponses des dirigeants des entreprises étudiées, 40% d'entre eux réalisent un chiffre de plus de 60% de leur capital.

Graphique n° (12): La réalisation du chiffre d'affaire à l'international



Source: Résultats de l'étude

### II.3- les facteurs de réussite de la stratégie de GRH:

#### A. la productivité de travail:

La question est annulée car nous n'avons pas reçu de réponse.

#### B. Taux d'absentéisme:

Le tableau suivant représente la répartition du Taux d'absentéisme dans les divisions a l'international des entreprises étudiées.

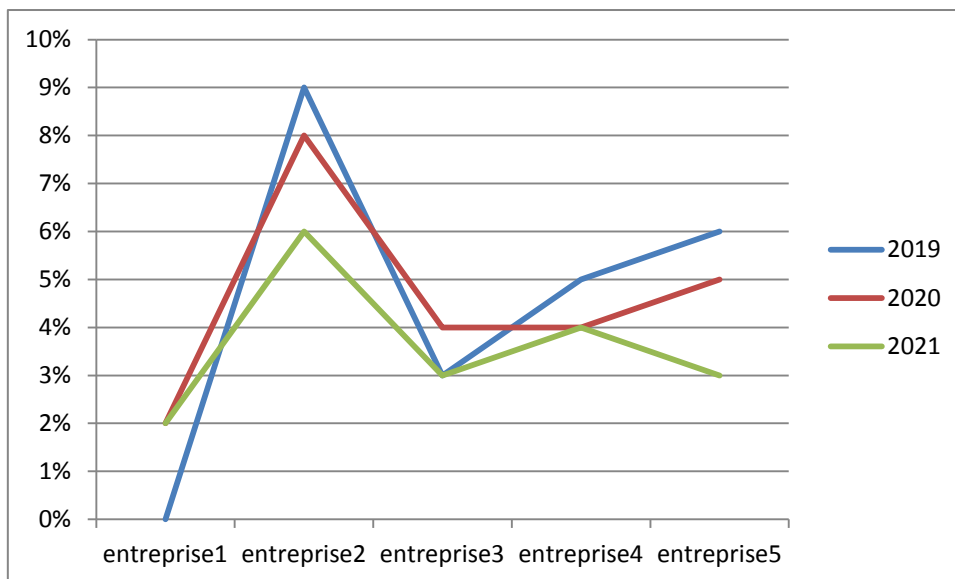
Tableau n° (28): Taux d'absentéisme

Taux d'absentéisme entreprise	2019	2020	2021
Bnp Paris Bas Algérie	10%	5%	8%
Axa Algérie	10%	3%	3%
Société G <sup>le</sup>	5%	4%	4%
Crédit Industriel et Commercial	10%	15%	12%
Crédit Agricole	10%	8%	6%

Source : Résultats de l'étude

Selon les résultats présentés dans le tableau n° (28), nous remarquons que les taux d'absentéisme ont baissé pour tous les entreprises étudiées

Graphique n° (13): Taux d'absentéisme



Source : Résultats de l'étude

### C. Turnover (Rotation de l'emploi):

Le tableau suivant représente la répartition du Turnover (Rotation de l'emploi) dans les divisions à l'international des entreprises étudiées

Tableau n° (29): Turnover (Rotation de l'emploi)

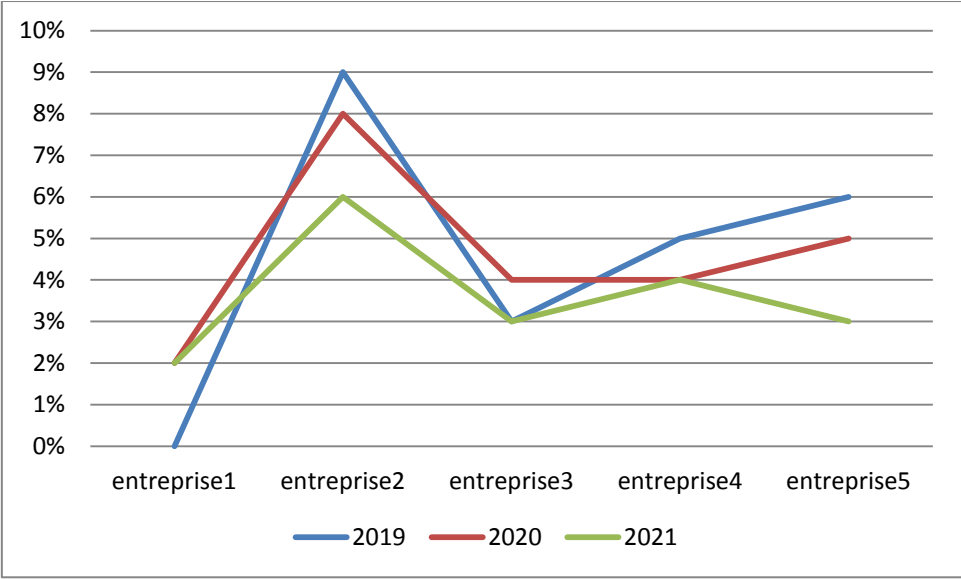
Taux Turnover entreprise	2019	2020	2021
<b>Bnp Paris Bas Algérie</b>	0%	2%	2%
<b>Axa Algérie</b>	9%	8%	6%
<b>Société G<sup>le</sup></b>	3%	4%	3%
<b>Crédit Industriel et Commercial</b>	5%	4%	4%
<b>Crédit Agricole</b>	6%	5%	3%

Source: Résultats de l'étude

Selon les résultats présentés dans le tableau n° (29), nous remarquons que les taux du turnover ont baissé pour tous les entreprises étudiées



Graphique n° (14): Turnover (Rotation de l'emploi)



Source: Résultats de l'étude

### Section 4: les résultats de l'étude

Avant de représenter notre analyse générale pour notre étude sur le comportement des multinationales françaises envers le contexte algérien a propos de leurs pratiques de la gestion de ressources humaines;

Nous rappelons que notre fiche d'interview proposée aux dirigeants des entreprises étudiées était divisée en trois parties.

#### I. Analyse des résultats:

##### I.1- l'analyse la première partie:

Cette partie était pour le but d'établir le modèle d'orientation culturelle de gestion des entreprises étudiées en Algérie

On ce basant sur les quatre modèles d'orientations de gestion déterminés dans le model de Perlmutter et heenan (1974) soit,

**Tableau n° (30): comparatif des relations siège-filiales à propos des orientations de gestion**

critères / Typologies	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
<b>Identité organisationnelle</b>	Entreprise à forte culture nationale avec un pouvoir central fort	Organisation multidomestique autour de la nationalité des pays d'accueil (pouvoir central limité)	Organisation multipolaire autour de grandes zones géographiques homogènes (sièges régionaux)	Entreprise mondiale de proximité (collaboration siège-filiales)
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Communication descendante avec fortes directives en provenance du siège central	fort degré d'autonomie au niveau des filiales. Diversité des situations et faible communication	Interdépendance stratégique au plan régional avec flux de communication élevé entre sièges régionaux et filiales.	Interdépendance stratégique au plan mondial avec flux de communication importants entre filiales et au niveau des relations siège-

		entre les entités.		filiales.
<b>Système Evaluation Contrôle</b>	Indicateurs de performances et de contrôle fixés par le siège du pays d'origine. Contrôle des activités exercé par les cadres et responsables de la maison mère.	Indicateurs Déterminés localement, en fonction des besoins et des particularismes locaux. Contrôle des activités exercé par les cadres de chaque pays.	Indicateurs définis régionalement par grandes zones géographiques. Contrôle des activités exercé par des responsables régionaux.	Indicateurs globaux élaborés à partir des contraintes nationales et transnationales. Contrôle des activités exercé en fonction des exigences requises hors considération des origines nationales.

Source: Conception personnelle d'après les travaux d'Olivier Meier

On croisant les résultats des dix questions composant la première partie de l'interview,

Tableau n° (31): les résultats croisant des dix questions composant la première partie de l'interview

	Attitude siège mère –filiales	Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
<b>Identité organisationnelle</b>	<b>1. Leadership organisationnel</b>	Le siège est le centre d'autorité	00%	00%	20%	20%	60%
		Faible pouvoir aux unités	00%	00%	80%	00%	20%
		Fort pouvoir des sièges régionaux	20%	00%	60%	00%	20%
		Forte autonomie	20%	20%	60%	00%	00%
	<b>2. Prise de décision</b>	Les décisions sont prises au niveau du siège mère	00%	00%	00%	40%	60%
		Système globale de prise de décision avec collaboration étroite entre siège et filiales	00%	00%	80%	00%	20%
		Prise de décision au niveau des sièges régionaux	00%	20%	80%	00%	00%
		Les décisions prise au niveau des filiales	20%	00%	80%	00%	00%
	<b>3. Contrôle</b>	Contrôle exécuté sur les filiales	00%	00%	00%	60%	40%
		Mise en place	00%	00%	60%	40%	00%

		d'indicateurs a la fois globaux et locaux					
		Contrôle entre filiales de la région	00%	00%	60%	40%	00%
		Libre contrôle	00%	00%	80%	20%	00%
	<b>4. Coordination</b>	Développement de la culture commune de la maison mère	00%	00%	20%	00%	<b>80%</b>
		Développement d'une « culture groupe » au plan mondial	00%	00%	40%	20%	40%
		Préservation des cultures organisationnelles régionale	00%	20%	60%	00%	20%
		Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités	00%	00%	80%	00%	20%
	<b>5. Communication et flux d'information</b>	A partir des sièges vers les filiales	00%	00%	00%	20%	<b>80%</b>
		Flux bidirectionnelles entre le siège et ses filiales	00%	00%	60%	20%	20%
		Flux généralement issus des sièges régionaux ou des pays concernés	00%	00%	60%	00%	40%
		Flux limité entre le siège et ses filiales	00%	20%	80%	00%	00%
	<b>6. Politique marketing et action commerciale</b>	stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine	00%	00%	20%	20%	<b>60%</b>
		stratégie de développement mondiale avec création d'interdépendance forte entre le siège et ses filiales	00%	00%	40%	40%	20%
		stratégie de développement a partir des synergies entre les pays de la même zone géographique	00%	00%	80%	20%	00%
		adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locales	00%	20%	60%	00%	20%
		équipe de direction et postes clés possédant la	00%	20%	20%	20%	<b>40%</b>
	<b>7. équipe de direction</b>						

<b>Gestion des ressources humaines</b>		nationalité du pays d'origine					
		managers nommés en fonction de leurs compétences	00%	00%	40%	<b>40%</b>	20%
		managers de la région aux postes clés dans la région	00%	00%	60%	20%	20%
		managers locaux aux postes clés dans leur pays	00%	00%	80%	00%	20%
	<b>8. expatriés</b>	nombre important d'expatriés, gestion des expatriés par un service « ad hoc »	00%	00%	20%	20%	<b>60%</b>
		nombre important d'expatriés à carrières internationales	00%	00%	80%	20%	00%
		carrière régionale, expatriation au sein de la zone	00%	00%	80%	20%	00%
		faible expatriation	00%	00%	60%	<b>40%</b>	00%
	<b>9. rémunération variable</b>	primes élevées pour le siège mère, faibles dans les filiales	00%	00%	60%	20%	20%
		primes individuelles en fonction de performance de chacun	00%	00%	60%	20%	20%
		primes liées à performances régionales obtenues	00%	00%	00%	<b>80%</b>	20%
		grande variété de situation	00%	00%	80%	00%	20%
	<b>10. politique ressources humaines</b>	définie au niveau central et appliquée uniformément	00%	00%	60%	<b>40%</b>	00%
		définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise	00%	00%	20%	40%	<b>40%</b>
		définie au niveau central et régional avec une primauté pour le niveau régional	00%	00%	40%	<b>40%</b>	20%
		définie localement et différente selon les pays	00%	00%	60%	<b>40%</b>	00%

**Source :** Résultats de l'étude

D'après le tableau ci-dessus on peut traduire les résultats de la première partie de l'entretien avec les managers interviewés dans le tableau suivant

Tableau n° (32): Récapitulatif des résultats

	Attitude siège mère -filiales	Caractéristiques	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
<b>Identité organisationnelle</b>	<b>Leadership organisationnel</b>	Le siège est le centre d'autorité	00%	00%	20%	20%	<b>60%</b>
	<b>Prise de décision</b>	Les décisions sont prises au niveau du siège mère	00%	00%	00%	40%	<b>60%</b>
<b>Système Evaluation Contrôle</b>	<b>Contrôle</b>	Contrôle exécuté sur les filiales	00%	00%	00%	<b>60%</b>	40%
	<b>Coordination</b>	Développement de la culture commune de la maison mère	00%	00%	20%	00%	<b>80%</b>
	<b>Communication et flux d'information</b>	A partir des sièges vers les filiales	00%	00%	00%	20%	<b>80%</b>
	<b>Politique marketing et action commerciale</b>	stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine	00%	00%	20%	20%	<b>60%</b>
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>équipe de direction</b>	équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine	00%	20%	20%	20%	<b>40%</b>
	<b>rémunération variable</b>	primes liées à performances régionales obtenues	00%	00%	00%	<b>80%</b>	20%
	<b>politique ressources humaines</b>	définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise	00%	00%	20%	40%	<b>40%</b>

Source : Résultats de l'étude

Donc, nous remarquons d'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus que les multinationales françaises étudiées:

→ On ce qui concerne leur **Identité Organisationnelle**, elles préfèrent de préconiser l'identité de la maison mère car pour tous les critères qui compose cette ongle, les multinationales étudiées appliquent **le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique** en basant sur:

- **Leadership organisationnel:** Le siège est le centre d'autorité
- **Prise de décision:** Les décisions sont prises au niveau du siège mère

→ On ce qui concerne leur **Système Evaluation Contrôle**, elles préfèrent d'ouvrir l'œil de la maison mère sur les filiales car pour tous les critères qui compose cet ongle, les multinationales étudiées appliquent **le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique** en basant sur:

- **Contrôle :** Contrôle exécuté sur les filiales

- **Coordination** : Développement de la culture commune de la maison mère
  - **Communication et flux d'information: Communication** à partir des sièges vers les filiales
  - **Politique marketing et action commerciale:** Stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine
    - On ce qui concerne leur **Gestion des ressources humaines** elles préfèrent d'adapter partiellement sa stratégie avec les pays des filiales mais d'une façon prudente, les multinationales étudiées appliquent trois modèles d'orientation des gestion :
- **le model d'organisation à orientation ethnocentrique** en basant sur
    - **équipe de direction** : équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine.
  - **le modèle d'organisation à orientation régiocentrique** en basant sur:
    - **rémunération variable:** primes liées à performances régionales obtenues
  - **le modèle d'organisation à orientation géocentrique** en basant sur:
    - **politique ressources humaines** : définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise

### **I.2- L'analyse de la deuxième partie de l'interview:**

D'après les résultats de la deuxième phase de l'entretien concernant les stratégies d'internationalisation, on peut dire que les entreprises Française étudiées sont de les entreprises multinationales car elles ont une présence de plusieurs divisions internationales avec une stratégie qualifiée de « mondiale » car elles réalisent plus de 60 % de son CA à l'étranger

### **I.3- L'analyse de la troisième partie de l'interview:**

Selon les résultats obtenus des questions de la troisième partie de l'entretien des managers indique que entreprises étudiées ont put réussir leur activités dans le territoire algérien, car le taux d'absentéisme et le turnover sont en baisse durant les derrières années.

### *Conclusion*

Cette recherche empirique nous a permis de tester nos hypothèses et cela afin de rendre notre travail plus concret et utile.

A l'aide de cette étude nous avons vérifié le comportement réel des multinationales françaises implantées en Algérie, lier a l'adaptation des pratiques de GRH au contexte culturel algérien.

Les résultats de cette enquête sont obtenus à partir des entretiens avec les dirigeants (directeurs régionaux) des multinationales françaises.

Il ressort de cette enquête que les multinationales françaises se trouvent dans l'obligation D'adopter le managent interculturel comme discipline de gestion de leurs ressources humaines, en appliquant les pratiques de la GRH spécifique a la gestion international comme l'expatriation et impartition de la ressources humaines,

Les multinationales françaises adoptent un mix spécifique au contexte algérien et cela par l'application de trois modèles d'organisation soit,

- le model d'organisation à orientation ethnocentrique.
- le modèle d'organisation à orientation régiocentrique
- le modèle d'organisation à orientation géocentrique

Le modèle établie sur l'orientation culturelle de gestion adopter par les entreprises étudiées soit,



	Attitude siège mère -filiales	Caractéristiques	
<b>Identité organisationnelle</b>	<b>Leadership organisationnel</b>	Le siège est le centre d'autorité	<p><b>Le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique</b></p> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique</b></p> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation régiocentrique</b></p> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation géocentrique</b></p>
	<b>Prise de décision</b>	Les décisions sont prises au niveau du siège mère	
<b>Système Evaluation Contrôle</b>	<b>Contrôle</b>	Contrôle exécuté sur les filiales	
	<b>Coordination</b>	Développement de la culture commune de la maison mère	
	<b>Communication et flux d'information</b>	A partir des sièges vers les filiales	
	<b>Politique marketing et action commerciale</b>	stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine	
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>équipe de direction</b>	équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine	
	<b>rémunération variable</b>	primes liées à performances régionales obtenues	
	<b>politique ressources humaines</b>	définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise	

À la fin de ce chapitre nous avons testé nos hypothèses, ou nous avons confirmé nos hypothèses c'est-à-dire, que les multinationales françaises implantées en Algérie adaptent leurs pratiques de GRH au contexte culturel algérien.

## *Conclusion générale*

## *Conclusion Générale*

### *Conclusion Générale*

L'internationalisation de l'entreprise requiert qu'elle ait les ressources humaines qualifiées et compétentes pour porter le développement international de l'entreprise. Si la gestion des ressources humaines au niveau national paraît relativement aisée, au niveau international, elle l'est beaucoup moins du fait de la diversité et l'interférence des cultures. La notion du travail, la perception de la réussite, les ressources de motivation diffèrent d'une culture à une autre.

L'entreprise qui s'internationalise est souvent confrontée au dilemme d'envoyer du personnel à l'étranger en faisant recours à l'expatriation ou de recruter au niveau local. Mais chacun de ces choix engage l'entreprise.

Le recours à l'expatriation a des avantages dans la mesure où les expatriés sont mieux placés pour connaître la culture de l'entreprise. Cependant ils peuvent ne pas disposer des connaissances et de la conscience culturelle nécessaire pour la réussite de l'opération d'internationalisation de l'entreprise.

Quel style de management utiliser pour que le style de management de l'entreprise reste homogène malgré la différence culturelle ? Répondre à cette question est la tâche souvent complexe des directions des ressources humaines dans l'opération d'internationalisation de l'entreprise.

La culture est au cœur de la gestion internationale des ressources humaines. La culture nationale influe sur le développement et le transfert de pratiques de GRH comme la sélection, la socialisation, la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération et le plan de carrière. Le contexte et la culture du pays déterminent dans quelle mesure, la GRH peut-être considérée comme stratégique ou globale.

Il y a eu de nombreux chercheurs qui ont étudié le management interculturel, en explorant les défis et les meilleures pratiques liés à la gestion des différences culturelles dans un contexte professionnel. Voici quelques chercheurs renommés dans ce domaine :

Geert Hofstede : Geert Hofstede est un sociologue et psychologue néerlandais qui a développé le modèle des dimensions culturelles. Son travail pionnier a fourni un cadre pour comprendre les différences culturelles, en identifiant des dimensions telles que le pouvoir hiérarchique, l'individualisme-collectivisme, la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude, etc.

## *Conclusion Générale*

Fons Trompenaars : Fons Trompenaars est un consultant en gestion et chercheur néerlandais. Il a développé le modèle des dilemmes culturels, qui met l'accent sur les divergences culturelles dans des domaines tels que les relations hiérarchiques, l'orientation vers les tâches ou les personnes, les conceptions du temps, etc.

Edward T. Hall : Edward T. Hall était un anthropologue américain connu pour ses travaux sur la communication interculturelle et la dimension temporelle de la culture. Son livre "La dimension cachée" a introduit les concepts de proxémie et de perception de l'espace dans les interactions interculturelles.

Erin Meyer : Erin Meyer est une chercheuse et auteure américaine qui s'est spécialisée dans le management interculturel. Elle a développé le modèle "La carte culturelle" qui analyse les différences culturelles entre les pays et propose des outils pour les gestionnaires travaillant dans des environnements multiculturels.

Richard D. Lewis : Richard D. Lewis est un linguiste et auteur britannique connu pour son travail sur les différences culturelles dans les affaires internationales. Son livre "Quand les cultures se rencontrent" présente une classification des cultures nationales en termes de comportements, de valeurs et de communication.

Ces chercheurs, parmi d'autres, ont contribué à l'étude du management interculturel en fournissant des cadres conceptuels, des modèles et des conseils pratiques pour gérer efficacement la diversité culturelle dans les contextes professionnels.

Ces auteurs mettent l'accent sur l'intérêt que doivent porter les multinationales aux conditions locales du pays d'implantation en « optant à chaque fois pour des orientations qui s'appliquent au mieux à chacune des conditions locales des filiales » (Tayeb, 1998). Ces conditions locales peuvent être liées à la culture. Selon Evans (1986), le choix d'une orientation globale GRH est conditionné par les différents environnements socio- culturels d'une multinationale.

Par conséquent, en faisant le lien entre orientations stratégiques et pratiques de GRH, Rosenzweig et Nohria (1994) affirment qu'il peut y avoir différentes politiques dans les diverses filiales d'une même multinationale selon les orientations qu'elle adopte : « Les pratiques managériales dans les filiales étrangères des multinationales pourraient ressembler à celles du pays d'origine de la multinationale (ethnocentrisme), pourraient se conformer aux pratiques locales du pays d'accueil de la filiale (polycentrique) ou pourraient adhérer à un

## *Conclusion Générale*

standard mondial (global) ». Pour Tayeb (1998), la liberté de choisir entre ces différentes stratégies dépend de la philosophie et la préférence de l'entreprise mais aussi des conditions locales. De ce fait, les sociétés internationales pourraient dans la pratique opter pour une stratégie hybride. En fait, les sociétés adoptent par exemple, une approche ethnocentrique pour certaines filiales et polycentrique pour d'autres (Tayeb, 1998; Myloni)

Pour caractériser la relation entre la maison mère et ses filiales dans notre étude, nous nous appuyerons sur le modèle de Perlmutter (1969) et Heenan & Perlmutter (1974). Un modèle qui reflète bien les différents modes de contrôle et de coordination utilisés par les multinationales (Huault, 1998). Heenan et Perlmutter (1974), ont identifié quatre types d'orientation internationale (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique). Selon l'étape d'internationalisation et l'orientation des filiales, nous assistons à différents types d'approches du management des ressources humaines en ce qui concerne la gestion, le recrutement, la politique d'affectation, d'évaluation et de promotion des cadres et du personnel au sein des filiales d'une multinationale.

Notre étude a tiré au clair la distinction entre les concepts liés à l'adaptation des pratiques de gestion, soit : les processus d'adaptation, de diffusion et d'hybridation. Car la différence entre ces trois processus réside principalement dans leur politique de pilotage ainsi que leur choix d'adoption des pratiques locales et/ou celles transférées.

La diffusion désigne dans notre recherche l'extraction des pratiques de GRH de leur contexte d'origine (la maison mère) pour être appliquées dans un autre (la filiale).

Dans le cadre de la diffusion, les pratiques de GRH transférées sont adoptées au détriment des pratiques locales.

L'adaptation quant à elle, peut être définie comme étant une réaction de la maison mère face à des pressions provenant du pays d'accueil de sa filiale, en adoptant certaines pratiques locales qu'elle rajoute à celles transférées.

Contrairement à l'adaptation et la diffusion, nous pouvons caractériser l'hybridation comme étant un processus plutôt imprévisible et involontaire.

Le point commun entre ces deux processus d'adaptation et de diffusion, c'est la rationalité de leur démarche. En effet, ils se présentent tous les deux sous la forme d'un processus

## Conclusion Générale

volontaire, piloté par un seul acteur, le manager, principal décideur et contrôleur de ce processus.

L'objectif de notre recherche était d'éclaircir tous les points nécessaires au tour du thème « **le management interculturel et adaptation des pratiques de GRH** », en particulier nous nous sommes penchés à étudier le comportement des multinationales envers l'adaptation des pratiques de GRH au contexte culturel algérien

### Notre travail a conduit aux résultats suivants :

Les multinationales françaises étudiées en Algérie, se comportent comme suit:

→ On ce qui concerne leur **Identité Organisationnelle**, elles préfèrent de préconiser l'identité de la maison mère car pour tous les critères qui composent cette entité, les multinationales étudiées appliquent **le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique** en basant sur:

- **Leadership organisationnel**: Le siège est le centre d'autorité
- **Prise de décision**: Les décisions sont prises au niveau du siège mère
  - On ce qui concerne leur **Système Evaluation Contrôle**, elles préfèrent d'ouvrir l'œil de la maison mère sur les filiales car pour tous les critères qui composent cet angle, les multinationales étudiées appliquent **le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique** en basant sur :
    - **Contrôle** : Contrôle exécuté sur les filiales
    - **Coordination** : Développement de la culture commune de la maison mère
    - **Communication et flux d'information** : **Communication** à partir des sièges vers les filiales
    - **Politique marketing et action commerciale** : Stratégie de développement à partir des standards des pays d'origine
      - On ce qui concerne leur **Gestion des ressources humaines** elles préfèrent d'adapter partiellement sa stratégie avec les pays des filiales mais d'une façon prudente, les multinationales étudiées appliquent trois modèles d'orientation des gestion :
        - **le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique** en basant sur
          - **équipe de direction** : équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine.
        - **le modèle d'organisation à orientation régiocentrique** en basant sur :

## Conclusion Générale

- **rémunération variable** : primes liées à performances régionales obtenues
- **le modèle d'organisation à orientation géocentrique** en basant sur :
- **politique ressources humaines** : définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise.

Les entreprises Française étudiées sont des entreprises multinationales car elles ont une présence de plusieurs divisions internationales avec une stratégie qualifiée de « mondiale » car elles réalisent plus de 60 % de son CA à l'étranger.

- Les multinationales françaises étudiées ont put réussir leur activités dans le territoire algérien, car le taux d'absentéisme et le turnover sont en baisse durant les derrières années.

### Vérification des hypothèses:

Après avoir collecté et analyser les données et les informations nécessaires, on peut tester les hypothèses au par avant déterminées.

**Hypothèse I:** une adaptation efficiente des pratiques de la gestion de ressources humaines au contexte locale mène à une bonne performance.

Cette hypothèse est confirmée par les résultats de la deuxième et la troisième partie de l'interview car nous avant remarqué qu'à-propos les facteurs de réussite, la stratégie de GRH adoptée par les multinationales françaises étudiées était performante soit,

- elles réalisent plus de 60 % de son CA à l'étranger;
- le taux d'absentéisme et le turnover sont en baisse durant les derrières années.

**Hypothèse II:** le management interculturel gagne en force et devient l'un des fonctions clé l'entreprise internationale afin de mieux gérer ces équipes à diversité culturelles.

**Et ;**

**Hypothèse III:** les multinationales françaises ce trouve obliger à adapter leur pratiques de GRH à la culture locale algérienne:

Cette hypothèse est confirmer par les résultats de l'étude dans la première partie du l'interview car les multinationale françaises étudier se sont trouver obliger d'adapter leur stratégie d'internationalisation avec le contexte algérien, ce la était prouvée par le modèle établie sur l'orientation culturelle de gestion adopter par les entreprises étudiées soit,

## Conclusion Générale

	Attitude siège mère -filiales	Caractéristiques	
<b>Identité organisationnelle</b>	<b>Leadership organisationnel</b>	Le siège est le centre d'autorité	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique</b></p> </div>
	<b>Prise de décision</b>	Les décisions sont prises au niveau du siège mère	
<b>Système Evaluation Contrôle</b>	<b>Contrôle</b>	Contrôle exécuté sur les filiales	
	<b>Coordination</b>	Développement de la culture commune de la maison mère	
	<b>Communication et flux d'information</b>	A partir des sièges vers les filiales	
	<b>Politique marketing et action commerciale</b>	stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine	
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>équipe de direction</b>	équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique</b></p> </div>
	<b>rémunération variable</b>	primes liées à performances régionales obtenues	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation régiocentrique</b></p> </div>
	<b>politique ressources humaines</b>	définie au niveau mondial après consultation des meilleurs experts RH de l'entreprise	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Le modèle d'organisation à orientation géocentrique</b></p> </div>



## *Bibliographie*

*Bibliographie:*

○ *Ouvrages:*

Adler, N. J. International dimensions of organizational behaviour, 4ème édition, Ohio, 2002

BARABEL Michel et Olivier Meier, Gestion internationale des ressources humaines, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014

Barabel Michel et Olivier Meier, Manager, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006

Barth et C. Falcoz, Nouvelles perspectives en management de la diversité, collection gestion en liberté, éditions Management et Société, 2010

Carlos A. Rabasso et Fco.javier Rabasso, Introduction au management interculturel, ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2015

Cary Nelson et al , Disciplinary and dissent in cultural studies, edition Routledge, 1996

Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret, L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, Rivat, 2007

Dave E. et al, Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées, Les presses de l'université Laval, 2008

Davel E., J-F Chaniat et J-P Dupuis, Gestion en contexte interculturel, 2012

Deresky.H, International Management, Prentice-Hill, New Jersey, 2006

Eliane Karsaklian, Devenir manager international, vasca - UPublisher, Paris, 2011

Gervais Michel, Stratégie de l'entreprise, Economica, Paris, 2003

Goldsmith Marshall et al, Global leadership, Prentice Hall, New Jersey, 2003

Heenan D. et Perlmutter H., Multinational Organization Development, Addison Wesley, 1979

Hennart J.-F., « Control in multi- national firms: the role of price and hierarchy », in Ghoshal S. et Westney D., Organization Theory and the Multinational Corporation, St Martin's Press, 1993.

Huault Isabelle, Le management international, la Découverte, Paris, 1998

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

Marie Francesco, Barry Allen Gold, International organizational behavior, 2<sup>ème</sup> édition, 2005

Mead Richard, International management, Blackwell, (sans pays), 2005

## *Bibliographie*

- Michel Barabel et Olivier Meier, Management- ressources-humaines: gestion internationale des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2014
- Olivier Meier, Management interculturel, 4<sup>ème</sup> édition, 2004
- Olivier Meier, Management interculturel, 4<sup>ème</sup> édition, 2007
- Olivier Meier, Management interculturel, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2010
- Olivier Meier, Management interculturel, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019
- Olivier Meier, Management interculturel, stratégie, performance, organisation, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010
- Pierre Dupriez et Solange Simons, La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel, De Boeck et Larcier, 2<sup>ème</sup> édition, 2002
- Pierre Dupriez, Le couple culture et management dans un contexte de transition, dans Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan, 2005
- Rosenzweig, P. M, Stratégies pour la gestion de la diversité: L'art de l'entreprise globale, Les Échos 1998
- Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux, Management interculturel, Pearson (Education), 2<sup>ème</sup> édition, 2003
- Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux, Management interculturel, Pearson éducation, France, 3<sup>ème</sup>, édition 2003
- Sylvie Chevrier, Le management interculturel, PUF, 2003
- Tolliday S., Boyer R., Charron E., Jurgens U., between imitation and innovation: The transfer and Hybridization of productive models in the international automobile industry, Oxford, Oxford university press, 1998
- Zadi kessy M, Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, Abidjan(RCI), édition CEDA, 1998

### ○ *Périodiques:*

- Tempel A., Wangenbach P., Global Standardization of organizational forms and management practices? what new institutionalism and the business systems approach can learn from each other?, Journal of management studies, vol. 44, n°1, 2007
- Tayeb M., Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland, the international journal of human resource management, vol. 9, n°2, 1998
- Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, Diversité en milieu de travail: défis et pratiques de gestion, Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs, 2010

## *Bibliographie*

Distefano, J.J, et Maznevski, M. L, Creating value with diverse teams in global management, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 1, 2000

Flynn O. , J., S. et *al.* Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend, Australian Centre for International Business, University of Melbourne, 2001

John Harper, Sylvette Cormeraie, Mergers, Marriages and after: how can training help?, *Journal of European Industrial Training*, volume 19, no. 1, 1995

Paul Clavai, Les aires culturelles, hier et aujourd'hui, *Carnet de terrain*, Numéro 50, Volume XV, 2008, p:125

### ○ *Sites d'internet:*

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml>

<https://particuliers.societegenerale.dz/>

<https://societegenerale.dz/>

<https://www.axa.dz/>

<https://www.bnpparibas.dz/>

<https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/notre-offre/73,algerie>

## *Tables des matières*

### *Introduction Générale*

01-09

### **Chapitre I: L'intégration de la culture dans les pratiques managériales de l'internationalisation des activités des entreprises**

<b>Introduction</b>	11
<b>Section 1: l'internationalisation des activités des entreprises</b>	12
I. L'internationalisation	12
I.1- Définition de l'internationalisation	12
I.2- Les causes de l'internationalisation	12
I. 2- 1- Les causes générales	12
I- 2- 2- Les causes stratégiques	13
I.3- Les choix préalables à l'internationalisation	15
I.3- 1- Le choix du lieu d'implantation	15
I.4- Le processus d'internationalisation de l'entreprise	15
I.4- 1- Les modes d'exportation	15
I.4-2- Les modes d'implantation	16
I.4-3- Les stratégies d'impartition	16
I.4-3- 1- La coopération internationale inter entreprises	16
I.4-3 -2- Les Firmes Multi Nationales(FMN)	17
I.5- Les différentes stratégies d'internationalisation	19
I.5-1- La stratégie internationale	19
I.5-2- La stratégie multinationale	20
I.5- 3- La stratégie globale	21
I.5- 4. La stratégie transnationale	21
<b>Section 2: la culture et la diversité interculturelle dans le processus d'internationalisation</b>	23
I. La culture	23
II. La culture organisationnelle	24
II.1.Les influences de la culture organisationnelle	25
II.1-1- La culture nationale	26
II.1-2- La culture régionale	27

II.1-3- La culture professionnelle:	29
II.1-4- Les particularismes individuels des dirigeants	29
III. La diversité culturelle	30
III.1- La diversité Selon Schermerhorn et al (2002)	31
<b>Section 3: les différentes orientations culturelles des organisations à l'international</b>	33
I. Le modèle d'organisation à orientation ethnocentrique	34
I.1- Les caractéristiques du model d'organisation à orientation ethnocentrique (Tayeb, 1998)	34
I.2- Avantage du model d'organisation à orientation ethnocentrique	35
I.3- Inconvénients du model d'organisation à orientation ethnocentrique	35
II. Le modèle d'organisation à orientation polycentrique	36
II.1-Les caractéristiques du model d'organisation à orientation polycentrique	36
II.2- Avantage du model d'organisation à orientation polycentrique	37
II.3-Inconvénients du model d'organisation à orientation polycentrique	37
III. Le modèle d'organisation à orientation régiocentrique	38
III.1-Les caractéristiques du model d'organisation à orientation régiocentrique	38
III.2- Avantages du model d'organisation à orientation régiocentrique	39
III.3- Inconvénients du model d'organisation à orientation régiocentrique	39
IV. Le modèle d'organisation à orientation géocentrique	39
IV.1- Les caractéristiques du model du model d'organisation à orientation géocentrique	40
IV.2- Avantages du model du model d'organisation à orientation géocentrique:	41
IV.3- Inconvénients du model du model d'organisation à orientation géocentrique:	41
V. Choix d'une orientation:	43
<b>Section 4: le management interculturel</b>	45
I. Définition du Management interculturel	45
II. Pratiquer le management interculturel	45
III. Les équipes de travail multiculturelles	46
III.1- Les enjeux de la diversité culturelle	46
III.2- Les avantages d'une équipe multiculturelle	47
III.3- Les inconvénients d'une équipe multiculturelle	48
IV. Théories de la gestion de la diversité culturelle	50
<b>Conclusion</b>	54

## **Chapitre II: Le transfert de la stratégie mère et l'adaptation des pratiques de la gestion de ressource humaine à l'international**

<b>Introduction</b>	56
<b>Section1: le concept de l'adaptation dans les pratiques managériales</b>	57
I. La Crossvergence: quand la culture nationale exige le rapprochement et l'adaptation des pratiques managériales	57
II. Similitudes et différences entre: Glocalisation, Localisation, Transnationalisation, Diffusion, Hybridation et Adaptation	57
<b>Section 2: le dilemme du transfert/ adaptation de la stratégie RH mère au contexte culturel locale</b>	61
I. L'importance de la fonction RH dans un contexte international	61
II. Convergence ou divergence entre l'analyse stratégique et l'analyse culturelle	62
II.1- Quelle place pour la culture dans l'analyse stratégique ?	63
II.2- Les racines culturelles de la stratégie	63
III. La multinationale: entre contrôle et coordination	64
IV. Modèles culturels de stratégie	67
IV.1- Modèle de contrôle	70
IV.2- Modèle d'adaptation	70
<b>Section 3: les fonctions administratives de la gestion interculturelle de la RH</b>	72
I. Prendre les décisions dans un contexte interculturel	72
II. Motiver et mobiliser	73
III. Coordonner et contrôler	74
<b>Section 4: les pratiques techniques de la gestion interculturelle de la RH</b>	77
I. Créer de la compétence interculturelle	77
I.1- Favoriser un apprentissage de la diversité	77
I.1-1-Enjeux et implication l'apprentissage interculturel	77
I.1-2-Vers une compétence interculturelle	78
II. La gestion des cadres expatriés et impatriés	79
II.1- Les rôles des expatriés et des impatriés	79
II.2- Le processus de gestion des cadres expatriés	80
II.2-1- Le choix du recours à des cadres expatriés	80
II.2-2- La sélection des cadres expatriés	81
II.3- Les risques de l'expatriation et la gestion du rapatriement	82

III. La Communication interculturelle	82
III.1- Les enjeux Communication interculturelle	83
III.1-1- Les styles de communication	83
III.2- Les rôles du dirigeant en matière de communication interculturelle	86
III.2-1- Au niveau général	86
III.2-2- Au niveau de la communication interne	86
III.2-3- Au niveau de la communication externe	87
III.3- Les leviers d'une bonne communication interculturelle	87
<b>Conclusion</b>	89

## **Chapitre III: Les pratiques GRH dans les multinationales françaises en Algérie**

<b>Introduction</b>	91
<b>Section 1: présentation de la méthodologie de l'enquête</b>	94
I. Objectif de l'enquête	94
II. Le choix de l'échantillon	94
III. Méthodologie de recherche	94
III.1- La constatation	94
III.2- L'entretien	94
<b>Section 2: présentation des entreprises étudiées</b>	95
I. Bnp Paris Bas	95
II. Axa Algérie	95
III. Société Générale	96
IV. Crédit Industriel et Commercial	96
V. Crédit Agricole	97
<b>Section 3: l'analyse des données</b>	99
I. L'élaboration des questions de l'interview	99
I.1- Le plan de la fiche d'entretien	99
I.1-1- Première partie: Orientations culturelles de gestion	99
I.1-2- Deuxième partie: Les stratégies d'internationalisation	100
I.1-3- Troisième partie: les facteurs de réussite de la stratégie de GRH	102
I.1-4- Quatrième partie: Présentation des entreprises	102
I.2- Obstacles rencontrés	102
II. Dépouillement des résultats	103



II.1- Orientations culturelles de gestion	103
II.2- les stratégies d'internationalisation	116
II.2-1-La situation liée à la stratégie de l'entreprise à l'international	116
II.3- les facteurs de réussite de la stratégie de GRH	118
<b>Section 4: les résultats de l'étude empirique</b>	121
I. Analyse des résultats	121
I.1- l'analyse la première partie	121
I.2- L'analyse de la deuxième partie de l'interview	126
I.3- L'analyse de la troisième partie de l'interview	126
<b>Conclusion</b>	127
<i>Concluions générale</i>	130
<b>bibliographie</b>	137
<b>Index des tableaux</b>	
<b>Index des figures</b>	
<b>annexes</b>	

### *Listes des figures*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Figure n°(01): Les influences de la culture organisationnelle	25
02	Figure n° (02): Les déterminants des fonctions et approches de GIRH	44
03	Figure n° (03): Le modèle de GIRH	53
	Figure n° (04): La fonction RH dans un contexte international	61
04	Graphique n° (01) : Leadership organisationnel	95
05	Graphique n° (02):Prise de décision	96
06	Graphique n° (03): Contrôle	98
07	Graphique n° (05): Communication et flux d'information	99

### *Liste des tableaux*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Tableau n° (01): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales	35
02	Tableau n° (02): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales	37
03	Tableau n° (03): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales	39
04	Tableau n° (04): Les caractéristiques des Attitude siège-filiales	40
05	Tableau n° (05): tableau comparatif des relations siège-filiales	42
06	Tableau n° (06): Quatre stratégies de gestion de la diversité	52
07	Tableau n° (07): Les modes de contrôle des filiales employés par les firmes	65
08	Tableau n° (08): Modèles culturels de stratégie	69
09	Tableau n° (09): Prise de décision et culture	72
10	Tableau n° (10): Motivation et culture	74
11	Tableau n° (11): Contrôle et culture	75
12	Tableau n° (12): Apprentissage comportemental vs apprentissage interculturel	77
13	Tableau n° (13): comparatif entre recrutement interne et externe	82
14	Tableau n° (14): Présentation des entreprises étudiées	95
15	Tableau n° (15): L'échantillon	99
16	Tableau n° (16): Leadership organisationnel	104
17	Tableau n° (17): Prise de décision	105
18	Tableau n° (18): Contrôle	106

19	Tableau n° (19): Coordination	107
20	Tableau n° (20): Communication et flux d'information	108
21	Tableau no (21): Politique marketing et action commerciale	109
22	Tableau no (22): Equipe de direction	111
23	Tableau no (23): la gestion des expatriés	112
24	Tableau no (24): Rémunération variable	113
25	Tableau no (25) : Politique ressources humaines	115
26	Tableau no (26): la possession des divisions a l'international	116
27	Tableau no (27): La réalisation du chiffre d'affaire à l'international	117
28	Tableau no (28): Taux d'absentéisme	118
29	Tableau no (29): Turnover (Rotation de l'emploi)	119
30	Tableau no (30): comparatif des relations siège-filiales à propos des orientations de gestion	121
31	Tableau no (31): les résultats croisant des dix questions composant la première partie de l'interview	122
32	Tableau no (32): Récapitulatif des résultats	125

### *Liste des Graphiques*

N°	Titre	Page
01	Graphique n° (01): Leadership organisationnel	104
02	Graphique n° (02):Prise de décision	106
03	Graphique n° (03): Contrôle	107
04	Graphique no (04): Coordination	108
05	Graphique no (05): Communication et flux d'information	109
06	Graphique no (06): Politique marketing et action commerciale	110
07	Graphique no (07): Equipe de direction	112
08	Graphique no (08): la gestion des expatriés	113
09	Graphique no (09): Rémunération variable	114
10	Graphique no (10): Politique ressources humaines	116
11	Graphique no (11): la possession des divisions a l'international	117
12	Graphique no (12): La réalisation du chiffre d'affaire à l'international	118
13	Graphique no (13): Taux d'absentéisme	119
14	Turnover (Rotation de l'emploi)	120

## *Annexes*

Université d'Oran 2  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion



**THESE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »  
En Sciences de Gestion

*Fiche d'entretien*

**Thème de l'étude:**

**Management interculturel et adaptation des pratiques de GRH  
Cas des multinationales françaises en Algérie**

**Présentée par: M<sup>me</sup> HAMMOU MAMMAR Nawel**

**Directeur de recherche : Professeur BENCHIKH Houari**

Nawel HAMMOU MAMMAR  
Doctorante en Management et Stratégies des entreprises  
Université d'Oran 2 « Mohamed Ben Ahmed »  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
ORAN

**Oran, Le: 20/04/2020**

Madame /monsieur: Le Dirigeant de L'entreprise

**Objet:** Demande d'exploitation d'entretien

Nous avons l'honneur de venir très respectueusement par la présente, vous demander de bien vouloir accepter, de nous fournir des informations concernant votre entreprise, et cela par l'exploitation de la fiche d'entretien ci-joint

Nous portons à votre connaissance que ce travail s'intègre dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en Management et Stratégie des entreprises L'Université d'Oran 2 sous l'intitulé « **Le management interculturel et adaptation des pratiques de GRH** », sous la direction du maitre de conférence M. Houari BENCHIKH.

Les informations recueillies ont une finalité scientifique et sont strictement confidentielles.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, l'expression de mes salutations respectueuses

## I- orientations culturelles de gestion:

Veillez ; madame monsieur, de coché avec « X »; dans le tableau sur la réponse qui vous conviens ; pour déterminer les caractéristiques de chaque attitude siège mère –filiales,

1. Pas du tout d'accord      2. Pas d'accord      3. Neutre      4.d'accord      5. Tout a fait d'accord

Attitude siège mère -filiales	caractéristiques	1	2	3	4	5
1. Leadership organisationnel	• Le siège est le centre d'autorité					
	• Faible pouvoir au unités					
	• Fort pouvoir des sièges régionaux					
	• Forte autonomie					
2. Prise de décision	• Les décisions sont prises au niveau du siège mère					
	• Système globale de prise de décision avec collaboration étroite entre siège et filiales					
	• Prise de décision au niveau des sièges régionaux					
	• Les décisions prise au niveau des filiales					
3. Contrôle	• Contrôle exécuté sur les filiales					
	• Mise en place d'indicateurs a la fois globaux et locaux					
	• Contrôle entre filiales de la région					
	• Libre contrôle					
4. Coordination	• Développement de la culture commune de la maison mère					
	• Développement d'une « culture groupe » au plan mondial					
	• Préservation des cultures organisationnelles régionale					
	• Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités					
5. Communication et flux d'information	• A partir des sieges vers les filiales					
	• Flux bidirectionnelles entre le siege et ses filiales					
	• Flux généralement issus des sieges régionaux ou des pays concernés					
	• Flux limité entre le siege et ses filiales					
6. politique marketing et action commerciale	• stratégie de développement a partir des standards des pays d'origine					
	• stratégie de développement mondiale avec création d'interdépendance forte entre le siege et ses filiales					
	• stratégie de développement a partir des synergie entre les pays de la même zone géographique					
	• adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécifités locales					
7. équipe de direction	• équipe de direction et postes clés possédant la nationalité du pays d'origine					
	• managers nommés en fonction de leurs compétences					
	• managers de la région aux postes clés dans la région					
	• managers locaux aux postes clés dans leur pays					
8. expatriés	• nombre important d'expatriés, gestion des expatriés par un service « ad hoc »					
	• nombre important d'expatriés a carrières internationales					
	• carrière régionale, expatriation au sein de la zone					
	• faible expatriation					
9. rémunération variable	• primes élevées pour le siège mère, faibles dans les filiales					
	• primes individuelles en fonction de performance de chacun					
	• primes liées aux performances régionales obtenus					
	• grande variété de situation					

10. politique ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>définie au niveau central et appliquée uniformément</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>définie au niveau mondiale après consultation des meilleurs expert RH de l'entreprise</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>définie au niveau central et régional avec une primauté pour le niveau régional</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>définie localement et différente selon les pays</li> </ul>					

## II- les stratégies d'internationalisation:

Veillez cochez sur la situation liées a la stratégie de votre entreprise a l'international;

A- votre entreprise possède:

<ul style="list-style-type: none"> <li>une division commerciale à l'international</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>une division industrielle à l'international</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>une division de production dans moins de 6 pays</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>une division de production dans plus de 6 pays</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>une division de production un peux partout dans le monde</li> </ul>	

B- votre entreprise réalise un chiffre d'affaire à l'international de:

<ul style="list-style-type: none"> <li>[ 5%-25% [</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>[ 25%-33% [</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>[33%-60% [</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>[60%</li> </ul>	

## III : les facteurs de réussite de la stratégie de GRH:

**A. la productivité de travail:**

Année	2017	2018	2019
Nombre de travailleur			
Quantité produite			

**B. Taux d'absentéisme:**

Année	2017	2018	2019
Nombre de travailleur			
Taux d'absentéisme			

**C. Turnover (Rotation de l'emploi)**

Année	2017	2018	2019
L'effectif au de l'année			
L'effectif a la fin de l'année			



**IV : présentation de l'entreprise:**

**a. Raison sociale:**

**b. Domaine d'activité:**

**c. Nombre de filiales:**

**e. Année d'existence:**

**f. Nombre de salarié:**

**g: Observations complémentaires:**

*Management interculturel et adaptation des pratiques de GRH:  
Cas des multinationales françaises en Algérie*

**Résumé:**

L'objectif principale de cette recherche est de combler l'écart de connaissance sur l'importance de l'adoption du management interculturel comme discipline de gestion de la diversité culturelle créée dans les multinationales, et qu'il est indispensable d'adapter les pratiques de la GRH au contexte local du pays cible à l'internationalisation et surtout d'apporter aux managers des multinationales un repère scientifique afin de se remédier pour bien réussir l'activité de leurs entreprises à l'internationale.

**Mots clés:** *l'internationalisation, la culture, management interculturel, les pratiques de GRH, gestion interculturelle de RH.*

*Intercultural management and adaptation of HRM practices:  
Case of French multinationals in Algeria*

**Abstract:**

The main objective of this research is to fill the knowledge gap on the importance of adopting intercultural management as a discipline for managing the cultural diversity created in multinationals, and that it is essential to adapt the practices from HRM to the local context of the target country to internationalization and above all to provide managers of multinationals with a scientific benchmark in order to remedy themselves for the success of the activity of their companies internationally

**Key words:** *internationalization, culture, intercultural management, HRM practices, intercultural HR management.*

إدارة التنوع الثقافي وتكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية حالة الشركات الفرنسية متعددة الجنسيات في الجزائر  
المخلص:

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو ملاءمة الفراغ المعرفي حول أهمية تبني إدارة التنوع الثقافي كسلوك لتسيير الجماعات متنوعة الثقافات في الشركات متعددة الجنسيات، وكذا إظهار الأهمية المتناهية لتكييف ممارسات تسيير الموارد البشرية مع المحيط والوضع المحلي للبلد المستهدف، والأهم هو وضع تحت تصرف مديري المؤسسات مرجع علمي يمكنهم الاعتماد عليه لإنجاح نشاط مؤسساتهم في الخارج.

كلمات المفتاحية: التدويل، الثقافة، إدارة التنوع الثقافي، ممارسات تسيير الموارد البشرية، التسيير الثقافي للموارد البشرية.