

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option : Affaires internationales**

THEME :

**L'IMPACT DE LA DIVERSITE  
CULTURELLE SUR LE  
COMPORTEMENT DE L'INDIVIDU  
DANS UNE MULTINATIONALE  
  
ETUDE DE CAS : BAUSCH ET LOMB**

Elaboré par :

**Melle. Sabrina MOUALED**

**Melle. Nihad TAFAT BOUZID**

Encadré par :

**Mme.Ibtissem BRAHITI**

**Maitre-assistante B**

6ème promotion

Juin 2019



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option : Affaires internationales**

THEME :

**L'IMPACT DE LA DIVERSITE  
CULTURELLE SUR LE  
COMPORTEMENT DE L'INDIVIDU  
DANS UNE MULTINATIONALE  
  
ETUDE DE CAS : BAUSCH ET LOMB**

Elaboré par :

**Melle. Sabrina MOUALED**

**Melle. Nihad TAFAT BOUZID**

Encadré par :

**Mme.Ibtissem BRAHITI**

**Maitre-assistante B**

6ème promotion

Juin 2019

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes parents, tous les hommages ne pourront être à la hauteur de l'amour qu'ils ne cessent de me procurer, les prunelles de mes yeux, les meilleurs de tous, que dieu leur accorde bonne santé et longue vie.*

*A ma petite merveille, mon âme sœur, ma très chère sœur Lynda, ma source de bonheur, le charme de ma vie.*

*A Amel, Mama Ghania et Djamila des personnes si précieuses à mon cœur*

*A ma chère tante Zohra*

*A mon binôme et ma soeur de coeur Nihad*

*A l'homme que j'aime, mon pilier Mahdi, mon soutien et ma force tout au long de ce travail.*

*A Ibtisseme une des plus belles rencontres que la vie a mis sur mon chemin*

*A ma familles MOUALED et BETOUCHE  
Je vous aime tant...*

*Sabrina*

## *Dédicaces*

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail ;*

*A Mon très cher père Allah yarahmou, qui a toujours été à mes côtés, qui m'a soutenue et m'a encouragée jusqu'à son dernier souffle. Source d'amour, de générosité, de courage et de bonté. Que ce modeste travail soit le témoignage des sacrifices que vous n'avez cessé de déployer pour mon éducation et mon instruction. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour et l'admiration que je porte au grand homme que vous étiez. Que dieu vous accorde paix a votre âme et son vaste paradis.*

*A Ma très chère mère, qui m'a comblé avec sa tendresse et son affection durant toute ma vie, qui a toujours été présente à mes côtés avec ses conseils. Source d'amour, de bonté et de tendresse. Recevez ce modeste travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Que dieu vous accorde santé, bonheur et longue vie.*

*A mes chers et adorables frères Anis et Lamine, qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions et m'ont soutenue et encouragé tout au long de mon parcours. Je leurs souhaite santé, bonheur et réussite.*

*A Asma, une sœur du cœur que dieu m'a donné, pour son soutien, et sa présence pendant les moments difficiles et remarquables. Je lui souhaite beaucoup de santé, bonheur et réussite.*

*A Abderahim, petit frère, à qui je souhaite beaucoup de succès.*

*A mes grand parents, tantes, oncles, cousins et cousines, qui ont toujours été là pour me soutenir et me pousser vers l'avant. A priori, ma tante Djamila et son mari, Que dieu leurs accorde beaucoup de bonheur.*

*A mon cher binôme Sabrina, avec qui j'ai partagé de très beaux moments. Je lui souhaite que du bonheur.*

*A notre encadrante, qui nous a soutenues jusqu'à la fin.*

*A mes chers (es) amis (es), qui ont toujours été là pour moi.*

*A tous ceux que j'aime, et tous ceux qui m'aiment.*

*Je vous aime  
Nihad*

## **Remerciements**

*Nous remercions tout d'abord, le bon dieu de nous avoir donné la force et le courage d'effectuer ce travail jusqu'à la fin.*

*Nous tenons à remercier fortement notre chère encadrante **Madame Ibtisseme BRAHITI**, pour son engagement si sincère, s'ajoute à cela notre admiration devant son dévouement, sa compétence et son amour pour l'enseignement.*

*Nous adressons également nos sincères remerciements à Monsieur **El Amin Riadh TITA**, le général manager de Bausch et Lomb pour son accompagnement, son aide, sa confiance et son intérêt particulier à notre thème de recherche.*

*Nous remercions nos familles, nos amis et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin pour la réussite de ce mémoire et le bon déroulement du stage pratique*

## Liste des Tableaux

N° du chapitre	N° de tableau	Titre du tableau	page
Chapitre 01	N°01	Convergence ou divergence des différences culturelles	11
	N°02	Quelques résultats de l'étude de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010)	20
	N°03	Conception des distances sociales d'après Hall	25
	N°04	Monochronie versus Polychronie	27
	N°05	Comparaison des dimensions culturelles	28
Chapitre 02	N°01	L'influence des aspects interculturels sur le choix du Management organisationnel.	45
Chapitre 03	N°01	Liste des managers interviewés	82
	N°02	L'expérience des managers interviewés	83
	N°03	La répartition des réponses de la 6 <sup>ème</sup> question	94
	N°04	Récapitulatif des postes occupés	99

## Liste des Figures

N° de chapitre	N° de figure	Titre de la figure	Page
Chapitre 01	N°01	Les principaux niveaux de la culture organisationnelle	14
Chapitre 02	N°02	Arbre décisionnel pour la mise en œuvre de la compétence interculturelle.	48
	N°03	La compétence interculturelle, ses déclencheurs et conséquences	50
Chapitre 03	N°01	La structure administrative du bureau	76
	N°02	La hiérarchie du département marketing	80
	N°03	Spécificités de l'échantillon	90
	N°04	La répartition des sexes au sein de Bausch et Lomb	93
	N°05	La répartition des réponses de la 10 <sup>ème</sup> question	95
	N°06	La répartition des réponses de la 9 <sup>ème</sup> question	95
	N°07	La répartition des réponses de la 11 <sup>ème</sup> question	96
	N°08	La répartition des réponses de la 8 <sup>ème</sup> question	98
	N°09	La répartition des réponses de la 12 <sup>ème</sup> question	101

## Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>AMM</b>	Autorisation de mise sur le marché
<b>ANPP</b>	L'agence nationale des produits pharmaceutiques
<b>FDA</b>	Food and drug administration
<b>INSEAD</b>	Institut européen d'administration des affaires
<b>PPF</b>	Projections pluriannuelles de financements
<b>RCP</b>	Responsabilité civile professionnelle

## الملخص

تتجه المنظمات أكثر فأكثر نحو فرق متعددة الثقافات حيث يتعين على الثقافات المختلفة من مختلف البلدان أن تعمل معًا على أساس يومي، وغالبًا ما تكون عن بُعد. هذا ما أدى إلى إنجاب إدارة الثقافات. هذا الأخير كان موضوع العديد من الأعمال من قبل مؤلفين مختلفين مثل HOFSTEDE و TROMPENARS و HALL.

مع ظهور فرق متعددة الثقافات، تواجه الشركات تحديات جديدة. في الواقع، في حين أن هذه الفرق يمكن أن تكون مرادفًا للإنتاجية العالية، إلا أنها يمكن أن تضر بالأعمال إذا لم يتم إدارة التنوع الثقافي بشكل جيد. بالنسبة للمدير، فإن التحدي الحقيقي هو فهم وتطوير هذا الفريق وخصائصه. يمكن للتدريب على إدارة الثقافات تزويد هذه الفرق بالأدوات والمهارات التي يحتاجونها لتحقيق النجاح.

الغرض من هذا البحث ذو شقين: من ناحية، حاولنا تحليل دور المدير وسلوك الأفراد داخل متعددة الجنسيات، سيكون من ومن ناحية أخرى الضروري تسليط الضوء على خصائص هذه بيئة العمل المحددة.

في نهاية هذا البحث، اقترحنا بعض الحلول التي سنطورها خلال هذا العمل، ومن بينها، يبدو أن بناء الفريق هو الأكثر شعبية بين الموظفين أنفسهم

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الثقافات، التنوع الثقافي، الأبعاد الثقافية، الفرق متعددة الثقافات، الفرق الافتراضية متعددة الثقافات، بناء الفريق.

**Résumé :**

Les organisations évoluent de plus en plus vers des équipes transversales où différentes cultures de différents pays doivent travailler ensemble au quotidien, et le plus souvent à distance. Ce qui a donné naissance au management interculturel. Ce dernier a fait l'objet de nombreux travaux de différents auteurs à l'instar de HOFSTEDE, TROMPENARS et HALL.

Avec l'émergence d'équipes multiculturelles, les entreprises se retrouvent confrontées à de nouveaux défis. En effet, si ces équipes peuvent être synonymes de productivité élevée, elles peuvent aussi nuire à l'entreprise si la diversité culturelle n'est pas bien gérée.

Pour le manager, le vrai défi est de comprendre et de développer cette équipe et ses particularités. Une formation en management interculturel peut alors doter ces équipes des outils et compétences nécessaires à leur réussite.

Le but de cette recherche est double. D'une part, essayer d'analyser le rôle du manager et le comportement des individus au sein de la multinationale Bausch et Lomb .D'une autre, il s'agira de faire ressortir les spécificités de cet environnement de travail spécifique.

Au terme de cette recherche, nous avons suggéré quelques solutions que nous développerons au cours de ce travail .Parmi ces dernières, celle du team building ressort comme étant la plus plébiscitée par les employés eux-mêmes.

**Mots clés :** Management interculturel, la diversité culturelle, les dimensions culturelles, les équipes multiculturelles, les équipes multiculturelles virtuelles, team building.

## **Abstract:**

Organizations are increasingly moving towards transversal teams of different cultures from different countries have to work together on a daily basis, and more often at distance. This has given rise to intercultural management. The latter has been the subject of numerous works by various authors such as HOFSTEDE, TROMPENARS and HALL.

With the emergence of multicultural teams, companies are facing new challenges. Indeed, while these teams can be synonymous with high productivity, they can also harm the company if cultural diversity is not well managed. For the manager, the challenge is to understand and develop his team and its particularities. Training in intercultural management can then equip these teams with the tools and skills necessary for their success.

The aim of this research is twofold: on the one hand, trying to analyse the role of the manager and the behaviour of individuals within the multinational Bausch and Lomb; on the other hand, to highlight the specificities of this specific work environment.

At the end of this research, we suggested some solutions that we will develop during this work, including team building, which is the most popular among employees themselves.

**Keywords:** Intercultural management, cultural diversity, cultural dimensions, multicultural teams, virtual multicultural teams, team building.

## Sommaire

### Introduction générale

#### **Chapitre 01 : Management interculturel .....20**

**Section 01 :** Les fondements du management interculturel .....20

**Section 02 :** Les dimensions culturelles .....34

**Section 03 :** Les principaux pièges des situations interculturelles .....46

#### **Chapitre 02 : L’interculturel et l’individu .....57**

**Section 01 :** L’interculturel dans l’entreprise.....57

**Section 02 :** Le manager des équipes multiculturelles.....68

**Section 03 :** Le management des équipes multiculturelles.....77

#### **Chapitre 03 : L’analyse du comportement de l’individu dans une multinationale.....91**

**Section 01 :** Présentation de l’entreprise d’accueil.....91

**Section 02 :** Méthodologie de l’enquête de terrain.....98

**Section 03 :** Analyse et discussion des résultats.....119

### Conclusion générale

# INTRODUCTION GENERALE

# Introduction Générale.

---

*« La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité »*

-Tom ALEXANDER-

La diversité est souvent perçue comme une disparité, une variation, une pluralité, c'est-à-dire, le contraire de l'uniformité et de l'homogénéité. Dans son sens premier et littéral, la diversité culturelle référerait donc tout simplement à la multiplicité des cultures ou des identités culturelles. Mais cette vision est aujourd'hui dépassée, puisque pour de nombreux experts, la « diversité » ne se définit pas tant par opposition à « homogénéité » que par opposition à « disparité ». Elle est synonyme de dialogue et de valeurs partagées. En effet, le concept de diversité culturelle, à l'instar de celui de biodiversité, va plus loin en ce qu'il envisage la multiplicité des cultures dans une perspective systémique où chaque culture se développe et évolue au contact des autres cultures.

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

La gestion efficace d'une équipe de travail n'est pas une tâche évidente. Si on y ajoute l'hétérogénéité du point de vue de l'origine culturelle, le niveau de complexité monte d'un cran. Plusieurs gestionnaires et chefs d'équipe se questionnent à savoir comment gérer adéquatement les équipes multiculturelles ainsi que sur les pratiques accessibles qui permettront de bénéficier de ces ressources indispensables.

Les organisations évoluent de plus en plus vers des équipes transversales où différentes cultures de différents pays doivent travailler ensemble au quotidien, et le plus souvent à distance.

# Introduction Générale.

---

La question n'est donc pas seulement de savoir interagir quelques jours par mois efficacement avec ses fournisseurs ou ses clients. Il s'agit de travailler efficacement tous les jours avec des collègues de cultures différentes et sans être dans le même bureau voire le même bâtiment. Pour le manager, le vrai défi est de comprendre et de développer cette équipe et ses particularités

On assiste aujourd'hui à l'émergence des équipes multiculturelles, ce qui confronte les entreprises à de nouveaux défis. En effet, si ces équipes peuvent être synonymes de productivité élevée, elles peuvent aussi nuire à l'entreprise si la diversité culturelle n'est pas bien gérée. Une formation en management interculturel peut doter les équipes internationales des outils et compétences nécessaires à leur réussite.

Une équipe multiculturelle peut constituer un avantage concurrentiel non négligeable pour une entreprise. En effet il est prouvé qu'elle est plus efficace et plus productive qu'une équipe « classique », homogène culturellement.

De nombreuses études reconnues – travaux d'Early Peterson, de Thomas et Inkson et d'autres – ont prouvé que la diversité culturelle favorisait le succès des différents projets. Ainsi les équipes multiculturelles risquent moins de connaître l'échec que les équipes « mono culturelles ».

Grâce à la diversité culturelle de ce type d'équipe, ses membres possèdent des façons de penser différentes qui leur permettent de développer des idées variées, ce qui rend ces équipes bien plus créatives.

Ainsi, grâce à des approches différentes, ces équipes ont par exemple davantage de chance de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires actuel, en les regardant sous des angles divers et en proposant différentes solutions de qualité.

Outre cette capacité d'innovation, les équipes multiculturelles présentent une ouverture d'esprit et une faculté à s'adapter bien plus grandes que les équipes homogènes.

En effet, ses membres ont dû apprendre à se connaître l'un l'autre et à travailler ensemble malgré leurs différences culturelles, ils sont donc plus tolérants et ouverts aux autres.

# Introduction Générale.

---

Cependant ces avantages ne sont valables que si les membres de l'équipe parviennent à travailler efficacement ensemble en surmontant les différences culturelles et en mettant en œuvre un management interculturel efficace. Or l'impact de la culture sur le lieu de travail est de nos jours encore largement sous-estimé.

Les valeurs culturelles façonnent pourtant la façon dont nous travaillons :

- la perception du temps : retard accepté ou non pendant les réunions par exemple
- la perception de l'autorité : quelles relations entretenons-nous avec nos supérieurs hiérarchiques ?
- l'attitude vis-à-vis du risque : quand sommes-nous prêts à prendre une décision ?
- l'importance des relations

Tous ces éléments peuvent différer en fonction des cultures

Dans ce contexte changeant, nous avons trouvé opportun d'étudier le comportement de l'individu dans ce milieu multiculturel

A travers ce travail de recherche, nous visons à répondre à la problématique suivante :

**« Comment la diversité culturelle peut influencer le comportement du personnel dans une multinationale ? »**

Pour cela, nous devons tout d'abord tenter de répondre aux interrogations suivantes :

- 1- comment la diversité culturelle peut mener l'individu à améliorer ses compétences ?
- 2- quel est le rôle du manager international dans la gestion de la diversité ?
- 3- la diversité culturelle engendre-t-elle des conflits ?

Afin d'apporter des réponses à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** la diversité culturelle permet à l'individu d'améliorer ses compétences en communication, capacité d'écoute, flexibilité ...

**Hypothèse 02 :** le manager joue un rôle important dans la bonne gestion des équipes interculturelles.

# Introduction Générale.

---

**Hypothèse 03** :La diversité culturelle peut être une source de conflits entre le personnel.

Pour accomplir le présent travail, notre méthodologie s'est fixée sur les techniques d'investigations suivantes :

- Premièrement, nous avons mené une recherche bibliographique des différents ouvrages et autres documents nécessaires à la constitution d'une partie dédiée aux concepts théoriques en relation avec le sujet.
- Deuxièmement, nous avons élaboré une étude qualitative qui a pour but de mettre en avant les qualités et les caractéristiques du manager international.
- Enfin, nous avons effectué une étude quantitative dans une multinationale pour mieux comprendre le comportement de l'individu dans un milieu multi culturel.

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

Dans le premier chapitre, nous aborderons des généralités théoriques sur le management interculturel, nous nous intéresserons d'abord aux fondements du management interculturel dans la première section, ensuite nous détaillerons les dimensions culturelles dans la deuxième section et en dernier nous évoquerons les principaux pièges des situations interculturelles.

Dans le second chapitre, nous nous intéressons aux individus qui véhiculent la multiculturalité dans l'entreprise. C'est dans cet ordre d'idées que nous allons traiter dans la première section l'immersion de la diversité culturelle dans l'entreprise, comment la rendre opérationnelle et le développement de la capacité interculturelle dans l'organisation.

Par ailleurs, dans la seconde section, nous passerons à l'étude du manager des équipes interculturelles, à travers son profil, ses compétences en tant que manager des équipes internationales et son rôle dans la bonne gestion de ces dernières.

Pour conclure, dans la troisième section, nous aborderons les équipes multiculturelles, leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs inconvénients.

Dans le troisième chapitre, nous étudierons les résultats de l'étude qualitative et quantitative qui nous permettront de mesurer l'impact de la diversité culturelle sur les individus dans la première section nous présenterons notre organisme d'accueil, par ailleurs dans la

## **Introduction Générale.**

---

deuxième section, nous développerons les méthodes auxquelles nous avons eu recours à savoir la méthode qualitative et quantitative afin d'obtenir les résultats les plus représentatifs. Enfin nous essayerons d'apporter des solutions aux problèmes que nous avons détectés à travers notre analyse dans la troisième section.

L'analyse qui est faite ci-après livre un panorama descriptif et réaliste sur le comportement de l'individu dans une multinationale, ses spécificités et ses besoins.

# CHAPITRE I :

Management interculturel

# Chapitre I : Management interculturel

---

## Chapitre 01 : Management interculturel

### Introduction :

Depuis toujours les cultures diffèrent (disjonctions géographiques et historiques) dans les quatre coins du monde, le commerce se faisait toujours par changement de marchandise, mais à chaque transaction, des problèmes surgissaient dans la communication et le management des relations entre les personnes de différentes cultures. Par ailleurs depuis l'apparition de la mondialisation et son développement, on exprime la naissance d'un nouvel air de partage culturel.

De ce fait l'introduction du management interculturel, renforça la liaison entre diverses entreprises de multiple nationalité, facilita par d'autre fais, la communication entre les différentes cultures. Ce pendant ; *Comment le management interculturel provoque cet enrichissement de partage ?*

Pour cela ce chapitre comportera trois sections, qui parlent des fondements du management interculturel dans la première section, des dimensions culturelles dans la deuxième section et en dernier les principaux pièges des situations interculturelles et pour finir une conclusion résumant l'importance du management interculturel.

### Section 01 : Les fondements du management interculturel

Cette section a pour objet de présenter le coté théorique du management interculturel. Pour cela, la première partie décrira les différentes définitions de la culture, du management, de la fusion qui lie entre ces deux concepts et puis l'histoire du management interculturel. Dans la deuxième partie, nous ferons un survol des concepts les plus importants du management interculturel, qui nous permettent de bien comprendre ce concept et bien l'analyser.

#### 1- L'essor du management interculturel :

##### 1-1- La culture :

La notion de culture présente un caractère polysémique qui fait l'objet de multiples définitions. Nous examinerons ses différentes significations.

D'un point de vue étymologique, le terme « culture » vient du mot latin « cultura », qui signifie « habiter », « cultiver » ou « honorer ». Il définit l'action de cultiver la terre, mais

# Chapitre I : Management interculturel

---

aussi celle de cultiver l'esprit. La culture se réfère donc aux activités humaines, mais le management peut prendre des significations variées selon le contexte d'utilisation.<sup>1</sup>

En 1871, elle est définie par Edward Tylor comme étant « *un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes ainsi que toutes les autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* »<sup>2</sup>. En 1945, Ralph Linton donne la définition suivante : « *une culture est la configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée* ». Edgar Schein définit la culture d'un groupe comme « *l'ensemble des hypothèses partagées qu'un groupe a apprises en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux membres comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de se sentir par rapport à ces problèmes* ». La culture est « *la manière dont les humains humanisent le monde, la vision [qu'ils ont] du monde, les finalités de l'existence et les règles de conduite ou les normes* » qui justifient le comportement des individus. La culture est aussi le fait d'appartenir à un groupe. C'est au sein de ce groupe que se créent et évoluent les valeurs et les normes<sup>3</sup>.

Cette dernière peut être définie aussi de différentes manières. Kluckhohn et Strodtbeck mettent en avant l'importance des valeurs pour comprendre la logique de fonctionnement d'un système social et organisationnel, ainsi que le comportement des individus.<sup>4</sup> Pour Geertz, la culture est un système de significations grâce auquel les individus communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances.<sup>5</sup> Selon Davel, Dupuis et Chanlat, la culture fait référence « *à un groupe humain partageant un ensemble de pratique, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés* »<sup>6</sup>. Hofstede et Minkov considèrent que la

---

<sup>1</sup>Mayrhofer Ulrike : *management interculturel, comprendre et gérer la diversité culturelle*, les multiples facettes de la culture, ed vuibert, 2017. p.17

<sup>2</sup>Tylor E.B.: *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. 1871

<sup>3</sup>LYAZGHI saad LAHRACH, LACHEGUER Abdenacer, JARIR Hicham. Mémoire d'un master de recherche « économie et management international », « *les fondements du management interculturel* » 2011/2012 univ Moulay Ismail p. 4-5,

<sup>4</sup>Kluckhohn, F.R. et Strodtbeck, F.L., *variations in value orientations*, Westport, Greenwood Press. 1961

<sup>5</sup>Geertz, C. *the interpretation of cultures*, Londres, Hutchinson. 1973

<sup>6</sup>Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F., « *gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques pratiques et plongées* », 2008, Québec, Les presses de l'université de Laval. P 10

# Chapitre I : Management interculturel

---

culture est « *une programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe* »<sup>1</sup>.

Les différentes définitions proposées montrent que la culture est un phénomène collectif. Elle est partagée par des individus qui appartiennent à un même espace social. Elle n'est pas innée, mais s'acquiert dans un environnement social qui est susceptible d'évoluer dans le temps.<sup>2</sup>

À travers ces définitions, l'idée générale de la culture semble se résumer à un ensemble de caractéristiques sociales (valeurs, croyances, coutumes, mœurs, mode de pensée, etc.) qui permet à un ensemble d'individus de s'identifier à un groupe et de se distinguer des autres groupes. Ces caractéristiques sont apprises, souvent de manière inconsciente, et transmises par les institutions de notre environnement (l'éducation, la famille, les systèmes politique et juridique, la religion, le système de communication, les associations, etc.) de générations en générations grâce aux comportements et au langage. Il est important de préciser que ces institutions évoluent constamment créant ainsi de nouvelles relations sociales et entraînant ainsi le renouvellement de la culture. Par conséquent, les cultures évoluent et l'histoire du groupe doit être analysée pour comprendre l'évolution et le pourquoi du comment de leurs valeurs. Ce qui est à retenir de ces définitions est que la culture conditionne les membres d'une même société et exerce une influence considérable sur leur manière d'agir, de se comporter, de faire des affaires, de négocier ou d'acheter.<sup>3</sup>

On cite aussi les différents niveaux de culture :

Le terme de culture peut faire référence à plusieurs niveaux d'analyse, et on peut distinguer une dizaine de niveaux :

- la culture nationale qui est liée au(x) pays où l'individu grandit et/ou vit ;
- la culture régionale qui est liée à la région d'appartenance des individus ;
- la culture ethnique qui fait référence à l'appartenance à des groupes ethniques ;
- la culture religieuse qui dépend des croyances religieuses ;

---

<sup>1</sup>HOFSTEDE, G., J. et MINKOV, M. : *culture et organisations. Nos programations mentales*, 3eme éd., Paris, Pearson education. 2010. P.16.

<sup>2</sup> MAYRHOFER Ulrike : Op,cit , p.18

<sup>3</sup>Mémoire d'un master de recherche « *économie et management international* », « *les fondements du management interculturel* » 2011/2012 univ Moulay Ismail p.5

# Chapitre I : Management interculturel

---

- la culture linguistique qui concerne le référentiel linguistique ;
- la culture du genre qui désigne le sexe de l'individu ;
- la culture générationnelle qui dépend de la génération d'appartenance ;
- la culture sociale qui est liée au milieu social et au niveau d'instruction ;
- la culture de métier qui concerne le métier exercé ;
- la culture organisationnelle (ou la culture d'entreprise) qui est liée à la culture de l'organisation où l'individu exerce son métier.

Ces différents niveaux de culture sont susceptibles d'interagir et d'influencer les comportements individuels et collectifs. L'appartenance des individus à des groupes culturels peut d'ailleurs évoluer dans le temps, ce qui explique la complexité de ce domaine d'étude. Dans le champ du management interculturel, le niveau d'analyse privilégié est généralement celui de la culture nationale.<sup>1</sup>

## 1-2- Le Management :

Etymologiquement : tenir en main, avoir bien en main. L'essence du management consiste à saisir les opportunités et les menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et faiblesses inconnues de l'entreprise et à développer les politiques et les programmes pour atteindre les objectifs essentiels.

P. Drucker parle *de pouvoir effectif de l'entreprise pour désigner sa capacité à créer de nouvelles opportunités.*<sup>2</sup>

Plus généralement : manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et qui s'applique à tous les domaines de l'activité de l'entreprise. C'est une démarche :

- Itérative : importance du feed-back
- Intégrée : différente d'une simple vision « linéaire » de causalité entre les événements et qui implique donc la remise en cause des modèles et des procédures.
- Finalisée : importance de la fixation des objectifs.

---

<sup>1</sup> MAYRHOFER Ulrike : Op.cit, p.18

<sup>2</sup>PETER F Drucker: *The practice of management*, 1954, ed Harper & Row, New York. P.119.

# Chapitre I : Management interculturel

---

La pratique du management concerne bien sur la prise de décision, mais aussi la direction des équipes et des hommes. Le management est ainsi l'art d'être efficace, car les acteurs doivent s'appropriier les stratégies, les actions et les objectifs.

Chandler évoque *la main visible du management qui remplacerait celle du marché pour influencer l'évolution de l'organisation*<sup>1</sup>.

« *Art de gérer des moyens et des personnes dans le but d'atteindre un objectif personnel ou collectif.* »<sup>2</sup>

« *Le management (la gestion) est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité.* »<sup>3</sup>

On peut le définir aussi comme « *l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour la gestion d'une entité économique.* »<sup>4</sup>

Cette discipline est en charge de la direction générale, de la planification et de l'organisation des activités de l'entreprise. Le management est défini par Terry et Franklin en 1986 de la manière suivante : « *un processus qui consiste en un système de fonctions : communication, planification, direction, formulation de stratégie, prise de décision, contrôle, motivation, innovation, recrutement, promotion, entre autres, des activités visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis au sein d'un groupe humain grâce à la mise en œuvre de ressources. Ces ressources de base sont constituées par les hommes, les matières, les capitaux, les machines et les marchés.* »<sup>5</sup>

## 1-3- Le management interculturel :

La spécificité de la communication interculturelle dans les organisations a souvent été caractérisée sous le terme de « management interculturel » reprenant la terminologie anglo-saxonne de « cross-cultural management » apparue dans les années 1970. Comme c'est souvent le cas, la gestion emprunte des concepts à de nombreuses disciplines, de part son orientation pragmatique, centrée sur l'acteur, elle mêle parfois « construit idéologique » et recherches appliquées dans un but celui de caractériser les logiques d'actions. L'emploi du terme de

---

<sup>1</sup> BELAID et collectif « *le management* », « *concepts clés* » éd. pages bleus Alger P 18

<sup>2</sup> Ibid. P.18

<sup>3</sup> Ibid P.19

<sup>4</sup>BOSCHE,Marc : *le management interculturel*,1993, éditions Nathan, Paris p.18

<sup>5</sup>Ibid, p.18

# Chapitre I : Management interculturel

---

« communication interculturelle » dans le management reviendrait à Edward T<sup>1</sup>. Hall suite à une publication d'un article qui fit en son temps écho « The silent language » publié dans la fameuse et influente *Harvard business Review* en 1961. Il s'agissait pour Hall de créer « un guide d'action pour businessmen hors des frontières » dans le but d'éviter les impairs, les ressentiments comme l'illustre le préjugé d'« ugly american » qui se développait en réaction aux dominations d'un « one best way » américain d'une Amérique d'alors déjà un peu trop triomphante et sûre d'elle-même.<sup>2</sup> Dans les années 1970, un tour d'horizon de la publication managériale laisse apparaître une certaine confusion entre le management comparé produit d'études transnationales établies sur des éléments rationnels et la dimension culturelle qui met en lien le rapport oublié de ces tendances par rapport au collectif. Par contre, les études sur les dynamiques interactives sont absentes sauf chez Hall, et dans certains travaux de psychologie sociale mais pas dans la gestion. Quels nouveaux usages émergent de ces rencontres entre cultures ?... Des malentendus à éviter, des problèmes de synchronisation, bien sûr parce que cela coûte cher et qu'un manager se doit d'être efficace... d'autant plus que l'on peut y gagner dit-on des synergies.

Sur le plan de la recherche, nombreuses furent les études qui mirent en lien les cultures et les modèles d'organisation, mais bien peu d'études longitudinales font état sur le long terme de l'évolution des représentations, des modifications des pratiques, la transférabilité des nouveaux usages par les acteurs dans d'autres sphères de leur vie individuelle et professionnelle. Le dispositif de recherche serait trop lourd par rapport à l'instabilité de l'environnement étudié, et ça n'a pas intéressé grand monde sauf dans les conduites à projet. En France, en Allemagne et ailleurs des études ont vu le jour, elles constatent certes à certains moments la présence des représentations culturelles mais elles disent peu de choses sur les dynamiques d'apprentissage sur un long terme et elles se heurtent à une « complexité de complexité » pour clarifier les effets des différents niveaux d'organisation (groupes, stratégies, métiers, institutions, cultures...)<sup>3</sup>.

Depuis les années quatre-vingt, le management a commencé à prendre une dimension interculturelle et internationale. En effet, la plupart des théories managériales trouvent leur fondement aux États-Unis où les normes culturelles, en particulier du « politiquement correct »,

---

<sup>1</sup>Franck Gauthey, « Management interculturel : représentations et pratiques en questions », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002

<sup>2</sup>HALL, E., *Le langage silencieux*. Seuil, 1983

<sup>3</sup>FRANCK Gauthey : Op.cit

# Chapitre I : Management interculturel

---

impliquent noblement le refus de la prise en compte de l'origine, du sexe, de la religion ou de la culture pour ne retenir que la compétence professionnelle : la recherche d'équité aboutit par conséquent à la négation des différences<sup>1</sup>.

Les théories du management contemporain ont également trouvé une part de leurs origines dans les sciences économiques qui occultent le concept de culture. On pourra s'étonner à ce titre que les différentes théories économiques intègrent « l'international » comme élément macroéconomique sans se soucier des rapports interpersonnels.<sup>2</sup>

L'intérêt du management interculturel est de trouver quels sont les facteurs qui influencent les actions entreprises par les managers, et à quel degré ? Dans la pratique c'est la culture qui donne un sens aux choses et permet de distinguer le légitime de l'illégitime, le juste de l'injuste ... Même si ces différences culturelles semblent déroutantes pour les managers internationaux.<sup>3</sup>

Si les différences culturelles peuvent être une source inépuisable de conflits, elles peuvent aussi se révéler un atout considérable en tant que source d'innovation, d'échange d'expériences, d'attraction de travailleurs à haut potentiel, etc.<sup>4</sup>

Un premier pas dans la discipline a été effectué par de très larges enquêtes auprès de grandes entreprises présentes dans de multiples pays. On peut noter à ce propos les travaux de Geert Hofstede<sup>5</sup> qui a réalisé une enquête auprès d'employés d'IBM dans 71 pays de 1967 à 1973 puis dans 74 pays en 2001<sup>6</sup>, ou les travaux de Fons Trompenaars<sup>7</sup> qui a réalisé une étude exhaustive auprès de 30 000 travailleurs à travers le monde et dans différents types d'industries. Ils ont tenté de comparer plusieurs cultures nationales sous différentes dimensions qui permettent de classer les cultures sur un index ou dans un système binaire. Ces recherches ont produit un savoir empirique, utilisé dans les recherches interculturelles.

Le point faible de ces travaux est qu'ils ne participent pas efficacement à la collaboration des « différentes cultures, mais ne font que les mettre en opposition les unes par

---

<sup>1</sup> EQUILBEY, Noël : *le management interculturel*, ed Management et société (EMS), 2004.

<sup>2</sup> A ce sujet voir travaux de Mme Chevrier, Sylvie. *Le Management des équipes interculturelles*. PUF, 2000.

<sup>3</sup> D'IRIBARNE, Philippe dans *Cultures et mondialisation*. Seuil, 1998

<sup>4</sup> MEIER, Olivier, Barabel . M : *Gestion internationale des ressources humaines*, 3eme édition, ed DUNOD, 2008.

<sup>5</sup> HOFSTEDE, Geert: *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

<sup>6</sup> Consulter le site internet de G. Hofstede (Geert Hofstede™ - Cultural dimension à [http://www.geert-hofstede.com/geert\\_hofstede\\_resources.shtml](http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml)) date : 21 /02/2019 à 12 :34 :09

<sup>7</sup>Trompenaars, Fons et Charles Hampden-Turner.

# Chapitre I : Management interculturel

---

rapport aux autres. Le rôle du management interculturel est désormais d'aider les acteurs intéressés à prendre conscience de l'autre et de proposer des outils pour gérer l'interaction entre culture et management<sup>1</sup>. De ces efforts et de ce mélange interculturels, peuvent émerger des innovations appréciables dans les domaines des performances et des conditions de travail, qui sont indispensables aux entreprises de nos jours pour être compétitives.

Plusieurs concepts dans ce domaine sont mis en avant, nous examinerons quelques-uns dans la partie suivante de la section.

## 2- Les concepts du management interculturel :

### 2-1- La diversité culturelle :

L'humanité vit partout dans le monde, à l'exception de l'Antarctique, depuis des siècles. En travaillant et vivant ensemble, un groupe humain crée une culture qui lui est propre. Les cultures du monde forment une mosaïque riche et variée. Cette diversité culturelle multiplie les choix, nourrit un éventail de compétences, de valeurs humaines et de visions du monde et tire du passé la sagesse nécessaire pour éclairer l'avenir. La diversité culturelle est le ressort central du développement durable des individus, des communautés et des pays. Comme l'a déclaré Johannesburg, 2002 : « *la richesse de notre diversité (...) est notre force collective.* »<sup>2</sup>

Le terme de diversité culturelle renvoie à la fois à la coexistence de communautés différentes au sein d'une société donnée et à l'essor de cultures locales dans le cadre des échanges entre nations. C'est à ce deuxième aspect que nous nous intéressons ici. Sur la scène internationale, la diversité culturelle désigne un objectif qui consiste à limiter l'uniformisation supposée résulter du fonctionnement du marché et du libre-échange. Depuis quelques années, cet objectif de défense de la diversité fait l'objet d'un étonnant consensus ; le véritable débat ne porte plus sur l'objectif lui-même mais sur les moyens d'y parvenir

Cette diversité culturelle a mis le lien entre la culture nationale et la culture de l'entreprise car cette dernière a un impact important sur le comportement du personnel au sein de l'entreprise. Nous traiterons aux prochains titres les deux cultures citées auparavant (culture nationale, culture de l'entreprise)

---

<sup>1</sup>KARJALAINEN, Helena. "Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ?" Reims Management School. 21 May 2009 <<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007karjalainen080.pdf>>.

<sup>2</sup>Consulter le site : <https://fr.unesco.org/themes/%C3%A9ducation-au-d%C3%A9veloppement-durable/diversite-culturelle> date 23 /02/2019 à 22 :12 :36

# Chapitre I : Management interculturel

---

## 2-2- La culture nationale :

On peut définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représente une communauté politique, élie sur un espace géographique défini et incarnée par une autorité souveraine<sup>1</sup>. 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).<sup>1</sup>

*« 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. »<sup>2</sup>*

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 inntant et réinntant 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 découper des institutions (économiques, politiques, éducatifs, 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 (et 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

---

<sup>1</sup> Consulter le site : <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/321/la-culture-nationale71576.php> date 24/02/2019 à 14 :13 :38

<sup>2</sup>D'IRIBARNE Philippe : *La logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationales*, 1989, éditions du Seuil, Paris, P, 265.

# Chapitre I : Management interculturel

grande majorité du corps social.<sup>1</sup> . 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.<sup>2</sup>

Les cultures nationales : convergence ou divergence ?

Sous l'impulsion de la mondialisation économique, de nombreux spécialistes se sont intéressés à la question de la convergence ou de la divergence des cultures nationales. Les différences culturelles sont-elles susceptibles de disparaître ou, au contraire, peuvent-elles se renforcer ? Comme les cultures nationales sont fondées sur la transmission de comportements culturels qui évoluent dans le temps, on peut effectivement tenter d'analyser l'impact de l'intégration croissante des économies nationales sur la dynamique des différents systèmes culturels. Deux conceptions s'opposent : (1) la conception universaliste et (2) la conception culturaliste.

**Tableau N° 01-01 :** Convergence ou divergence des différences culturelles

Dimensions	Conception universaliste	Conception culturaliste
Postulat	Les différences vont disparaître	Les différences persistent ou augmentent
Conséquence	Homogénéité culturelle	Hétérogénéité culturelle
Management	Les pratiques du management sont universelles, et peuvent être transférées et appliquées dans des contextes différents.	Les pratiques du management sont fortement marquées par leur culture d'origine et rencontrent des résistances lors de leur application dans d'autres contextes.
Organisation	Les structures et cultures d'organisation sont imposées par la culture dominante et acceptées sans contrainte.	Les structures et cultures d'organisation reposent sur des contextes spécifiques.

<sup>1</sup>D'IRIBARNE Philippe : Op.cit, P.265.

<sup>2</sup>LAURENT A.: *A cultural view of organizational change* , 1989, in P.Evans, Y. Doz et A. Laurent (eds), *Human Resource Management in International Firms*, Chapitre 5, London : Macmillan.

## Chapitre I : Management interculturel

---

Risque	La négation de la culture peut engendrer des malentendus et des conflits.	La surestimation de la culture peut constituer le principal élément d'explication des problèmes.
--------	---	--

**Source :** Barmeyer, C. (2007), Management interculturel et styles d'apprentissage : étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, les presses de l'université de Laval, P.17

D'après l'analyse du tableau, nous constatons que les défenseurs d'une conception universaliste argumentent que le processus de mondialisation pourra entraîner la diminution progressive des différences culturelles. Plusieurs facteurs sont susceptibles de contribuer à cette tendance : l'accélération du développement international des organisations, L'harmonisation des cadres réglementaires nationaux, la mobilité croissante des individus, la convergence des comportements de consommation, et l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication.

Pour les tenants de cette approche, les cultures nationales vont se rapprocher et conduire in fine à l'émergence d'une culture commune, du moins dans le monde des affaires. Par conséquent, les pratiques de management pourraient devenir universelles et s'appliquer dans différents contextes nationaux. Les organisations qui adoptent cette perspective risquent de sous-estimer les tensions et malentendus liés aux aspects culturels.

La conception culturaliste désigne un courant qui met l'accent sur la persistance des systèmes culturels nationaux, qui pourraient même s'accroître dans les années à venir. Selon cette perspective, les différences culturelles restent marquées, malgré l'accélération du processus de mondialisation, et exercent une influence significative sur les pratiques de management des organisations. Celles-ci doivent accorder une attention particulière à la diversité culturelle, si elles souhaitent réussir la gestion de leurs activités internationales. Il est dès lors nécessaire d'étudier et de prendre en considération les spécificités culturelles, et d'adapter les pratiques managériales aux contextes nationaux. Les organisations qui s'inscrivent dans cette optique risquent de surestimer les facteurs culturels et de considérer qu'il s'agit d'un élément majeur d'explication pour des conflits interpersonnels.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MAYRHOFER Ulrike : Op,cit , .P.20

# Chapitre I : Management interculturel

---

## 2-3- La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise ou autrement appelée culture organisationnelle occupe une place centrale dans le champ du management et fait l'objet de nombreux débats. Nous mettrons d'abord en exergue les spécificités de la culture organisationnelle avant de proposer une grille d'analyse qui permet de mieux comprendre ses fondements.

Cette dernière est définie par MEIER : « *on entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ; elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation* ». Les phénomènes culturels sont liés à l'identité de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 2-3-1- Les spécificités de la culture d'entreprise :

La culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) peut être définie comme un système de normes, de règles et de valeurs (explicites ou implicites) qui sont reconnues et partagées par les membres d'une organisation.

#### a) Le rôle de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle détermine la manière de gérer les situations courantes, de traiter les informations, et d'appréhender les relations internes et externes. Elle est transmise par les groupes sociaux, les actions collectives et les pratiques managériales. La culture d'appartenance à une entreprise peut faciliter l'intégration, la fidélisation et la cohésion des collaborateurs, et la dynamique collective qui se développe entre les acteurs individuels et les équipes. Elle permet aussi d'identifier et de différencier une organisation par rapport à son environnement.

La culture d'entreprise peut être marquée par des facteurs aussi variés que l'histoire de l'entreprise (par exemple le fondateur, des personnalités importantes), le contexte culturel d'origine (national ou sectoriel), les structures de pouvoir, les méthodes de travail, les

---

<sup>1</sup> Consulter le site : <http://laplagnedcg7.blogspot.com/2015/05/115-culture-nationale-culture.html> date 26/02/2019 à 10 :34 :23

# Chapitre I : Management interculturel

croyanances, les habitudes et les symboles collectifs, les espaces et les lieux de référence, les codes vestimentaires et le langage utilisé.

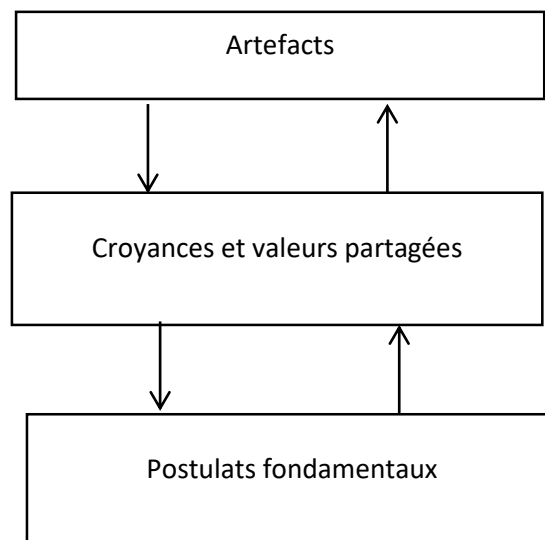
## b) Les valeurs associées à la culture organisationnelle :

Si chaque culture d'entreprise est unique, on note l'existence de certaines valeurs qui sont mises en avant par de nombreuses organisations, comme L'engagement, l'éthique, la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'esprit entrepreneurial, l'innovation et l'orientation client. Les valeurs adoptées peuvent être formalisées sous la forme d'une charte.<sup>1</sup>

### 2-3-2- L'analyse de la culture organisationnelle

La grille d'analyse développée par Schein en 2004 permet de répartir les différentes dimensions d'une culture organisationnelle en trois catégories, selon le degré de visibilité pour l'observateur : les artefacts, les croyances et valeurs partagées et les postulats fondamentaux.

**Figure N° 01-01 :** Les principaux niveaux de la culture organisationnelle



**Source:** Schein, E. H. (2004), *organizational culture and leadership*, 3<sup>e</sup> 2d., San Francisco, Jossey- Bass.

<sup>1</sup> Mayrhofer Ulrike: Op.cit, P.22.

# Chapitre I : Management interculturel

---

D'après la figure N° 01-01, nous constatons que la culture d'entreprise se base sur trois niveaux principaux classés du plus visible au moins visible. En premier lieu, nous trouvons les artefacts, ils sont les plus remarquables par les individus à la première rencontre.

En deuxième lieu, les croyances et valeurs partagées, elles sont plus difficiles à remarquer que les artefacts et plus facile que les postulats fondamentaux.

En dernier lieu, les postulats fondamentaux qui sont difficiles à remarquer car ils sont devenus évidents et spontanés.

Ces trois niveaux ont une très forte liaison, et très influençables entre eux.

## **a) Les artefacts :**

Les artefacts désignent les éléments qui sont visibles lorsque l'on rencontre un groupe culturel dont on ne connaît pas la structure. Ils comprennent des éléments aussi variés que les caractéristiques de l'environnement physique, le langage, les technologies et les produits, les créations artistiques, les codes vestimentaires, les modes de comportement, les symboles, les mythes, les histoires racontées sur l'organisation, la liste publiée des valeurs, et les rituels et cérémonies que l'on peut observer. À ce niveau, on peut aussi s'intéresser au rôle joué par certaines personnalités (héros) qui ont marqué la vie de l'organisation. Les artefacts concernent également les processus organisationnels mis en place, ainsi que les caractéristiques structurelles. Ces éléments sont visibles, mais souvent difficiles à déchiffrer.<sup>1</sup>

## **b) Les croyances et valeurs partagées :**

Les croyances et valeurs partagées constituent la liaison entre le niveau visible des artefacts et le niveau inconscient des postulats fondamentaux.

Elles correspondent à la traduction sémantique inscrite dans les expressions qui décrivent les valeurs d'une culture. Les croyances et valeurs sont des sentiments partagés qui sont plutôt d'ordre émotionnel que rationnel, et qui orientent le comportement des acteurs. Elles reflètent la tendance d'un groupe à privilégier des opinions, situations ou comportements spécifiques.

---

<sup>1</sup> Mayrhofer Ulrike : Op,cit ,p.23

# Chapitre I : Management interculturel

---

Elles sont reliées entre elles et forment des systèmes hiérarchisés. Dans les organisations, il convient de distinguer les croyances et valeurs qui reflètent les postulats fondamentaux de celles qui sont uniquement affichées ou qui correspondent à des orientations futures.

## c) Les postulats fondamentaux :

Les postulats fondamentaux constituent le socle commun d'une culture, et servent de modèles d'orientation qui guident les opinions et les comportements des acteurs. Ce sont des fondements qui sont devenus « naturels » ou « évidents », et qui sont appliqués de façon spontanée par les membres d'une culture, ce qui contribue à leur reproduction dans le temps. Les postulats fondamentaux, qui forment un ensemble, concernent les individus, L'organisation et les relations avec l'environnement. Lorsqu'ils sont remis en question ou critiqués, les membres de l'organisation réagissent souvent par une attitude défensive qui peut être expliquée par une certaine anxiété. Par conséquent, il est très difficile de modifier les postulats fondamentaux, même en cas de changement de l'équipe de direction ou d'une fusion-acquisition.<sup>1</sup>

Selon Schein, toute culture organisationnelle peut être étudiée selon les trois niveaux évoqués. L'auteur souligne qu'il est nécessaire de comprendre les postulats fondamentaux afin de pouvoir interpréter correctement les croyances et valeurs partagées, mais aussi les artefacts. Les postulats fondamentaux constituent ainsi la clé de lecture pour pouvoir comprendre les autres niveaux de la culture organisationnelle.<sup>2</sup>

Dans un contexte international, les entreprises doivent considérer à la fois les caractéristiques des cultures organisationnelles et nationales concernées. Les enjeux sont particulièrement importants dans le cadre d'opérations de coopération et de fusion-acquisition.

## Section 02 : Les dimensions culturelles

Cette section présente les auteurs qui se sont attachés à mesurer les différences culturelles par des enquêtes quantitatives. Les investigations empiriques réalisées permettent d'identifier des facteurs de différenciation culturelle et de mettre en lumière les caractéristiques

---

<sup>1</sup> Mayrhofer Ulrike : Op,cit, p.23

<sup>2</sup>SCHEIN, E. H.: *organizational culture and leadership*, 32ème ed. San Francisco, Jossey- Bass. 2004

# Chapitre I : Management interculturel

---

d'un grand nombre de cultures nationales. Nous allons d'abord exposer les résultats du travail pionnier mené par Geert Hofstede, avant d'analyser successivement les études conduites par Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner et par Edward Hall. Et on clôture la section par une comparaison entre les trois études différentes.

## **1- Le modèle Hofstede :**

### **1-1- Les dimensions culturelles selon Hofstede :**

#### **1-1-1- La distance hiérarchique :**

La distance hiérarchique désigne le degré d'acceptation de la répartition inégale du pouvoir dans les organisations, notamment par les individus dont le pouvoir est limité. Elle fait référence à la distance entre différents niveaux hiérarchiques, et notamment à la distribution du pouvoir et à la manière dont est traitée l'inégalité des individus. La distance hiérarchique mesure la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis. L'échelle est comprise entre 0 (faible distance) et 110 (forte distance).<sup>1</sup>

Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les employés n'idéalisent pas leur supérieur, celui-ci n'a raison que lorsqu'il a la solution à un problème. Ainsi, les subordonnés accomplissent leur travail de la manière qu'ils croient la meilleure et non selon les directives du patron.<sup>2</sup>

#### **1-1-2- L'individualisme vs. Le collectivisme :**

La dimension « individualisme/collectivisme » concerne les relations que les individus entretiennent avec les autres membres du groupe social. Elle détermine la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe : dans les sociétés individualistes, les liens entre les individus sont lâches, tandis que les sociétés collectivistes se caractérisent par une forte cohésion entre les membres du groupe. L'échelle va de 0 (culture communautaire) à 100 (culture individualiste).<sup>3</sup>

Le processus de prise de décision est aussi influencé par cette dimension. Dans une société individualiste, les individus sont capables de prendre des décisions assez rapidement

---

<sup>1</sup> Mayrhofer Ulrike : Op.cit , p.44

<sup>2</sup>ADLER, Nancy : *comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, éditions Reynald Gault, Canada, 1994 ; p.55

<sup>3</sup> Mayrhofer Ulrike , Op.cit, P.44

# Chapitre I : Management interculturel

---

tandis que dans une société collectiviste, la prise de décisions est souvent retardée par le besoin d'en expliquer les raisons et la nécessité d'établir un consensus au sein du groupe.<sup>1</sup>

## 1-1-3- La masculinité vs. La féminité :

La dimension « masculinité/féminité » se réfère à la répartition des rôles entre les hommes et les femmes au sein d'une société. Dans une culture masculine, les rôles sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs de eux et orientés vers la réussite matérielle, tandis que les femmes sont regardées comme étant plus modestes et préoccupées par la qualité de la vie. Dans une culture féminine, les rôles endossés par les hommes et les femmes se confondent : ils sont censés être modestes et privilégier la qualité de la vie. L'échelle va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine)<sup>2</sup>.

Cette dimension est souvent utilisée comme moyen de motivation au travail. En effet, les sociétés avec une approche féminine valorisent la modestie et les relations personnelles plus que l'argent ; elles ont un souci de la qualité de vie, de l'entraide et de la préservation du milieu. Leur devise pourrait bien être « Small is beautiful »<sup>3</sup> ce faisant, ces organisations utilisent des « groupes d'innovation » (les usines Volvo en suède, par exemple) pour favoriser la satisfaction au travail et la souplesse<sup>4</sup>.

Les sociétés avec une approche masculine valorisent les résultats concrets, le fait de gagner beaucoup d'argent et « le plus grand, le plus beau »<sup>5</sup> c'est pour cette raison que dans certains pays, le Japon par exemple, les « cercles de qualité » qui visent la réalisation d'objectifs tangibles comme la « qualité totale » sont des activités largement favorisées.<sup>6</sup>

Ainsi, cette dimension sert à la motivation salariale. Dans les pays à orientation masculine, l'atteinte des objectifs est conditionnelle aux augmentations salariales (faisant preuve de matérialisme). Dans les pays avec une tendance féminine, au contraire, la motivation passe par l'amélioration du lieu de travail, de l'environnement, du confort, etc. (favorisant ainsi la satisfaction au travail).<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> ADLER, Nancy : Op.cit , p.51

<sup>2</sup> Mayhofer Ulrike, Op.cit, p45

<sup>3</sup>HOFSTEDE, Geert : « *relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation* », 1987, revue Française de gestion, sep- oct. p 14

<sup>4</sup> ADLER, Nancy : Op,cit p.55

<sup>5</sup>HOFSTEDE, Geert :Op. Cit p.14

<sup>6</sup> ADLER, Nancy, (1994).Op.Cit p 60

<sup>7</sup>SANCHEZ Angélica Martinez ; Mémoire « *le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine : les perceptions du changement dans un contexte de fusion* », Novembre 2004. P 19

# Chapitre I : Management interculturel

## 1-1-4- Le contrôle de l'incertitude :

Le contrôle de l'incertitude est une dimension qui mesure le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par des situations inconnues.

Un sentiment d'anxiété face à un avenir incertain s'exprime notamment par le stress et le besoin d'instaurer des règles. L'échelle du contrôle de l'incertitude est comprise entre 0 (faible contrôle) et 120 (fort contrôle).

## 1-1-5- L'orientation à long terme vs. Court terme :

La dimension « orientation à long terme/court terme » désigne l'orientation temporelle des différentes cultures. Elle détermine la manière dont les individus et les organisations perçoivent la gestion du temps. L'échelle de cette dimension est comprise entre 0 (orientation à court terme) et 100 (orientation à long terme).

## 1-1-6- L'indulgence vs. La sévérité :

La dimension « indulgence/sévérité » reflète la manière dont les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels. L'indulgence désigne la tendance d'une culture à favoriser la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturels des personnes, liés aux plaisirs de la vie et au divertissement. La sévérité traduit la conviction que la satisfaction de ces désirs nécessite d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses. L'échelle de cette dimension va de 0 (sévérité) à 100 (indulgence).

## 1-2- Les cultures opposées selon Hofstede :

Les six dimensions identifiées par Hofstede et Minkov permettent d'analyser les points de convergence et de divergence entre les cultures nationales étudiées. Le tableau suivant indique les pays ayant obtenu les valeurs les plus élevées et ceux ayant obtenu les scores les plus faibles pour les différentes dimensions proposées.

**Tableau N° 01-02 :** quelques résultats de l'étude de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010)

Distance hiérarchique	Individualisme/collectivisme	Masculinité/Féminité	Contrôle de l'incertitude	Orientation à long terme/Court terme	Indulgence/Sévérité
Les pays avec les scores les plus élevés					

## Chapitre I : Management interculturel

Malaisie(104)	Etat unis (91)	Slovaquie(110)	Grèce (112)	Corée du sud (100)	Venezuela (100)
Slovaquie(104)	Australie(90)	Japon (95)	Portugal (104)	Taiwan (93)	Mexique (97)
Guatemala(95)	Grande Bretagne (89)	Hongrie(88)	Guatemala(101)	Japon (88)	Porto Rico (90)
Panama(95)	Canada(80)	Autriche (79)	Uruguay (100)	Chine (89)	Salvador (89)
Philippines(94)	Hongrie(80)	Venezuela (73)	Belgique (néerlandophone)(97)	Ukraine (86)	Nigeria(84)
Russie(93)	Pays Bas (80)	Suisse alémanique (72)	Malte(96)	Allemagne (83)	Colombie(83)
Roumanie (90)	Nouvelle Zélande (79)	Italie (70)	Russie (95)	Estonie (82)	Trinite et Tobago(80)
Serbie(86)	Belgique (néerlandophone) (78)	Mexique (69)	Salvador (94)	Belgique (82)	Suède (78)
Suriname(85)	Italie(76)	Irlande (68)	Belgique (francophone) (93)	Lituanie (82)	Nouvelle Zélande (75)
Mexique, Venezuela(85)	Danemark (74)	Jamaïque (68)	Pologne(93)	Russie, Biélorussie (81)	Ghana(72)
Les pays avec les scores les plus faibles					
Allemagne, Costa Rica, Grande Bretagne(35)	Pérou(16)	Chili(28)	Malaisie(36)	Zimbabwe (15)	Hong Kong, Irak (17)
Finlande (33)	Trinite et Tobago (16)	Finlande(26)	Grande Bretagne (35)	Maroc(14)	Estonie(16)
Norvège(31)	Costa Rica (15)	Costa Rica (21)	Autriche (35)	Iran (14)	Bulgarie (16)
Suède (31)	Indonésie (14)	Lituanie (19)	Chine (30)	Colombie (13)	Lituanie (16)

## Chapitre I : Management interculturel

Autriche (28)	Pakistan (14)	Slovénie (19)	Vietnam (30)	République dominicaine (13)	Biélorussie (15)
Suisse alémanique (26)	Colombie (13)	Danemark (16)	Hong Kong (29)	Nigeria (13)	Albanie (15)
Nouvelle-Zélande (22)	Venezuela (12)	Pays- Bas (14)	Suède (29)	Trinité- et – Tobago (13)	Ukraine (14)
Danemark (18)	Panama (11)	Lettonie (9)	Danemark (23)	Egypte (7)	Lettonie (13)
Israël (13)	Equateur (8)	Norvège (8)	Jamaïque (13)	Ghana (4)	Egypte (4)
Autriche (11)	Guatemala (6)	Suède (5)	Singapour (8)	Porto Rico (0)	Pakistan (0)

**Source :** Hofstede, G. Hofstede, G. Minkov, M (2010), culture et organisations. Nos programmations mentales, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson Education

D'après l'analyse du Tableau N° 01-02 , nous constatons que le tableau mesure les six dimensions d'Hofstede selon une échelle de 0 à 120. Nous mentionnons d'après le tableau que la Malaisie est le pays qui a une forte distance hiérarchique qui se mesure à 104, contrairement à l'Autriche qui a une très faible distance hiérarchique qui se mesure à 11. Pour la dimension d'individualisme et le collectivisme, nous constatons que les Américains sont les plus individualistes et les guatémalien sont les plus collectivistes. Par rapport à la masculinité et féminité, nous constatons que les slovaques ont un esprit très masculin contrairement aux suédois qui ont un esprit beaucoup plus féminin. Nous remarquons aussi que les grègues contrôlent l'incertitude d'une manière stricte or que les singapouriens ne la contrôlent pas généralement. Nous mentionnons, que la population sur coréenne est orientée beaucoup plus à long terme alors que les portoricains sont orienté totalement à court terme. Pour la sixième dimension indulgence et sévérité, nous constatons que le Venezuela est classé le premier par rapport à l'indulgence de sa population, et absence totale de cette dernière au Pakistan et donc le Pakistan est le pays connu par la sévérité totale de sa population. Généralement, nous remarquons que les pays qui sont prêts géographiquement ont les mêmes dimensions culturelles, et le tableau ci-dessus nous le confirme.

# Chapitre I : Management interculturel

---

Après l'étude pionnière réalisée par Hofstede, d'autres chercheurs ont également tenté de mesurer les différences entre les cultures nationales. Le travail mené par Trompenaars et Hampden-Turner s'inscrit ainsi dans la perspective d'une approche quantitative des différences culturelles.

## 2- Les dimensions culturelles selon Trompenaars et Hampden-Turner :

### 2-1- L'universel vs. Le particulier :

La dimension universaliste détermine comment chacun doit se comporter à l'égard de l'autre. Deux conceptions s'opposent : l'obligation d'adhérer à des normes et des règles établies par la culture d'appartenance, et la tendance à privilégier les relations personnelles. Un comportement universaliste est fondé sur la loi, les règles et les procédures qui s'appliquent à tous les membres.

D'une culture. L'application universelle des règles est considérée comme étant juste. À l'inverse, le particularisme met l'accent sur des situations particulières où les relations personnelles sont plus importantes que les règles.<sup>1</sup> Nous constatons que cette dimension s'applique au management interculturel lorsque les entreprises essaient d'implanter une stratégie de développement international. En effet, les individus ou entreprises ayant une vision universaliste vont vouloir appliquer un même procédé dans différents pays sans prendre en considération les différences de culture, car ils postulent l'existence d'un principe ou d'une norme générale ou globale à laquelle tous doivent se conformer. Ces entreprises vont suivre une stratégie globale de management.

Les individus ou entreprises qui partagent une perception particulariste vont adopter les normes et les principes selon les structures locales et les spécificités de l'environnement en intégrant les spécificités nationales et en respectant ses différences. En modifiant les principes et en les appliquant différemment selon le contexte, ces entreprises favorisent une stratégie managériale d'ordre local<sup>2</sup>.

### 2-2- Le groupe vs. L'individu :

La dimension «groupe/individu» désigne l'intérêt accordé respectivement au groupe d'appartenance et à l'individu. Dans les cultures communautaires, les liens collectifs se révèlent

---

<sup>1</sup> Mayhofer Ulrike : Op.cit,p.47

<sup>2</sup>SANCHEZ Angélica Martinez Mémoire ; *«le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine : les perceptions du changement dans un contexte de fusion »*, Novembre 2004. P 23

# Chapitre I : Management interculturel

---

particulièrement forts. Le collectivisme prédomine dans les sociétés traditionnelles. Les individus se définissent et sont reconnus principalement à travers leur environnement collectif. Dans les cultures individualistes, les liens individuels sont plus importants que les liens collectifs. L'individualisme caractérise généralement les sociétés modernes où l'individu occupe une place centrale.

## **2-3- La neutralité vs. L'affectivité :**

La dimension «neutralité/affectivité» fait référence aux relations entre les individus et aux sentiments qui sont exprimés. Dans les cultures dénuées d'affectivité, les individus affichent une attitude neutre et cherchent à contrôler et à maîtriser leurs sentiments. Dans les sociétés à forte affectivité, les individus expriment facilement leurs émotions.

## **2-4- Le diffus vs. Le spécifique :**

La dimension «diffus/spécifique» concerne les frontières entre les différents espaces de vie et niveaux de personnalité, et désigne le degré d'implication vis-à-vis d'une personne ou d'une situation. Dans les cultures diffuses, les individus laissent aux autres l'accès à plusieurs domaines de leur vie et de leur personnalité. Dans les cultures spécifiques, les individus limitent l'accès des autres à des domaines spécifiques de leur vie et de leur personnalité.

## **2-5- Le statut attribué vs. Le statut acquis :**

La dimension «statut attribué/statut acquis» se réfère au statut social des individus. Dans certaines cultures, le statut social est attribué et lié à des critères comme l'âge, la classe sociale ou l'éducation. Le statut attribué est la conséquence d'un état. Dans d'autres cultures, le statut social est acquis et dépend des réalisations accomplies par les individus. Le statut acquis est le résultat d'une action.

## **2-6- Le temps séquentiel vs. Le temps synchronique :**

L'orientation temporelle désigne la vision du temps, et notamment l'importance accordée au passé, au présent et au futur. Deux conceptions s'opposent : l'approche privilégiant un temps séquentiel, qui correspond à une série d'événements s'enchaînant à intervalles réguliers, et celle privilégiant un temps synchronique, où le passé, le présent et le futur sont reliés. Dans le premier cas, le temps est tangible et mesurable, dans le second, le temps est intangible et flexible.

# Chapitre I : Management interculturel

## 2-7- Le contrôle interne vs. Le contrôle externe :

La dimension « contrôle interne/contrôle externe » concerne les rapports qui sont entretenus avec l'environnement naturel. Le contrôle interne suppose que l'homme puisse imposer sa volonté et exercer un contrôle sur la nature. Le contrôle externe signifie que l'homme est considéré comme partie intégrante de la nature et doit tenir compte de ses lois et de ses orientations.

## 3- Les dimensions culturelles selon Hall :

### 3-1- Le diagnostic interculturel par rapport à l'espace :

L'espace est perçu par Hall comme un territoire physique visible nécessaire entre deux individus et son environnement.<sup>1</sup> La frontière commence avec l'espace individuel et se termine avec la définition du territoire. De cette façon, Hall propose une conception des distances sociales.

**Tableau N° 01-03 :** conception des distances sociales d'après Hall

<b>Très près</b> (10 à 20cm) Murmure Top secret	<b>Neutre</b> (1.20 m à 1.50m) Voix normale Information non personnelle
<b>Près</b> (25 à 35 cm) Murmure audible Très confidentiel	<b>Distance publique</b> (1.60 m à 2.40 m) Voix normale légèrement élevée information
<b>Rapproché</b> (40 à 60cm) A l'intérieur voix douce, a l'extérieure voix normale Confidentiel	<b>A travers la pièce</b> (2.40 m à 6m) Voix forte Information a un groupe
<b>Neutre</b> (60 cm à 1) Voix douce, volume peu élevé	<b>A portée de voix</b> Distances plus ou moins grandes (6 à 7.40 m à l'intérieur)

<sup>1</sup>Hall, Edward : *guide du comportement dans les affaires internationales*, éditions du Seuil, Paris., 1987.

# Chapitre I : Management interculturel

---

Information personnelle	(jusqu'à 30 à l'extérieur)
-------------------------	----------------------------

Source : BOSCHE, Marc, (1993), le management interculturel, Editions Nathan, Paris.

D'après l'analyse du tableau N° 01-03, nous constatons que la distance entre les interlocuteurs désigne si l'information est confidentielle ou pas. Nous remarquons qu'à chaque fois la distance et le volume augmentent, l'information devient moins confidentielle.

La perception de cette distance physique ou l'espace entre les personnes peut être modifiée selon la culture. La distance physique est plus grande chez les Allemands que chez les Français. Nous observons donc ici une autre dimension permettant de mesurer les différences culturelles.

Ces différences manifestent dans les organisations lorsqu'on observe l'usage que les gens font de l'espace.<sup>1</sup> Dans les pays où la distance physique est plus grande (espace privé), les individus auront tendance à aménager un bureau pour chacun des cadres supérieurs. Ainsi, dans les locaux à aires ouvertes, des séparations mobiles délimiteront l'espace de travail entre les employés. Les réunions du comité de direction, par exemple, se tiennent derrière des portes fermées, très souvent dans le bureau du directeur général et sans interruptions.

Par contre, dans les pays où l'espace est public (distance physique plus courte), les travailleurs n'installent aucune séparation entre les bureaux. De même, les patrons partagent souvent leur espace de travail avec les employés, une grande salle, par exemple. Pour cette raison, les réunions d'affaires peuvent réunir un grand nombre de participants.<sup>2</sup>

### 3-2- le diagnostic interculturel par rapport au temps :

Hall explique aussi les différences culturelles par rapport à la perception du temps. D'abord, il le fait en tenant compte des éléments déjà élaborés par Klukhohn et Strobeck comme l'orientation vers le passé, le présent ou le futur.

Néanmoins, il ajoute d'autres facteurs d'analyse tels la monochronie qu'il définit comme la réalisation d'une activité à la fois (les cultures qui font appel à cette perception ont une planification linéaire du temps) et la polychronie où on peut réaliser plusieurs activités à la

---

<sup>1</sup> ADLER, Nancy : Op,cit P.51

<sup>2</sup>SANCHEZ Angélica Martínez Mémoire de Master «*le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine : les perceptions du changement dans un contexte de fusion* », Novembre 2004. P 23

# Chapitre I : Management interculturel

fois. Le Tableau N° 01-04 regroupe les éléments les plus importants par rapport à la vision du temps de Hall.

**Tableau N° 01-04** : Monochronie versus Polychronie

<b>Monochronie</b>	<b>Polychronie</b>
Une chose à la fois Concentration sur une tâche	Plusieurs choses à la fois Interruption constante
Prendre les compromis au sérieux (horaires, rendez-vous)	Considération des compromis comme des objectifs à réaliser
Les gens sont concentrés sur leur travail	Les gens sont centres sur les relations humaines.
Suivent les plans à la lettre	Les plans sont facilement changeables
Attentifs à ne pas déranger les autres, suivent les règles du privé	Concentrés sur les relations avec les proches (famille, amis)
Les relations sont plus à court terme	Tendance à établir des relations à long terme.

**Source** : Hall, Edward, (1987), guide du comportement dans les affaires internationales, éditions du Seuil, Paris.

D'après l'analyse du Tableau N° 01-04, nous mentionnons que les personnes monochrones peuvent élaborer et se concentrer sur une seule chose à la fois contrairement aux polychrones qui font et se concentrent sur plusieurs choses à la fois. Les monochrones respectent les rendez-vous, suivent parfaitement leurs agendas et suivent les plans à la lettre alors que les polychrones ne les respectent pas forcément et pour eux les plans sont changeables. Nous mentionnons aussi que les monochrones s'intéressent au travail, s'engagent dans des relations à court terme et très attentifs à ne pas déranger les autres or que les polychrones s'intéressent aux relations humaines et s'engagent dans des relations à long terme.

Pour Hall, les Etats-Unis et l'Allemagne constituent des exemples par excellence pour illustrer la culture monochrome ou le respect de l'agenda et du plan établi est primordial. Les cultures polychrones peut être exemplifiées par le Mexique et la France ou ces sociétés, plus

# Chapitre I : Management interculturel

flexibles, modifient les plans sans problème et sont plus enclins aux compromis au niveau des relations humaines.

Cet aspect peut influencer la gestion des organisations. En effet, les cultures monochrones accordent beaucoup d'importance aux rendez-vous. Le respect de l'ordre du jour, la séparation de l'information et l'aménagement d'un espace privé ou les rencontres peuvent se dérouler sans interruptions caractérisent ce type d'organisations. La planification du travail est plus rigoureuse, on se conforme à l'agenda par obligation de résultats. Dans les cultures polychrones ou le temps apparaît moins contraignant, le respect des rendez-vous est très relatif, ceux-ci pourront être déplacés ou annulés à la dernière minute. Les systèmes d'informations sont ouverts et les bureaux des lieux d'échange avec les autres. Les programmes et les projets étant fréquemment modifiés, l'organisation d'un plan de travail est plus difficilement réalisable dans ce type de culture

## 4- La Comparaison des dimensions culturelles :

Nous présentons toutes les dimensions étudiées sous forme de tableau comparatif :

**Tableau N° 01-05 :** Comparaison des dimensions culturelles

	Hall (1960, 1966,1973) Hall et Hall (1987)	Hofstede (1984....1993)	Trompenacars et Hampden- Turner(1994)
Nature humaine	Accord avec la nature	Index du contrôle de l'incertitude	-Universalisme : Particularisme
Relation avec la nature		-index du contrôle de l'incertitude	-interne : externe -Direction
Orientation de l'activité	-Monochronie -Polychronie (interaction avec l'individualisme)	-index de la masculinité	Réalisation : Accomplissement -analyse : intégration
Relations humaines	-Possession -Amitié -Communication	-index de la distance hiérarchique	-égalité : hiérarchie -individualisme : communautarisme

# Chapitre I : Management interculturel

		-index de l'individualisme	
Relation avec le temps	-Passé -Futur	-Orientation à long terme	-séquentiel : chronique
Orientation de l'espace	-Public -Privé		

**Source:** HOLDEN, Nigel, (2002), cross- cultural management: a knowledge management perspective, Pearson education, London.

D'après l'analyse du Tableau N° 01-05, nous remarquons, que Hofstede articule sa recherche autour de six dimensions. De même, les recherches sur le management interculturel reprennent constamment les deux dimensions de Hall que nous avons mentionnées. Trompenaars et Hampden-Tumer, fusionnent certaines dimensions de Hofstede et de Hall pour les intégrer à leurs sept dimensions culturelles.<sup>1</sup>

## Section 03 : les principaux pièges des situations interculturelles

L'interculturel est un enjeu délicat, que ce soit à l'intérieur d'une entreprise, à l'intérieur d'une équipe ou au sein des sociétés. Il n'y a pas de recette universelle et le succès n'est pas gagné d'avance. Les défis liés aux situations interculturelles ne se limitent pas aux phases d'approximation et aux premiers mois d'une situation nouvelle : ils sont permanents, récurrents et s'étalent tout au long du processus.

Il y a, en effet, des pièges propres aux premières rencontres, mais il y en a d'autres qui sont spécifiquement liés au processus à moyen et long terme. Quelques pièges du départ peuvent réapparaître tout au long du processus, d'autres se trouvent imminents, voire menaçants, comme des épées de Damoclès, probables et susceptibles de se produire, du début jusqu'à la fin de la relation interculturelle. Être conscients de ces pièges peut d'une part aider à

<sup>1</sup>SANCHEZ Angélica Martinez Mémoire «le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine : les perceptions du changement dans un contexte de fusion », Novembre 2004. P 28

# Chapitre I : Management interculturel

---

prendre les précautions pour les éviter si possible, et, d'autre part, permettre aux managers de mieux se préparer à les vivre sans succomber à leurs effets.<sup>1</sup>

## **Piège 01 : Stéréotypes : en avoir peur, s'y réfugier et s'y morfondre**

Le premier piège interculturel est peut-être la peur des stéréotypes au stade initial de la rencontre, suivi par le refuge dans ces stéréotypes.

Selon l'étymologie, le mot « stéréotype » vient du grec stereos qui veut dire dur, solide et typos qui veulent dire : gravure, modèle. Sorte d'empreinte figée, les stéréotypes sont des expressions, des idées, des jugements de valeurs qui nous ont été transmis avec tous les autres aspects de notre culture. Les stéréotypes correspondent aux jugements des comportements et des individus à travers nos propres paradigmes culturels, ils font partie de notre bagage culturel.

Bien souvent, l'Autre n'est pas au courant de l'image qu'il peut nous susciter. Cela semble nous étonner. Les stéréotypes sont transmis de génération en génération, sous une optique universelle, sans connaître de « mises à jour », et sans jamais être remis en question.

Ainsi, le stéréotype du Français aux États-Unis correspond à l'image d'un parisien des années 1930 : un homme à vélo, portant une petite moustache, une chemise rayée, un béret et une baguette sous le bras.

Les stéréotypes, en tant que partie de la culture profonde, ont des caractéristiques et des fonctions. Ils sont partagés par l'ensemble des individus, sont bien ancrés dans l'inconscient collectif, figés, atemporels et jamais mis en question. La principale fonction du stéréotype c'est de protéger l'identité des individus, individuellement et en tant que membre d'un groupe, dans des situations menaçantes, changeantes, déstabilisantes : par conséquent lors d'un choc culturel.

Les stéréotypes sont un mécanisme de défense naturel. Ils servent également à encourager l'adhésion des personnes appartenant à un même groupe, et à établir la frontière entre ce qui est « nous » et ce qui est « hors nous ».

Jugements de l'Autre à travers nos propres paradigmes, les stéréotypes visent les principales caractéristiques physiques et comportementales de l'Autre qui nous paraissent bizarres, intéressantes, différentes : la pittoresque moustache du stéréotype américain du Français. La majeure partie du temps, les stéréotypes ne sont pas durables au cours d'une

---

<sup>1</sup>DRUMMOND, Virginia : *le management interculturel : comprendre la diversité culturelle pour optimiser le management des équipes*, ed. 6, 2017. p 73

# Chapitre I : Management interculturel

---

relation interculturelle, ni dangereux, et une fois reconnus comme tels, peuvent devenir des caricatures et être drôles. Cependant, des problèmes peuvent apparaître quand les stéréotypes sont universellement pris au sérieux, comme des vérités absolues et incontestables. Cette attitude peut engendrer de véritables hécatombes comme la tragédie des Juifs lors de la deuxième guerre mondiale, ou le génocide au Rwanda en 1994.

L'un des principaux pièges interculturels est aussi la peur du stéréotype. Mot péjoratif, espèce de bouc émissaire, on le considère souvent comme le seul responsable de l'échec des rapports humains, lorsqu'il y a un échec dans un processus de fusion, acquisition, partenariat ou toute autre démarche stratégique qui représente un grand investissement financier. Les managers se préoccupent souvent du développement d'un système de blocage des stéréotypes, à vrai dire, l'idéal pour eux serait de carrément les éliminer. Un manager confirmé d'une grande multinationale ayant une large expérience à l'international se disait fatigué de tomber à chaque fois, malgré toute une préparation interculturelle préventive à l'expatriation, dans le piège du choc culturel.

D'après lui si le mécanisme de déclenchement des stéréotypes était éliminé une fois pour toutes, les chocs culturels ne se produiraient plus jamais. Il m'a donc demandé comment faire pour éliminer les stéréotypes une fois pour toutes. Or, les stéréotypes ne sont pas une maladie à traiter en suivant une ordonnance médicale. Ils sont des mécanismes naturels de défense : lors d'une première rencontre et par conséquent de la production des premiers chocs culturels, les stéréotypes se mettent automatiquement en route : il s'agit là d'un processus naturel, sain et inévitable.

Toute relation interculturelle bien réussie doit passer par le premier stade du recours aux stéréotypes. Ce sont eux qui nous permettent de maintenir le calme face à l'altérité dérangeante et de garantir notre sécurité identitaire pour nous lancer ensuite dans la découverte effective de l'univers de l'Autre. Ce sont eux également qui nous serviront de base pour la nouvelle vision de l'Autre qui finira par les remplacer et les démentir une fois pour toutes.

Le recours aux stéréotypes nous permet également de nous rendre conscients, lorsque nous nous trouvons confus et déstabilisés par un choc culturel. Quand je commence à trop vouloir décrire l'Autre et son comportement, c'est sans doute parce que je suis en plein choc culturel sans m'en rendre compte. L'usage du stéréotype me permet de surveiller la fréquence et l'intensité des chocs culturels qui émergent de la relation et me permet aussi d'identifier dans quelles circonstances précises cela arrive le plus souvent.

# Chapitre I : Management interculturel

---

Comme nous l'avons précisé, le mécanisme se déclenche souvent en réaction à un choc culturel et se caractérise par des affirmations du type : «Les Anglais sont...» ou «Les Thaïlandais sont...» Nous ne pouvons pas l'éviter, mais nous pouvons rester attentifs à notre discours, à nos pensées, afin de mieux identifier ce qui nous a amenés à dire ou songer ce genre de chose ou faire ce genre de commentaire.

On emprunte alors le bon chemin d'ajustement mutuel pour la suite, en réfléchissant à nos propres paradigmes et jugements de valeurs lors de notre relation avec nos partenaires.

Les stéréotypes font toujours surface dans les premiers mois d'une coopération interculturelle, ils ne durent pas longtemps. Avec le temps, les partenaires reprennent confiance face à un choc culturel et réajustent leurs regards sur leurs collègues étrangers, commencent à construire une base de valeurs communes qui facilite la communication, et, petit à petit, ne sont plus considérés comme des menaces. Alors les stéréotypes n'ont plus aucune fonction et disparaissent naturellement du discours des personnes et de leurs attitudes envers l'Autre. Il s'agit là de la traversée plutôt réussie d'un premier stade d'une relation durable.

Il se peut, cependant, que les choses tournent mal. Afin de pouvoir communiquer efficacement, les interlocuteurs doivent pouvoir partager au bout d'un moment un même univers symbolique, une sorte de duo de communication interculturelle (Français-Anglais, Américains-Français, etc.). Cet univers commun se construit avec le processus de connaissance et de rapprochement réciproques.

Parfois, d'autres aspects spécifiques concernant l'opération en cours - l'hégémonie économique d'un pays sur l'autre ou la domination stratégique d'une entreprise sur l'autre dans les acquisitions, plans sociaux dus à l'opération, ou autres aspects - font qu'une partie se

Sent trahie, mise en position d'infériorité, endommagée ou négligée par rapport à l'autre.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>M. Lee Marks, P. Mirvins, « *Revisiting the Merger Syndrome : Dealing with Stress* », M&A Review, vol. 31, Philadelphie, mai-juin 1997, p. 21-27.

# Chapitre I : Management interculturel

---

## **Piège 02 : Rentrer dans une discussion des différences (surtout si elles sont perçues comme inconfortables, inappropriées, menaçantes ou illégitimes)**

En conséquence d'une opération de croissance externe (acquisition ou alliance), les salariés d'entreprises aux cultures organisationnelles et nationales différentes (dans le cadre d'opérations internationales) sont amenés à travailler ensemble d'une manière ou d'une autre. Prenons le cas d'une équipe formée de personnes qui doivent travailler pendant un an sur un projet précis : une équipe transversale formée d'ingénieurs et professionnels du marketing par exemple. Le scénario est propice aux chocs culturels de toute sorte : nous avons dans ce cas-là, non seulement des cultures nationales, mais également des cultures organisationnelles et fonctionnelles différentes qui interagissent.

Cependant, lors d'une opération de cette envergure, où plusieurs univers de cultures et sous-cultures se rencontrent, la culture nationale reste toujours prépondérante mais se voit souvent désignée comme la principale source de problèmes (même si on lui attribue éventuellement le succès final). La culture nationale intègre la personnalité des personnes. Les façons de résoudre les problèmes, de réaliser une tâche, de communiquer, de raisonner ne sont pas les mêmes et par conséquent, ces différences ne peuvent constituer qu'une richesse. Le grand enjeu c'est de savoir reconnaître toutes ces différentes pratiques, de pouvoir ensuite sélectionner celles qui peuvent être plus ou moins encouragées pour le bien de tous. Certaines ne peuvent pas être supprimées, d'autres ne peuvent pas être imposées, nous revenons donc aux enjeux fondamentaux du management de Fayol, c'est-à-dire le défis permanent des choix les plus appropriés dans des situations spécifiques : coordination, spécialisation, autorité, niveaux de décision et équilibre entre intégration et différenciation.

Les personnes concernées par une expérience de travail interculturelle le savent. De manière consciente, les managers valorisent la diversité culturelle et se sentent frustrés de ne pas savoir l'exploiter pour améliorer leur performance et les résultats de l'entreprise.

Se préparer à être confronté à différentes façons de faire et de se comporter, pour réussir à apprendre avec les étrangers est important, cela suscite la curiosité et augmente la motivation, le défi et l'adhésion au projet. Reconnaître la différence de l'Autre encourage aussi une attitude plus humble, moins défensive (« Qu'est-ce qu'ils peuvent nous apprendre de leur côté ?»). Tout cela ne peut être que très positif et offrir un peu de pondération à la relation, quand le mécanisme de défense des stéréotypes va se déclencher avec toute sa force.

# Chapitre I : Management interculturel

---

Cependant, cette attitude peut devenir nocive en restant la seule règle dans la construction d'une vraie synergie entre deux cultures.

Il s'agit là d'un sujet délicat. Dans le monde actuel, certaines sociétés, comme la société américaine, ont adopté la discrimination positive et le système de quotas par groupe ethnique dans les universités, entreprises, etc. En voulant promouvoir la diversité, les Américains ont

Joué sur les différences pour réussir une intégration au niveau global.

D'autres sociétés, comme la France, ont fait le choix de créer un système de valeurs républicaines où les différences seraient effacées ou moins importantes afin d'atteindre le même but d'intégration.

Les deux systèmes sont loin d'être parfaits et présentent de grands dysfonctionnements. D'un côté, il y a la discrimination positive, qui insiste sur les différences, augmente la ségrégation et la ghettoïsation ; de l'autre, il y a le système français qui prêche l'égalité de tous devant l'État, qui s'avère être impuissant face à la discrimination et celui-ci ne peut rien faire pour éviter une ségrégation effective des individus issus d'une origine étrangère au sein de la société. Par exemple,

Masquer les différences n'est pas une solution, on ne peut pas prétendre être égaux quand le choc culturel est une constante dans nos relations. Insister excessivement sur les différences pour construire quelque chose de positif et de durable représente également un piège.

Pour pouvoir créer un univers de valeurs communes qui deviendra une sorte de sous-culture de groupe et garantira leur cohésion en tant qu'équipe, les individus ont besoin de se trouver des points communs, tout en respectant ce qui est différent. C'est l'équilibre délicat entre la gestion des différences et des similitudes pour ressentir de la confiance envers les partenaires et s'investir davantage dans le projet.

Les différences existent, il faut en être conscient, mais si elles commencent à être perçues par les membres des différentes cultures comme des faits négatifs, des problèmes à régler, ou comme quelque chose d'inacceptable ou illégitime, d'une part, le côté positif des différences ne sera jamais envisagé, d'autre part, la vérité est que les personnes n'arriveront pas à surmonter le stade initial. «Que sommes-nous en train de faire, sinon juger les étrangers selon nos paradigmes encore une fois? Si leurs façons différentes de travailler, communiquer, décider

# Chapitre I : Management interculturel

---

deviennent pour nous des pratiques inacceptables ou illégitimes, nous sommes en train d’agir comme si notre façon de faire était la seule valable, ou la seule qui fonctionne », il s’agit là d’une attitude ethnocentrique, qui bloque le vrai développement de la coopération. Juger l’autre est une tendance naturelle, mais la pondération, la patience et l’humilité sont des atouts indispensables pour pouvoir arriver à exploiter toute la richesse de la diversité culturelle d’une situation spécifique. Encore ici, il faut être attentif à ses pensées, son discours et il est important de se faire contrôler de temps en temps par quelqu’un qui n’appartient pas au groupe, afin d’avoir un bilan sur la relation et les perceptions en cours d’évolution.<sup>1</sup>

## **Piège 03 : Prendre pour des «évidences partagées» toute similarité apparente**

La plupart des rencontres caractérisées par une altérité relative sont plus dangereuses que celles caractérisées par une altérité absolue.

Que veut dire cela ?

Imaginons un Français qui veut se rendre au Japon pour y vivre et travailler. Ses inquiétudes par rapport aux comportements et à la façon de vivre des Japonais sont beaucoup plus conscientes et occupent beaucoup plus sa pensée que celles d’un autre Français qui part vivre et travailler en Italie, en Argentine, au Brésil ou en Espagne, ou même d’un Parisien qui part dans le Midi dans les mêmes circonstances. Par rapport à la France, le Japon, la Chine, les pays asiatiques en général sont consciemment tenus comme radicalement différents : leur culture et leur façon de vivre sont très différentes, il s’agit là d’un cas «d’altérité absolue». Par conséquent, le Français qui part au Japon cherchera plus à se préparer aux chocs culturels, car il sait, consciemment ou non, qu’il devra faire face à des situations qui lui seront complètement inconnues.

Or, la situation diffère quand le même Français part en Amérique latine, ou dans un autre pays latin en Europe par exemple. Les Français, comme les Italiens, ont tendance à penser que tous les peuples d’origine latine ou ayant été colonisés par des Latins ont une racine commune qui les unit et les rend pratiquement identiques : des peuples à sang chaud, émotifs, un peu corrompus dans leur quotidien par rapport aux Anglo-Saxons. Par conséquent, le Français qui s’expatrie en Argentine est persuadé de pouvoir «maîtriser» la situation, car il connaît l’«esprit latin» de l’Argentin. Certains vont encore plus loin en affirmant que : «□ Les Argentins sont des Européens manqués.» Or, il s’agit là d’une grande erreur. Notre Français

---

<sup>1</sup>Drummond, Virginia:Op. Cit p 79-81

# Chapitre I : Management interculturel

---

qui part en Argentine ne se prépare donc pas aux chocs culturels et quand ils arrivent, ils seront plus forts et les difficultés qui en découlent seront plus grandes parce que, dans le désir de s'en préserver, notre ami s'est créé une évidence basée sur une pseudo-similitude. Parce qu'il est Français et « latin » comme les Argentins, il croit pouvoir tout connaître et tout anticiper, eh bien, c'est dommage, mais ce n'est pas le cas !

La même erreur se produit avec les pays qui ont été directement colonisés ou qui en ont colonisé d'autres : la France et le Québec, le Brésil et le Portugal ou les USA et l'Angleterre, par exemple. Persuadées qu'elles sont très semblables au fond, parce qu'elles parlent la même langue ou parce que leurs sociétés ont des racines très proches, ces personnes ont tendance à créer une fausse évidence de similitude qui, au fond, n'est qu'un produit de leurs propres stéréotypes. C'est là un cas « d'altérité relative » et c'est dans ces cas-là que les problèmes interculturels sont les plus nombreux et les difficultés les plus grandes.

La tentation de s'accrocher à une similitude apparente chez l'Autre est énorme. Tout point commun avec l'étranger diminue l'angoisse de la rencontre avec la différence et la mise en cause de nos propres modèles. La solution ? Être très vigilant, ces perceptions ne sont

Peut-être que des stéréotypes et il faut s'en méfier. Un bon exercice est de se demander par exemple, si l'aspect qui semble vous rendre « similaire » a la même signification pour vous que pour l'Autre. Par exemple : « Je crois que les Français et les Italiens se ressemblent un peu, parce qu'ils sont tous les deux des peuples latins. » Eh bien, si vous vous surprenez en train de dire ou penser ainsi, posez-vous les questions : que veut dire « latin » ? Est-ce la même chose pour l'Autre ?

Comment en êtes-vous sûr ? Ce petit exercice vous aidera à ne pas penser pour l'Autre. Toute rencontre interculturelle est un voyage vers l'inconnu. Lors de la préparation personnelle que l'on se doit avant toute rencontre interculturelle, il faut avoir en tête que toute altérité doit être considérée comme absolue.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Drummond, Virginia : Op. Cit p 82-83

# Chapitre I : Management interculturel

---

## Piège 04 : Créer une sorte d'homogénéité pour « masquer » les différences

La démarche suivie pour créer une certaine homogénéité semble digne de reconnaissance, le raisonnement très simple, est le suivant :

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

Voici l'échec d'une tentative de rationalisation d'un vieux problème lié aux interactions humaines propres à une opération à haut investissement financier. Beaucoup d'entreprises confrontées à des situations d'inter culturalité au sein de leurs équipes inter organisationnelles optent pour ce type de démarche.

La démarche adoptée n'est pas totalement erronée. Pour pouvoir travailler ensemble et produire, il faut d'abord réussir à communiquer efficacement. Pour communiquer efficacement, il faut avoir une base de valeurs partagée, un univers symbolique commun, donc, cette volonté est un facteur très important, positif et recommandable dans ce type de situation. Ce qui n'a pas marché, c'est la façon dont cela a été fait.

Insister sur les différences n'est pas la solution, mais les masquer peut être encore pire. La base commune de valeurs doit être Co construite pour être légitime, et permettre à la relation de fructifier. En outre, masquer les différences revient à nier la diversité culturelle. Or, nier ou percevoir la diversité culturelle comme un « handicap » plutôt que comme un « atout » signifie la perdre en tant que ressource potentielle et avantage compétitif. Il n'y a pas de mal à vouloir s'agripper aux similitudes pour retrouver une sorte d'équilibre dans un terrain où on est en permanence déstabilisé par l'excès de non familiarité.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Drummond, Virginia : Op. Cit p 83-86

# Chapitre I : Management interculturel

---

## Conclusion :

Pour conclure, 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. Certaines théories de management vont même plus loin en affirmant que c'est par le respect des modes de fonctionnement des cultures locales que les organisations pourront accéder à plus d'efficacité.

L'objet du management interculturel n'est pas de niveler les cultures en gommant les différences mais d'identifier des manières de faire légitimes pour tous.

Les études des différents auteurs sur les dimensions culturelles nous permettent d'analyser les différentes cultures, bien les comprendre et donc bien maîtriser le management interculturel.

Mais malgré, toutes ces études citées dans le chapitre, les managers tombent souvent dans différents pièges cités aussi dans ce dernier. C'est pour cela qu'on dit que l'interculturel est devenu une nécessité pour les multinationales compte tenu des enjeux qu'il représente. Les acteurs présents sur le marché du management interculturel ont su reconnaître les besoins des entreprises et tentent d'y répondre.

Nous verrons dans le prochain chapitre comment inclure ce management interculturel au sein d'une multinationale, et son influence sur l'individu.

## **CHAPITRE II :**

L'interculturel et l'individu

# **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

## **Chapitre 02 : l'interculturel et l'individu**

### **Introduction :**

Les entreprises opèrent dans un environnement de plus en plus globalisé. Aujourd'hui, il n'est plus question de s'adapter à la diversité culturelle au sein des multinationales, mais mieux encore, il s'agit d'en tirer avantage.

Pour cela, il faut porter attention aux individus qui véhiculent cette multi culturalité dans l'entreprise. C'est dans cet ordre d'idées que nous allons traiter dans la première section de ce deuxième chapitre l'immersion de la diversité culturelle dans l'entreprise, comment la rendre opérationnelle et le développement de la capacité interculturelle dans l'organisation.

Par ailleurs, dans la seconde section, nous passerons à l'étude du manager des équipes interculturelles, à travers son profil, ses compétences en tant que manager des équipes internationales et son rôle dans la bonne gestion de ces dernières.

Pour conclure, dans la troisième section, nous aborderons les équipes multiculturelles, leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs inconvénients ainsi que leur management.

### **Section 1 : l'interculturel dans l'entreprise**

L'une des grandes évolutions d'aujourd'hui est de faire évoluer l'entreprise dans un contexte de mondialisation en maîtrisant à la fois la complexité des organisations et la diversité culturelle. L'idéal serait de gérer la multi culturalité de la façon la plus favorable pour l'entreprise. Cependant la gestion des équipes multiculturelles n'est pas aussi simple : les idées reçues, les préjugés, la peur de la différence... constituent des freins à l'ouverture vers autrui. C'est ainsi que la diversité culturelle s'impose comme outil indispensable du management.

Pour les entreprises cette situation peut s'avérer difficile à aborder, nous tâcherons donc dans cette partie de mieux comprendre l'immersion du management interculturel dans l'entreprise.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

### 1. La concrétisation de l'interculturel dans l'entreprise :

Avant de commencer il est important de définir le concept de l'interculturel et de définir quels peuvent être les niveaux d'interactions des cultures dans le cadre des activités professionnelles.

Selon Virginia DRUMMOND « *L'interculturel peut être défini comme une dynamique d'interaction entre les cultures. Ces interactions se produisent en permanence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et non pas impérativement dans un contexte international. L'interculturel ne se réduit pas au rapport entre les différentes cultures nationales.* »<sup>1</sup>

Dans leurs ouvrages les professeurs d'INSEAD et de HEC Genève nous rappellent que l'objet d'étude du management interculturel est vaste et relève des problématiques issues de l'interaction permanente de différentes sphères de culture et sous-culture : différents ensembles de signification partagés simultanément ou non par les individus.

A travers ces deux définitions nous pouvons constater que :

- ✓ L'interculturel est une composition de différentes cultures en interaction continue.
- ✓ Dans une organisation, il existe des cultures et des sous cultures qui unissent les individus dans le même cadre professionnel.

Par conséquent, nous distinguons la culture nationale et les cultures régionales qui s'écoulent directement de l'origine des individus et c'est ce qui fonde le concept de culture.

Ensuite, la culture professionnelle ou de métier qui unit les individus à travers la familiarité avec un même univers technique, des savoirs, un vocabulaire et des préoccupations communes chez les membres d'une même profession... il y'a aussi la culture d'entreprise qui unit les individus dans la même organisation.

Enfin, il y'a la culture fonctionnelle, résultante de la théorie des organisations de Lawrence et Lorsch en 1960<sup>2</sup>. Les deux chercheurs ont déduit que la segmentation interne nécessitait un plus grand mécanisme de coordination des différentes activités de l'entreprise. Ils ont constaté que les personnes travaillant dans le même département finissaient par se construire un référentiel de valeurs propre à eux et souvent méconnu des autres départements. Combien de fois les employés du département Marketing ont eu l'impression que leurs

---

<sup>1</sup> DRUMMOND (V), « *le management interculturel* », 2017, GERESO Edition, France, p47

<sup>2</sup> Schneider, J-L Barsoux, *managing Accross Cultures*, Financial Times, prentice Hall Europe, 1997. p47

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

collègues du département Financier vivent dans un autre monde et parlent un autre langage ? Ces différentes cultures portées atteintes à la communication entre les départements, l'un des challenges le plus actuels du management interculturel.

Nous remarquons souvent que les individus cherchent à créer un référentiel commun (Une culture métier) qui peut être utilisée comme un outil d'identification ou d'adhésion au groupe.<sup>1</sup>

Ainsi, nous arrivons à dire que les cultures et les sous cultures sont un facteur très important à la complexité organisationnelle comme l'a si bien décrit le sociologue Renaud Sain Saulieu : « *l'entreprise est une institution de transformation culturelle par l'intensité, la durée et la complexité des rapports humains qu'elle met en œuvre au cours de ses fonctions.* »<sup>2</sup>.

D'une manière concrète les aspects interculturels peuvent influencer à trois niveaux au sein de l'entreprise<sup>3</sup> :

**1.1. Au niveau de la communication externe de produits ou services offerts par l'entreprise :** la sensibilité culturelle permet à l'entreprise de tenir compte des spécificités locales, des comportements et des goûts des consommateurs il s'agit d'une application concrète de ce que l'on appelle le <<marketing interculturel>>.

**1.2. Au niveau stratégique, la sensibilité culturelle permet aux entreprises :**

- De mieux ressentir les avantages et les inconvénients dans le choix des partenaires et des modes intervention à l'international,
- de rendre plus efficace la préparation et le déroulement d'un processus de négociation internationale,
- un meilleur jugement des niveaux de décentralisation d'autonomie stratégique,
- de mieux organiser les délais de décision et leurs mises en place dans différents pays,
- de mieux prévoir quelles seront les directives, les outils de gestion et les pratiques à imposer de manière globale ou non.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>DRUMMOND (V), Op cit p48.

<sup>2</sup> P.Dupriez, B.Vanderlinden, O Soumah-Mis, Balises pour le management interculturel, ICN- Université Nancy2, Recueil des inventions, article, semaine internationale, 2002.

<sup>3</sup> DRUMMOND (V) Op cit, p49.

<sup>4</sup> DRUMMOND (V) Op cit, p49

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

**1.3- au niveau du management organisationnel et du management des hommes :** recrutement, promotion, évaluation, mobilité internationale... toutes les fonctions des ressources humaines sont concernées.

Pour résumer, les trois niveaux influencés par les aspects interculturels permettent :

- ✓ Une meilleure démarche de recrutement, d'adaptation de plans de carrières et d'évaluation des performances.
- ✓ Le choix des systèmes d'information adaptés aux contextes culturels des organisations.
- ✓ Une détection plus rapide des dysfonctionnements et une meilleure stratégie de correction<sup>1</sup>

### **2. Le choix fondamentaux du management organisationnel et leurs implications interculturelles :**

Pour l'entreprise, le choix du management organisationnel adéquat constitue un défi permanent dans un cadre multiculturel.

Comme l'explique clairement Virginia DRUMMOND dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>1</sup>DRUMMOND (V) Op cit, p49

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

**Tableau N°02-01 : l'influence des aspects interculturels sur le choix du Management organisationnel**

Les choix fondamentaux du management organisationnel	Les influences des aspects interculturels
Choix de spécialisation du travail	<p>A vrai dire, il est difficile de préciser si c'est la spécialisation du travail qui influence les cultures ou bien le contraire. Une chose est sûre la plus grande spécialisation des professionnels engendre des cultures de métier bien marquées.</p> <p>La culture du secteur et la culture d'entreprise peuvent aussi valoriser certains métiers et créer des groupes avec des références identitaires, des valeurs et habitudes spécifiques importantes au sein de la structure, ce qui peut, en quelques sortes, diminuer ou presque anéantir l'influence des cultures nationales.</p>
Choix de décentralisation des décisions	<p>Une plus grande décentralisation des décisions est souvent la conséquence de l'influence des cultures nationales caractérisées par des rapports sociaux plus égalitaires.</p> <p>Il y a aussi un rapport entre les cultures nationales particularistes et la tendance à la décentralisation des décisions, car on envisage la possibilité d'adaptation locale des directives issues du sommet stratégique.</p>
Choix entre la différenciation et l'intégration	<p>Une plus grande différenciation est le résultat d'un environnement extérieur plus instable. Par conséquent, les cultures nationales ont une influence dans le degré de différenciation.</p> <p>D'autre part, la différenciation encourage le développement des cultures fonctionnelles et des cultures de métier, et augmente les situations de choc interculturel lato sensu au sein de la structure.</p>
Choix des mécanismes de coordination du travail	<p>Le succès des mécanismes de coordination des actions est dépendant des spécificités propres à chaque culture nationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines cultures valorisent la communication orale, ce qui explique par exemple : le succès des mécanismes informels comme le courrier électronique.</li> <li>- D'autres plus hiérarchiques et plus formel adoptent un mécanisme de supervision directe des supérieurs, illustrés par le besoin des visas des documents écrits par les subordonnés avant la prise de décision ou l'envoi au client.</li> </ul>
Choix de répartition de l'autorité	<p>Comme le choix de décentralisation des décisions, le choix de répartition de l'autorité est très influencé par la culture nationale.</p> <p>Les chefs seront plus au moins considérés comme des individus ayant des prérogatives spéciales par rapport aux autres, auront plus au moins de pouvoir de décision et d'influence sur la vie professionnelle et, parfois, privée de leurs employés.</p> <p>De même la pratique très à la mode de l'empowerment (c'est à dire délégation de l'autonomie et du pouvoir) ne sera pas universelle : tous les subordonnés n'apprécieront pas trop de liberté pour prendre des décisions et des responsabilités.</p>

**Source :** DRUMMOND, « *le management interculturel* », 2017, GERESO Edition, France, p51.

Ce tableau montre à quel point les aspects interculturel influence le mode de gestion dans une entreprise. Mais aujourd'hui leur grand challenge c'est de trouver comment rendre profitable et opérationnelle cette influence.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

### 2.1. Comment rendre opérationnel les acquis interculturels ? Les universités d'entreprises comme option.

D'après Virginia DRUMMOND, les entreprises doivent envisager des mesures d'ajustement concrètes aux différences interculturelles au niveau de : la communication- la stratégie et l'organisation. Elles peuvent selon elle faire appel à une compétence externe à l'instar du consultant en management interculturel ou un cabinet de conseil spécialisé.

Mais cette approche n'est pas la solution miracle, car le formateur a beau être bien formé, préparé et tout savoir sur les cultures : le client reste la clé de la réussite de cette formation. S'il n'est pas assez investi ou il manque de confiance en son formateur l'initiative vouera certainement à l'échec.<sup>1</sup>

De nos jours, les entreprises ne savent pas encore profiter de l'inter culturalité ni comme ressource rare ni comme compétence organisationnelle.

Et donc, la spécialiste propose une démarche d'intériorisation comme solution aux différences interculturelles. A travers la création d'un centre de formation ou d'une université interne par exemple.

#### 2.1.1. Les universités d'entreprises :

LA PREMIÈRE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE est celle de GENERAL MOTORS Il faut remonter à 1919 pour voir la création de la première Université d'Entreprise par General Motors à Flint dans le Michigan. L'entreprise a racheté une école formant des travailleurs pour l'industrie automobile. L'idée initiale des dirigeants de l'époque était de pouvoir à la fois structurer les processus de fabrication de l'entreprise et en faire des connaissances transmissibles mais également de construire une réputation d'excellence autour des savoir-faire de l'entreprise. Le General Motors Institute (GMI), a exclusivement formé des salariés de l'entreprise à l'ingénierie et au management jusqu'à ce qu'il devienne une université.<sup>2</sup>

Définition des universités d'entreprise selon Didina GONZALEZ : « *les universités d'entreprise constituent pour les entreprises un lieu d'interconnexion des connaissances internes et externes et sont déterminantes pour développer les compétences, inspirer le changement et soutenir la compétitivité des entreprises.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> V.DRUMMOND, Op cit, p52

<sup>2</sup><http://chaire.neoma-bs.fr>, consulté le 21/04/2019 à 23 :17

<sup>3</sup>[www.focusrh.com](http://www.focusrh.com), consulté le 21/04/2019 à 23 :24

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

« Ce sont des structures à vocation stratégique plus importante que les centres de formation, car elles ont pour but le renforcement de la culture d'entreprise comme référentiel au sein de l'organisation par rapport aux autres cultures et sous-cultures existantes. La discussion permanente des différences entre les cultures et sous-cultures permet, par exemple, la mise en place plus facile des pratiques de transversalité des équipes, une tendance confirmée du management de nos jours. Outre une fonction identitaire, l'université interne est un espace de discussion, de veille stratégique et d'apprentissage appliqué à la réalité du quotidien et de l'entreprise » affirme la sociologue Virginia DRUMMOND dans son livre.<sup>1</sup>

Cette définition nous permet de constater que pour les entreprises ces universités internes permettent de :

- ✓ Favoriser les discussions et les Brain storming.
- ✓ S'actualiser en permanence avec l'environnement interculturel.
- ✓ Apporter les réponses les plus appropriées aux spécificités de l'entreprise.

Et pourquoi pas, l'entreprise ayant opté pour l'université d'entreprise peut en faire un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises concurrentes.

Les universités d'entreprises restent des options valables pour les entreprises afin de rendre opérationnelles leurs connaissances en management interculturel. Néanmoins, elles ne sont pas exclusives.

### **2.1.2. Le développement de la capacité interculturelle au sein de l'entreprise :**

Les entreprises cherchent à acquérir une capacité interculturelle pour s'adapter non seulement à l'expatriation de leurs filiales à l'étranger mais aussi à la collaboration avec des partenaires d'origine étrangère.

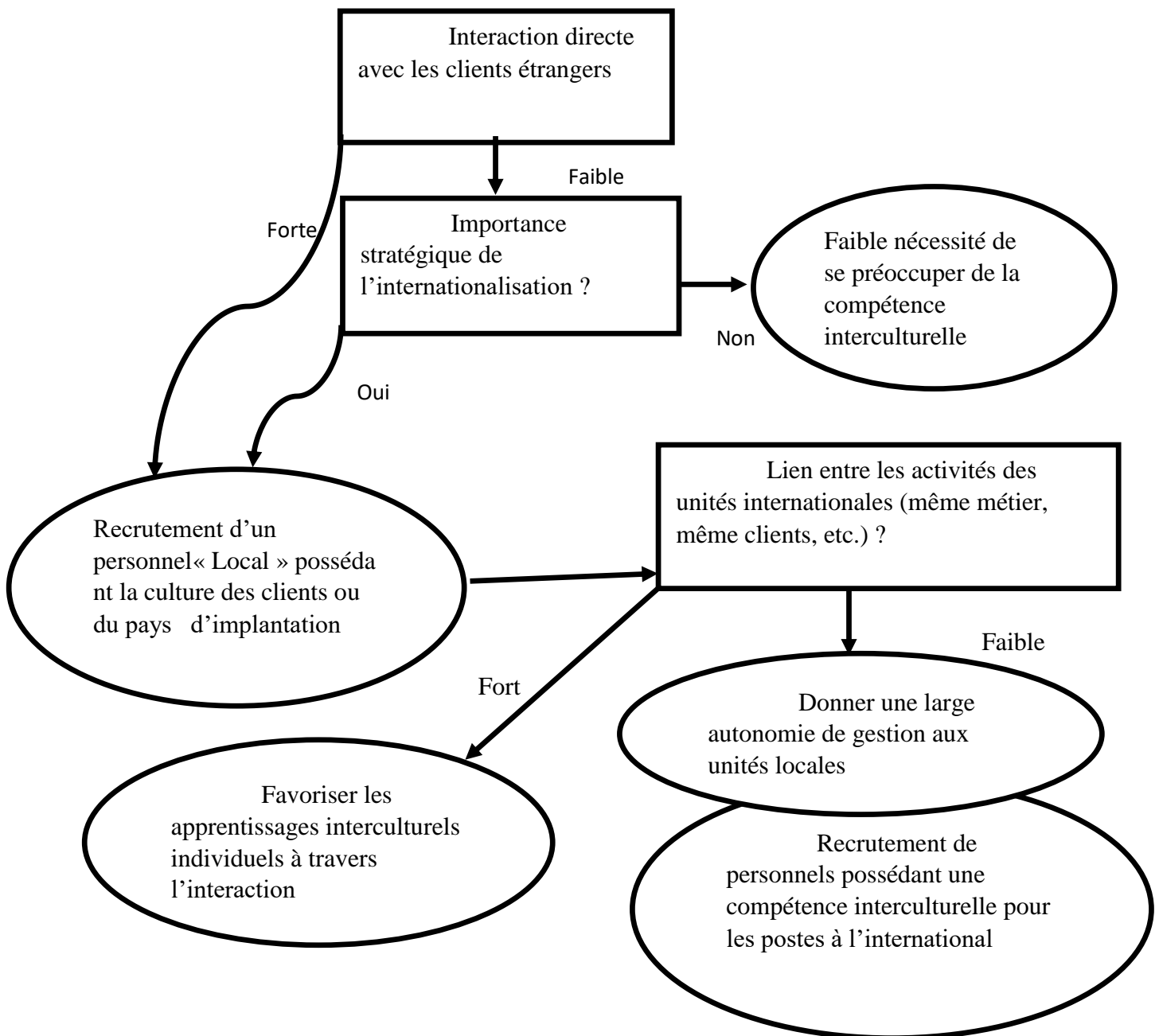
Pour cela elles sont en quête de cadres à compétences multiculturelles.

---

<sup>1</sup>DRUMMOND (V), *le management interculturel* », 2017, GERESO Edition, France, p53

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

**Figure N°02-01** : arbre décisionnel pour la mise en œuvre de la compétence interculturelle.



**Source** : Bartel-Radic, Conférence: Journée d'étude du GEPE :« Diversité et altérité : l'intelligence interculturelle au service de l'intégration », At Strasbourg, France

Sur la figure précédente, nous constatons que la recherche de la compétence interculturelle commence quand l'entreprise développe une forte interaction avec les clients étrangers, l'internationalisation devient alors une importance stratégique.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

Par ailleurs, l'entreprise ira vers la mise en place d'une politique RH de recrutement d'un personnel « local » possédant la culture des clients ou du pays d'implantation.

Cette démarche s'amplifie en cas du développement d'un lien fort entre les unités internationales qui favorisera l'adoption d'un apprentissage en management interculturel.

*« La compétence interculturelle peut être conçue comme étant la capacité du locuteur-auditeur à saisir, à comprendre, à expliquer et à exploiter positivement les données pluriculturelles ou multiculturelles dans une situation de communication donnée ». Une telle définition, pense Abdallah-Preteceille, n'implique pas une simple connaissance descriptive des cultures ou une simple connaissance des faits de civilisation, « mais une maîtrise de la situation de communication dans sa globalité, dans sa complexité et dans ses multiples dimensions (linguistique, sociologique, psychologique...et culturelle) ».<sup>1</sup>*

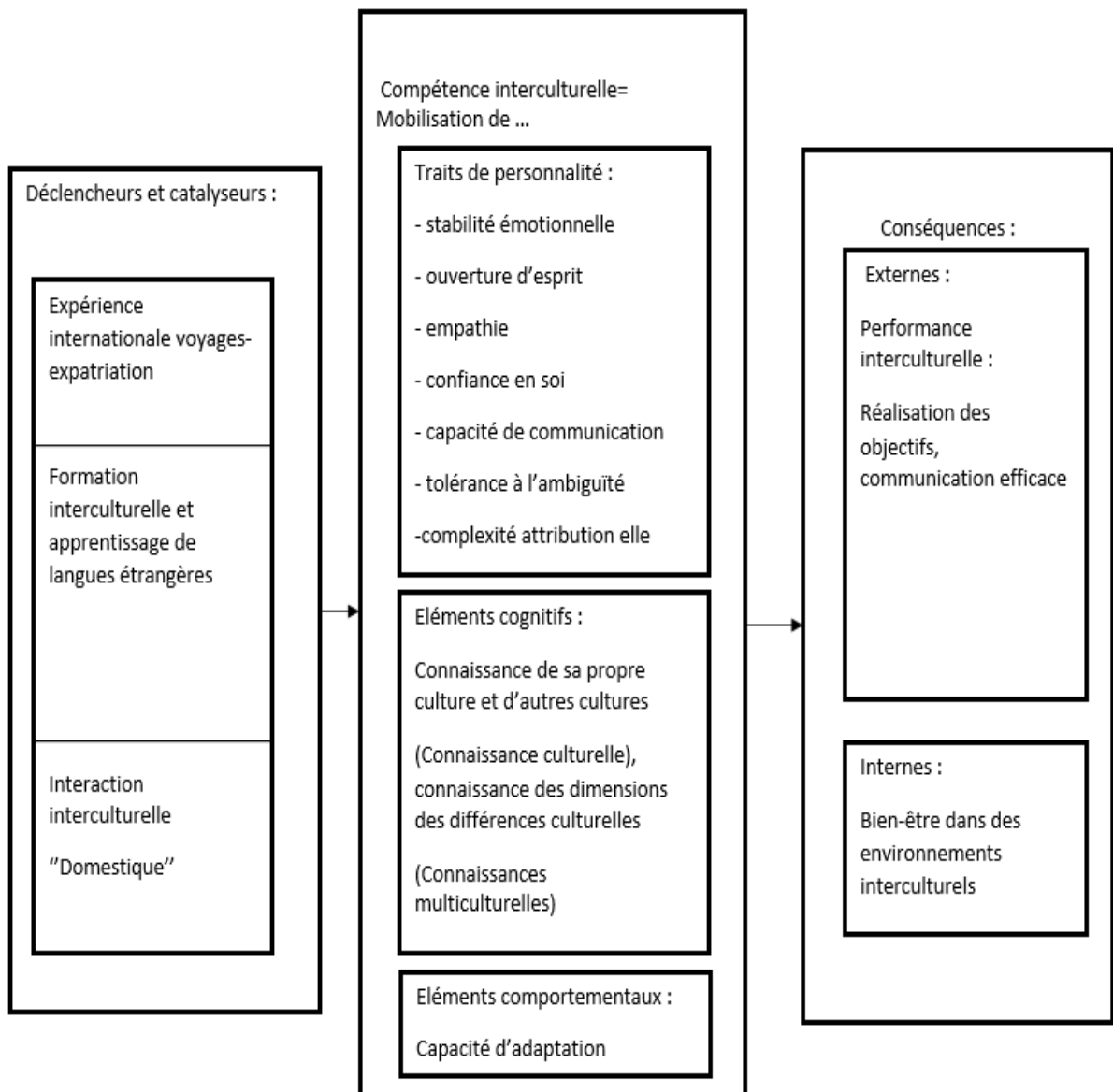
Nous en déduisons donc que pour un manager désireux de développer une capacité interculturelle, il doit faire appel à une démarche de niveau intellectuel et affectif et d'adopter un certain nombre d'attitudes autrement dit se développer une capacité interculturelle individuelle.

---

<sup>1</sup>Abdallah-Preteceille, « *éducation interculturelle* », 2017, presses universitaires de France, p29.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

**Figure N°02-02** : La compétence interculturelle, ses déclencheurs et conséquences



**Source :** Conférence : Journée d'étude du GEPE : « Diversité et altérité : l'intelligence interculturelle au service de l'intégration », At Strasbourg, France

D'après cette figure, la capacité interculturelle individuelle né d'abord des expériences internationales (voyages, expatriation...) et à travers la formation le cadre mobilise des :

✓ Traits de personnalité : ouverture d'esprit et d'écoute, confiance en soi, tolérance à l'incertitude...

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

- ✓ Éléments cognitifs : connaissance de plusieurs cultures, des dimensions culturelles, des compétences linguistiques...
- ✓ Éléments comportementaux : capacité d'adaptation et expérience interculturelle. Quelles sont donc les compétences interculturelles à développer ? <sup>1</sup>:

### A) Compétences linguistiques

Les compétences linguistiques sont indispensables pour communiquer. Il est important d'utiliser les formules de la communication courante telles que les formules de salutation, de politesse .... Cette volonté de communiquer permet d'instaurer un climat de confiance essentiel pour la poursuite des contacts sur le plan professionnel. Le langage non verbal est tout aussi important dans le but de traduire les intentions de l'interlocuteur à travers les expressions du visage, la posture, l'intonation de la voix... pour arriver à le mettre à l'aise notamment lors des négociations.

### B) Capacité d'ouverture et d'écoute

Le manager interculturel doit s'ouvrir aux autres cultures et connaître la sienne, avec une grande ouverture d'esprit de crainte de tomber dans les stéréotypes et l'ethnocentrisme.

Egalement lors des négociations avec des personnes étrangères, il doit appliquer l'écoute active pour éviter les malentendus, respecter les avis des autres, et ne jamais hésiter à poser des questions en cas de besoin.

### C) Tolérance à l'incertitude :

Le manager face à ses engagements professionnels est disposé à prendre des risques face à des ambiguïtés. Cela nécessitera de la flexibilité et de l'ouverture s'il veut gérer les problèmes liés à la diversité au sein d'une équipe de travail.

Il doit être flexible en s'adaptant aux changements et en s'ouvrant aux idées nouvelles.

---

<sup>1</sup>M.SAAD, Mémoire de master en management interculturel, cas web help, p14

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

### **D) Expériences interculturelles :**

Certaines expériences passées peuvent amener le manager à augmenter sa capacité à gérer les équipes interculturelles. Il peut utiliser ses expériences interculturelles ou celles des autres et en tirer les leçons nécessaires pour se préparer à son nouveau rôle.

Pour améliorer ses aptitudes à la communication interculturelle, de nombreuses capacités sont donc à développer. Tout individu est conduit, sur le plan professionnel ou social, à apprendre à gérer le changement.<sup>1</sup>

La mission interculturelle est de poids dans l'entreprise celle-ci doit trouver la parfaite alliance entre les fondamentaux du management organisationnel et ses interactions interculturelles, mais aussi les managers aux compétences interculturelles adéquats pour mener à bien cette mission.

Les universités d'entreprise peuvent être la solution pour former ces managers et offrir à l'entreprise un avantage compétitif par rapport à ses concurrentes.

Nous essaierons dans la section suivante d'aborder la personne du manager interculturel et d'apporter des éléments de réponse sur le profil idéal de celui-ci.

### **Section 2 : le manager des équipes multiculturelles.**

Manager dans un contexte international est synonyme de défis culturels, géographiques et temporels, mais c'est également être source d'opportunités pour l'entreprise.

Ça se traduit aussi par gérer une réunion sensible à distance, en anglais, avec des collaborateurs japonais, indiens et américains.

Pour réussir ce challenge l'entreprise choisit des personnes aptes à être flexibles et totalement conscientes des différences culturelles par exemple en matière de rituels. Pour appréhender au mieux ces différences, il faut s'imprégner de la culture : en s'immergeant dans le pays, en écoutant les nouvelles locales ou encore en rencontrant des natifs. Les managers internationaux doivent d'abord être passionnés par leur travail et assoiffés de nouvelles connaissances.

---

<sup>1</sup>M.SAAD, Op cit, p14

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

La dimension temporelle est également primordiale. Il doit être rigoureux en ce qui concerne les horaires de travail, de réunions, de deadline...

Dans un contexte international, la gestion du temps du manager doit effectivement être beaucoup plus anticipative et structurée.

Dans cette partie du travail, nous allons nous intéresser à la personne du manager international.

### 1. Qui sont les managers internationaux ? (profil)

#### 1.1 Des profils stratégiques :

L'entreprise s'intéresse essentiellement à trouver la personne qui est le mieux placée à porter la mission internationale, à véhiculer l'image de l'entreprise, sa culture, ses intérêts

Pour concilier une gestion d'ensemble cohérente dans le groupe international et en même temps une gestion adaptée aux clients nationaux et au personnel national des filiales, les cadres dirigeants jouent souvent un rôle d'interface que les multinationales organisent selon deux voies classiques :

- Des expatriés du « centre » (société-mère), capables d'adaptation à des cultures nationales différentes, sont placés aux postes-clés des filiales. Qui est plutôt une démarche française et japonaise.

- Des cadres nationaux, formés par le « centre » à sa culture et à ses méthodes, sont placés aux postes de responsabilité des filiales de leur propre pays. Qui est une approche purement américaine.<sup>1</sup>

Il existe différents facteurs de décision pour le type de dirigeant :

- **L'intensité en capital de l'activité:** si la part du capital possédée par une société-mère dans une filiale étrangère est importante, et s'il y a une volonté de ré affectation des bénéfices de la filiale pour le développement d'autres exploitations dans le monde, on sera plus tenté de nommer dans les filiales nationales des dirigeants du « centre » ou « apatrides ». Dans le cas contraire, on sera plus préparé à y nommer des dirigeants « nationaux » du pays.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Bouftane (S), mémoire en management interculturel, « méthodes en management interculturel » l'internationalisation d'auchan. Univ Mohamed V, Ecole supérieure de technologie, pp13-54

<sup>2</sup>BOUFTANE (S) Op cit, pp 19-54.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

- **Les apports des partenaires** : Dans les montages de plus en plus fréquents de Joint-venture, les responsabilités et les dirigeants sont à partager avec le partenaire étranger, selon une répartition des rôles convenue d'avance. Le partage du capital et le partage du savoir-faire jouent un rôle essentiel dans cette répartition : par exemple, le savoir-faire technique d'une entreprise peut de substituer pour partie à sa contribution au capital et renforcer sensiblement le pouvoir d'un partenaire financièrement minoritaire. Dans ce cas, l'apport de savoir-faire se traduit par l'apport des hommes qui le possèdent. L'origine et/ou la nationalité des dirigeants et cadres dépendent donc aussi de cet équilibre entre les partenaires.

- **La culture de la multinationale** : celle-ci est plus ou moins portée vers la décentralisation. On a noté que les entreprises de biens de consommation, de distribution ou de services avaient plus une culture de décentralisation par souci de la proximité du client. Les entreprises de haute technologie ont plus une culture de centralisation par souci de maîtrise homogène de processus de production complexes. Mais la politique de centralisation ou de décentralisation d'un groupe peut dépendre aussi de sa propre culture, de la culture nationale de son pays d'origine, ou de la vision de ses dirigeants. D'une manière générale, une culture centralisée pousse davantage à nommer des expatriés du siège, une culture décentralisée à nommer des dirigeants nationaux du pays concerné.

- **L'optimisation financière de la gestion des ressources humaines** : le coût des expatriés et quelquefois la rareté des managers expatriables tendent à faire rechercher davantage des dirigeants nationaux ou même des « contrats locaux » avec des managers de différentes nationalités. Les coûts relatifs des marchés du travail nationaux peuvent aussi entrer en ligne de compte dans le choix des dirigeants internationaux : par exemple, un cadre français coûte souvent plus cher qu'un cadre italien.<sup>1</sup>

**1.2. Des profils opérationnels** : Sur le plan opérationnel, un facteur essentiel du contexte managérial est le type d'implantation dont il s'agit à l'étranger :

Représentation commerciale, chantier temporaire obtenu par un grand contrat, une exploitation permanente, industrielle ou commerciale...

---

<sup>1</sup>BOUFTANE (S) Op cit, pp 19-54.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

Ces différentes situations impliquent donc différents profils de managers : selon la nature de l'implantation, un profil commercial ou exploitant ; selon la phase d'implantation, un chef de projet ou un directeur d'exploitation.

En considérant à la fois le type d'intervention et la phase d'implantation, différentes grandes entreprises internationales distinguent trois grands types de profils opérationnels, qui correspondent en particulier aux opérations d'implantation à l'étranger :

- **Le chef de projet** : chargé de la préparation de l'implantation et des négociations de toute la phase située en amont de l'exploitation : il a notamment la charge des opérations de montage de partenariats et des financements et d'élaboration de business plan.

- **Le manager opérationnel** : chargé de l'exploitation dans son ensemble ou de l'une de ses grandes fonctions (commercial, finance, production...) : il peut en particulier avoir la charge du démarrage ou de la reprise de l'exploitation.

- **L'expert intervenant en appui**, en amont (phase de projet), et/ou en aval (phase d'exploitation) de l'implantation : études, audits préalables, transferts de compétence ou de technologies, assistance technique.

Toutes ces considérations montrent qu'il n'y a pas de profil unique de manager international. S'il est souhaitable qu'il y ait, en fonction de son niveau de responsabilité, le profil stratégique précédemment défini, il faut aussi qu'il ait le profil opérationnel correspondant au type de mission à conduire.<sup>1</sup>

### 2. Les compétences du manager interculturel<sup>2</sup> :

Ces compétences peuvent s'organiser en deux grands domaines : la communication internationale et le développement international.

#### **La communication internationale :**

- **l'aspect linguistique** : c'est à la fois une requête banale et une condition vitale. L'anglais est presque systématiquement utilisé dans les projets internationaux, et souvent la gestion des projets n'exige qu'un vocabulaire relativement simple et standard. De plus, l'anglais international tend à perdre ses spécificités saxonnes et à se latiniser, ce qui le rend plus accessible aux français. Néanmoins, les malentendus restent fréquents si la langue est mal

---

<sup>1</sup> BOUFTANE (S), Op cit, pp13-54.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

maîtrisée, du fait de formulations maladroitement et ambiguës. Surtout, le niveau général du discours risque de perdre en précision et alors l'échange perd de son intérêt et le projet de sa qualité, car le langage reste l'instrument de la pensée. Enfin, l'absence de nuances nuit aux relations interpersonnelles car les mots utilisés expriment plus ou moins bien la communication recherchée, que ce soit dans le sens de la critique ou dans celui de l'adhésion. De plus, la possession de la langue internationale ne dispense pas d'un effort de communication dans la langue du pays d'accueil, voire dans une langue véhiculaire<sup>1</sup> régionale. Cet effort favorisera non seulement la convivialité des relations, mais souvent aussi le caractère opérationnel du management.

- **le management interculturel** : c'est la capacité à adapter sa communication, sa négociation et son leadership au contexte culturel différent d'un pays ou d'un groupe de pays. La méconnaissance de ce domaine peut entraîner des erreurs lourdes de conséquences. Pour développer cette capacité, on peut adopter une approche globale, transversale à plusieurs pays, ou une approche par pays. Mais on ne peut se satisfaire de démarches comme l'approche par « recettes » (« dos and don'ts » en anglais), car trop anecdotique et ne permettant pas une compréhension réelle des cultures considérées, ou encore l'adhésion à un « gourou » isolément: Il est aisé de démontrer en effet qu'il est plus riche de prendre en compte les principales approches scientifiques du management interculturel, aussi différentes soient-elles dans leur démarche méthodologique, car elles sont, comme nous l'avons vu précédemment, largement convergentes et complémentaires.<sup>2</sup>

- le transfert des compétences : il répond souvent à une nécessité de développement de l'implantation à l'étranger et à une exigence des partenaires nationaux. Ceci fait appel à la fois à la capacité de rassembler et de formaliser ses savoir-faire et celle de les transmettre. Les voies en sont diverses : séminaires classiques, ou transferts sur les lieux de travail inspiré de méthodes du type « Training Within Industry » (compagnonnage formalisé), ou encore élaboration de didacticiels ou de supports multimédias. On ne peut demander au manager international toutes les compétences de l'ingénierie de formation, mais il doit être en mesure de définir un cahier des charges pour ce transfert de « know-how » et éventuellement d'être un formateur occasionnel disposant d'un minimum de techniques pédagogiques.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>BOUFTANE (S), Op cit, pp13-54.

<sup>3</sup>. BOUFTANE (S), Op cit,pp13-54

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

- la capacité à utiliser des outils multimédias : C'est une nécessité spécifique pour gérer la distance, notamment entre le siège de la multinationale et la filiale considérée. Elle porte sur l'utilisation de réseaux Intranet pour l'accès à des banques de données de la multinationale, de l'E-mail pour le reporting ou la communication de données, de la vidéo-conférence pour des réunions ou séminaires intercontinentaux, ou de bases de données portables (CD ROM) pour emporter des manuels techniques ou didactiques sous forme légère.

### **Le développement international :**

Il peut requérir des compétences techniques et managériales spécifiques : par exemple, celles du montage d'opérations internationales, de l'audit, du démarrage ou de la reprise d'entreprises à l'étranger.

- le montage d'opérations : il regroupe un ensemble d'activités préalables à une implantation à l'étranger.

1. Elles portent d'abord sur le montage de partenariats internationaux, concernant des acteurs de la même profession ou d'une profession complémentaire, ou des apporteurs de capitaux. Ces partenaires peuvent être eux-mêmes de dimension internationale ou des acteurs nationaux du pays visé, dont la collaboration est souvent indispensable du point de vue économique, culturel, politique ou réglementaire. Le montage de ces partenariats requiert à la fois de solides connaissances de droit international et une perception fine des enjeux socio-politiques du pays et de ses acteurs influents.

2. Le montage des financements internationaux peut dépasser le cadre des partenariats, notamment par le jeu des crédits internationaux. Ceci fait souvent appel à la connaissance des procédures de financement de projet appliquées par les grandes banques commerciales, comme à la connaissance des programmes et des procédures d'institutions telles que la Banque Mondiale ou la Société Financière Internationale ou d'autres banques internationales de développement, régionales ou européennes.<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup>BOUFTANE (S), Op cit, pp13-54.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

d'informations peut être d'autant plus facile que les règles d'organisation locales ne sont pas toujours connues de l'auditeur, et où généralement le temps est compté. Il faut à la fois bien connaître le métier, gagner la confiance des interlocuteurs, savoir poser les bonnes questions et recouper les informations. L'élaboration d'offres techniques et financières est souvent aussi un exercice obligé, les procédures d'appels d'offres étant fréquentes pour une grosse opération, qu'il s'agisse d'un grand chantier, du rachat d'une entreprise contrôlée par l'État, ou de la reprise d'une exploitation de service public en gestion déléguée. Elle demande d'excellentes capacités de synthèse et de rédaction, mais surtout la connaissance des règles de présentation de cet exercice spécifique.

- le démarrage ou la reprise d'une entreprise à l'étranger : Ils supposent des grandes aptitudes d'organisateur et de stratège, en particulier dans le cas d'une reprise.

A partir du jour où l'entreprise est juridiquement transférée au repreneur, celui-ci a instantanément la responsabilité d'un personnel dont le statut peut être changé, d'un équipement qui peut être vieilli et peu fiable, d'une clientèle qui peut être attachée à des produits ou services de marque nationale ;

Il est confronté à une presse et à une opinion qui guettent l'investisseur ou le repreneur étranger, à un État attentif au respect de ses prérogatives et de ses rentrées fiscales, éventuellement à des créanciers qui jugent le moment venu de se manifester... Le manager de la reprise doit donc avoir prévu une organisation sans faille, servie par un audit préalable fiable ; il doit prendre des mesures rapides pour faire passer les décisions urgentes dans le contexte de l'événement ; il doit imprimer sa marque et si nécessaire, nommer de nouveaux responsables.

Cette situation requiert autant d'esprit de décision que de doigté diplomatique. Elle est complètement nouvelle pour un manager, habitué dans son pays d'origine à conduire une organisation bien huilée, avec l'appui d'un état-major connu et compétent, et où beaucoup de problèmes relèvent de procédures identifiées à l'avance. En d'autres termes, la réussite du manager dans son propre pays ne préjuge pas de sa réussite à l'étranger. <sup>1</sup>

### 3. Les rôles clés du manager international :

Le manager international est un cadre de niveau stratégique ou opérationnel, mobile sur le plan international, qui intervient en contexte interculturel, en situation d'interface entre

---

<sup>1</sup>BOUFTANE (S), Op cit, pp13-54.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

le siège et une ou plusieurs implantations étrangères, et qui exerce, avec un champ de responsabilités plus ou moins large. Parmi ces responsabilités, on en distingue trois principales (le manager doit également faire le lien avec le siège social, contrôler les activités...).<sup>1</sup>

### 3.1. Le pédagogue porteur de la vision de l'entreprise :

Le manager international doit être capable d'assumer et de défendre la vision et la Stratégie adoptées par son entreprise (Finalité, enjeux, risques perçus).

Il doit être en mesure d'expliquer la politique générale de l'entreprise dans un langage simple qui lui permette d'être compris par une population nécessairement hétérogène, en évitant tous malentendus et incompréhensions. Il s'agit pour lui de trouver le meilleur compromis entre une vision d'ensemble cohérente de type corporate et l'adaptation aux contraintes du personnel local des filiales. Les managers internationaux ont donc un rôle d'interface et doivent en permanence faire la liaison entre le siège et ses entités, en combinant intégration et différenciation.

### 3.2. Le garant de l'unité

Le manager international doit également développer des compétences combinatoires et flexibles, pour faire converger des intérêts et des logiques parfois contradictoires ou antagonistes

Ceci explique l'importance de la diplomatie lorsqu'on souhaite devenir un manager international. L'une des missions est de s'assurer que les décisions sont comprises et acceptées par les différents acteurs, malgré certaines réticences. Ce type de fonction demande d'analyser en peu de temps une situation complexe, rendue délicate par le nombre d'interlocuteurs multiples et des systèmes de référence sensiblement différents.

Cette capacité d'analyse est primordiale pour prendre rapidement des décisions urgentes et nécessaires. Le manager international doit donc faire preuve de recul et d'habileté, tout en veillant à ne pas négliger les qualités d'organisation et de compétences techniques.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Barabel, Michel, Meier, Olivier, « *Manageaor* », 3, Dunod, 2015pp732-733.

<sup>2</sup>Barabel, Michel, Meier, Olivier, Op cit, 2015pp732-733.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

### 3.3. L'homme du compromis respectueux de toutes les cultures :

Un manager doit faire attention à ne pas importer ou imposer de façon trop brutale ses propres fondements culturels. En effet, comme l'ont souligné de nombreux spécialistes toute culture ou sous-culture est fondée sur des postulats implicites, une vision du monde sur lesquels ses membres vont s'appuyer pour analyser leur environnement. Ainsi, la relation à l'autre, le rapport au temps et à l'espace, la sensibilité aux phénomènes sociaux et sociétaux, le rapport à la performance peuvent fortement différer selon les cultures et les personnalités de chacun. Il s'agit par conséquent de bien cerner les caractéristiques propres à chaque culture, leurs origines et fondements, afin d'ajuster ses discours et ses actes en fonction du contexte. En effet, lors de désaccords ou de blocages, l'une des causes fréquentes de tension réside dans la non-prise en compte des fondements culturels de son interlocuteur. Or, c'est pourtant généralement à ce niveau que se créent les véritables conflits, les discours et comportements n'étant qu'une conséquence d'oppositions beaucoup plus profondes qui peuvent parfois toucher à l'existence et à la justification de l'individu en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.<sup>1</sup>

Ces fondamentaux sont souvent enfouis dans la mémoire des individus et se situent à un niveau inconscient jusqu'au moment où un acteur extérieur à la culture les enfonce.

Comprendre ses propres fondements culturels mais aussi ceux de ses interlocuteurs est donc un moyen pour le futur manager de relativiser ses propres jugements et comportements lors de relations avec des personnes de cultures différentes, en vue de créer de nouvelles relations et systèmes de valeurs au sein de groupes culturels aux valeurs hétérogènes. Ce travail doit permettre d'établir une relation entre sa culture d'origine et d'autres cultures, et ouvrir la voie à une logique de médiation interculturelle essentielle.

Une fois les fondements culturels précisés, le manager international doit faire face à la formation d'équipes plurielles, anticiper et localiser les points de blocages. Une façon efficace d'établir ce diagnostic peut consister, au-delà des réunions de groupe, à renforcer la connaissance des activités et spécificités de chacun, en favorisant le transfert de personnes clés et un échange d'informations entre les parties.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Barabel, Michel, Meier, Olivier, Op cit, pp732-733.

<sup>2</sup>Ibid

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

Ceci doit permettre d'avoir une meilleure vision des particularismes culturels et d'identifier les zones éventuelles de frictions ou de blocage.

De façon générale, il est important d'analyser son comportement ainsi que celui des autres membres de l'équipe face aux imprévus afin d'évaluer leur capacité d'adaptation et d'anticiper les réactions de l'équipe. Le besoin perçu de compétence interculturelle trouve son origine dans le constat que les différences culturelles créent une distorsion dans le modèle classique de la communication interpersonnelle : le message envoyé par l'émetteur est interprété par le récepteur selon ses propres codes culturels, ce qui modifie le sens du message et peut créer malentendus et incompréhensions.<sup>1</sup>

### **Section3 : le management des équipes interculturelles**

L'internationalisation des entreprises et la mobilité croissante des salariés ont mené à la multiplication des équipes multiculturelles.

Aujourd'hui, de nombreuses équipes réunissent des personnes originaires de contextes culturels différents, par exemple des équipes fonctionnelles, des équipes projets et des équipes virtuelles. Leur composition est susceptible d'influencer les interactions entre les acteurs et la réalisation du travail collectif.

Elles requièrent souvent des adaptations spécifiques afin de permettre le bon déroulement des tâches à réaliser.

Dans cette partie nous allons aborder les différentes caractéristiques des équipes multiculturelles, leurs avantages les risques qui peuvent en découler et les solutions envisageables en cas de conflits.

#### **1. La diversité des équipes multiculturelles :**

Les équipes multiculturelles peuvent associer des acteurs d'une seule entreprise (relations intra-organisationnelles) ou de plusieurs entreprises (relations inter-organisationnelles).

Elles peuvent concerner plusieurs niveaux hiérarchiques. Par exemple, des équipes dirigeantes du siège et des filiales sont chargées de coordonner les actions menées par des

---

<sup>1</sup>Barabel, Michel, Meier, Olivier, Op cit, pp732-733.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

entités locales et doivent dès lors interagir de manière régulière. De même, des équipes fonctionnelles et/ou divisionnelles de différentes unités collaborent souvent sur des projets internationaux. Elles peuvent réunir les experts d'un même métier ou des personnes ayant des champs d'expertise différents. Les équipes multiculturelles peuvent aussi associer des organisations différentes. C'est notamment le cas dans les alliances coopératives où les entreprises mettent en commun des ressources pour atteindre des objectifs communs tout en préservant leur indépendance. Leur coopération s'inscrit dans la durée et exige une collaboration étroite entre les équipes. <sup>1</sup>

Dans les alliances qui associent deux partenaires (comme c'est le cas de nombreuses joint-ventures telles que celle constituée par Zara, filiale du groupe espagnol Inditex, avec Tata Group en Inde), les équipes sont généralement biculturelles.

Dans les coopérations multilatérales (par exemple, les réseaux aériens comme OneWorld, SkyTeam et Star Alliance), les équipes peuvent associer des représentants aux produits culturels variés. La gestion des relations verticales (de type client-fournisseur) peut aussi conduire à la constitution d'équipes multiculturelles qui interagissent de manière ponctuelle ou récurrente.

### **2. Les caractéristiques des équipes multiculturelles :**

*« Les équipes multiculturelles peuvent prendre des formes variées, et se différencient par leur objet, le profil des acteurs, les modes d'interaction, la durée et le contexte institutionnel. »<sup>2</sup>CHEVRIER.S*

Selon la nature des tâches à réaliser, nous pouvons distinguer deux types d'équipes multiculturelles<sup>3</sup> :

- Des équipes chargées de coordonner des activités menées par des équipes localisées dans d'autres pays : le degré d'intégration est plus faible et il est possible d'avoir plusieurs modes de travail dans les équipes.

---

<sup>1</sup>Mayrhofer, Ulrike, « *management interculturel, comprendre et gérer la diversité culturelle* », Vuibert, 2017, p175.

<sup>2</sup> Chevrier, S, « gestion des équipes multiculturelles », Chanlat éditions, 2008, pp345-378

<sup>3</sup>Mayrhofer, Ulrike, Op cit, p-176

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

- Des équipes qui doivent développer des objets communs, par exemple de nouveaux produits ou services : le degré d'intégration est plus fort et il s'avère nécessaire de mettre en place des modes de travail partagés

Certaines équipes comportent principalement des membres issus d'une même culture et quelques collaborateurs étrangers.

D'autres équipes sont biculturelles, leurs membres venant de deux systèmes culturels.

Il existe aussi des équipes très hétérogènes sur le plan culturel, composées d'acteurs de multiples nationalités. On peut noter que l'expérience internationale et interculturelle de ces acteurs tend à influencer les modes de fonctionnement des équipes constituées

Les modes d'interaction des équipes jouent bien souvent aussi un rôle. Certaines équipes interagissent de manière occasionnelle, d'autres collaborent de façon plus régulière. Les interactions peuvent se dérouler en face à face ou à distance (équipes virtuelles).

Les rencontres physiques facilitent généralement les adaptations mutuelles, alors que la distance est susceptible d'accentuer les malentendus et de créer des tensions, voire des conflits.

La durée de vie des équipes peut être variable. Certaines équipes n'existent que de manière temporaire, par exemple pour la durée d'un projet, alors que d'autres sont relativement stables dans le temps. C'est le cas des équipes dirigeantes multiculturelles et de celles constituées au sein d'un service fonctionnel ou divisionnel d'une entreprise.

Enfin, il est nécessaire de prendre en considération le contexte institutionnel dans lequel évoluent les membres des équipes constituées. Les acteurs peuvent ainsi appartenir à une seule entité, par exemple une filiale d'une entreprise multinationale, ou représenter des entités ou organisations différentes ayant des intérêts parfois divergents. Dans ce cas, les différences culturelles peuvent être accentuées par des clivages structurels et des jeux de pouvoir, par exemple entre les filiales d'un même groupe.<sup>1</sup>

### **3. Avantages et limites des équipes multiculturelles :**

Une équipe interculturelle est composée d'individus appartenant à des groupes culturels différents. Elle ne fonctionne donc pas comme une équipe homogène. Le manager

---

<sup>1</sup>Mayrhofer, Ulrike, Op cit, p176.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

d'équipes interculturelles va sans doute être confronté à des complications qu'il devra gérer au mieux pour que le groupe reste efficient.<sup>1</sup>

### 3.1. Avantages de la diversité d'une équipe interculturelle :

Adler affirme que : « *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* ». <sup>2</sup>

D'après les travaux de Bartlett: « *l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences. Cette réalité interculturelle permet la confrontation des idées de chacun et d'explorer de nouvelles pistes.* » <sup>3</sup>

De ces deux réflexions on peut dire que :

- ✓ La différence culturelle offre à l'entreprise différentes façons de faire face aux problèmes.
- ✓ La multitude d'idées ouvre de nouveaux horizons à l'entreprise.

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.

Enfin, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.<sup>4</sup>

#### a. Adaptation aux particularités locales :

La diversité culturelle l'entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usage des populations concernées. Il apparaît bien souvent essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que l'entreprise ait en son sein des équipes parlant la langue du pays et ayant une parfaite

---

<sup>1</sup> M.SAAD, Op cit, pp22-24

<sup>2</sup> Adler N-J, "*international Dimensions of Organizational Behavior*", southwestern Thomson Learning, 2000.

<sup>3</sup> Bartlett C, Goshal S, « *managing accross borders: the transnational solution.*», Harvard business school, 1998.

<sup>4</sup> Schneider et Barsoux, « *Management interculturel* », Pearson Education, 2003

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

maîtrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux.

La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de marque, produit, communication) en fonction des valeurs et des attentes de la culture du pays. Une telle démarche peut permettre de se démarquer de ses concurrents.

### **b. confrontation des points de vue :**

Les différences entre cultures ont permis d'élargir l'assiette des connaissances d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. La création de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité. La réalité interculturelle permet une confrontation des idées et des analyses en faisant émerger des nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents. Elle permet de réduire les risques d'enfermement lié au faux sentiment de sécurité que procure le mode de pensée unique. La diversité culturelle offre donc un ensemble plus large de solutions pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles.<sup>1</sup>

### **c. Attraction des cadres à haut potentiel :**

La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elle peut permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière. Sur de nombreux marchés, la concurrence à l'embauche de personnel de talent est intense. La solution qui consiste à proposer des salaires plus élevés n'est donc pas toujours suffisante car les employés, dont le niveau de salaire est la seule motivation, n'hésiteront pas à quitter l'entreprise pour des salaires plus élevés.<sup>2</sup>

Les entreprises multiculturelles peuvent par conséquent constituer un atout dans le choix des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la promotion des plus compétents, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement où les changements sont rapides, avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut

---

<sup>1</sup> M.SAAD, Op cit, pp22-24.

<sup>2</sup> Ibid.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

en effet devenir un avantage dans la gestion d'une carrière professionnelle. En vivant dans différents univers et en apprenant à s'adapter à un environnement nouveau, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité.

De plus, travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'apprendre sur les autres mais aussi sur soi. En particulier, les relations.

Interculturelles permettent aux individus d'avoir une vision élargie de leurs métiers et de leurs environnements.

Enfin, travailler dans une entreprise multiculturelle favorise la pratique de langues étrangères et permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.<sup>1</sup>

### **d. Réplique à la complexité de l'environnement :**

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

La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur.

Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant. Les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation peuvent assouplir certains principes d'organisation comme la coordination hiérarchique. La diversité culturelle permet ainsi d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise ; elle contribue à changer les mentalités et à créer des nouvelles conditions dans la gestion des équipes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> M.SAAD, Op cit,pp24-26

<sup>2</sup> Chevrier, S, « gestion des équipes multiculturelles »,Chanlat editions,2008, pp345-378

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

### 3.2. Risques de la diversité d'une équipe :

Il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité et ce pour deux raisons :

- ✓ la première tient au nombre considérable de situations dans lesquelles les différences se manifestent.
- ✓ La seconde est la difficulté de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité.

#### a. Communication

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans nul doute la Communication.

Selon Chevrier : « *un manager passe en moyenne 70% de son temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non, consciente ou inconsciente.* »<sup>1</sup>

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.

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.

#### b. Cohésion

La cohésion est définie par Adler 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* ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Adler N-J, "international Dimensions of Organizational Behavior", southwestern Thomson Learning, 2000.

<sup>2</sup>Ibid.

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

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.

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

### **d. Conformité à la culture dominante**

Au sein d'une équipe de travail, le groupe majoritaire aura tendance à imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe. Cela s'apparente à un rejet des autres cultures.<sup>2</sup>

### **e. 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 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.<sup>3</sup>

### **f. 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.

---

<sup>1</sup> M.SAAD, Op cit, pp24-26

<sup>2</sup> M.SAAD, Op cit, pp24-26.

<sup>3</sup>Ibid.

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

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.

### **g. Accélérer le taux de rotation du personnel**

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Ceci implique notamment la possibilité d'inscrire l'action de l'individu dans la durée. Cela implique la création de relations entre les collaborateurs de l'entreprise en favorisant les rencontres, la continuité des contacts, et la mise en place d'équipes de travail soudées et solidaires. C'est en effet de cette manière que l'entreprise peut créer une stabilité au sein de son organisation en favorisant l'esprit d'équipe et le sentiment d'intérêt général. L'entreprise doit motiver les acteurs autour de projets ou d'actions leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Dès lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut venir ralentir ce processus de construction collectif en créant des tensions entre nouveaux et anciens salariés. Il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clefs de l'organisation suivant l'intensité de conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.<sup>1</sup>

### **h. Générer des conflits**

La réalité de la diversité peut se révéler délicate à gérer en raison de facteurs de compétitions internes et externes : critères de performance, recherche de solution ou de gain et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes internationales.

L'exigence du résultat, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et créer des conflits de valeurs<sup>2</sup>.

### **4. Les solutions possibles en cas de conflit :**

Le fonctionnement des équipes multiculturelles se révèle d'une grande Complexité. En effet, les différentes cultures nationales peuvent interagir avec d'autres niveaux de culture, notamment avec les cultures organisationnelles.

---

<sup>1</sup>Chevrier, S, « gestion des équipes multiculturelles », Chanlat editions, 2008, pp345-378.

<sup>2</sup>Ibid.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

Dans les interactions, la communication entre les individus joue un rôle essentiel, et il est souhaitable de limiter les erreurs d'interprétation et les malentendus. Si l'anglais est souvent adopté comme langue de travail dans les équipes multiculturelles, il s'avère important d'accorder une attention particulière à l'univers de sens des autres

Le principal défi des équipes multiculturelles consiste à concilier les exigences de respect des différences et de réalisation des objectifs fixés.

Chevrier fournit plusieurs conseils qui peuvent aider les entreprises à mieux gérer le fonctionnement de leurs équipes multiculturelles, qu'elles concernent le niveau intra organisationnel (au sein d'un même groupe) ou Inter-organisationnel (associant plusieurs entreprises)<sup>1</sup> :

- compter sur la tolérance et l'adaptation spontanée des individus : il paraît souhaitable de promouvoir la tolérance vis-à-vis des autres membres de l'équipe et de laisser la latitude aux acteurs de s'adapter aux situations qu'ils rencontrent dans les interactions interculturelles.

- encourager l'adaptation interindividuelle par le développement de la convivialité : la mise en place d'un climat de convivialité facilite le développement de relations interpersonnelles et la compréhension mutuelle des membres d'une équipe ; il est conseillé d'organiser des événements sociaux qui peuvent accompagner des réunions plus formelles.

- capitaliser sur des cultures transnationales communes : l'entreprise peut s'efforcer de fédérer les membres d'une équipe autour d'une culture transnationale commune, par exemple une culture de métier ; l'appartenance à une même communauté et le partage d'un même langage favorisent généralement le travail collectif.

- bâtir des synergies culturelles : l'entreprise a la possibilité de construire des synergies grâce à l'organisation de réunions régulières qui visent à stimuler les échanges sur les situations interculturelles rencontrées, ces réunions peuvent être animées par des spécialistes de la médiation interculturelle ou des personnes ayant un profil multiculturel.

### **5. Les équipes multiculturelles virtuelles :**

L'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication entraîne la multiplication des équipes multiculturelles virtuelles, au sein desquelles les

---

<sup>1</sup>Chevrier, S, Op Cit, pp345-378.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

difficultés de compréhension sont souvent accrues par les relations dématérialisées. Ces équipes sont fréquentes dans les relations Intra-organisationnelles, mais aussi dans les relations inter-organisationnelles.

Elles rassemblent des représentants de plusieurs entités, qui sont socialisés dans différents contextes nationaux et qui doivent interagir à distance.

*« La distance peut être de nature physique et temporelle. En effet, il est nécessaire de prendre en considération les fuseaux horaires qui peuvent limiter le temps de travail en commun »*Chevrier.<sup>1</sup>

La collaboration dans les équipes virtuelles s'appuie sur l'usage d'outils numériques tels que la messagerie électronique, les visioconférences et les applications partagées sur lesquelles les membres peuvent travailler simultanément.

Les relations entre ces derniers sont gérées par la médiation de technologies qui rendent les échanges plus ou moins directs. Les personnes concernées peuvent participer simultanément à plusieurs projets, et leur implication dans l'équipe virtuelle dépend dès lors de l'importance accordée au projet.<sup>2</sup>

La taille des équipes virtuelles est très variable et peut influencer la dynamique collective. Dans les équipes virtuelles de grande taille, on trouve souvent un noyau dur composé de personnes très impliquées et des membres plus périphériques qui participent occasionnellement aux projets développés. Un exemple est fourni par les communautés de pratique qui peuvent concerner des domaines aussi variés que l'innovation ou le marketing.

Une communauté de pratique constitue un groupe d'individus qui partagent un domaine d'expertise et qui cherchent à approfondir leurs connaissances en interagissant de manière régulière. Ces communautés fonctionnent souvent sur une base virtuelle et peuvent associer des acteurs de nombreux pays.

Le succès des équipes virtuelles multiculturelles est lié aux dispositifs de management, d'animation et de communication mis en place.

---

<sup>1</sup> Chevrier.S, « peut-on faire virtuellement équipe ? », nouvelle revue de psychologie, 2012, pp35-50.

<sup>2</sup>Mayrhofer, Ulrike, Op cit, pp179-182.

## Chapitre II : l'interculturel et l'individu.

---

Ces outils, qui visent à fédérer l'équipe et à la rendre efficace, influencent les interactions sociales et le sentiment d'appartenance commune à l'équipe.<sup>1</sup>

Plusieurs dispositifs peuvent être mentionnés : la contractualisation des objectifs fixés, le pilotage et la coordination des projets menés, la présence d'un animateur chargé d'accompagner les activités au quotidien, les actions de communication destinées à faciliter les interactions, et l'organisation de rencontres physiques permettant de créer et de renforcer les liens sociaux entre les membres de l'équipe.

L'entreprise doit accorder une importance particulière à la composition et à la dynamique des équipes constituées, qui déterminent dans une large mesure la performance de ses activités internationales.<sup>2</sup>

### **Conclusion :**

Le cocktail culturel dans les multinationales n'est plus un obstacle, il devient même un atout concurrentiel. D'une manière concrète, cette multi culturalité influence à trois niveaux dans l'entreprise : le marketing et la communication externe, le management stratégique et organisationnel et la gestion internationale des ressources humaines.

Les individus sont les ambassadeurs de cette multi culturalité, pour en tirer profit, des managers internationaux sont chargés de la mission internationale.

Un manager international sait s'adapter et transformer une réalité complexe et plurielle en facteur de performance sociale et économique. Il lui incombe par conséquent de savoir surmonter les différences pour faire travailler ensemble des personnes de cultures très diverses aux intérêts parfois contradictoires.

Les équipes multiculturelles sont plus difficiles à manager car leurs membres n'ont pas les mêmes repères, les mêmes zones de confort... En revanche, bien organisées, leur diversité les rend plus performantes.

Dans un contexte de mondialisation économique, les équipes multiculturelles virtuelles sont nées, de nombreuses entreprises mettent en œuvre une gestion internationale de leurs ressources humaines. La dimension culturelle occupe une place centrale dans la gestion

---

<sup>1</sup>Ibid.

<sup>2</sup>Mayrhofer, Ulrike, Op cit, pp179-182.

## **Chapitre II : l'interculturel et l'individu.**

---

des carrières et la mobilité internationale des salariés, et il est nécessaire de l'intégrer dans la coordination des ressources humaines à l'échelle internationale. Le développement de compétences interculturelles peut considérablement faciliter la collaboration au sein d'une équipe multiculturelle, qu'elle soit de nature intra- ou inter-organisationnelle.

## **CHAPITRE III :**

L'analyse du comportement de l'individu dans  
une multinationale

# Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

## Chapitre 03 : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale

### Introduction :

Afin de mieux comprendre le comportement de l'individu dans un milieu interculturel nous avons consacré cette dernière partie de notre travail à l'étude de terrain.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter la multinationale BAUSCH et LOMB qui nous a permis de mener à terme notre travail de recherche.

Ensuite, nous présenterons notre démarche de recherche qui s'est principalement basée sur les études qualitative et quantitative.

Enfin, nous exposerons les résultats auxquels nous avons aboutis et par ailleurs nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

### Section1 : présentation de l'entreprise d'accueil :

#### 1. La naissance de BAUSCH et LOMB :

##### ➤ 1853 :

- l'association de John BAUSCH et Henry LOMB deux entrepreneurs en Amérique dans l'industrie ophtalmologique.

##### ➤ Entre le 19<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup> siècle :

- Le dépôt de multiples brevets pour des montures de lunettes révolutionnaires, des microscopes, des jumelles, des optiques d'appareil photo ...

- premier verre correcteur fait en Amérique ou encore

- lunettes protectrices pour les soldats américains de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale.

- premier verre filtrant infrarouges et UV, utilisé pour les lunettes de soleil des pilotes de l'US Air Force ... et du tout Hollywood.

- les optiques des appareils photos qui prennent les premières photos satellite de la lune.

- L'obtention de l'autorisation de mise sur le marché des **premières lentilles de contact souples** par le FDA (food and drug administration).

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

- Le développement en parallèle des activités Chirurgicales et Pharmaceutiques.

➤ **En 2013 :**

- le rachat de BAUSCH ET LOMB par Le groupe canadien VALEANT Pharmaceuticals pour 8,7 milliards de dollars (6,7 milliards d'euros).

- VALEANT est présent à la fois dans les médicaments, les lentilles de contact et les produits d'entretien pour lentilles, mais aussi dans les prothèses et les instruments de chirurgie spécialisée.

### **Implantation**

Ils sont présents à l'international

- En Amérique du Nord : Etats-Unis, Canada
- En Amérique du Sud : Amérique Latine
- En Europe : Europe de l'ouest et de l'est (Espagne, France, Royaume-Uni, Italie, Slovaquie etc.)
- En Asie : Inde, Australie et Chine
- Moyen Orient et Afrique.

### **2. Présentation du bureau de liaison d'Alger :**

Le bureau de liaison d'Alger est le seul en continent il couvre trois régions différentes : nord Afrique, l'ouest africain, France et Turquie.

Le directeur général de ce bureau est présent en Algérie, le vice-président est en Turquie. Le PDG du laboratoire, lui, est aux Etas Unis.

Au sein de ce laboratoire, on peut distinguer :

- une motivation très importante des travailleurs.
- une certaine liberté de travail,
- une concentration et une précision importante sur le travail une flexibilité des employés.

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

**Figure N°03-01** : La structure administrative du bureau de liaison d'Alger.



Source : élaboré par nous-même

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **2.1 Les départements :**

Le bureau de liaison est fondé sur différents départements :

- le département administration.
- Le département finance.
- Le département pharmaco vigilance.
- Le département règlementaire.
- Le département marketing.
- Le département vente.

#### **2.1.1. Département administration :**

Ce département est chargé des relations extérieures du laboratoire ; que ce soit avec l'état comme les impôts et la cnas ou les entreprises privées comme les prestataires de service qui sont ooredoo , sovac , l'entreprise de sécurité et l'entreprise d'hygiène.

Le premier responsable de ce département est l'office manager, il gère toute la région de l'Afrique du nord, centre Afrique et rarement l'Afrique du sud. Ce dernier a le contact direct avec le directeur général du bureau de bureau de liaison.

#### **2.1.2. Département finance :**

La direction de ce département est située en Turquie, il se compose ce département d'un responsable et des financiers. Ils sont chargés de toute la comptabilité du bureau, les budgets des produits commercialisés. La répartition du budget sur les différents départements. J'ai fait juste un passage bref dans ce dernier vu que je n'ai pas eu de formation en finance cette année dans la spécialité affaires internationales.

#### **2.1.3. Département pharmaco vigilance :**

La direction générale de ce département se situe en Pologne. Ce département est assuré par une pharmacienne car il est chargé d'étudier les effets indésirables des produits, les études pour mettre à jour les notices des médicaments.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

Ce département travaille en collaboration avec le département réglementaire. Le département pharmacovigilance est chargé d'élaborer le dossier de variation qu'on va voir en détails dans le département réglementaire. Ce département je l'ai fait brièvement car c'est un département purement médical.

### **2.1.4. Département réglementaire :**

La direction de ce département se situe en Turquie, ce dernier travaille aussi généralement avec le département de la Pologne et des Etats Unis.

#### **A) Les tâches sont :**

##### **- L'enregistrement :**

C'est la première étape à réaliser, le dossier à fournir lors de cette étape est :

- Certificat de médicament ;
- Certificat de libre vente ;
- Autorisation de mise sur le marché dans le pays d'origine.
- La conformité des différents intervenant (le certificat de l'exploitation des sites PPF et RCP)
- Le dossier technique du médicament (la partie clinique de la notice)
- Le formulaire de demande.

Après avoir préparé tout le dossier cité au-dessus, le laboratoire soumissionne au niveau de l'agence nationale des produits pharmaceutiques (ANPP).

##### **- Traitement de dossier :**

Durant le traitement de dossier : il y a aussi l'étude de prix qui s'installe.

- 1- Après le traitement du dossier et en cas d'un avis favorable il sera délivré au laboratoire une décision d'enregistrement à l'étranger (AMM). Cette décision est obligatoirement renouveler chaque cinq an.
- 2- L'importation du produit.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

Après l'importation, pour chaque lot importé d'un médicament, on doit fournir un échantillon pour l'analyser et cela se fait par l'importateur.

Le cas où il y a un changement, le laboratoire doit fournir un dossier de variation. Ce dernier dépend du changement (administratif ou changement de formule)

Ce département est responsable aussi de la promotion médicale car il y a une certaine réglementation à respecter dans la promotion médicale. Et cela se fait en précisant ce qui est permis à faire par rapport au produit (la publicité au niveau du cabinet) et par rapport aux échantillons, on ne peut pas donner des échantillons que lors des deux ans après l'obtention de la décision d'enregistrement.

Le département réglementaire travaille en collaboration avec le département pharmacovigilance pour la préparation du texte de la notice, à propos de la sécurité du produit et le RCP.

Et travaille aussi en collaboration avec le département finance qui assure toutes les dépenses du département (les frais d'enregistrement...)

### **2.1.5. Département marketing :**

La direction de ce département se situe en France. Le bureau d'Alger se compose d'un manager marketing qui est le responsable du département, une assistante marketing et Product manager.

Le département marketing est responsable sur les affiches publicitaires, les brochures, les spots et les fiches posologiques des produits car ce dernier est le premier responsable sur la bonne commercialisation des produits.

Pour faire une étude de marché, il faut d'abord classer les pharmacies pour avoir des résultats approvisionnés mais proches du concret. Cette classification des pharmacies se fait selon la potentialité de la pharmacie (trafic par heure, nombre de vendeur et le chiffre d'affaire de la pharmacie). Il y a trois types de pharmacie : le A, B et C.

Pendant l'étude de marché, on remarque que pour un produit déjà lancé on voit juste le positionnement de de mon produit, si il est mis en valeur ou pas.

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

Pour l'étude d'un lancement du produit, on a une analyse spéciale qui se caractérise par :

Une analyse du comportement du pharmacien ou du vendeur lors d'une demande d'un produit par exemple : l'étude a été faite pour lancer le complément alimentaire MAGNESIUM B6. Donc pour analyser le comportement du pharmacien, on lui demande de nous donner du MAGNESIUM et on voit quel produit nous donne en premier parce qu'il est certainement son produit de conseil et le produit qui est le plus demandé par le client. Après avoir analysé son comportement on lui demande de nous justifier son choix pour mieux connaître les besoins du client.

On demande au niveau des pharmacies, quel produit de la même gamme du produit que je veux lancer est le plus prescrit par les médecins.

Au final, on prend en photo tous les produits concurrents pour voir leurs compositions, leurs messages sur l'emballage et leurs prix. Cela nous permet de se positionner sur le marché et essayer d'arracher la plus grande part du marché dans un environnement de concurrence pure et parfaite.

**Figure N°03-02** : la structure du département marketing.



Source : élaboré par nous-même.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **2.1.6. Département vente :**

La direction générale du département est située à Alger, dans ce bureau de liaison, il couvre toute la région citée au-dessus. Le national manager est à la tête de quatre régionaux manager en Algérie et les managers de tous les autres pays de l'Afrique, Turquie et France. Ces derniers sont à la tête de plusieurs délégués médicaux.

Les différents managers régionaux appliquent un système de veille par iPad avec leurs délégués pour un meilleur suivi et une meilleure veillance.

Les délégués médicaux, les managers régionaux et le national manager font des réunions téléphoniques chaque fin de semaine et programme des tours de table une fois par trois mois pour analyser la situation du laboratoire par rapport à chaque produit.

## **Section2 : méthodologie de l'enquête de terrain**

Notre démarche de recherche porte d'une part sur l'élaboration d'une étude qualitative, basée sur des entretiens avec les managers des équipes interculturelles. D'autre part nous avons effectué une étude quantitative basée sur des questionnaires adressés aux membres des équipes multiculturelles pour mieux distinguer leurs particularités.

### **1. La méthodologie de l'étude qualitative :**

La recherche qualitative est « *une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées* »<sup>1</sup>

La recherche qualitative peut être effectuée à l'aide de plusieurs outils : les focus groups, l'observation, les tests projectifs, les entretiens etc.

Pour notre part nous avons choisi l'interview semi-directive à travers des entretiens individuels que ça soit par le face à face ou bien par téléphone concernant les collaborateurs d'origine étrangère.

---

<sup>1</sup> OUACHERINE(H), manuel du cours « recherche marketing », 1<sup>ère</sup> année master, EHEC Alger, 2012/2013

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

### 1.1 L'entretien :

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense et qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »<sup>1</sup>

L'entretien est une interaction entre un chercheur et un détenteur d'information qui porte sur l'exploration d'un sujet donné afin d'obtenir des données essentiellement qualitative, pour cela l'enquêteur suit un guide d'entretien préalablement élaboré.

Afin de mener à bien nos entretiens semi-directifs nous avons jugé convenable d'élaborer un guide d'entretien. Ce dernier a permis à nos interlocuteurs d'avoir une marge de flexibilité et de liberté lors de leurs réponses à nos questions et ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Nous avons divisé notre guide d'entretien en deux parties : une partie descriptive du profil du manager interviewé. Et une autre axée sur les caractéristiques du manager international.

Nous avons choisi d'adresser le même guide d'entretien aux managers afin d'apporter une réponse complète à nos questionnements et pourquoi pas la généraliser.

### 1.2. Le choix des managers à interroger lors des entretiens :

**Tableau N°03-01 :** liste des managers interviewés

L'interviewé	Date	Durée	Lieu
General manager North Africa	08/05/2019	20min	Bureau du général manager
Directeur financier North Africa	08/05/2019	10min	Bureau du directeur financier
Responsable des affaires règlementaires	08/05/2019	10min	Salle de réunions de Bausch et Lomb

<sup>1</sup> THIETAR(R.A) : Méthodes de recherche en management, DUNOD, 2003, p235.

### **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

Le manager des ventes	15/05/2019	10min	Bureau du manager des ventes
Marketing manager	08/05/2019	15min	Par téléphone
Spécialiste en pharmacovigilance	08/05/2019	10min	Bureau

**Source :** élaboré par les étudiantes.

La sélection des interviewés n'a pas été fondée sur une base fortuite nous avons essayé de choisir les managers qui pourraient répondre au mieux à nos questionnements dans le but de garantir la pertinence des informations collectées à travers eux.

De ce fait la sélection s'est faite d'après le poste que chacun occupe au sein de la multinationale, postes directement en relation avec notre sujet de recherche, ce qui fait de ces responsables les personnes les plus susceptibles de répondre au mieux à nos questions. Leur rôle de manager consiste à aligner les compétences des équipes multiculturelles vers la performance de l'entreprise et ce quel que soit leurs disparités culturelles.

Le nombre des personnes interviewés est de six (6) : cinq (5) algériens et une Française. Nous étions contraintes de nous limiter à ce nombre suite à la non disponibilité d'autres managers d'origine étrangère, et ce, pour des raisons liées à la charge de travail.

**Tableau N°03-02 :** l'expérience des managers interviewés

<b>L'interviewé</b>	<b>L'expérience</b>
General manager North Africa.	7ans
Directeur financier North Africa	9ans
Responsable des affaires réglementaires	4 ans
Manager des ventes	9 ans
Spécialiste en pharmaco vigilance	6 ans
Marketing manager	5 ans

**Source :** élaboré par nous-mêmes.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **1.3 La déontologie de l'entretien :**

Lors des entretiens qui se sont déroulés au niveau des bureaux des responsables, nous avons tenu à respecter les points cités ci-dessous :

- Présentation de l'objet de notre étude avant d'entamer les questions.
- Lire les questions et les clarifier en cas de besoins.
- Respecter la confidentialité.
- Garder les notes des entretiens à notre niveau.
- Remercier chaleureusement nos interviewés.
- 

### **1.4. La retranscription de l'entretien :**

#### **Entretien N°01 : Monsieur Le General Manager North Africa de Bausch et Lomb**

- **avez-vous déjà été formé en management interculturel ?**

Non, mais les années d'expérience fait que l'on soit formé indirectement

- **selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ?**

Ce sont principalement des malentendus liés à la communication surtout par rapport aux termes utilisés. Mais nous n'avons jamais eu de problèmes liés à la religion tout le monde fait preuve d'une grande tolérance.

- **que faites-vous pour vous adapter à cette multi culturalité ?**

Lors de la préparation de nos meetings, nous posons beaucoup de questions pour cerner les personnes et éviter les malentendus.

- **étant chef de groupe, quelles sont les motivations que vous ressentez en exerçant votre métier avec vos collaborateurs étrangers ?**

-La découverte de nouvelles cultures.

-l'ouverture de nouveaux horizons.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

-l'évolution.

- **tenez-vous compte des différences multi culturelles de vos collaborateurs, si oui dans quel but ?**

Oui, pour ne pas froisser les autres.

### **Entretien N°02 : monsieur le directeur financier de la région North Africa de Bausch et Lomb**

- **avez-vous déjà été formé en management interculturel ?**

Oui

- **selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ?**

Des malentendus liés à la compréhension de l'autre, par rapport à la réception du message et ce selon la culture des collaborateurs.

- **que faites-vous pour vous adapter à cette multi culturalité ?**

Se rapprocher des personnes pour mieux les comprendre.

- **étant chef de groupe, quelles sont les motivations que vous ressentez en exerçant votre métier avec vos collaborateurs étrangers ?**

Rien avoir avec la multiculturel, « c'est *la finance qui me fascine ... et les multitâches* ».

- **tenez-vous compte des différences multi culturelles de vos collaborateurs, si oui dans quel but ?**

Oui, dans le but de la bonne exécution des travaux.

### **Entretien N°03 : madame la responsable des affaires règlementaires de Bausch et Lomb.**

- **avez-vous déjà été formé en management interculturel ?**

Non.

- **selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ?**

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

Malentendus principalement liés à la communication et au délai de travail : « *ce qui est évident pour nous ne l'ai pas spécialement pour les autres.* »

- **que faites-vous pour vous adapter à cette multi culturalité ?**

Bien s'exprimer

- **étant chef de groupe, quelles sont les motivations que vous ressentez en exerçant votre métier avec vos collaborateurs étrangers ?**

- travailler avec des personnes différentes.

- apprendre de nouvelles choses en permanence.

-améliorer ses compétences même sur le plan personnel.

- **tenez-vous compte des différences multi culturelles de vos collaborateurs, si oui dans quel but ?**

Oui, pour recevoir ce qu'on attend des autres.

### **Entretien N°04 : Monsieur le directeur des ventes de Bausch et Lomb.**

- **avez-vous déjà été formé en management interculturel ?**

Non.

- **selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ?**

Des malentendus liés à la langue et aussi à la culture, concernant le travail en lui-même : « *nous possédons le même processus donc pas de problèmes de ce côté-là.* »

- **que faites-vous pour vous adapter à cette multi culturalité ?**

La préparation est le principal moyen pour s'y adapter, ne jamais faire de meeting à l'improviste ou sans préparation.

- **étant chef de groupe, quelles sont les motivations que vous ressentez en exerçant votre métier avec vos collaborateurs étrangers ?**

### **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

C'est le poste en lui-même, car la culture d'entreprise est bien présente pour faciliter les processus de travail.

- **tenez-vous compte des différences multi culturelles de vos collaborateurs, si oui dans quel but ?**

Oui, pour le bon déroulement des missions.

#### **Entretien N°05 : Madame la responsable du département pharmacovigilance au niveau du bureau de liaison d'Alger au sein du laboratoire Bausch et Lomb :**

- **Avez- vous déjà été formé en management interculturel ?**

Non

- **Selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ? (liés à la communication, liés au délai de travail, autre ...)**

Je n'ai jamais rencontré un problème marquant.

- **Que faites- vous pour vous adapter à cette multi culturalité ? (essayer de détecter les caractéristiques des managers internationaux)**

J'ai débuté ma carrière professionnelle avec les étrangers, j'ai toujours travaillé en multinationale alors c'est par expérience.

- **Etant chef de groupe, quelles sont les motivations ou encore les désagréments que vous ressentez en exerçant votre métier notamment avec vos collaborateur étrangers ?**

Je n'ai pas de groupe de travail.

- **Tenez-vous compte des différences multiculturelles ?**

Oui, je dirai surtout avec beaucoup de communication, d'échange et d'échange de point pratique.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **Entretien N°06 : Madame la Manager marketing au niveau du département marketing au sein du laboratoire Bausch et Lomb :**

- **Avez- vous déjà été formé en management interculturel ?**

Non

- **Selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ? (liés à la communication, liés au délai de travail, autre ...)**

Je dirai en premier lieu, la communication, j'ai des expressions françaises qui sont parfois mal prises par mes collaborateurs, ma manière de parler (je suis très directe) ce qui n'est pas le cas des maghrébins par exemple.

Le délai de travail aussi est un point important car, nous, les européens, on respecte beaucoup nos calendriers et les délais contrairement aux autres.

Et au final, le manque de communication, à cause de la distance et le manque d'envoi des rapports par les collaborateurs.

- **Que faites- vous pour vous adapter à cette multi culturalité ? (essayer de détecter les caractéristiques des managers internationaux)**

Je travaille surtout sur la communication, je tiens à trop communiquer avec l'équipe et essayer d'engager tout le monde dans s mission.

- **Etant chef de groupe, quelles sont les motivations ou encore les désagréments que vous ressentez en exerçant votre métier notamment avec vos collaborateur étrangers ?**

Les motivations qui me poussent à travailler avec mes collaborateurs sont la découverte de différentes cultures et de méthodes de travail et le partage du savoir et des compétences.

Par contre, les désagréments sont le manque d'efficacité des travailleurs et le non sérieux de certains.

- **Tenez-vous compte des différences multiculturelles ? si oui dans quel but ?** (Oui, bien sûr. Surtout dans notre département, on fait très attention à cela.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **2. Présentation de l'étude quantitative :**

#### **2.1. Objectifs de l'étude :**

Afin de compléter notre étude nous avons jugé opportun de mener une étude quantitative dans le but de mieux cerner le comportement de l'individu au sein des équipes multiculturelles

#### **2.2. Méthodologie de l'étude :**

Il s'agit d'une étude qui permet de comprendre et d'analyser le comportement et les motivations des individus dans une multinationale. Pour mener à bien notre enquête nous avons opté pour le questionnaire.

##### **A. Étude par questionnaire :**

Le questionnaire reste l'outil le plus utilisé pour recueillir des informations quantitatives relatives à la population étudiée ( les équipes multiculturelles dans notre cas), il incorpore les questions à poser mais aussi les probabilités de réponses pour mieux diriger les répondants à aller dans le sens de l'étude établie.

La condition à ne pas négliger lors de la rédaction du questionnaire c'est de ne pas perdre de vue les objectifs finaux de l'étude. C'est pour cela que nous avons choisi cet outil.

##### **B. l'échantillon :**

L'échantillon questionné pour être représentatif ; doit être composé d'individu travaillant chez Bausch et Lomb. Certes ce n'est pas une variable suffisante pour garantir la précision des résultats, mais cela est nécessaire pour avoir des données fiables et représentatives, capables de donner une idée globale sur les comportements des individus dans une multinationale.

#### **2.3. L'élaboration du questionnaire :**

L'élaboration du questionnaire a été basée directement sur les besoins en informations formulés et les objectifs fixés à savoir : détecter les comportements des individus travaillant dans un milieu multiculturel.

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

Nous recherchons des comportements bien précis notamment :

- \* la flexibilité
- \* l'ouverture d'esprit
- \* le partage
- \* la tolérance
- \* l'adaptabilité
- \* la communication

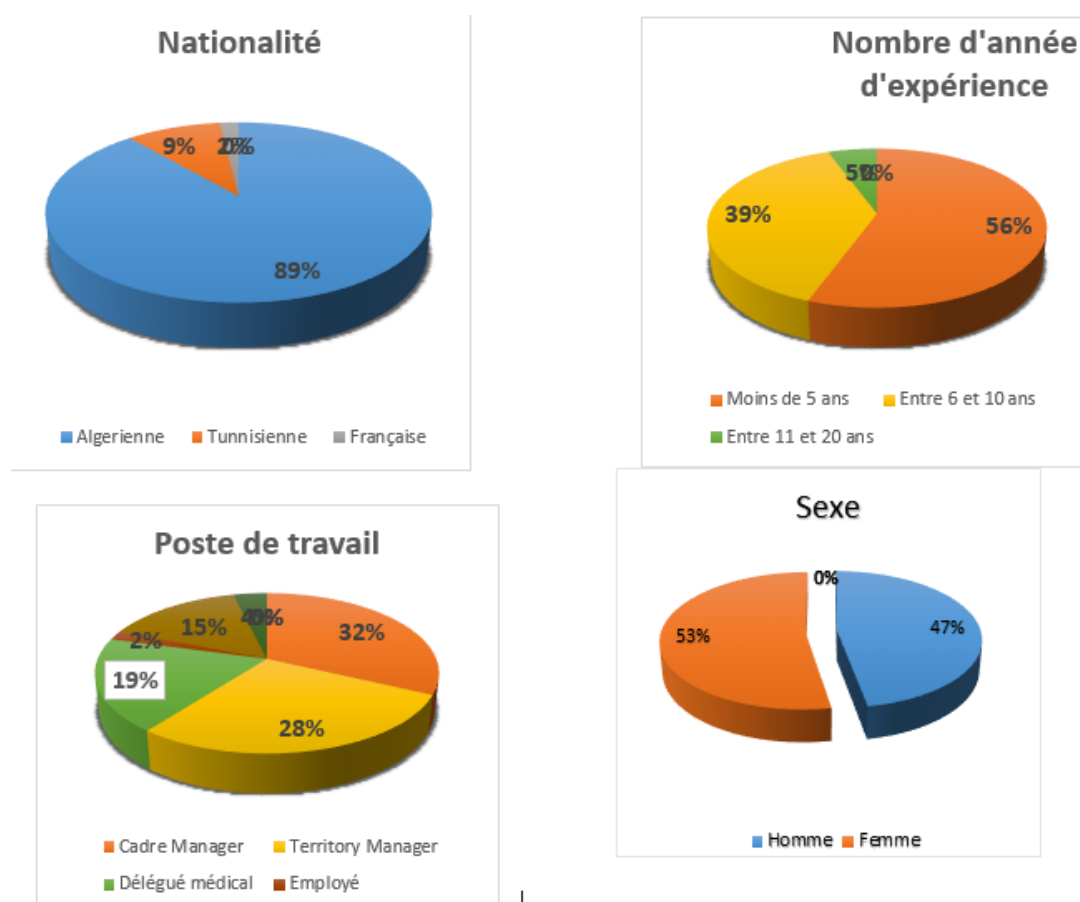
Enfin nous avons rédigé les questions adéquates afin d'obtenir les informations ci-dessus.

### 2.4. Déroulement de l'enquête :

Le questionnaire a été envoyé par le directeur général de Bausch et Lomb aux équipes algériennes, tunisiennes et françaises par mail le 14 mai 2019. Il nous a permis de récolter 53 réponses au total.

### 2.5. Spécificités de l'échantillon :

**FIGURE N°03-03** : Spécificités de l'échantillon.



Source : élaboré par nous même.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

Comme le montre les figures ci-dessus, notre échantillon est composé de 53% de femmes et de 47% d'hommes. Il est constitué principalement des Algériens (89%), le reste est des Tunisiens (9%) et des Français (2%).

Notre échantillon est constitué de différents postes de travail, 32% des répondants sont des cadres Manager, 28% sont des Territory Manager, 19% sont des délégués médicaux, 15% sont des Team leader et le reste, 4% sont des pharmaciens et 2% sont des simples employés.

A propos de nombre d'année d'expérience, la majorité ont moins de 5 ans d'expérience à l'entreprise (56%), 39% ont entre 6 et 10 ans et 5% ont entre 11 et 20 ans.

### **2.6. Résultat de l'enquête quantitative :**

Thème Sondage : Mieux Comprendre la particularité des équipes interculturelles au sein de l'entreprise Bausch et LOMB

Sommaire :

- Outils utilisé : R Programming
- Etape 1 : Import des données XLSX
- Etape 2 : Data Cleaning
- Etape 3 : Analyse Exploratoire

# Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

## Etape 1 : Import des données XLSX :

The screenshot shows the RStudio interface. The main window displays a data frame with 14 rows and 6 columns. The columns are: 'Horodateur', 'Vous êtes ?', 'Quelle est votre nationalité ?', 'Vous occupez quel poste ?', 'Depuis combien de temps, occupez vous ce poste?', and 'Comment communiquez vous ?'. The 'Data' pane on the right shows 'sondage' with 53 observations and 13 variables. The 'Files' pane on the bottom right shows the 'randomForest' package installed.

	Horodateur	Vous êtes ?	Quelle est votre nationalité ?	Vous occupez quel poste ?	Depuis combien de temps, occupez vous ce poste?	Comment communiquez vous ?
1	2019-05-15 09:36:32	Homme	Algerienne	Directeur Finance	Entre 6 et 10 ans	Satisfai
2	2019-05-15 12:15:30	Femme	Algerienne	Cadre manager	Moins de 5 ans	Très sat
3	2019-05-15 12:41:59	Femme	Algerienne	Pharmacien Responsable des Affaires réglementaires	Moins de 5 ans	Satisfai
4	2019-05-15 13:12:53	Femme	Algerienne	Cadre manager	Moins de 5 ans	Satisfai
5	2019-05-15 13:14:13	Homme	algerien	Cadre manager	Entre 6 et 10 ans	Très sat
6	2019-05-15 14:55:53	Homme	algerien	Cadre manager	Entre 11 et 20 ans	Satisfai
7	2019-05-15 15:05:50	Femme	Algerienne	Déléguée médicale	Moins de 5 ans	Très sat
8	2019-05-15 17:13:22	Femme	Algerienne	Territory manager /déléguée médicale	Moins de 5 ans	Satisfai
9	2019-05-15 18:36:53	Femme	Algerienne	Territory manager	Moins de 5 ans	Satisfai
10	2019-05-15 21:22:25	Femme	Algerienne	Territory manager	Moins de 5 ans	Satisfai
11	2019-05-15 21:31:36	Femme	Algerienne	Coordinateur/ Team leader	Moins de 5 ans	Satisfai
12	2019-05-15 23:54:50	Femme	Algerienne	Déléguée médicale	Moins de 5 ans	Satisfai
13	2019-05-16 20:31:57	Femme	Algerienne	Territory manager	Moins de 5 ans	Satisfai
14	2019-05-17 07:53:53	Femme	FR	Cadre manager	Entre 6 et 10 ans	Satisfai

Code R : `sondage<- read_xlsx ("sondage.xlsx")`

## Etape 2 : Data cleaning :

Variables cible : « Qu'elle est votre nationalité », « Vous occupez quel poste »

Objectif : Respectivement correction des duplications & segmentation des postes

Action : Création deux nouvelles variable « Nationalité » & segmentation de la variable « Qu'elle est votre poste »

Code R :

```
sondage$Nationalité <- ifelse(sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Algerien" |
  sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "algérien" |
  sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Algerienne" |
  sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Algérienne" |
  sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Algerienne" |
  sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Algérienne" |
  sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Algerienne00000", "Algérienne",
  ifelse(sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "FR", "Française",
    ifelse(sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Tunisien" |
      sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "TUNISIENNE" |
      sondage$`Quelle est votre nationalité ?` == "Tunisienne", "Tunisienne", "other")))

|

sondage$`Poste occupé` <- ifelse(test = grepl("ger", sondage$`Vous occupez quel poste ?`, yes = "Manager", no =
  ifelse(test = grepl("gu", sondage$`Vous occupez quel poste ?`, yes = "Délégué", no =
  ifelse(test = grepl("dir", sondage$`Vous occupez quel poste ?`, yes = "Directeur", no =
  ifelse(test = grepl("pha", sondage$`Vous occupez quel poste ?`, yes = "Pharmacien", no = sondage$`
```

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

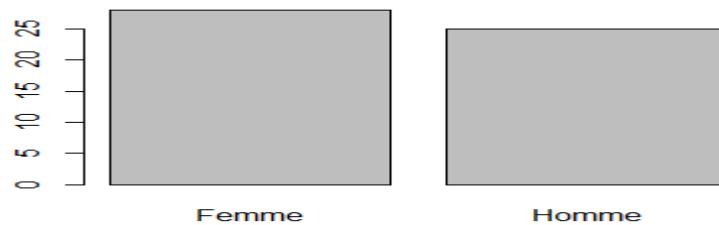
### Etape 3 : Analyse exploratoire :

1 – Gender impact : Le genre féminin représente 53% de l'échantillon, le genre masculin 47%

Code R :

```
counts <- table(sondage$`vous êtes ?`)  
barplot(height = counts)
```

**FIGURE N°03-04** : la répartition des sexes au sein de Bausch et Lomb



Source : élaboré par nous-même d'après logiciel R

1 -1 : Impact du Gender sur les compétences potentiellement acquises via les groupes interculturelles

- Avis prédominant : Capacité d'ouverture et d'écoute : 68% d'avis chez les femmes et 60% chez les hommes

2 - Influences et utilité des groupes interculturelles dans les actions managériales :

Code R :

```
table(sondage$`L'interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ?`)
```

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

**TABLEAU N°03-03** : la répartition des réponses de la 6<sup>ème</sup> question

Non et ce n'est pas nécessaire	9
Non, mais elle devrait le faire	2
Oui	28
Oui mais peut mieux faire	14

**Source** : élaboré par nous-même d'après logiciel R

- Commentaires : 79% des employés reconnaissent une prise en compte des groupes interculturels  
⇒ Influence du niveau de poste occupé : 60% des satisfactions concernent des postes de Manager

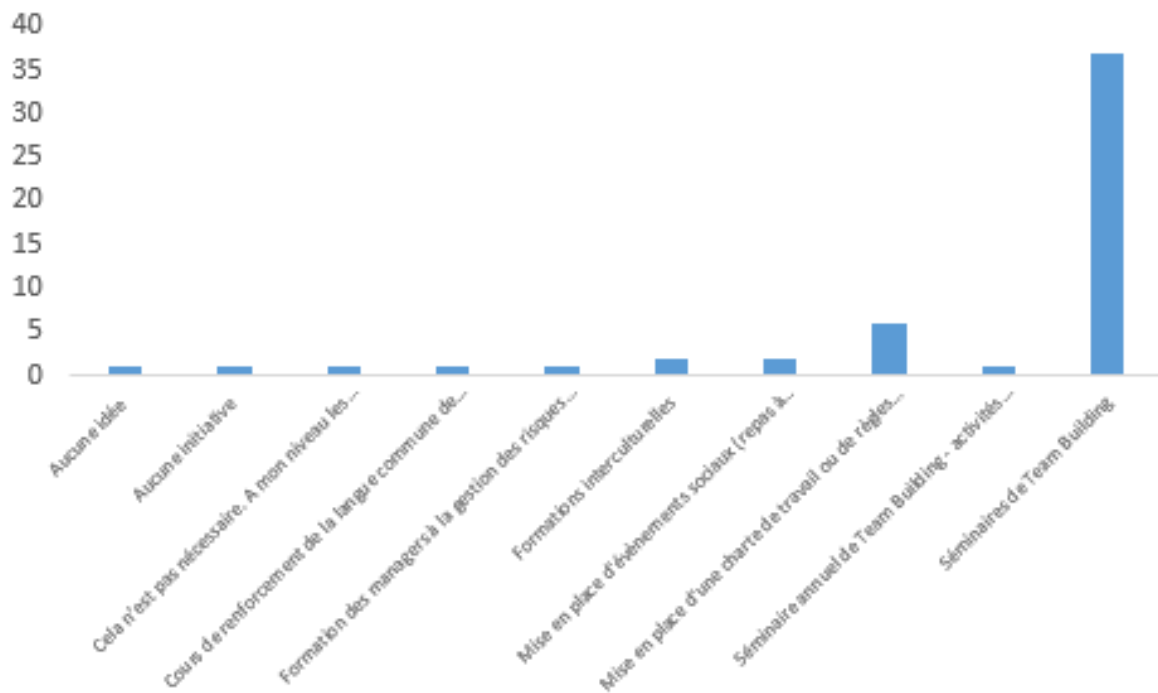
### **3 – Sur l'accompagnement des ressources humaines dans la gestion des équipes Multiculturelles :**

**Code R :**

```
counts <- table(sondage$'comment les ressources humaines vous accompagnent-elles dans la gestion des  
barplot(height = counts)
```

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

**FIGURE N° 03-05 :** La répartition des réponses de la 10ème question



**Source :** élaboré par nous-même d'après logiciel R

**Commentaires :** 70% de l'accompagnement des ressources humaines se manifeste par du team building

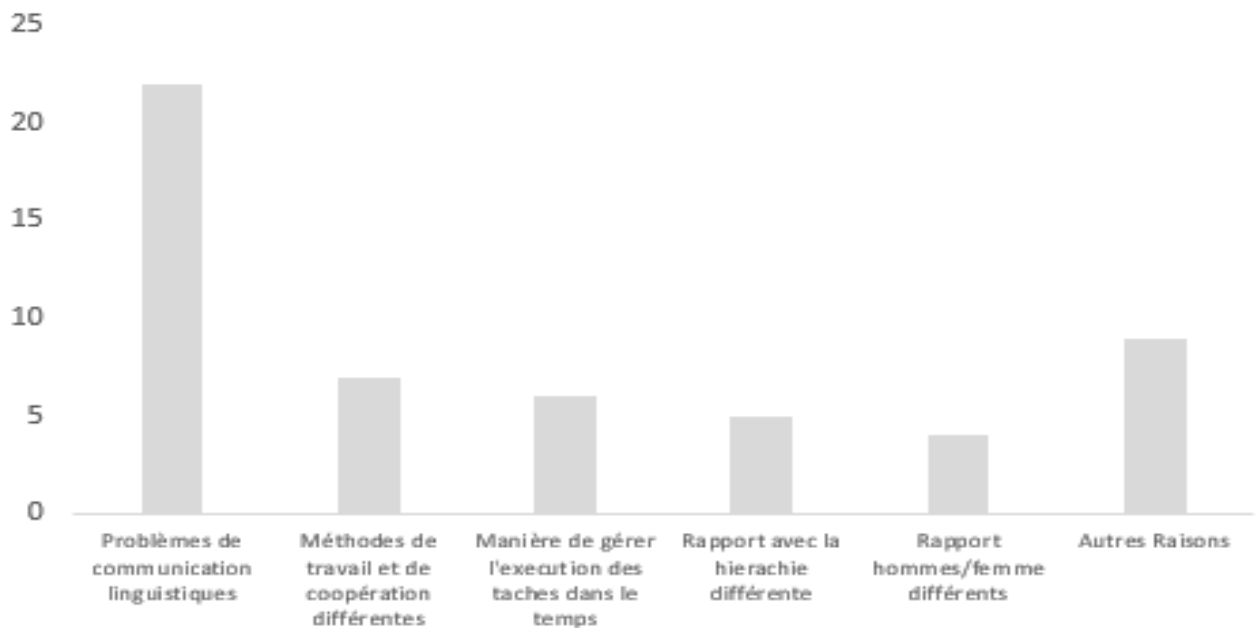
### 4 – Les difficultés rencontrées par les équipes Multiculturelles

**Code R :**

```
table(sondages$`quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?`)  
counts <- table(sondages$`quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles`)  
barplot(height = counts)
```

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

**FIGURE N° 03-06 :** la répartition des réponses de la 9<sup>ème</sup> question



**Source :** élaboré par nous-même d'après logiciel R

**Commentaires :** Sur les difficultés rencontrés par les groupes interculturelles, 41.5% des avis relèvent d'un problème de communication linguistique, dont 68% du genre féminin

### 5 – Les compétences acquises acquises au sein des groupes interculturelles :

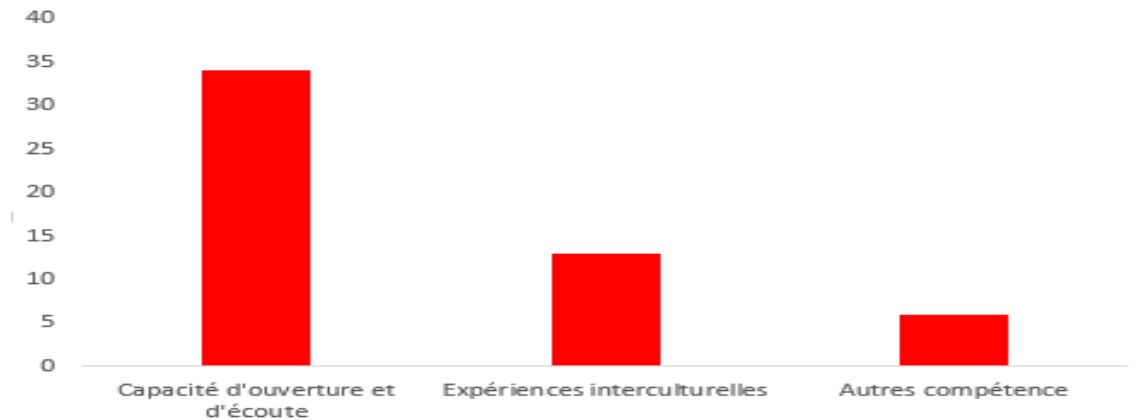
**Code R :**

```
table(sondage$`quel genre de compétences, avez-vous acquis à travers votre expérience en interculturel`  
counts <- table(sondage$`quel genre de compétences, avez-vous acquis à travers votre expérience en int`  
barplot(height = counts)
```

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

**FIGURE N°03-07** : La répartition des réponses de la 11<sup>ème</sup> question



**Source** : élaboré par nous-même d'après logiciel R

**Commentaires** : Sur les compétences acquises à travers les groupes interculturelles, 64% des avis relèvent la capacité d'ouverture et d'écoute, 24.5% une expérience interculturelle

### 6 – Quel sont les atouts des équipes Multiculturelles :

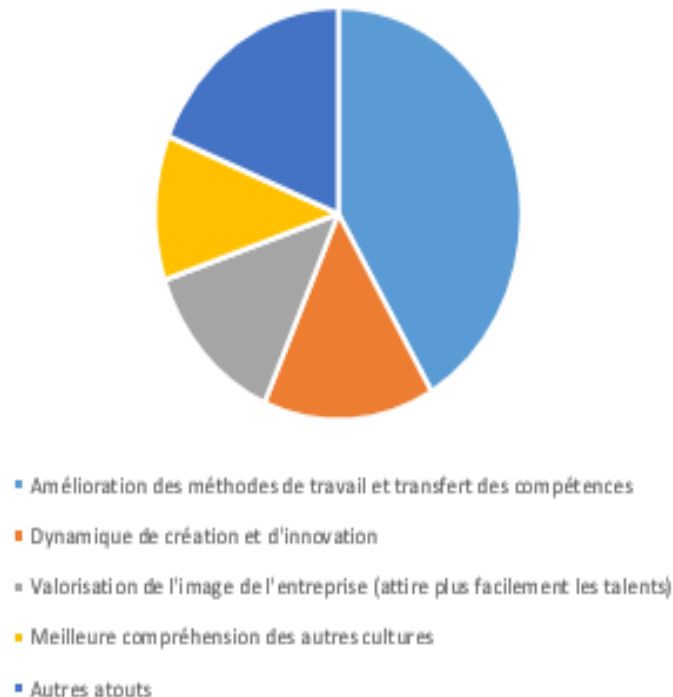
**Code R :**

```
slices <- c(22, 8, 7, 6, 10)
lbls <- c("Amélioration des méthodes de travail et transfert des compétences",
         "Dynamique de création et d'innovation",
         "Valorisation de l'image de l'entreprise (attire plus facilement les talents)",
         "Meilleure compréhension des autres cultures",
         "Autres atouts")
pie(slices, labels = lbls, main="Les Atouts des équipes Multiculturelles")
```

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

**FIGURE N° 03-08 : la répartition des réponses de la 8<sup>ème</sup> question**



Source : élaboré par nous-même d'après logiciel R

**Commentaires :** 41% des avis concernent l'amélioration des méthodes de travail et transfert des compétences, 15% sur de la dynamique de création et d'innovation

### 7 – Influence du poste occupé sur la nature de la gestion des ressources humaines et sur les compétences acquises à travers les expériences multiculturelles

**Code R :**

```
cast1 <- dcast(sondage, 'Comment les ressources humaines vous accompagnent-elles dans la gestion des é  
+ sondage$`Quel genre de compétences, avez-vous acquis à travers votre expérience en ir  
~ sondage$`Vous occupez quel poste ?' )
```

**Commentaires :**

- 43% des avis trouvent dans le team building un outil permettant d'acquérir des compétences en capacité d'ouverture et d'écoute

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

- 30.4% d'avis concernant des cadres managé (43% de l'échantillon de cadre manager)
- 26.1% pour des territory manager & 17.4% pour les coordinateurs et team leader

**8 – Critique sur la prise en compte des groupes interculturels dans les actions managériales sur la reconnaissance de l'atout de ces derniers, ainsi que la nature de la gestion des ressources humaines :**

**Code R :**

```
cast2 <- dcast(sondage, sondage$`Comment les ressources humaines vous accompagnent-elles dans la gesti  
+ sondage$`quels sont pour vous les atouts des équipes multiculturelles ?`  
~ sondage$`L'interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre
```

**Commentaires :** sur les 79% d'avis reconnaissent la prise en compte des de l'interculturelles dans l'action managériales :

- 33% émettent une réserve sur une nécessité d'amélioration
- 73.8% retrouve l'accompagnement des ressources humaines via le Team building
- 45% reconnaissent l'Amélioration des méthodes de travail et transfert des compétences comme atout des équipes interculturelles

**9 – Influence du poste occupé sur l'ancienneté au sein de l'entreprise et la qualité de communication avec les collaborateurs :**

**TABLEAU N°03-04 :** Récapitulatif des postes occupés

Segment Poste	Count	%
Cadre manager	17	32,1%
Teritory manager	15	28,3%
Délégué madicale	10	18,9%
Coordinateur / Team Leader	7	13,2%
Directeur	1	1,9%
Autres	3	5,7%

**Source :** élaboré par nous-même d'après logiciel R

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

### Code R :

```
cast3 <- dcast(sondage, sondage$`Depuis combien de temps, occupez vous ce poste?`  
+ sondage$`Comment trouvez-vous la communication avec vos collaborateurs ?`  
~ sondage$`Vous occupez quel poste ?`)
```

### Commentaires :

- 32% ont un poste de cadre manager (dont 59% ont une expérience inférieure à 5 ans)
- Le niveau d'expérience est équilibré pour les territory manager et les délégués médicaux
- 92.5% des avis sont satisfaits de leur relation avec leurs collaborateurs, l'ordre de grandeur est respecté pour tous les niveaux de poste.

### 10 – Influence du poste occupé sur l'ancienneté au sein de l'entreprise et les obstacles rencontrés par les équipes interculturelles :

### Code R :

```
cast4 <- dcast(sondage, sondage$`Depuis combien de temps, occupez vous ce poste?`  
+ sondage$`Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles`  
~ sondage$`Vous occupez quel poste ?`)
```

### Commentaires :

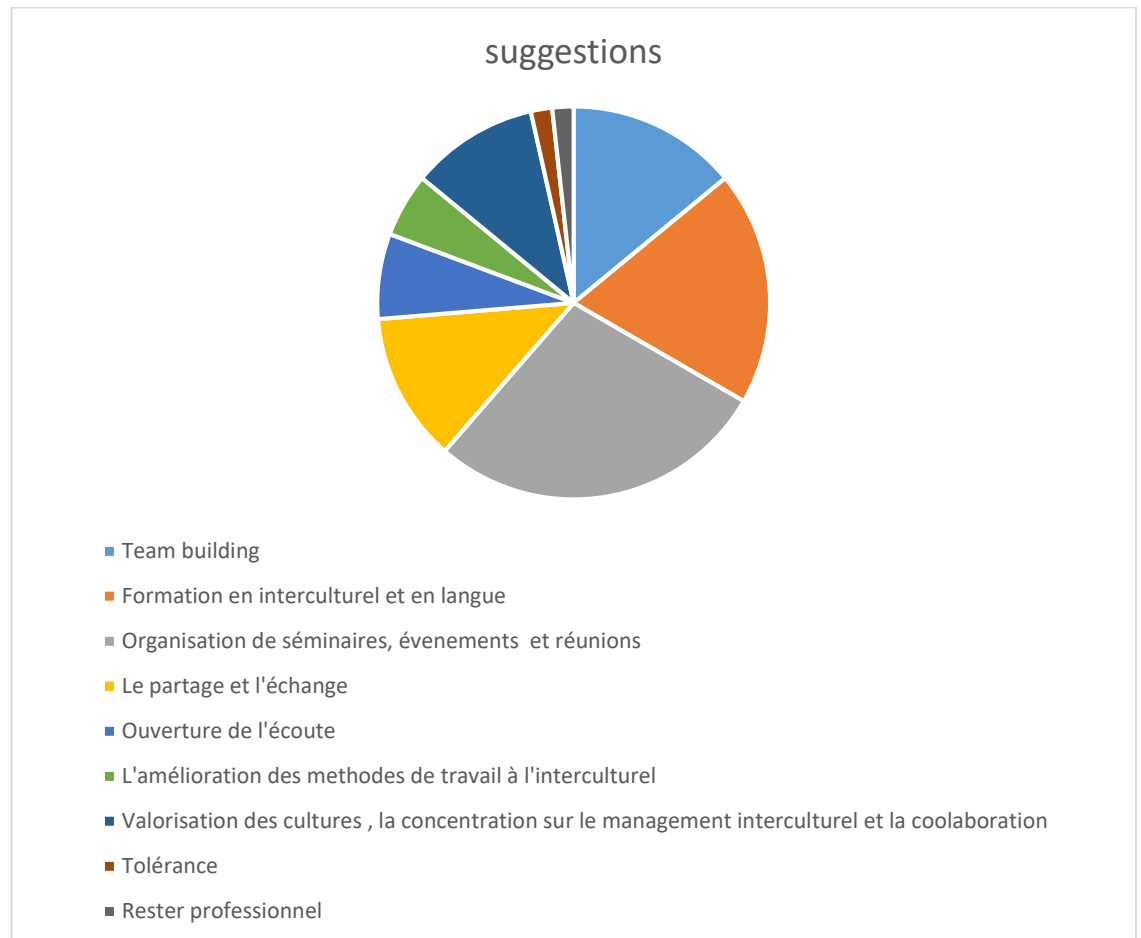
- 41.5% des avis reconnaissent la communication linguistique comme obstacle rencontré par les équipes interculturelles
- L'obstacle de la communication linguistique est présent à 47% chez les cadres manager, à 40% chez les territory manager et à 60% chez les délégués médicaux
- 63.6% des avis reconnaissant la communication linguistique comme obstacle ont moins de 5 ans d'expériences.

## Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.

---

### Question 11 :

**FIGURE 03-09** : la répartition des réponses de la 12<sup>ème</sup> question



**Source** : élaboré par nous-même d'après logiciel R

### Commentaires :

28% des travailleurs quel que soit leur poste proposent l'organisation des séminaires, des événements et des réunions entre les employés des différents pays pour améliorer le management interculturel au sein de l'entreprise. 19% suggèrent des formations en interculturel et en langue. 14% voient que le Team building est meilleur pour cette amélioration. Il y a aussi qui proposent le partage et l'échange et l'ouverture de l'écoute entre les différents employés des différents pays.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **Section 3 : analyse et discussion des résultats**

#### **1. Synthèse des résultats de l'étude qualitative :**

##### **Question1 :**

La totalité des managers ont affirmé ne jamais avoir été formé en management interculturel à l'exception du directeur financier de la région Afrique du nord.

Mais les années d'expérience, comme le précise le General manager, permettent d'acquérir des pratiques pour s'adapter à cette multi culturalité.

##### **Question2 :**

Les malentendus tournent essentiellement autour de la communication :

- Les expressions utilisées : peuvent être mal interprétées par les collaborateurs étrangers selon leur contexte culturel.
- Le manque de communication : la non réception des rapports.
- Délai de travail : le non-respect du calendrier. comme le site le manager marketing : « Le délai de travail aussi est un point important car, nous, les européens, on respecte beaucoup nos calendriers et les délais contrairement aux autres.

##### **Question 03 :**

- La préparation : poser des questions pour cerner les personnes.
- Préparation culturelle : il n'y a jamais de rencontre sans préparation.
- Se rapprocher de la personne.
- Beaucoup de communication : engager tout le monde.
- Communiquer avec tout le monde.

##### **Question 04 :**

- Découvrir de différentes cultures et de nouvelles méthodes et horizons.
- Partage de savoir et des compétences.
- Multitâches.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

- Améliorer les compétences.
- Même sur le plan personnel. (responsable des affaires règlementaires)
- Culture d'entreprise.
- L'évaluation.

### **Question 05 :**

Tenir compte des différences culturelles :

- Pour éviter les conflits.
- La bonne exécution des travaux.
- Recevoir ce qu'on attend des autres.

Le manager est donc le maestro de son équipe, il commence par lui-même, s'imprègne des différentes cultures et même son équipe dans la même direction afin de limiter les conflits.

### **2. Les synthèses du questionnaire :**

Nous synthétisons à travers les réponses obtenues lors de notre étude chez BAUSCH et LOMB que :

- La capacité d'ouverture et d'écoute est fortement présente chez les femmes comme chez les hommes au sein de l'entreprise.
- L'inter culturalité est très prise en compte à BAUSCH et LOMB surtout chez les managers.
- Les teams building représentent le moyen le plus efficace dans l'accompagnement des équipes dans la multi culturalité.
- Les équipes multi culturalité affirme que les principaux problèmes sont des problèmes de communication.
- Les compétences acquises : la capacité d'ouverture et d'écoute.
- Les atouts des équipes interculturelles à travers l'expérience interculturelle, l'entreprise développe des méthodes de travail plus efficace.

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

### **3. Recommandations :**

#### **3.1. Les erreurs à éviter :**

- L'instinct paternel est bien présent chez les orientaux, les managers peuvent se permettre des comportements familiers avec leurs subordonnées étrangers ; ce qui n'est pas forcément toléré par ces derniers, et peut entraîner des conflits d'ordre culturel.
- Les équipes interculturelles virtuelles peuvent rencontrer un manque de communication, c'est pour cela qu'il est favorable d'envoyer constamment des rapports.
- Ne pas considérer important de connaître la culture de nos collaborateurs.
- Négliger les calendriers de travail, les deadline, en s'autorisant un délai plus long, sans se soucier des autres équipes.

#### **3.2. Les solutions :**

En se référant à la dernière question de notre questionnaire qui était une question ouverte et à notre expérience sur le lieu de stage nous avons essayé de proposer des solutions pour bien traiter les questions d'ordre interculturel :

- Privilégier les rencontres physiques.

Les personnes ont tendance à apprendre plus vite des rencontres physiques, elles sont plus marquantes et plus efficaces à l'application du management interculturel.

Par rencontre physique, on entend dire : des teams building, des formations en management interculturel, des réajustements dans la politique RH...

##### **A- les teams building :**

Les termes anglais "team building" signifient littéralement "construction d'équipe". L'objectif recherché par la direction d'une entreprise est de resserrer la cohésion d'une équipe, d'en raffermir les liens, pour augmenter ensuite la productivité au travail.<sup>1</sup>

Lors des rencontres professionnelles, l'entreprise pourrait organiser des ateliers de communication afin de renforcer la compréhension d'autrui, le développement des techniques de communication, la bonne réception des messages...

---

<sup>1</sup>[www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/bonnes-pratiques-bien-manager](http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/bonnes-pratiques-bien-manager) consulté le 14/04/2019 à 22h

## **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.**

---

**B- des formations en management interculturel** : lors des rencontres professionnelles, des déplacements de travail à l'étranger etc. Les entreprises devraient consacrer du temps à l'initiation de ses collaborateurs à la culture.

**C- prendre des mesures au niveau des ressources humaines** : la politique RH devrait prendre des mesures pour détecter les besoins en formation en management interculturel et les combler en faisant appel aux services d'un consultant ou de professionnels.

**D- établir un référentiel pour renforcer la culture d'entreprise :**

L'entreprise doit mettre en place un document qui dicte les pratiques à adopter, les méthodes de gestions de conflits, la gestion des délais d'exécution des travaux ... ce document lui servira de référentiel afin de consolider sa culture d'entreprise.

**Conclusion :**

A la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que l'individu et le centre d'intérêt dans une multinationale

Malgré le développement technologique, le degré de conscience des employés, la communication reste la principale source de conflits

Comme solution, nous proposons à l'entreprise de privilégier le contact humain pour renforcer les relations interculturelles et obtenir les résultats voulus.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion Générale.

---

Si les rapports interculturels sont aussi anciens que la découverte des civilisations, le concept a pris une ampleur toute particulière à l'ère de la mondialisation. C'est à cette période que la formalisation d'études et l'analyse de codes culturels ont permis de dégager un sujet d'expertise applicable au niveau professionnel qui permet aux entreprises de travailler plus efficacement.

Il s'agit aujourd'hui d'aborder la gestion des équipes à distance, mais aussi celle de projets internationaux, les collaborateurs interagissant de façon matricielle tout en étant physiquement à distance. Nous sommes passés de problématiques individuelles ou bilatérales à des problématiques multiculturelles. Ces collaborateurs de pays aux codes différents qui doivent s'adapter à des environnements étrangers à leurs yeux.

Le management interculturel recouvre la gestion des équipes lors des rapprochements d'entreprise, la négociation de contrats, les transferts internationaux des outils de gestion, la **gestion de la diversité, mobilité des expatriés, communication à distance, performance des équipes multiculturelles, organisations apprenantes...**

La mobilité des collaborateurs à l'international, la pluralité des comportements culturels et des spécificités nationales font désormais du management interculturel, l'une des préoccupations de l'entreprise. Les multinationales cherchent à maximiser les performances à l'international et préparer ses collaborateurs à travailler dans des environnements différents, qu'ils soient expatriés ou amenés à traiter avec des publics à l'international

Le contexte dans lequel nous évoluons a profondément changé ces dernières années. La mondialisation représente un véritable challenge pour le monde de l'entreprise, qui se retrouve confronté à la problématique des cultures. C'est pourquoi le Management interculturel est aujourd'hui devenu incontournable pour réussir dans le monde du Business. Les entreprises sont de plus en plus à la recherche de collaborateurs sensibilisés.

Les équipes multiculturelles peuvent constituer un avantage concurrentiel très important pour les entreprises et elles en sont aujourd'hui très conscientes.

Ce travail de recherche avait comme ambition de permettre de mieux comprendre le comportement des individus dans une multinationale, plus précisément les employés algériens.

D'après les résultats de nos recherches qualitatives et quantitatives, nous avons constaté que le contexte culturel avait un impact direct sur la communication interpersonnelle. Le langage verbal et non verbal, les termes utilisés, la réception des messages... ces éléments sont souvent source de conflits.

S'ajoute à cela, les problèmes de délais d'exécution des travaux, par rapport au respect du calendrier.

Les managers tentent de communiquer tout le temps avec leurs équipes, pour s'assurer que les messages soient bien reçus et surtout bien compris. Ils essaient aussi d'impliquer tous les employés dans l'exécution des tâches, afin de diminuer les dysfonctionnements.

Nous avons constaté que les employés algériens opérant dans une multinationale faisaient preuve de motivation, responsabilité et de loyauté. Le travail de groupe était privilégié.

## Conclusion Générale.

---

A travers les résultats obtenus, nous avons affirmé nos trois hypothèses citées auparavant.

A la fin de ce travail de recherche, nous avons essayé d'apporter des solutions aux problèmes qu'on a pu collecter suite à l'étude de terrain.

Les teams-building semblent être une solution appréciée par les employés des multinationales, afin d'accroître leurs connaissances en culture de leurs collaborateurs.

Il est également préférable de mettre au point un référentiel des pratiques de l'entreprise, pour consolider sa culture et dépasser efficacement les disparités culturelles de ses employés.

Ensuite, il faut profiter des réunions à l'étranger pour intégrer des petites formations en management interculturel.

Enfin, la politique RH doit détecter les besoins de formations en interculturel et prévoir des mesures pour les combler.

Aucun consultant aussi doué ou expérimenté soit-il ne pourra proposer une solution toute faite, prête à l'usage. L'interculturel est un acquis permanent très spécifique à l'opération qui se construit au jour le jour par les personnes concernées. Il faut travailler conjointement, surveiller constamment au quotidien ses propres pensées, attitudes, discours... et faire des efforts pour y arriver. Vouloir oublier les différences de pratiques et de mentalités, les mettre de côté sans pour autant les négliger, et au contraire renforcer la culture d'entreprise.

C'est l'harmonie et l'intégration qu'il faut rechercher, et c'est la mission de tous.

Les résultats de notre cas pratique, nous permettent donc de répondre aux questions posées préalablement, et d'apporter une clarification à la problématique :

- La diversité culturelle, à travers les différentes idées et les différents comportements mène l'individu à donner le meilleur de lui-même, à s'engager dans son travail, à développer des compétences comme : la motivation, le partage, la capacité d'ouverture et d'écoute...
- Un manager international sait s'adapter et transformer une réalité complexe et plurielle en facteur de performance sociale et économique. Il lui incombe par conséquent de savoir surmonter les différences pour faire travailler ensemble des personnes de cultures très diverses aux intérêts parfois contradictoires.
- La réalité de la diversité peut se révéler délicate à gérer : critères de performance, recherche de solution ou de gain et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes internationales.

L'exigence du résultat, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et créer des conflits de valeurs.

Cette étude sur l'impact de la diversité culturelle sur l'individu au sein d'une multinationale, est selon nous à compléter par des recherches ultérieures. Surtout concernant

## Conclusion Générale.

---

l'individu algérien au sein de cette multi culturalité. Ce qui nous pousse à poser les premiers repères pour d'autres recherches similaires :

- Analyse du comportement de l'individu algérien dans une multinationale.
- Etude comparative entre la performance des équipes multiculturelles et des équipes mono culturelles.
- L'application du team building dans la gestion des équipes multiculturelles au sein d'une multinationale.

Nous avons pris énormément de plaisir à travailler sur ce thème par rapport à son actualité, son approche de l'individu..., et nous espérons très sincèrement que d'autres recherches viendront le compléter.

# Bibliographie

## Ouvrage :

- ADLER, Nancy, (1994), comportement organisationnel : une approche multiculturelle, éditions Reynald Gaulet, Canada.
- Barabel, Michel, Meier, Olivier, « *Manageaor* »,3, Dunod, 2015.
- Bartlett C, Goshal S, « managing accross borders: the transational solution. », Harvard buisness school, 1998.
- BELAID et Collectif, Le management, concepts clés. Ed pages bleus. Alger.
- BOSCHE, Marc, ( 1993), le management interculturel, éditions Nathan, Paris.
- Chevrier, S, « gestion des équipes multiculturelles », Chanlat editions, 2008.
- Chevrier.S, « peut-on faire virtuellement équipe ? », nouvelle revue de psychologie, 2012.
- Davel, E. Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (éds.) (2008), gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques pratiques et plongées, Québec, Les presses de l'université de Laval.
- D'Iribarne.P, la logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales, 1989, ed points.
- D'Iribarne, Philippe dans *Cultures et mondialisation*. Seuil, 1998
- Drummond, Virginia (2017), le management interculturel : comprendre la diversité culturelle pour optimiser le management des équipes. Ed. 6.
- DRUMMOND (V), *le management interculturel* », 2017, GERESO Edition, France.
- Equilbey, Noël. le management inerculturel, ed Management et société (EMS), 2004.
- Franck Gauthey, « Management interculturel : représentations et pratiques en questions », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002
- Geertz, C. (1973), the interpretation of cultures, Londres, Hutchinson.
- HALL, E., *Le langage silencieux*. Seuil, 1983
- Hall, Edward, (1987), guide du comportement dans les affaires internationales, éditions du Seuil, Paris.
- Hofstede, Geert. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001
- Hofstede, G., J. et Minkov, M. (2010), culture et organisations. Nos programations mentales, 3eme éd., Paris, Pearson education.
- Laurent A., (1989), « A cultural view of organizational change », in P. Evans, Y. Doz et A. Laurent (eds), *Humann Ressource Management in International Firms*, Chapitre 5, London : Macmillan.

- Mayrhofer Ulrike (2017), « management interculturel, comprendre et gérer la diversité culturelle », les multiples facettes de la culture, ed vuibert.
- Meier, Olivier, Barabel. M, Gestion internationale des ressources humaines, 3eme édition, ed DUNOD, 2008.
- OUACHERINE(H), manuel du cours « recherche marketing », 1ère année master, EHEC Alger, 2012/2013
- Peter F Drucker, (1954), « The practice of management », ed Harper & Row, New York.
- Philippe d'IRIBARNE, (1989), « "La logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationales », éditions du Seuil, Paris.
- S.schneider, J-L Barsoux, managing Accross Cultures, Financial Times, prentice Hall Europe,1997
- Schneider et Barsoux, « *Management interculturel* », Pearson Education, 2003
- Schein,E. H.(2004), organizational culture and leadership, 3<sup>e</sup> 2d., San Francisco, Jossey- Bass.
- THIETAR(R.A) : Méthodes de recherche en management, DUNOD, 2003.
- Trompenaars, Fons et Charles Hampden-Turner, C. (2013), L'entreprise multiculturelle, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Maxima.
- Tylor E.B. (1871), "Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom".

## **Travaux universitaires :**

- Abdallah-Pretceille, « *éducation interculturelle* », 2017, presses universitaires de France.
- Adler N-J, "*international Dimensions of Organizational Behavior*", southwestern Thomson Learning, 2000.
- Angélica Martinez Sanchez, « Mémoire «le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine : les perceptions du changement dans un contexte de fusion », Novembre 2004.
- Bouftane Saadia, mémoire en management interculturel, « méthodes en management interculturel » l'internationalisation d'auchan. Mohamed V, Ecole supérieure de technologie.
- Chevrier, Sylvie. *Le Management des équipes interculturelles*. PUF, 2000.
- DUPRIEZ.P, B.Vanderlinden, O Soumah-Mis, Balises pour le management interculturel, ICN-Université Nancy2, Recueil des inventions, article, semaine internationale, 2002.
- LYAZGHI saad LAHRACH, LACHEGUER Abdenacer, JARIR Hicham, « Mémoire d'un master de recherche « économie et management international », « les fondements du management interculturel » 2011/2012 univ Moulay Ismail.
- M. Lee Marks, P. Mirvins, « Revisiting the Merger Syndrome : Dealing with Stress », M&A Review,
- vol. 31, Philadelphie, mai-juin 1997.

- M.SAAD, *Mémoire en management interculturel*, cas web help.

### **Revue scientifique :**

- HOFSTEDE, Geert(1987), « relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », revue Française de gestion, sep- oct.

### **Article de presse :**

- Kluckhohn,F.R. et Strodtbeck,F.L.(1961), variations in value orientations, Westport, Greenwood Press.

### **Sites Web :**

- [http://www.geert-hofstede.com/geert\\_hofstede\\_resources.shtml](http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml) )
- <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007karjalainen080.pdf>>.
- <https://fr.unesco.org/themes/%C3%A9ducation-au-d%C3%A9veloppement-durable/diversite-culturelle>
- <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/321/la-culture-nationale71576.php>
- <http://laplagnedcg7.blogspot.com/2015/05/115-culture-nationale-culture.html>
- <http://chaire.neoma-bs.fr>
- [www.focusrh.com](http://www.focusrh.com)
- [www.bausch.ca](http://www.bausch.ca)
- [www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/bonnes-pratiques-bien-manager](http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/bonnes-pratiques-bien-manager) consulté le 14/04/2019 à 22h

# ANNEXES

## Les études de Hofstede :

Le classement est fait par ordre décroissant de l'échelle (de 0 à 120) :

La distance hiérarchique
Pays asiatiques
Pays d'Europe de l'Est
Pays latins
Pays germanophones
Pays scandinaves et baltes
Pays anglo-saxons

Individualisme	collectivisme
Pays occidentaux	Pays d'Amérique latine
	Pays d'Asie orientale

Masculinité	Féminité
Pays d'Europe de l'est	Pays scandinaves
Pays latins	Pays baltes
Pays germanophones	
Japon	

Le contrôle de l'incertitude
Pays d'Amérique latine
Pays d'Europe latine
Pays méditerranéens
Pays scandinaves
Pays d'Asie orientale
Pays anglo-saxons

Orientation à long terme	Orientation à court terme
Pays d'Asie orientale	Pays d'Amérique latine
Pays d'Europe de l'est	Pays d'Afrique
Allemagne	

Indulgence	Sévérité
Pays d'Amérique latine	Pays de l'ex bloc soviétique
Pays d'Afrique	Pays d'Asie
Pays occidentaux	

## Les études de Trompenaars et Hampden-Turner :

Les pays sont classés par ordre décroissant :

universel	particulier
Amérique du Nord	Amérique latine
Europe du Nord	Asie
	Russie

groupe	individu
Asie	Amérique du Nord
Amérique latine	Europe du Nord
	Pays de l'ex-bloc soviétique

neutralité	affectivité
Pays asiatiques	Moyen-Orient
Pays de l'ex-bloc soviétique	Amérique latine
Europe du Nord	

diffus	spécifique
Pays asiatiques	Europe du Nord
Pays africains	Pays anglo-saxons

Le statut attribué	Le statut acquis
Moyen Orient	Europe du Nord
Asie	Pays anglo-saxons
Afrique	

Le temps séquentiel	Le temps synchronique
Europe du Nord	Afrique
Amérique du Nord	Amérique latine
	Europe du Sud

Le contrôle interne	le contrôle externe
Amérique du Nord	Asie
Europe occidentale	Moyen Orient

## Guide d'entretien

1. avez-vous déjà été formé en management interculturel ?
2. selon vos expériences, quel est le type de malentendus que vous rencontrez le plus avec vos collaborateurs étrangers ?
  - a- liés à la communication
  - b- liés au délai de travail
  - c- autre...
3. que faites-vous pour vous adapter à cette multi culturalité ? (essayer de détecter les caractéristiques des managers internationaux)
4. étant chef de groupe, quelles sont les motivations ou encore les désagréments que vous ressentez en exerçant votre métier notamment avec vos collaborateurs étrangers ?
5. selon vous, quelle est la particularité des équipes multiculturelles ?

## Questionnaire :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous Nihad T et sabrina M étudiantes à HEC Alger, voulons réaliser une étude à propos de l'impact de l'interculturel sur l'individu au sein d'une multinationale. Pour ce faire nous vous prions de bien vouloir répondre à notre questionnaire. Vos réponses nous seront d'une grande utilité, nous vous en remercions par avance.

### **1. Vous êtes ?**

- Homme
- Femme

### **2. Quelle est votre nationalité ?**

### **3. Vous occupez quel poste ?**

Directeur des Ressources Humaines

Responsable des Ressources Humaines

Cadre manager

Coordinateur/ Team leader

Autre :

### **4. Depuis combien de temps, occupez-vous ce poste ?**

- Moins de 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- plus de 21 ans.

**5. Comment trouvez-vous la communication avec vos collaborateurs ?**

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas satisfaisante

**6. L'interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ? \***

Oui

Non et ce n'est pas nécessaire

Non, mais elle devrait le faire

Oui mais peut mieux faire

**7. De quelle façon le multiculturel est-il présent dans votre entreprise ? \***

Présence de différentes cultures au sein même des équipes

Gestion des équipes des filiales à distance

Joint-venture

Groupe international favorisant la mobilité entre les pays

Autre :

**8. Quels sont pour vous les atouts des équipes multiculturelles ? \***

Dynamique de création et d'innovation

Amélioration du climat social

Valorisation de l'image de l'entreprise (attire plus facilement les talents)

Meilleure compréhension des autres cultures

Création d'une culture d'entreprise commune

Renforcement des liens entre entreprise mère/filiales

Amélioration des méthodes de travail et transfert des compétences

Autre :

**9. Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?**

Problèmes de communication linguistiques

Méthodes de travail et de coopération différentes

Rapport avec la hiérarchie différente

Manière de gérer l'exécution des tâches dans le temps

Nombreux sous-entendus non exprimés

Rapport hommes/femme différents

Style de management

Manque d'accompagnement des ressources humaines

Culture d'entreprise différente

Autre :

**10. Comment les ressources humaines vous accompagnent-elles dans la gestion des équipes multiculturelles au quotidien ? \***

Formations interculturelles

Cours de renforcement de la langue commune de travail

Mise en place d'une charte de travail ou de règles de collaboration

Séminaires de Team Building

Mise en place d'évènements sociaux (repas à thème, activités ludiques,etc)

Incentives de coopération

Formation des managers à la gestion des risques interculturels

Autre :

**11. Quel genre de compétences, avez-vous acquis à travers votre expérience en interculturel ?**

Compétences linguistiques

Capacité d'ouverture et d'écoute

Tolérance à l'incertitude

Expériences interculturelles

Autre...

**12. Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer le management interculturel au sein de votre entreprise ? (cela peut être des pratiques déjà en cours ou que vous aimeriez mettre en place)**

## Table des matières

**Introduction générale**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des Tableaux**

**Liste des Figures**

**Sommaire**

**Chapitre 01 : Management interculturel..... 20**

**Section 01 : Les fondements du management interculturel ..... 20**

- 1. L'essor du management interculturel ..... 20
  - 1.1. La culture ..... 20
  - 1.2. Le management ..... 23
  - 1.3. Le management interculturel ..... 24
- 2. Les concepts du management interculturel ..... 27
  - 2.1. La diversité culturelle ..... 27
  - 2.2. La culture nationale ..... 28
  - 2.3. La culture d'entreprise ..... 31
    - 2.3.1. Les spécificités de la culture d'entreprise ..... 31
    - 2.3.2. L'analyse de la culture organisationnelle ..... 32

**Section 02 : Les dimensions culturelles ..... 34**

- 1. Le modèle Hofstede ..... 35
  - 1.1. Les dimensions culturelles selon Hofstede ..... 35
    - 1.1.1. La distance hiérarchique ..... 35
    - 1.1.2. L'individualisme vs le collectivisme ..... 35
    - 1.1.3. La masculinité vs la féminité ..... 36
    - 1.1.4. Le contrôle de l'incertitude ..... 37
    - 1.1.5. L'orientation à long terme vs à court terme ..... 37
    - 1.1.6. L'indulgence vs la sévérité ..... 37
  - 1.2. Les cultures opposées selon Hofstede ..... 37
- 2. Les dimensions culturelles selon Trompenaars et Hampden-Turner ..... 40
  - 2.1. L'universel vs. Le particulier ..... 40
  - 2.2. Le groupe vs l'individu ..... 40
  - 2.3. La neutralité vs l'affectivité ..... 41
  - 2.4. Le diffus vs la spécifique ..... 41
  - 2.5. Le statut attribué vs le statut acquis ..... 41
  - 2.6. Le temps séquentiel vs le temps synchronique ..... 41
  - 2.7. Le contrôle interne vs le contrôle externe ..... 42
- 3. Les dimensions culturelles selon Hall ..... 42

3.1. Le diagnostic interculturel par rapport à l'espace .....	42
3.2. Le diagnostic interculturel par rapport au temps .....	43
4. La comparaison des dimensions culturelles .....	45
<b>Section 03 : Les principaux pièges des situations interculturelles .....</b>	<b>46</b>
1. Stéréotypes : en avoir peur, s'y réfugier et s'y morfondre.....	47
2. Rentrer dans une discussion des différences (surtout si elles sont perçues comme inconfortables, inappropriées, menaçantes ou illégitimes) .....	50
3. Prendre pour des «évidences partagées» toute similarité apparente.....	52
4. Créer une sorte d'homogénéité pour « masquer » les différences.....	54
Conclusion . .....	55
<b>Chapitre 02 : L'interculturel et l'individu .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01 : L'interculturel de l'entreprise.....</b>	<b>57</b>
1. La concrétisation de l'interculturel dans l'entreprise.....	58
1.1. Au niveau de la communication externe de produits ou services offerts par l'entreprise.....	59
1.2. Au niveau stratégique, la sensibilité culturelle permet aux entreprises.....	59
1.3. Au niveau du management organisationnel et du management des hommes .....	60
2. Le choix fondamentaux du management organisationnel et leurs implications interculturelles .....	60
2.1. Comment rendre opérationnel les acquis interculturels.....	62
2.1.1. Les universités d'entreprise .....	62
2.1.2. Le développement de la capacité interculturelle au sein de l'entreprise.....	63
A) Compétences linguistiques .....	67
B) Capacité d'ouverture et d'écoute.....	67
C) Tolérance à l'incertitude .....	67
D) Expériences interculturelles.....	68
<b>Section 02 : Le manager des équipes multiculturelles.....</b>	<b>68</b>
1. Qui sont les managers internationaux ?.....	69
1.1. Des profils stratégiques.....	69
1.2. Des profils opérationnels.....	70
2. Les compétences du manager interculturel.....	71
3. Les rôles clés du manager international .....	74
3.1. Le pédagogue porteur de la vision de l'entreprise .....	75
3.2. Le garant de l'unité.....	75
3.3. L'homme du compromis respectueux de toutes les cultures.....	76
<b>Section 03 : le management des équipes interculturelles.....</b>	<b>77</b>
1. la diversité des équipes multiculturelles.....	77
2. Les caractéristiques des équipes multiculturelles.....	78
3. Avantages et limites des équipes multiculturelles.....	79
3.1. Avantages de la diversité d'une équipe interculturelle.....	80
a) Adaptation aux particularités locales .....	80

b) Confrontation des points de vue .....	81
c) Attraction des cadres à haut potentiel .....	81
d) Réplique à la complexité de l'environnement.....	82
3.2.Risque de la diversité d'une équipe .....	83
a) Communication .....	83
b) Cohésion .....	83
c) Stéréotypes.....	84
d) Conformité de la culture dominante.....	84
e) Susciter des incompréhensions.....	84
f) Accentuer les problèmes.....	84
g) Accélérer le taux de rotation du personnel.....	85
h) Générer des conflits.....	85
4. Les solutions possibles en cas de conflit.....	85
5. Les équipes multiculturelles virtuelles.....	86
Conclusion .....	88

### **Chapitre III : l'analyse du comportement de l'individu dans une multinationale.....91**

<b>Section 01 : présentation de l'entreprise.....</b>	<b>91</b>
1. La naissance de BAUSCH et LOMB.....	91
2. Présentation du bureau de liaison.....	92
2.1 Les départements.....	94
2.1.1. Département administration .....	94
2.1.2 Département finance.....	94
2.1.3 Département pharmaco vigilance.....	94
2.1.4 Département réglementaire.....	95
2.1.5 Département marketing .....	96
2.1.6 Département vente .....	98
<b>Section 02 : méthodologie de l'enquête de terrain .....</b>	<b>98</b>
1. La méthodologie de l'étude qualitative .....	98
1.1. L'entretien .....	99
1.2.Le choix des managers à interroger .....	99
1.3.La déontologie de l'entretien .....	101
1.4.La retranscription de l'entretien .....	101
2. Présentation de l'étude quantitative.....	106
2.1.Objectifs de l'étude .....	106
2.2.Méthodologie de l'étude .....	106
A) Etude par questionnaire .....	106
B) L'échantillon .....	106
2.3.L'élaboration du questionnaire .....	106
2.4.Déroulement de l'enquête .....	107
2.5.Spécificité de l'échantillon .....	107
2.6.Résultat de l'enquête quantitative.....	108
<b>Section 03 : analyse et discussion des résultats .....</b>	<b>119</b>
1. Synthèses des résultats de l'étude qualitative .....	119
2. Les synthèses du questionnaire.....	120
3. Recommandations .....	121

3.1. Les erreurs à éviter.....	121
3.2. Les solutions .....	121
A) Les teams building .....	121
B) Des formations en management interculturel.....	122
C) Prendre des mesures au niveau des ressources humaines .....	122
D) Etablir un référentiel pour renforcer la culture d'entreprise .....	122
Conclusion .....	122
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>124</b>

## **Bibliographie**