

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de
master en sciences commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

Thème :

**La diversité culturelle et la communication interne
au sein**

d'une multinationale

Etude de cas : TotalEnergies Algérie

Présenté par :

Mr. Mehdi ZAZOUA

Encadré par :

Mr. Hassane

OUACHERINE

Professeur à EHEC

Alger

10^{ème} promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de
master en sciences commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

Thème :

**La diversité culturelle et la communication interne
au sein
d'une multinationale
Etude de cas : TotalEnergies Algérie**

Présenté par :

Mr. Mehdi ZAZOUA

Encadré par :

Mr. Hassane

OUACHERINE

Professeur à EHEC

Alger

10^{ème}

promotion

Juin 2023

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents Nadir et Yasmina qui ont su m'apporter soutien, courage, se sont montré compréhensifs tout le long de mon cursus académique et ont été les piliers de ma réussite

Mon frère Chakib à qui je souhaite beaucoup de succès dans l'aventure qu'il vient d'entamer

À

Mon défunt oncle Mahmoud, mon grand-père Ali, ma grand-mère Bahia et tous les membres de la famille qui sont partis trop tôt

À

Mon grand-père Abderrahmane qui a toujours été un modèle et une référence dans ma vie et qui a fait de moi un homme de principes et de valeurs

À

Toute ma famille de façon générale

À

Celui qui nous a consacré beaucoup de lui-même, celui qui a guidé et supervisé de bout en bout ce travail toujours avec dévouement, notre encadrant M. Hassane Ouachrine

À

Tout le staff de la Compagnie TotalEnergies, Algérie spécialement M.me Wassila Boubekour qui nous a encouragé dans la réalisation de ce travail et bien plus encore

À

Tous ceux que j'aime et qui m'aiment en retour

Mehdi

Remerciements

En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force pour réussir mon cursus universitaire et les objectifs réalisés et également à ma famille et mes amis et à tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de cette période. Ainsi que mon encadreur Mr Hassane OUACHERINE pour ses conseils, ses orientations et ses recommandations.

Je remercie également les cadres dirigeants et l'ensemble du personnel de la branche E&P de TotalEnergies Algérie qui ont eu l'amabilité de nous accueillir et de nous accorder leur confiance en nous offrant l'opportunité d'effectuer notre stage au sein d'une grande Compagnie qui se veut leader dans la transition énergétique telle que TotalEnergies.

J'exprime toute ma reconnaissance à M.me Wassila BOUBEKEUR, mon maitre de stage et responsable du département de développement durable et communication au sein de TotalEnergies E&P Algérie, dont l'aide fut précieuse et à qui nous tenons à exprimer toute notre gratitude pour leurs conseils, leurs suivi et leurs encouragements qui m'ont beaucoup édifié.

Mes remerciements je les adresse enfin à l'ensemble des enseignants et à la direction de l'école des Hautes études commerciales -EHEC Alger – pour la qualité de leur prise en charge pendant ces trois années.

Résumé

Le présent mémoire porte sur la diversité culturelle et sa gestion au sein des entreprises, en se concentrant sur le cas de la branche Exploration et Production (E&P) de TotalEnergies Algérie. La problématique abordée est celle de la diversité culturelle et la communication interne dans une multinationale, nous avons donc étudié la nature de la relation entre les deux concepts et avons tenté de définir la démarche à entreprendre afin de maximiser l'engagement des collaborateurs de TotalEnergies au programme d'engagement social « Action! » par la création d'un plan de communication interne. Pour notre étude, nous avons entrepris une démarche qualitative d'analyse thématique avec des entretiens semi directifs que nous avons effectué avec les collaborateurs et qui nous ont permis de confirmer nos hypothèses de départ à savoir : Les collaborateurs ont une perception positive du programme « Action! » et ont bien été informé sur ce dernier. Les obstacles auxquelles fait face l'entreprise dans sa quête d'engagement des collaborateurs au programme sont de nature culturel. Et pour finir, l'adaptation de la communication interne à la culture locale est le meilleur moyen de maximiser l'engagement des collaborateurs au programme. Les résultats de notre étude nous a permis de proposer un plan de communication interne final à mettre en place dans le cadre du programme afin de concilier les attentes des différents intervenants et améliorer la CI qui était déjà existante avant le début de notre stage. Nous avons appliqué certains principes du nouveau plan de communication interne lors du lancement du programme de mécénat de compétence Empower Women in Energy, et cela nous a permis d'avoir un taux d'engagement record qui s'élève à 25% des collaborateurs. Le plan de communication interne et les bonnes pratiques proposées peuvent servir de guide pour les entreprises souhaitant améliorer leur gestion de la diversité culturelle et leur communication interne.

Mots clés : diversité culturelle, communication interne, engagement des collaborateurs, programme « Action! », multinationale, TotalEnergies, Algérie.

Abstract

This dissertation focuses on cultural diversity and its management within companies, specifically examining the Exploration and Production (E&P) branch of TotalEnergies Algeria. The addressed problem revolves around cultural diversity and internal communication in a multinational corporation. The study investigates the relationship between these two concepts and aims to define an approach to maximize employee engagement in TotalEnergies' social engagement program, "Action!", through the implementation of an internal communication plan.

For this study, a qualitative thematic analysis approach was undertaken, utilizing semi-structured interviews with employees, which confirmed our initial hypotheses. It was found that employees have a positive perception of the "Action!" program and have been adequately informed about it. The obstacles faced by the company in fostering employee engagement in the program are of a cultural nature. Lastly, adapting internal communication to the local culture is deemed the most effective way to maximize employee engagement in the program.

Based on the study's findings, a final internal communication plan was proposed to align the expectations of different stakeholders and improve the pre-existing internal communication. The principles of this new plan were implemented during the launch of the Empower Women in Energy skills philanthropy program, resulting in a record-breaking engagement rate of 25% among employees.

The proposed internal communication plan and best practices can serve as a guide for companies seeking to enhance their management of cultural diversity and internal communication.

Key words: cultural diversity, internal communication, employee engagement, “Action!” program, multinational corporation, TotalEnergies Algeria

ملخص

يتناول هذا المذكرة التنوع الثقافي وإدارته داخل الشركات، مع التركيز على حالة فرع الاستكشاف والإنتاج لشركة توتال إنرجيز الجزائر. يتم التطرق فيها إلى مشكلة التنوع الثقافي والتواصل الداخلي في شركة متعددة الجنسيات، وقد قمنا بدراسة طبيعة العلاقة بين هاتين الفكرتين ومحاولة تعريف الخطوات التي يجب اتخاذها لتعزيز مشاركة موظفي توتال إنرجيز في برنامج المشاركة الاجتماعية "العمل".! لهذا الغرض، قمنا بتبني منهجية تحليلية نوعية باستخدام مقابلات شبه موجهة أجريناها مع الموظفين، والتي ساعدتنا على تأكيد فرضياتنا الأولية وهي: أن الموظفين لديهم رؤية إيجابية لبرنامج "العمل"! وقد تم إعالهم بشكل جيد حوله. تواجه الشركة عقبات ثقافية في سعيها لزيادة مشاركة الموظفين في البرنامج. وأخيً راء، فإن تكيف التواصل الداخلي مع الثقافة المحلية هو أفضل وسيلة لتعزيز مشاركة الموظفين في البرنامج. أتاح لنا نتائج دراستنا تقديم خطة نهائية للتواصل الداخلي لتنفيذها في إطار البرنامج، بهدف توفيق توقعات الأطراف المعنية المختلفة وتحسين التواصل الداخلي الذي كان موجودًا بالفعل قبل بداية مرحلتنا. لقد طبقنا بعض مبادئ الخطة الجديدة للتواصل الداخلي أثناء إطلاق برنامج "تمكين المرأة في الطاقة" للرعاية بالكفاءات، وساهم ذلك في تحقيق معدل مشاركة قياسي يبلغ 25٪ من الموظفين. يمكن أن تكون خطة التواصل الداخلي والممارسات الجيدة المقترحة دلياً للشركات الراغبة في تحسين إدارتها للتنوع الثقافي واتصالها الداخلية

الكلمات الرئيسية: التنوع الثقافي، التواصل الداخلي، مشاركة الموظفين، برنامج "العمل"!، متعددة الجنسيات، توتال إنرجيز، الجزائر

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE 1 Fondements théoriques de la diversité culturelle	6
1.1 Les multiples facettes de la culture	8
1.2 Le Management Interculturel	11
1.3 Les avantages, les enjeux et les bonnes pratiques pour gérer la diversité culturelle en entreprise	37
CHAPITRE 2 La communication interne dans un contexte interculturel	45
2.1. Les fondamentaux de la communication interne	47
2.2. Typologie de la communication	55
2.3. La stratégie de la communication interne	67
CHAPITRE 3 La relation entre la diversité culturelle et la communication interne au sein de la branche E&P de TotalEnergies Algérie	76
3.1. Présentation de la Compagnie TotalEnergies	78
3.2 Présentation de la fonction développement durable et communication au sein de TotalEnergies E&P Algérie	95
3.3 Démarches et résultats de l'enquête	103
CONCLUSION GÉNÉRALE	126

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE 1

Figure 1.2.1 Les dimensions culturelles selon Geert Hofstede 13

Figure 1.2.2 : Les sept variables influençant la culture d'entreprise selon Trompenaars
21

Figure 1.2.3 : Les cultures individualistes et collectivistes 23

CHAPITRE 2

Figure 2.2.1 : Le plan de communication en 7 étapes 72

CHAPITRE 3

Figure 3.1.1 : Le chemin des énergies de TotalEnergies 79

Figure 3.1.2 : Les objectifs de développement durable des Nations-Unies 81

Figure 3.1.3 : Mix de ventes à l'horizon 2030 de TotalEnergies 83

Figure 3.1.4 : Présence du groupe TotalEnergies dans le monde... 85

Figure 3.1.5 : Présence et activités de TotalEnergies dans la région MENA 88

Figure 3.1.6 : Moments clés de la branche E&P dans la zone MENA 91

Figure 3.1.7 : Activités TotalEnergies en Algérie 92

Figure 3.1.8 : Activités de la branche E&P de TotalEnergies en Algérie 94

Figure 3.2.1 : Organigramme de la branche TotalEnergies E&P Algérie 95

Figure 3.2.2 : Analyse SWOT de la communication interne de TotalEnergies en Algérie
.....98

Figure 3.2.3 : Contexte du programme « Action! » dans le monde 99

Figure 3.2.4 : Types de missions et modalités du programme « Action! » 100

Figure 3.3.1 : Plan de communication interne du programme « Action! » 123

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 1

Tableau 1.1.1 : Tableau récapitulatif des différences de distance hiérarchiques	14
Tableau 1.1.2 : Tableau de différences entre culture à orientation collectiviste et individualiste	15
Tableau 1.1.3 : Tableau récapitulatif des différences entre culture à dominante masculine et féminine	17
Tableau 1.1.4 : La synthèse du modèle de F. Trompenaars	26
Tableau 1.1.5 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall	30
Tableau 1.1.6 : Les orientations de valeurs de Kluckhohn et Strodtbeck 1961	37

CHAPITRE 2

Tableau 2.1.1 : Différences entre la communication ascendante et descendante...	50
Tableau 2.1.2 : Le temps de communication	53
Tableau 2.1.3 : Tableau résumant les objectifs de la communication interne	74

CHAPITRE 3

LISTE DES ABREVIATIONS

RSE : Responsabilité sociétale et environnementale

TFT : Tin Fouyé Tabankors (Champ gazier)

CI : Communication interne

IT : Information technology

CFP : Compagnie française des pétroles

AMO : Afrique, Moyen-orient

RH : Ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

E&P : Branche Exploration & Production TotalEnergies

M&S : Branche Marketing & Services TotalEnergies

CPM : Country program manager

COM : Communication

PP : Partie prenante

IEA : International energy agency

CFD : Compagnie française de distribution

DD : Développement durable

INTRODUCTI ON GÉNÉRALE

« La diversité est une richesse qui doit être mise en valeur, non pas pour nous diviser mais pour nous unir dans notre différence » a déclaré Nelson Mandela. Cette citation résume parfaitement l'importance de la diversité culturelle dans les organisations, notamment les multinationales qui évoluent dans un environnement globalisé.

En effet, la diversité culturelle peut être un atout pour les entreprises multinationales en leur permettant de bénéficier d'un large éventail de perspectives et d'expériences pour stimuler l'innovation et la créativité. Cependant, cela peut aussi être un défi en termes de communication interne et de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, notre travail de recherche porte sur l'étude de cas de TotalEnergies Algérie, filiale de TotalEnergies, une multinationale opérant dans le secteur de l'énergie. Nous cherchons à comprendre comment cette entreprise gère la diversité culturelle pour favoriser une communication interne efficace et améliorer la performance organisationnelle.

Notre travail de recherche s'appuie sur les travaux de nombreux chercheurs qui ont souligné l'importance de la diversité culturelle pour les entreprises multinationales.

Par exemple, Cox (1993)¹ a souligné que la diversité culturelle peut apporter des avantages concurrentiels aux entreprises multinationales en favorisant l'innovation et la créativité. De même, Thomas et Ely (1996)² ont souligné que la diversité culturelle peut contribuer à la résolution de problèmes complexes en permettant une variété de perspectives et d'expériences.

Cependant, la diversité culturelle peut également être un facteur de conflit et de malentendus si elle n'est pas gérée de manière appropriée. C'est pourquoi il est important pour les entreprises multinationales de mettre en place des stratégies de gestion de la diversité culturelle pour promouvoir une communication interne efficace et une collaboration fructueuse entre les employés de différentes cultures.

¹ Cox, Taylor. *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, p.85.

² Thomas D., Ely R., Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review, sept-oct 1996

En posant la problématique « **Comment la diversité culturelle influence-t-elle la communication interne dans une multinationale ?** »,

Nous cherchons à comprendre comment TotalEnergies Algérie gère la diversité culturelle au sein de sa filiale pour favoriser une communication interne efficace et améliorer la performance organisationnelle. Nous analyserons les pratiques de communication interne en place, ainsi que les interactions entre collaborateurs de cultures différentes pour répondre à cette question. Voici quelques sous-questions qui découlent de la problématique principale :

-Comment les employés perçoivent -ils le programme d'engagement social « Action! » mis en place par TotalEnergies Algérie ?

-Quelle est la nature des entraves liées à la communication interne qui freinent l'engagement des collaborateurs au programme « Action! » ?

-Comment faire face aux différentes entraves afin d'améliorer la communication interne au sein de TotalEnergies Algérie ?

Pour apporter des éléments de réponse aux questions soulevées, nous allons tester les l'hypothèse globale suivante : La diversité culturelle impacte fortement la communication interne au sein de TotalEnergies.

Et les sous hypothèses suivantes :

-Les employés ont une perception positive du programme « Action! » et ont été bien informé sur ce dernier.

-Les obstacles sont beaucoup plus d'ordre culturel

-L'adaptation de la communication avec la culture locale est le meilleur moyen pour maximiser l'engagement des collaborateurs au programme « Action! »

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous utiliserons une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des employés issus de différents niveaux hiérarchiques et de cultures diverses au sein de TotalEnergies Algérie ainsi que des observations sur le terrain. Nous analyserons également les documents internes de l'entreprise, tels que les politiques et les pratiques en matière de diversité culturelle, ainsi que les rapports annuels de l'entreprise.

En plus de cela, nous utiliserons également des données secondaires issues de la littérature académique sur la gestion de la diversité culturelle et la communication interne dans les

entreprises multinationales.

Ce travail de recherche est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre consiste en une introduction générale au thème de la diversité culturelle, du management interculturel et de son rôle dans une multinationale. Le deuxième chapitre présente introduction générale au thème de la communication interne et de son importance au sein d'une multinationale avec un accent mis sur la communication interculturelle. Pour finir, le chapitre trois concerne notre étude de cas sur TotalEnergies Algérie.

CHAPITRE 1

Fondements théoriques de la diversité culturelle

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la diversité culturelle

La diversité culturelle est une réalité dans les entreprises multinationales d'aujourd'hui. Les employés peuvent venir de différents pays, avoir des cultures et des langues différentes. Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de comprendre et de gérer cette diversité culturelle afin d'éviter les stéréotypes et les préjugés qui peuvent entraver la communication et la collaboration.

« La culture est un concept multidimensionnel qui demeure difficile à appréhender, à la fois au niveau théorique, méthodologique et managérial » (Dupuis, Lemaire et Milliot, 2016)³.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les principes de base de la diversité culturelle en entreprise.

Le premier aspect abordé dans ce chapitre est celui des multiples facettes de la culture. Nous examinerons les différentes dimensions de la diversité culturelle afin d'appréhender sa richesse et sa complexité. Nous commencerons par une définition de la diversité culturelle qui établira le cadre conceptuel de notre étude.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous aborderons le management interculturel. Cette approche vise à comprendre comment les différences culturelles peuvent influencer les pratiques de gestion et les interactions au sein des organisations. Nous étudierons les travaux de chercheurs renommés tels que Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall, Philippe D'Iribarne, Strodbeck et Kluckhohn, qui ont contribué à la compréhension des dimensions culturelles et de leurs implications dans le contexte professionnel.

Enfin, nous explorerons les avantages, les enjeux et les bonnes pratiques liés à la gestion de la diversité culturelle en entreprise. Nous mettrons en évidence les bénéfices qu'une approche inclusive peut apporter, les défis auxquels sont confrontées les organisations et les actions recommandées pour favoriser une culture d'inclusion et de diversité.

Ce chapitre introductif fournira les fondements nécessaires à notre étude approfondie de la diversité culturelle dans les organisations. En explorant les dimensions culturelles et les principes clés du management interculturel, nous serons en mesure de saisir les implications et les opportunités qu'offre la diversité culturelle dans le contexte professionnel.

³ Dupuis, M., Lemaire, J., & Milliot, E. (2016). *Ancrages culturels dans un monde en mutation*. VUIBERT 1er édition. p.61

La culture est un concept complexe et multidimensionnel qui est au cœur du management interculturel. Pour comprendre et gérer efficacement les différences culturelles, il est important d'explorer les différentes dimensions de la culture, telles que les valeurs, les normes, les comportements et les croyances.

Ces difficultés tiennent aux multiples définitions du terme, mais aussi aux différents niveaux de culture que l'on peut distinguer.

1.1 Les multiples facettes de la culture :

Il existe de nombreuses définitions de la culture, d'un point de vue étymologique, le terme « culture » est dérivé du mot latin « cultura », qui signifie « habiter », « cultiver » ou « honorer ». Il définit l'acte de cultiver la terre, mais aussi l'acte de cultiver l'esprit. La culture fait donc référence aux activités humaines, mais le mot peut avoir de nombreuses significations différentes selon le contexte d'utilisation.

Pour une organisation internationale comme l'UNESCO par exemple, la culture se définit comme suit : « Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.⁴ » (p. 3)

La culture peut être définie de différentes manières. Pour Geertz (1973), la culture est un système de symboles à travers lequel les individus communiquent, entretiennent et développent leurs connaissances⁵. Kluckhohn et Strodtbeck (1961) quant à eux soulignent l'importance des valeurs dans la compréhension de la logique de fonctionnement d'un système social et organisationnel, ainsi que du comportement et du jugement des individus.⁶ Selon Davel, Dupuis et Chanlat (2008, p.10), la culture désigne « un groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens

⁴ UNESCO. (2001). Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle. Paris, France: UNESCO. Récupéré de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121425>

⁵ Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books. P21

⁶ Kluckhohn, C., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

partagés⁷ ». Hofstede et Minkov (2010, p.16) définissent la culture comme : « une programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe⁸ ». Diverses définitions ont été proposées pour dire que la culture est un phénomène collectif. Au sens holiste du terme, la culture est constituée de tous les éléments, tant matériels que symboliques, qui lient une communauté

Elle est partagée par des individus appartenant au même espace social. Elle n'est pas innée, mais acquise dans un environnement social qui a la capacité d'évoluer dans le temps.

Certaines expressions contiennent l'adjectif « culturel ». Le terme « interculturel » décrit la rencontre de plusieurs cultures et les relations qui se nouent entre acteurs. Le terme « multiculturel » décrit la coexistence de plusieurs cultures au sein d'un environnement social tel qu'une équipe ou une organisation.

1.1.1 -Définition de la diversité culturelle :

La diversité culturelle dans le contexte du management interculturel peut être définie comme la présence de personnes ayant des origines culturelles, des croyances, des valeurs, des normes et des pratiques différentes coexistant dans une organisation ou un groupe de travail. Cette diversité peut provenir de différences de nationalité, d'ethnie, de langue, de religion ou de genre⁹.

Selon une étude publiée dans le Journal of Business and Psychology¹⁰, la diversité culturelle en milieu de travail est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises à l'ère de la

⁷ Davel, J. P., Dupuis, X., & Chanlat, J. F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approche, théories, pratiques*. Québec : Presses de l'Université Laval.

⁸ Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd edition*. New York: McGraw-Hill.

⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.

¹⁰ Orlando C. Richard et Susan L. Kirby, (1999) « *Organizational Justice and the Justification of Work Force Diversity Programs*», Journal of Business and Psychology, vol. 14, no 1, décembre , pp. 109-118. Disponible sur : [<https://urlz.fr/m2QL>].

mondialisation. Les organisations cherchent à capitaliser sur les avantages que la diversité culturelle peut apporter, tels que l'accroissement de la créativité et de l'innovation, la compréhension et l'adaptation aux marchés internationaux, et l'élargissement de leur assise financière.

Cependant, la diversité culturelle peut également présenter des défis de communication, des conflits interpersonnels, des préjugés et de la discrimination. Les managers doivent donc être conscients de ces enjeux et être formés pour gérer efficacement la diversité culturelle.

Pour mieux comprendre les différences culturelles, les théoriciens du management interculturel ont développé des outils et des modèles pour analyser et évaluer les cultures.

1.1.2 Les dimensions de la diversité culturelle :

- Les dimensions de la diversité culturelle font référence aux différentes caractéristiques ou aspects dans lesquels les cultures peuvent varier et différer les unes des autres. Plusieurs aspects de la diversité culturelle peuvent être pris en compte dans le cadre du management interculturel. Voici quelques exemples de dimensions couramment utilisées :

-Dimension nationale : Les cultures peuvent varier d'un pays à l'autre en termes de langues, de religions, de valeurs, de normes, de lois, de systèmes politiques, etc. Chaque nation a son propre héritage culturel et ses propres caractéristiques distinctives.

-Dimension ethnique : Les cultures peuvent varier en fonction des groupes ethniques ou raciaux, notamment en termes de traditions, de coutumes, de rites, de croyances, de pratiques alimentaires, etc. Les groupes ethniques ont leur propre histoire et leur propre identité culturelle.

-Dimension linguistique : Les langues sont un élément central de la culture et peuvent varier considérablement d'une culture à l'autre. Les différences linguistiques peuvent influencer la communication, la compréhension et l'interaction entre les individus et les groupes culturels.

-Dimension religieuse : Les religions jouent un rôle important dans de nombreuses cultures et peuvent influencer les croyances, les valeurs, les pratiques, les rituels et les comportements des individus et des groupes. Les différences religieuses peuvent entraîner des divergences culturelles significatives.

-Dimension de genre : Les cultures peuvent avoir des normes et des attentes spécifiques

en matière de rôles de genre, de relations hommes-femmes, de dynamiques familiales, etc. Les différences de genre peuvent influencer la manière dont les individus et les groupes interagissent et se comportent dans un contexte culturel donné.

-Dimension générationnelle : Les cultures peuvent varier en fonction des générations, avec des différences dans les valeurs, les attitudes, les comportements et les attentes entre les générations plus jeunes et plus âgées. Les différences générationnelles peuvent avoir un impact sur la dynamique interculturelle dans les organisations.

-Dimension socio-économique : Les cultures peuvent varier en fonction des statuts socio-économiques, des niveaux d'éducation, des professions, des revenus, etc. Les différences socio-économiques peuvent influencer les valeurs, les attitudes et les comportements des individus et des groupes dans un contexte culturel donné.

Il est important de reconnaître que ces dimensions de la diversité culturelle sont interconnectées et peuvent se chevaucher, créant des complexités et des nuances dans la compréhension et la gestion de la diversité culturelle dans un contexte interculturel. L'appartenance des individus à des groupes culturels peut également évoluer au fil du temps, ce qui explique la complexité de ce champ d'étude. Une approche respectueuse et inclusive de la diversité culturelle doit tenir compte de ces différentes dimensions pour favoriser une meilleure compréhension et une meilleure interaction entre les cultures. Dans le domaine du management interculturel cependant, le niveau d'analyse privilégié est généralement celui la culture nationale.

1.2. Le management interculturel

Le management interculturel est une discipline en constante évolution qui a connu un développement au cours des dernières décennies. L'objectif principal de cette discipline est de comprendre les différences culturelles et d'apprendre à les gérer de manière efficace dans un contexte international ou multiculturel. Dans cette optique, plusieurs théoriciens du management interculturel ont développé des outils et des modèles pour analyser et évaluer les cultures, afin de faciliter la compréhension de ces différences culturelles et de fournir des orientations pratiques pour le management interculturel.

1.2.1-Les travaux de Geert Hofstede :

Les travaux du psychologue néerlandais Geert HOFTEDE qui a proposé un modèle de

dimensions de différenciation culturelles en 1980. Il a mené une étude transversale sur les valeurs et les attitudes dans différentes cultures du monde entier, en utilisant des enquêtes par le biais d'un questionnaire administré (116 000 questionnaires envoyés à plus de 72 pays)¹¹ aux employés de la multinationale Américaine IBM. L'enquête a été effectuée, en cascade, en deux phases, la première entre 1967 et 1969 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde entre 1971 et 1973 (60 000 personnes dans 71 pays, dont 30 000 avaient déjà répondu lors de la première vague).¹²

Le point de départ de sa réflexion s'appuie sur la définition proposée par les anthropologues américains Kluckhohn et Kroeber : « La culture est une manière structurée de penser, de sentir, et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente l'identité spécifique. Elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées de et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui leur sont attachées.¹³»

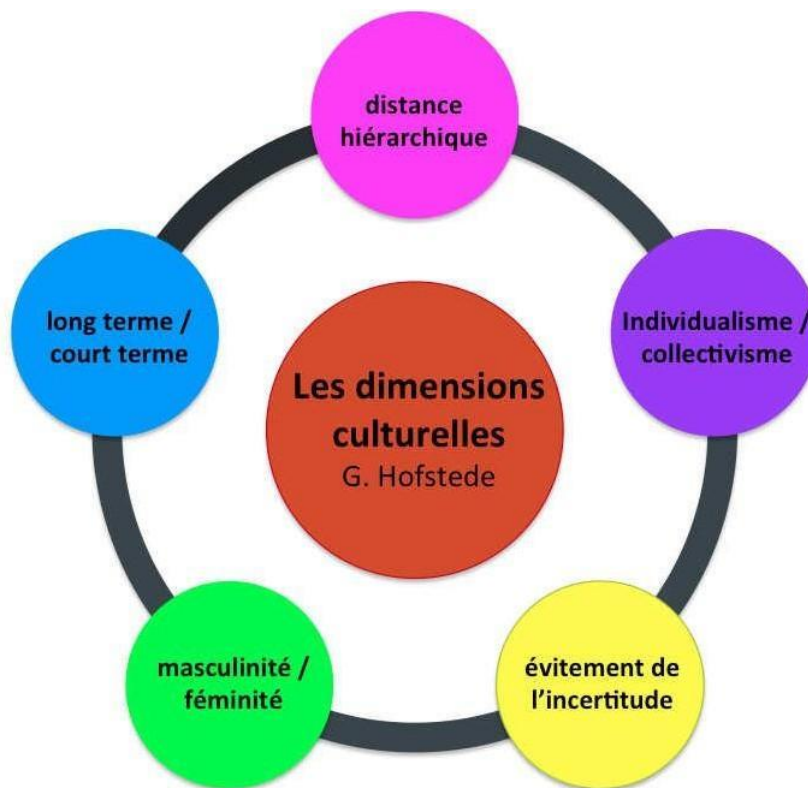
Ainsi, les enquêtes menées par Geert Hofstede mettent en exergue l'existence de six dimensions de différenciation culturelle : la distance hiérarchique, l'individualisme vs. le collectivisme, la féminité vs. la masculinité, le contrôle de l'incertitude, l'orientation au court terme vs. long terme et l'indulgence vs. la sévérité. Ces dimensions ont été largement utilisées dans la recherche et la pratique du management interculturel pour aider les managers à comprendre les différences culturelles et à adapter leurs styles de gestion en conséquence.

¹¹ Bollinger et Hofstede G. (1987) "*Les différences culturelles dans le management*". : p. 13.

¹² Christine Bermejo-Fayet. (2001) "*Les fiches de lecture de la chaire D.S.O*".

¹³ Kluckhohn C & Kroeber A.L, *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: vintage Books, p 76.

Figure 1.2.1 Les dimensions culturelles selon Geert Hofstede



Source : <https://be-and-become.com/pourquoi-et-comment-acquerir-des-competences-interculturelles/>

A) – La distance hiérarchique : Cette dimension mesure la tolérance d'une société à l'égard des inégalités de pouvoir et de statut. Dans les cultures à haute distance hiérarchique, il existe une grande différence de pouvoir entre les individus, tandis que dans les cultures à faible distance hiérarchique, cette différence est minimisée.

-Facteurs qui expliquent la différence de puissance perçue :

Latitude : les pays de basse latitude jouissent de l'abondance des produits agricoles. Ce n'est donc pas la nature qui représente une menace mais d'autres groupes. Ainsi, pour survivre, ces sociétés doivent s'organiser hiérarchiquement, dépendant ainsi d'une autorité forte. Ce schéma structurel se répète depuis des générations. En revanche, dans les cultures des hautes latitudes où l'environnement naturel est moins favorable, il faut assouplir la dépendance à la nature en créant des filières pour combler les déficits agricoles (industries). Les liens avec le pouvoir central (la distance hiérarchique) y sont moins forts. La taille de la population, ainsi que la richesse, affectent également le rapport au pouvoir.

Tableau 1.2.1 : Tableau récapitulatif des différences de distances hiérarchiques

Forte distance hiérarchique	Faible distance hiérarchique
-Les subordonnés attendent des ordres précis et direct de la part de la hiérarchie. -Les subordonnés et les patrons se considèrent comme inégaux et donc les inégalités sont acceptées. -Les signes extérieurs de pouvoir sont acceptés.	-Les subordonnés et les patrons se considèrent comme égaux. -Les subordonnés attendent une approche participative de la part des supérieurs. -La mobilité statutaire est forte : un subordonné peut devenir patron, inversant ainsi le rapport d'autorité. -Les signes extérieurs de pouvoir sont difficilement acceptés.

Source : <https://urlz.fr/m3pu>

Par exemple, les pays asiatiques tels que la Chine ont tendance à avoir une grande distance hiérarchique, où la hiérarchie est respectée et l'autorité est considérée comme importante. En revanche, les pays nordiques tels que la Suède ont tendance à avoir une faible distance hiérarchique, où les relations entre les membres de l'équipe sont plus égalitaires.

Selon Hofstede : « Les cultures avec une grande distance hiérarchique ont tendance à être plus formalistes et bureaucratiques, tandis que les cultures avec une faible distance hiérarchique ont tendance à être plus informelle et participatives. » (Hofstede, 1984).¹⁴

B) -Individualisme/Collectivisme :

Cette dimension mesure la préférence d'une société pour les relations individuelles ou collectives. Dans les cultures individualistes, les individus sont plus autonomes et indépendants, tandis que les cultures collectivistes, ils sont plus interdépendants et attachés à leur groupe social.

La plupart des habitants de notre planète vivent dans des sociétés aux cultures collectivistes

¹⁴ Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills,CA : Sage Publications p.112

dans lesquelles les intérêts du groupe priment sur les intérêts individuels. L'individu est étroitement lié à son groupe dont il est physiquement et psychologiquement dépendant. L'autre partie de la population de la planète vit dans des sociétés de cultures individuelles. Dans ces sociétés, l'individu n'est dépendant du groupe ni matériellement ni psychologiquement. Le niveau d'individualisme est élevé dans les pays à fort potentiel économique, alors que dans les pays à faible potentiel économique, le collectivisme prime.

Tableau 1.2.2 : Tableau de différences entre culture à orientation collectiviste et individualistes

Culture à orientation collectiviste	Culture à orientation individualiste
L'individu entretient des liens de dépendance très forts avec son groupe -Esprit d'équipe -Interférence entre vie professionnelle et vie personnelle -Relations plutôt indirectes -Comportements loyaux -Extrêmement important de ne pas perdre la face	-L'individu est indépendant du groupe -La satisfaction des intérêts personnels prime sur ceux du commun -Recherche de la performance individuelle -Relations plutôt « franches et directes » -Le conflit entre individus est accepté -Séparation de la vie professionnelle et personnelle

Source: Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3ème édition, McGraw-Hill. p. 131

Par exemple, les Etats-Unis ont tendance à avoir une culture individualiste, où l'individu est encouragé à s'exprimer et à poursuivre ses propres intérêts, tandis que les cultures asiatiques telles que la Corée du Sud ont tendance à être collectivistes, où l'accent est mis sur l'harmonie et l'appartenance au groupe social.

NB : Cette opinion, qui prévaut, est néanmoins contestée. Ainsi, les pays du nord de l'Europe, les personnes ayant un niveau de vie très élevé bénéficient d'un niveau de protection sociale élevée. Pouvons-nous conclure qu'un niveau de vie élevé ne signifie pas forcément individualisme forcené ?

Selon Hofstede, « Les cultures individualistes ont tendance à valoriser l'indépendance et

l'autonomie, tandis que les cultures collectivistes ont tendance à valoriser l'harmonie et la coopération.
»¹⁵

C) -Masculinité/Féminité :

-Cette dimension mesure le degré de valorisation des traits masculins ou féminins dans une société. Les cultures masculines valorisent traditionnellement les caractéristiques telles que la compétitivité, l'agressivité et la réussite, tandis que les cultures féminines valorisent traditionnellement les caractéristiques telles que la coopération, l'empathie et la qualité de vie.

Si les caractéristiques biologiques et statistiques du sexe féminin et du sexe masculin sont indéniablement identiques, et ce quelle que soit la culture à laquelle ils appartiennent. Cependant, il n'en est pas de même en ce qui concerne les rôles et les comportements attendus par le milieu culturel où vivent ces êtres.

Chaque société dicte les comportements que chaque sexe doit adopter et ce, dès la plus tendre enfance.

Par exemple, les pays scandinaves ont tendance à être plus féminins, avec une importance accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tandis que les pays asiatiques ont tendance à être plus masculins avec une forte pression pour réussir dans la carrière professionnelle.

Cependant, les comportements qualifiés de masculin ou de féminin diffèrent d'une culture à l'autre :

- Au Pakistan, la plupart des secrétaires sont des hommes.
- Aux Pays-Bas, une forte proportion d'hommes exerce la profession d'infirmier.
- En Russie, la majorité des médecins sont des femmes.
- En Belgique, la majorité des dentistes sont des femmes.
- En Afrique noire, la majorité des commerçants sont des femmes.
- Aux Philippines et en Thaïlande, on trouve de nombreuses femmes chefs d'entreprises alors qu'il n'y en a quasiment pas au Japon.

¹⁵ Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage Publications (p.51)

Tableau 1.2.3 : Tableau récapitulatif sur les différences entre culture à dominante masculine et féminine

Culture à dominante masculine	Culture à dominante féminine
Rapports au sein de la famille : -Père dominant et dur et « mère soumise » -Les garçons doivent s'affirmer -Les filles doivent plaire Rapports au travail : -Recherche de l'excellence -Recherche du succès matériel -Carrière privilégiée -Importance accordée à l'argent, au paraître	Rapports au sein de la famille : -Aucun des deux parents n'est dominant. -Répartition des rôles homme/femme de façon égalitaire ou tendant vers une répartition égalitaire. Rapports au travail : -Usage de l'intuition -Recherche de consensus -Valeur d'égalité, de solidarité -Qualité de vie privilégiée -Modestie

Source : https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf

Selon Hofstede, « les cultures masculines ont tendance à valoriser la compétitivité et le succès, tandis que les cultures féminines ont tendance à valoriser la coopération et l'égalité. »¹⁶

D) -Le contrôle de l'incertitude :

Cette dimension mesure la tolérance d'une société à l'égard de l'ambiguïté et

¹⁶ Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills,CA : Sage Publications p.296 (ibid)

de l'incertitude. Les cultures ayant une forte aversion à l'incertitude cherchent à minimiser les risques et préfèrent des règles claires et des normes strictes, tandis que les cultures ayant une faible aversion à l'incertitude sont plus à l'aise avec l'ambiguïté et l'incertitude.

Le degré d'acceptation de l'incertitude est un état d'esprit qui se nourrit d'irrationnel. Ainsi, le niveau de stress d'une population face à ce qui est inconnu engendre un besoin de prévisibilité qui se matérialise par des règles, et ce, qu'elles soient écrites ou non.

Exemples de comment illustrer cette aversion à l'incertitude :

-Réponses aux incertitudes liées à autrui = Les lois, les règles, les contrats...etc.

-Réponses aux incertitudes liées à la nature = engrais, mécanisation de l'agriculture, culture hors sol, culture sous serre...etc.

-Réponses aux incertitudes liées au caractère mortel de l'homme = la religion, les sectes ...etc.

Les cultures asiatiques ont tendance à avoir une forte aversion à l'incertitude, avec des normes strictes et des règles claires pour guider les comportements sociaux. En revanche, les cultures d'Amérique latine ont tendance à avoir une faible aversion à l'incertitude, avec une tolérance pour l'ambiguïté et l'imprévisibilité.

Selon Hofstede, « Les cultures ayant une forte aversion à l'incertitude ont tendance à valoriser la stabilité et la sécurité, tandis que les cultures ayant une faible aversion à l'incertitude ont tendance à valoriser la créativité et l'innovation. »¹⁷

E) -Orientation à long terme :

Cette dimension mesure la préférence d'une société pour les valeurs à long terme telles que la persévérance, l'éducation et l'investissement dans l'avenir, par rapport aux valeurs à court terme telles que la tradition et le respect des normes sociales.

L'orientation à long terme peut avoir un impact significatif sur la façon dont les entreprises opèrent dans différents contextes culturels. Par exemple, dans les cultures ayant une forte orientation à long terme, il peut être plus important de se concentrer sur la planification à long

¹⁷ Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage Publications (p.119) (ibid)

terme et l'investissement dans l'avenir, plutôt que sur des résultats à court terme. De même, les entreprises devront peut-être investir davantage dans l'éducation et la formation des employés dans les cultures ayant une forte orientation à long terme.

Cependant, il est important de noter que la dimension de l'orientation à long terme peut également avoir des inconvénients. Les cultures avec une forte orientation à long terme peuvent parfois manquer de flexibilité et sont réticentes à s'adapter rapidement aux circonstances changeantes, car elles ont tendance à se concentrer sur des plans rigides à long terme. De même, les cultures ayant une faible orientation à long terme peuvent être plus disposées à prendre des risques et à innover, ce qui peut profiter aux entreprises dans des environnements dynamiques et changeants.

Par exemple, les pays asiatiques tels que la Chine ont tendance à avoir une orientation à long terme, avec un accent sur l'éducation et l'investissement dans l'avenir. En revanche, les pays d'Amérique latine ont tendance à avoir une orientation à court terme, avec un accent sur la tradition et le respect des normes sociales.

Une autre observation intéressante est que les cultures avec une forte orientation à long terme ont tendance à être plus courantes dans les pays d'Asie de l'Est, comme la Chine, la Corée et le Japon. Cela peut être dû en partie à l'influence du confucianisme, qui prône l'importance de l'éducation, de l'investissement pour l'avenir et de la planification à long terme.

Selon Hofstede, « Les cultures ayant une forte orientation à long terme ont tendance à valoriser la persévérance et l'investissement dans l'avenir, tandis que les cultures ayant une forte orientation à court terme ont tendance à valoriser la tradition et le respect des normes sociales. »¹⁸

En résumé, la compréhension des dimensions culturelles de Hofstede est essentielle pour mieux gérer les interactions interculturelles dans un contexte professionnel international. Chaque dimension peut avoir un impact significatif sur les pratiques de gestion et les interactions sociales, il est donc important de les prendre en compte pour améliorer les relations interculturelles et le succès des entreprises dans un monde globalisé (potentielle conclusion pour le chapitre)

¹⁸ Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage Publications (p.306). (Ibid)

1.2.2 -Les travaux de Fons Trompenaars :

Fons Trompenaars est un autre chercheur majeur dans les domaines de la communication interculturelle et de la gestion interculturelle. Ayant la double nationalité française et néerlandaise, Fons Trompenaars (1953) est consultant et auteur de nombreux ouvrages dans le domaine de la communication interculturelle. En ce qui concerne ses études et ses recherches, il a tenté d'identifier plus précisément les dimensions culturelles qui influencent le comportement des personnes de différents pays. Son approche a l'avantage de synthétiser les approches antérieures et de fournir aux particuliers et aux entreprises un outil simple pour identifier et expliquer les différences culturelles. Puis, après une enquête par questionnaire, TROMPENAARS est arrivé à la conclusion qu'un individu, quelle que soit sa culture, fait face à trois types de problèmes :

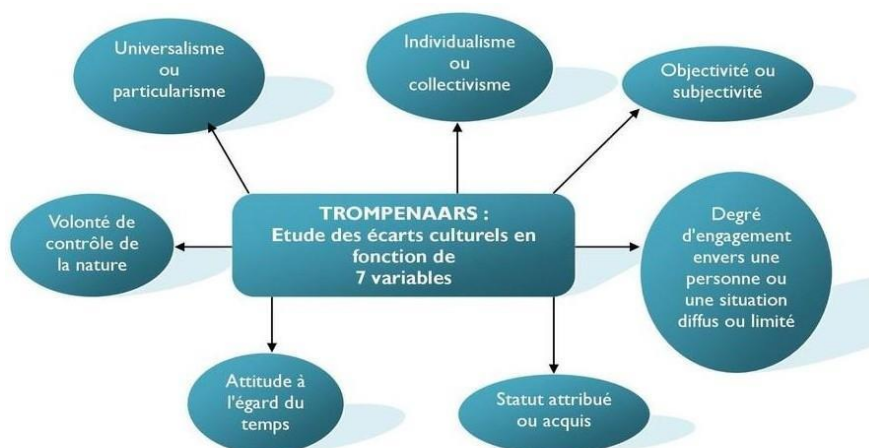
- 1- Gérer sa relation avec le monde extérieur ;
- 2 - Gérer sa relation avec le temps ;
- 3 - Gérer ses relations avec autrui.

Dans le cadre de ces catégories, il a ensuite identifié sept dimensions culturelles qui influencent significativement le style de management d'une entreprise, le style de négociation, les aspirations des salariés, ainsi que l'organisation et le fonctionnement des sociétés¹⁹

L'angle d'attaque choisi pour gérer les trois dimensions diffère d'une culture à l'autre. Une grille d'analyse présentant sept variables comme facteurs pour l'analyse de l'écart culturel proposée par l'auteur. Ces sept variables sont développées ci-dessous et schématisées comme suit :

¹⁹ IPEUT.com. "Les sept dimensions de f. Trompenaars". [En ligne]. [Consulté le 15 avril 2023].
Disponible sur : <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>.

Figure 1.2.2 : Les sept variables influençant la culture d'entreprise selon Trompenaars



Source : <https://docplayer.fr/6340557-Les-apports-d-hofstede.html>

Il a développé une approche des dimensions culturelles centrée sur les différences d'attitudes à l'égard du temps, du statut attribué ou acquis, de l'objectivité et de la subjectivité, de l'universalisme ou du particularisme. Ces dimensions peuvent avoir un impact significatif sur la façon dont les individus et les organisations interagissent dans différents contextes culturels.

A) -Universalisme ou particularisme :

Trompenaars affirme que les cultures peuvent être classées selon deux catégories : les cultures universalistes et les cultures particularistes.

L'approche universaliste consiste globalement à admettre qu'une solution qui a servi à gérer un problème soit toujours appliquée quels que soient la situation ou le contexte et que celles-ci ont vocation à être appliquées partout. Elle est par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation²⁰ ou le contexte et que celles-ci ont vocation à être appliquées partout. Elle est par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation.

En revanche, l'approche particulariste met l'accent sur des situations spécifiques et

²⁰ LOTH, Désiré. (2006) *Le management interculturel*. Paris, L'Harmattan, : p.49

l'importance des relations, nécessitant des solutions sur mesure. Face à un problème donné, une culture particulière cherche d'abord une solution adaptée à la situation.

Les cultures universalistes, telles que les pays scandinaves, accordent une grande importance à la justice et à l'égalité. Les cultures particularistes, telles que certains pays d'Asie, accordent plus d'importance aux relations et aux circonstances spécifiques.

En effet, selon Trompenaars : « Les cultures universalistes ont tendance à être plus égalitaires et à privilégier l'application uniforme des règles. Les cultures particularistes ont tendance à être plus hiérarchique et à privilégier les relations personnelles. »²¹

B) -Individualisme/Collectivisme :

Trompenaars considère l'individualisme et le collectivisme comme des dimensions culturelles importantes qui influencent le comportement et les attitudes des gens. Il observe que les cultures individualistes valorisent l'indépendance, l'autonomie et la réussite individuelle, tandis que les cultures collectivistes mettent l'accent sur la solidarité, la loyauté et l'harmonie dans les relations sociales.

Il souligne que ces différences culturelles peuvent conduire à des comportements différents en matière de communication, de prise de décision et de gestion des conflits.

Par exemple, dans les cultures individualistes, la communication directe et l'expression de soi sont souvent valorisées, tandis que dans les cultures collectivistes, on peut chercher à éviter les conflits ou à maintenir l'harmonie par la communication indirecte.

Voici une illustration du monde professionnel qui illustre la différence entre les cultures individualistes et collectivistes :

Supposons qu'une entreprise ait un poste de direction à pourvoir. Dans une culture individualiste, les candidats seront évalués en fonction de leurs compétences et de leur expérience. La décision sera prise en fonction des critères objectifs tels que les réalisations passées, les compétences techniques et les qualités de leadership. Tandis que dans une culture collectiviste, les candidats seront évalués en fonction de leur capacité à travailler en équipe et à se conformer aux normes de groupe. La décision sera prise en fonction des critères

²¹ Trompenaars, F.&Hamden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing. : p.162

subjectifs tels que la personnalité, la loyauté et l'intégration dans le groupe.

Dans ce scénario, l'individu de culture individualiste serait plus susceptible de se concentrer sur ses réalisations individuelles et de se voir comme responsable de son propre succès, tandis que l'individu de culture collectiviste serait plus susceptible de se concentrer sur les relations de groupe et de se voir comme faisant partie d'une équipe. Cela peut conduire à des différences dans les styles de gestion et de leadership, ainsi que dans les attentes en matière de communication et de prise de décision.

Figure 1.2.3 : Les cultures individualistes et collectivistes



Source : Slideplayer.fr « Approche des marchés étrangers » [En ligne]. [Consulté le 15 avril 2023].
Disponible sur : <https://slideplayer.fr/slide/9353019/>

Une citation de l'auteur sur le sujet est la suivante : « Dans les cultures individualistes, la réussite personnelle est valorisée et le comportement est axé sur l'indépendance et l'accomplissement individuel. Dans les cultures collectivistes, le bien-être du groupe est primordial et le comportement est axé sur la coopération et la solidarité.²² »

²² Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing. : p.84 (op cit)

C) -Objectivité ou subjectivité :

Selon les cultures, les émotions sont exprimées ou au contraire cachées. Dans les cultures à prédominance « émotionnelle », telles que les pays d'Amérique Latine ou d'Afrique du Nord, l'expression des humeurs est considérée comme normale, tout comme la prise de position basée sur les émotions/l'intuition. Les expressions de la joie ou de la tristesse, enthousiasme ou ennui, rire ou pleur –tout cela peut être exprimé d'une manière verbale et accompagné de gestes expressifs. Les arguments sont souvent exagérés et il n'est pas rare qu'il y ait un contact physique²³ .

En revanche, dans les cultures dites « neutres » ou objectives, telles que les pays anglo-saxons, la logique et la rationalité sont privilégiées tandis que l'expression des émotions est mal vue. Leur comportement est plutôt froid et même la gesticulation et la mimique sont assez contrôlées. Ces cultures ont une préférence pour les comportements dictés par la rationalité.

D) -Spécifique/Diffus :

En fonction des cultures, la séparation entre vie privée et vie professionnelle est plus ou moins évidente. De ce fait, les cultures diffuses considèrent que vie professionnelle et vie privée sont intimement liées. Les gens sont introvertis et intraitables et il est donc bien difficile de nouer les nouvelles relations²⁴. A l'opposé, les cultures spécifiques opèrent une nette séparation entre ce qui concerne la vie professionnelle et la vie privée. Il s'agit des gens plutôt ouverts et extravertis dont leur expression est précise, sévère et fonctionnelle.

E) -Statut attribué ou statut acquis :

Dans les cultures attributives, telles que la Chine et le Japon, tout le succès ou l'échec est lié avec le statut social d'un individu, tel que l'origine sociale, le sexe, l'âge, la famille, l'éducation ou la profession²⁵. Et ces derniers peuvent avoir un impact significatif sur la façon dont les individus sont perçus. Dans les cultures acquises, comme les pays d'Europe

²³ LOTH, Désiré. *Le management interculturel*. Paris, L'Harmattan, 2006 : p.49. (opsit)

²⁴ LOTH, Désiré. *Le management interculturel*. Paris, L'Harmattan, 2006 : p.49 (ibid)

²⁵ Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing. : p.28 (opsit)

occidentale, l'expérience et les compétences sont souvent plus importantes que les titres.

F) -Attitude à l'égard du temps :

Également appelée « temps séquentiel / temps synchrone », cette dimension culturelle caractérise le rapport au temps dans chaque culture. Les cultures séquentielles tels que les pays anglo-saxons définissent le temps comme une série d'événements organisées et planifiées successivement, Toutes les tâches sont exactement classées, accomplies dans le délai fixé et exécutées les unes après les autres. Tandis que les cultures synchroniques tels que les pays méridionaux perçoivent le temps comme quelque chose d'extensible qui peut être adapté en faveur de la situation concrète. Caractérisé par la gestion de plusieurs tâches à la fois sans planification précise et respect des délais.²⁶

En citant l'auteur : « Le temps séquentiel se réfère à l'organisation du temps de manière linéaire, avec des débuts et des fins claires pour chaque activité. L'accent est mis sur le fait d'être à l'heure, de respecter les horaires et de compléter les tâches en temps voulu. Le temps synchronique, en revanche, est caractérisé par une approche plus flexible du temps, avec une emphase sur la multitâche et l'attention portée à plusieurs activités en même temps²⁷»

Trompenaars, dans cette dimension, se rapproche à celle du temps monochronique et polychronique, développée par E.T. Hall et que nous aborderons plus tard dans ce travail de recherche.

G) -Volonté de contrôle de la nature : orientation interne ou externe²⁸

Les cultures à orientation interne croient pouvoir influencer la nature, en la contrôlant dans une certaine mesure. Elles honorent un individu fort, qui est maître de sa destinée et qui peut contrôler et influencer son environnement. En revanche, les cultures à orientation externe aspirent à vivre en harmonie avec la nature.

²⁶ LOTH, Désiré. *Le management interculturel* . Paris, L'Harmattan, 2006 : p.49. (opcit)

²⁷ TROMPENAARS, F., & HAMPDEN-TURNER, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Éditeur : Nicholas Brealey Publishing p. 120

²⁸ TROMPENAARS, F., & HAMPDEN - TURNER, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Éditeur : Nicholas Brealey Publishing. p.125 (ibid)

Tableau 1.2.4 : La synthèse du modèle de F. Trompenaars

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

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012. P.20.

Par synthèse, certaines dimensions sont très proches de celles de Hofstede. En revanche, les dimensions des Trompenaars sont plus faciles à déterminer, même lors du premier contact avec un étranger²⁹. Ce modèle peut être utile aux managers pour mieux appréhender les différences culturelles dans l'organisation, ainsi que réduire le nombre de disputes et de conflits.

²⁹ TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C. (1993) *L'Entreprise multiculturelle*. Maxima, p.73.

1.2.3 - Les apports de Edward T. HALL :

E. HALL est considéré comme l'un des pères fondateurs du domaine de l'anthropologie de la communication et de la théorie de la culture. Il a entrepris des études sur les différences culturelles appliquées aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60.

. La prise en compte de son expérience et de sa réflexion nous invite à analyser les cultures sous trois angles : Ses travaux visent à donner les concepts nécessaires au décodage des messages d'une autre culture car selon lui la culture « dicte » les comportements, « programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes ». E. Hall s'est penché spécialement, à travers ses recherches, sur la place qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés. Il confirme que tous les rapports entre individus, groupes et états sont règlementés par la culture. Selon lui :

« La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son environnement extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde. (E. Hall, 1979)³⁰. »

Dans son livre "La dimension cachée"³¹, Hall met en avant l'importance des différences culturelles dans la communication interpersonnelle et dans la gestion des affaires. Selon Hall, ces différences sont souvent sous-estimées ou mal comprises, ce qui peut mener à des conflits et des malentendus.

L'un des concepts clés de Hall celui des dimensions culturelles, qui fait référence aux différences entre les cultures en matière de comportement et de communication.

A) -Cultures à contexte fort (riche) et cultures à contexte faible (pauvre) :

Hall (1976), distingue des cultures à contexte fort ou faible. Un contexte est l'ensemble des informations qui permet de donner aux individus une interprétation à une situation donnée.

Dans les cultures à contexte fort, les informations sont souvent transmises implicitement, par une communication informelle, des indices non verbaux et des nuances de langage, tandis

³⁰ HALL, E. T. (1979). *Au-delà de la culture*. Paris : Éditions du Seuil. p.66

³¹ HALL, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday. p.97

que dans les cultures à faible contexte, les informations sont transmises explicitement, il s'agit d'une communication objective et formelle. Il s'agit principalement des cultures des pays Scandinaves (l'Allemagne, la Suisse)³².

Cette distinction peut avoir des implications importantes pour la communication interculturelle et la gestion d'équipes interculturelles.

A titre d'exemple, dans les cultures à contexte fort comme la Chine, il est souvent attendu que les personnes agissent conformément aux attentes culturelles et sociales de leur rôle dans la société. Ainsi, les personnes peuvent ne pas exprimer leurs opinions directement ouvertement, mais plutôt utiliser des sous-entendus ou des signaux non verbaux pour communiquer leurs intentions. En revanche, dans les cultures à contexte faible comme les États-Unis, les gens sont souvent encouragés à exprimer leur opinion de manière directe et à dire ce qu'ils pensent clairement, sans se soucier des attentes sociales ou culturelles.

B) -Culture monochronique /culture polychronique :

Edward T. HALL (1976) montre que la notion du temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. A ce niveau, il analyse l'implication culturelle sur le temps, c'est-à-dire la façon dont les cultures structurent le temps. Il distingue deux concepts à savoir le temps monochrome et le temps polychrome. Dans le temps monochrome, on ne fait qu'une chose à la fois pendant un laps de temps spécifié, en travaillant sur une seule tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée. La planification est faite dans le détail tout en gardant la trace des activités (Hahn, 2008). Ainsi, dans les pays monochromes (Etats-Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède), le temps est considéré comme une ressource précieuse qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont structurées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal perçu. Le temps polychrome est pour sa part continu, passant d'un passé infini à travers le présent et dans un avenir infini, il n'a pas de structure particulière. Dans les pays à temps polychromes (Afrique, Asie), le temps est plus élastique, n'est pas une donnée fixe, il peut s'étendre et se rétracter selon les personnes concernées.

Dans une culture monochronique, la ponctualité est primordiale, et les réunions

³² Würtz, E. *A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures*. Journal of Computer-Mediated Communication, 2005:p 11.

commencent et se terminent à l'heure convenue. Les participants sont habituellement préparés et attentifs, et ils se concentrent sur un seul sujet à la fois. Les interruptions sont considérées comme impolies, et les participants sont encouragés à terminer leur intervention rapidement pour ne pas perdre de temps.

En revanche, dans une culture polychronique, les réunions sont souvent considérées comme une occasion de renforcer les liens interpersonnels, et elles peuvent commencer plus tard que prévu. Les participants peuvent également interrompre les autres pour poser des questions ou discuter d'autres sujets, et ils peuvent ne pas se concentrer sur un seul sujet à la fois.

Par exemple, une entreprise occidentale qui travaille avec une entreprise polychronique d'Amérique latine pourrait rencontrer des difficultés à comprendre les différences culturelles en matière de perception du temps lors d'une réunion d'affaires. Les participants occidentaux peuvent être agacés par les interruptions et le manque de concentration sur le sujet principal, tandis que les participants d'Amérique latine peuvent considérer que le temps est mieux utilisé pour renforcer les relations interpersonnelles et pour discuter de sujets connexes.

En comprenant ces différences de perception du temps, les gestionnaires interculturels peuvent adapter leur style de communication et de gestion pour éviter les malentendus et les conflits.

C) -Les distances interculturelles :

Un autre concept important de Hall est "l'espace personnel", qui fait référence à la distance physique qui sépare les individus lorsqu'ils interagissent. Hall identifie quatre zones d'espace personnel : Intime, personnel, sociale et publique. Leur perception variant en fonction des cultures. E. Hall s'intéresse à cette notion de proxémie ou proxémique. Il a montré qu'il y avait autour de nous une surface, « une bulle », une zone émotionnellement forte ou encore un périmètre de sécurité individuel. Celui-ci est plus important en face de nous que sur les côtés ou par derrière. On peut parler de notion de bonne distance.

A titre d'exemple, dans les cultures avec un degré élevé de proximité physique, comme les pays du sud de l'Europe ou d'Amérique latine, les gens se tiennent souvent très près de l'interlocuteur lorsqu'ils parlent, tandis que dans les cultures avec des niveaux de proximité

physique plus faibles, comme en Europe du Nord ou en Amérique du Nord, les gens préfèrent garder leurs distances.

Tableau 1.2.5 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall

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

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012.p. 19.

1.2.4 -Phillipe D'Iribarne :

Philippe d'Iribarne est un chercheur français spécialisé dans l'analyse de l'influence des cultures nationales sur le management des organisations. Pour cela, il considère la culture comme un système de sens, c'est-à-dire que la culture est conçue comme un ensemble de concepts permettant aux individus de donner un sens à ce qu'ils vivent. Un même terme comme égalité, justice ou responsabilité, selon le contexte culturel, peut renvoyer à différentes

gammes de sens.

L'auteur a lancé l'idée de la nécessité d'un management interculturel, y compris une forme de management qui prend en considération les traditions de chaque pays et qui s'inspire des attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion soit efficace.

Ph. D'Iribarne (1989) explique les différences entre les pays en s'intéressant aux processus de management ancrés dans leur histoire. L'auteur a mis en avant l'idée de la nécessité d'un management interculturel, qui comprend une forme de management qui tient compte des traditions de chaque pays et s'inspire des attributs de chaque culture nationale comme des ressources pour une gestion efficace³³. Ses recherches permettent de comprendre l'importance de la culture dans les pratiques de gestion afin de favoriser l'adaptation de ces activités au contexte local. Les travaux s'appuient sur des entretiens menés dans les usines avec différents acteurs (services, niveaux hiérarchique)

A travers son livre *La logique de l'honneur* (1989), D'Iribarne explique les structures des relations sociales en comparant trois entreprises de l'industrie métallurgique implantées en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas, l'auteur a identifié trois schémas d'organisation et de relations hiérarchiques ancrés dans les traditions historiques et culturelles nationales.³⁴

A) -La logique de l'honneur :

Elle se réfère à une culture où la dignité et le statut sont très importants. Dans ce contexte culturel, les relations sont souvent hiérarchiques et le respect est dû à ceux qui occupent une position de pouvoir ou d'autorité. Les personnes ont tendance à être très attachées à leur image et à leur réputation, et peuvent prendre des mesures drastiques pour protéger leur honneur et leur prestige

Elle renvoie au contexte managérial français : la société française est organisée en ordres distincts depuis le Moyen Âge (aristocratie, bourgeoisie, roturiers.) Les droits et devoirs liés à chaque niveau déterminent un champ de responsabilités pour chacun. Bien effectuer son travail dans le contexte français revient à accomplir les devoirs que la coutume définit à sa catégorie, l'image que chacun a de son métier guide sa conduite dans le respect de ses

³³ SEGRESTIN. D. *Sociologie de l'entreprise*. Paris, Armand, 1992 : p. 190.

³⁴ D'IRIBARNE Ph. *The Usefulness of an Ethnographie Approach to the International Comparison of Organization*. International Studies of Management & Organization, vol. 26, no. 4, Winter 1996-1997: p. 3

prérogatives.

B) - La logique de contrat :

Elle se réfère à une culture où les accords formels et les contrats écrits sont très importants. Dans ce contexte culturel, les relations sont souvent basées sur des accords contractuels et les personnes ont tendance à être très attachées à la lettre écrite de la loi. Elle caractérise la société américaine qui est vue comme une société égalitaire unie par des relations contractuelles librement négociées. La règle hiérarchique est fixe. Ainsi, le gestionnaire direct a le pouvoir de surveiller le travail effectué et la responsabilité fait partie du travail.

C) - La logique du consensus :

La logique du consensus se réfère à une culture où l'harmonie sociale est très importante. Dans ce contexte culturel, les relations sont souvent basées sur le groupe et l'identité collective. Les personnes ont tendance à éviter les conflits et à chercher le consensus pour maintenir l'harmonie sociale. La logique du consensus est le contexte hollandais : Elle s'exprime par une écoute vigoureuse et des discussions fréquentes. Les idées de tous les membres de l'organisation sont valorisées malgré des lignes hiérarchiques clairement définies. Ce contexte est aussi critiqué par l'absence d'événements menant à des punitions ou à des récompenses.

1.2.5 -Les travaux de Strodbeck et Kluckhohn :

Kluckhohn-Strodtbeck (1961) sont considérés comme des pionniers dans la recherche des dimensions de la variabilité interculturelle. Leur modèle est souvent décrit comme un modèle anthropologique des valeurs, mais il s'agit en fait d'une approche qui combine une démarche d'observation ethnographique avec une analyse statistique des données recueillies à l'aide de questionnaires.

Pour réaliser leur étude, ils ont utilisé une méthode appelée la méthode des questions culturelles (ou "culture assimilator"). Cette méthode consiste à présenter aux participants des scénarios culturels et à leur demander de répondre à des questions sur la manière dont ils réagiraient dans ces situations. Les participants étaient des étudiants étrangers qui étudiaient aux États-Unis et qui venaient des cultures sélectionnées pour l'étude (les États-Unis, l'Allemagne, l'Inde, le Mexique et le Japon).

Kluckhohn et Strodtbeck ont utilisé des scénarios qui reflétaient les différences culturelles

entre les cultures étudiées. Par exemple, un scénario portait sur la manière dont les gens devaient saluer leurs supérieurs hiérarchiques dans les différentes cultures. Les participants devaient répondre à des questions telles que "Quel est le salut approprié pour un supérieur hiérarchique ?" ou "À quelle distance doit-on se tenir lorsqu'on s'adresse à un supérieur hiérarchique ?"

En utilisant la méthode des questions culturelles, Kluckhohn et Strodtbeck ont pu identifier les différences culturelles entre les cinq cultures étudiées. Ils ont ensuite utilisé une analyse factorielle pour identifier les dimensions culturelles clés.

Les résultats de leur étude ont révélé cinq dimensions culturelles qui peuvent influencer le comportement et les attitudes des individus dans différentes cultures.

A) -La nature humaine :

Selon eux, la conception de la nature humaine varie considérablement d'une culture à l'autre. Certaines cultures considèrent que l'homme est fondamentalement bon, tandis que d'autres estiment que l'homme est intrinsèquement mauvais.

B) - Relation avec la nature :

Cette dimension se réfère à la manière dont les cultures perçoivent et traitent la nature. Par exemple, certaines cultures, comme les Amérindiens, considèrent la nature comme une entité sacrée à respecter et à protéger, tandis que d'autres, comme les États-Unis, ont une approche plus pragmatique de l'exploitation des ressources naturelles³⁵.

Dans cette vision du monde, l'homme n'a pas le droit de dominer la nature et doit plutôt en prendre soin et la respecter.

D'autres cultures, comme celles des États-Unis, ont une vision plus utilitariste de la nature et considèrent qu'elle doit être exploitée pour satisfaire les besoins humains. Dans cette perspective, l'homme est souvent perçu comme un être rationnel et maître de son destin, capable de transformer son environnement pour répondre à ses besoins.

Enfin, certaines cultures, comme celles de certains peuples africains, considèrent que

³⁵Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications. p.45

l'homme est intrinsèquement mauvais et qu'il doit être contrôlé pour éviter qu'il ne fasse du mal aux autres. Dans cette vision du monde, l'homme est souvent vu comme un être faible et impulsif, qui a besoin d'être encadré et contrôlé pour éviter les débordements.

C) -La dimension des relations interpersonnelles :

La dimension des relations interpersonnelles se réfère à la manière dont les cultures gèrent les relations entre les individus. Cette dimension peut varier considérablement selon les cultures et peut influencer la manière dont les individus interagissent les uns avec les autres.

Selon Kluckhohn et Strodtbeck, les cultures peuvent avoir des orientations différentes en ce qui concerne les relations interpersonnelles. Par exemple, certaines cultures sont plus individualistes et mettent l'accent sur l'autonomie et l'indépendance de chaque individu, tandis que d'autres sont plus collectivistes et mettent l'accent sur la solidarité et l'harmonie au sein du groupe.

De plus, les cultures peuvent avoir des normes et des attentes différentes en ce qui concerne la communication interpersonnelle. Par exemple certaines cultures, comme les Allemands, valorisent la communication directe et franche, tandis que d'autres, comme les Japonais, valorisent la communication indirecte et diplomatique, quitte à ne pas dire la vérité³⁶. De même, certaines cultures valorisent l'expression de soi et la confrontation, tandis que d'autres valorisent la retenue et l'évitement des conflits.

Enfin, la dimension des relations interpersonnelles peut également influencer la manière dont les cultures gèrent les émotions. Certaines cultures valorisent la maîtrise de soi et l'expression limitée des émotions, tandis que d'autres valorisent l'expression ouverte et intense des émotions.

D) -Relation avec le temps :

Cette dimension fait référence à la façon dont les cultures perçoivent le temps. Il y a une nette séparation entre les cultures qui tendent à contrôler la nature et celles qui veulent s'y adapter, voire s'y soumettre. Cette sélection met ainsi en lumière deux visions ou conceptions de l'activité humaine, l'une axée sur l'observation et la contemplation, l'autre sur l'accomplissement et la volonté de défaire.

³⁶ Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books/Doubleday. p.72

C'est ainsi que Kluckhohn et Strodtbeck (1961) distinguent dans leur analyse les trois principaux rapports de l'homme à la nature : Le premier concept, surtout présent dans les pays africains, met l'accent sur la contemplation et l'émotion. Elle place ainsi l'homme dans une relation de dépendance à la nature, qui guide et structure ses choix personnels et professionnels. Selon cette vision, l'homme fait partie intégrante de la nature et suit ses règles. La deuxième approche s'inscrit dans une relation osmotique avec la nature, orientée vers l'épanouissement personnel et la croissance de l'esprit. Dans ce type de culture, il s'agit de donner une place centrale à l'analyse et à la réflexion (méditation), afin de mieux comprendre les situations observées et leur sens.

A titre d'illustration, cette vision est partagée par de nombreux pays asiatiques, qui entendent chercher dans le processus d'observation (et d'analyse du contexte) des éléments de réponses aux questions que les gens se posent. La dernière orientation met l'accent sur la volonté humaine de maîtriser et de dominer la nature. Elle repose donc sur un sentiment de toute-puissance qui pousse l'individu à dominer la nature.

Par exemple les attitudes à l'égard du temps sont l'un des principaux contrastes entre occidentaux et africains. Alors que pour les entreprises occidentales le changement est perçu comme une valeur positive, le passé et l'ordre immuables font l'objet d'un culte pour les africains. Cette perception différente provient principalement de la relation entre l'individu et son environnement. Dans la conception occidentale, les gens sont là pour construire, pour se développer à travers leurs réalisations. En revanche, les africains valorisent le passé sacré et respecté. Seul Dieu a le pouvoir de modifier le monde et le rapport aux choses. Pour les occidentaux, le temps est un fait qui échappe au contrôle des acteurs et doit donc être contrôlé et mesuré. Pour les africains, le temps est inséparable de l'action. En général, les africains sont cosmocentriques et se considèrent comme un élément constitutif de l'univers. Il est appelé à en faire partie (l'holisme) et non à le dominer ou à l'exploiter. Le rapport au temps est donc une valeur d'orientation critique en matière de relations interculturelles. Ainsi, on peut distinguer les cultures axées sur le passé (traditionnelles) ou le présent(contexte) et tournées vers l'avenir (objectifs). Les cultures tournées vers le passé et le présent auront tendance à aborder leur rapport à la nature de manière soumise (africaine) ou harmonieuse (chinoise, japonaise). Les cultures tournées vers l'avenir prospéreront, par essence, pour relire plutôt que pour dominer (États-Unis, France).

En effet, certaines cultures, comme les États-Unis, sont tournées vers l'avenir et

considèrent le temps comme une ressource précieuse qui doit être gérée efficacement, tandis que d'autres, comme les cultures asiatiques, adoptent une vision plus holistique du temps et considèrent que les événements passés, présents et futurs sont interconnectés.³⁷

E) -Relation avec l'activité :

Cette dimension traite de la façon dont les cultures perçoivent le travail et l'activité. Par exemple, certaines cultures, comme les États-Unis, valorisent le travail acharné et l'efficacité, tandis que d'autres, comme les cultures latino-américaines, valorisent la détente et le divertissement et considèrent que la vie privée et la famille sont plus importantes que le travail³⁸

NB : Il convient de noter que la perception de l'importance du travail et des loisirs peut varier selon les groupes d'âge, les générations et les circonstances économiques et sociales. Par exemple, dans certaines cultures, les jeunes peuvent accorder moins d'importance au travail que les personnes plus âgées, tandis que dans d'autres cultures, les loisirs peuvent être considérés comme une récompense pour le travail acharné.

F) -Relation avec l'espace (privé, public ou mixte³⁹) :

Cette dimension fait référence à la façon dont les cultures perçoivent l'espace. Par exemple, certaines cultures, comme les cultures asiatiques, ont une approche spatiale plus communautaire et valorisent la proximité physique. Dans ces cultures, l'espace est considéré comme étant collectif. Les Japonais, par exemple, ont des logements plus petits et des transports en commun très fréquentés, ce qui peut sembler inconfortable pour les personnes de cultures occidentales., tandis que d'autres, comme les États-Unis, accordent plus d'importance à l'espace personnel et à la vie privée⁴⁰.

³⁷ Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications. (opsit)

³⁸ Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press/Doubleday. p.83 (opsit)

³⁹ Mead R. (1998), *International Management*, 2ème édition, Blackwell Business, Etats-Unis, pp. 23-26.

⁴⁰ Asai, M. (2017). *Cultural Differences in Spatial Perception and Its Implications for Cross-Cultural Design*. In *Cross-Cultural Design* (pp. 255-267). Springer, Cham.

Tableau 1.2.6 : Les orientations de valeurs de Kluckhohn et Strodtbeck 1961 :

Orientation	Spectre des orientations de valeurs		
	L'être humain et la nature	Subordination à la nature	Harmonie avec la nature
Sens du temps	Orientation vers le passé	Orientation vers le présent	Orientation vers le futur
Nature humaine	Fondamentalement mauvaise Modifiable/immuable	Neutre, ou bonne et mauvaise Modifiable/immuable	Fondamentalement bonne Modifiable/immuable
Activité	Être	Être et devenir	Faire
Relations sociales	Lignée Décisions verticales	Interdépendance Décisions de groupes	Individualisme Autonomie de décision

Source : <https://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-valeurs-dorientation-de-kl14951.php>

1.3 Les avantages, les enjeux et les bonnes pratiques pour gérer la diversité culturelle en entreprise

1.3.1 - Les avantages de la diversité culturelle en entreprise :

La diversité culturelle apporte de nombreux avantages à l'entreprise, notamment en termes de créativité et d'innovation. En effet, la présence de personnes d'horizons différents apporte

des perspectives, des expériences et des idées différentes, ce qui peut stimuler la créativité et une résolution plus efficace des problèmes. Selon une étude menée par Deloitte, « les équipes diversifiées peuvent générer jusqu'à 35 % de meilleurs résultats financiers que des groupes non diversifiés »⁴¹. En effet, les employés de cultures différentes ont des façons différentes de penser et de résoudre les problèmes, ce qui peut conduire à des solutions créatives qui n'auraient autrement pas été envisagées.

De plus, la diversité culturelle peut aider les entreprises à mieux comprendre les marchés mondiaux. Grâce à une main-d'œuvre diversifiée, les entreprises peuvent mieux comprendre les besoins et les comportements des clients dans différentes parties du monde, ce qui peut aider à développer des produits et des services adaptés à ces marchés. Cette compréhension peut également aider les entreprises à éviter les erreurs culturelles, telles que la publicité inappropriée ou les pratiques commerciales susceptibles d'offenser les clients.

Enfin, la diversité culturelle peut améliorer l'image d'une entreprise. Les entreprises qui valorisent la diversité et l'inclusion peuvent attirer et retenir des employés talentueux qui recherchent un environnement de travail inclusif et respectueux. D'après une étude menée par McKinsey & Company, les entreprises ayant une diversité ethnique et de genre plus élevée ont tendance à surpasser leurs concurrents de 33% en matière de performance financière »⁴², ce qui s'avère être une donnée statistique non négligeable.

En somme, la diversité culturelle apporte de nombreux avantages aux entreprises, notamment en termes de créativité, d'innovation, de compréhension des marchés mondiaux et d'amélioration de l'image de l'entreprise. Les entreprises qui valorisent la diversité peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre plus talentueuse et d'un avantage concurrentiel en matière de recrutement.

⁴¹ Deloitte. (2018). "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths." Deloitte Review, Issue 22. Récupéré sur : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html/#endnote-14> (Consulté le 19 avril 2023).

⁴² McKinsey & Company. (2018). "Delivering through diversity." Récupéré sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> (Consulté le 19 avril 2023).

1.3.2 -Les enjeux de la diversité culturelle en entreprise :

Malgré les avantages qu'elle peut offrir, la diversité culturelle en entreprise peut également présenter des défis pour les employés et les managers. Les stéréotypes et les préjugés sont des obstacles courants à la communication et à la collaboration efficace dans un environnement multiculturel. Les managers doivent être conscients de ces défis et mettre en place des stratégies pour les surmonter.

Les stéréotypes peuvent se manifester sous différentes formes, par exemple, un employé peut être considéré comme moins compétent en raison de son accent ou de ses antécédents culturels. Les stéréotypes peuvent conduire à une marginalisation involontaire et à une discrimination insidieuse. Les managers doivent donc être formés à reconnaître et à éviter les stéréotypes, ainsi qu'à promouvoir une culture de respect mutuel.

Les préjugés peuvent également entraver la communication et la collaboration en entreprise. Les préjugés se manifestent souvent sous la forme d'attentes préconçues et de comportements discriminatoires envers les membres de groupes culturels différents. Les managers doivent être en mesure de reconnaître les préjugés et d'aider les employés à les surmonter en favorisant l'ouverture d'esprit, l'empathie et la compréhension.

En outre, la barrière de la langue peut être un autre obstacle à la communication efficace dans un environnement multiculturel. Les employés peuvent ne pas comprendre les nuances de la langue de l'autre, entraînant des malentendus et des difficultés de communication. Les managers peuvent aider à surmonter cette barrière en favorisant l'apprentissage de la langue et en encourageant l'utilisation de la communication écrite.

Enfin, la diversité culturelle peut également entraîner des conflits de valeurs ou de croyances. Par exemple, une entreprise peut être confrontée à des problèmes éthiques ou religieux qui ne sont pas courants dans sa culture d'origine. Les managers doivent être prêts à faire face à ces conflits et à trouver des solutions qui respectent les différentes cultures et valeurs en présence.

Selon un rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT), « les stéréotypes et les préjugés peuvent avoir un impact sur la productivité et la qualité du travail des employés, car ils peuvent affecter la façon dont les employés interagissent les uns avec les autres. »

(Organisation internationale du travail, 2019, p. 25)⁴³.

Par exemple, les stéréotypes peuvent conduire à des malentendus et à des incompréhensions. Si un employé suppose que tous les employés d'une certaine culture sont paresseux, cela peut affecter la façon dont il travaille avec ces employés. Les préjugés peuvent également conduire à la discrimination, comme les décisions de promotion ou d'embauche fondées sur des caractéristiques culturelles plutôt que sur les compétences et les qualifications.

En somme, les défis de la diversité culturelle en entreprise sont nombreux, allant des stéréotypes et des préjugés à la barrière de la langue et aux conflits de valeurs. Les managers doivent être conscients de ces défis et mettre en place des stratégies pour les surmonter, afin de créer un environnement de travail inclusif et respectueux pour tous les employés, indépendamment de leur culture d'origine.

1.3.3 -Bonnes pratiques pour gérer la diversité culturelle en milieu de travail :

Il existe de bonnes pratiques pour gérer la diversité culturelle dans les entreprises et promouvoir une communication interculturelle efficace.

A) Le leadership inclusif : Premièrement, il est important de créer un environnement inclusif où tous les employés sont traités avec respect et équité. Le leadership inclusif est une approche qui prend en compte les différences culturelles, sociales et individuelles des membres d'une organisation. Il vise à créer un environnement où chacun peut contribuer à la réalisation des objectifs communs. Dans un contexte interculturel, il est particulièrement important de mettre en place un leadership inclusif pour garantir une collaboration efficace et équitable entre les membres d'une équipe. Le leadership inclusif repose sur plusieurs piliers, tels que la communication efficace, l'empathie, la flexibilité et la compréhension des cultures et des pratiques sociales des membres de l'équipe. Selon Kwong et Wong (2019), le leadership inclusif peut améliorer la satisfaction au travail, la performance organisationnelle et la qualité de la prise de décision.

⁴³ Organisation internationale du travail. (2019). « Rapport mondial sur les salaires 2018/2019 : Que nous disent les salaires de l'inégalité dans le monde ? » Genève : Bureau international du travail. (p. 25)

Pour illustrer l'importance du leadership inclusif dans un contexte interculturel, prenons l'exemple de l'entreprise Procter & Gamble. Cette entreprise multinationale est connue pour son approche inclusive en matière de leadership. Selon son PDG, David Taylor, la diversité et l'inclusion sont des éléments clés de la réussite de l'entreprise. Il affirme que "la diversité est une partie essentielle de notre culture d'entreprise, et elle nous aide à prendre des décisions plus éclairées, à mieux servir nos clients et à stimuler l'innovation" (Procter & Gamble, 2021)⁴⁴.

Un autre exemple est celui de l'entreprise indienne Tata Group. Cette entreprise a mis en place une stratégie de leadership inclusif pour garantir une collaboration efficace entre ses membres issus de cultures et de milieux sociaux différents. Selon Ratan Tata, ancien président du groupe, "le leadership inclusif implique la reconnaissance des différences, la compréhension des cultures et l'établissement d'un climat de confiance mutuelle" (The Economic Times, 2018⁴⁵).

Cependant, il est important de noter que la mise en place d'un leadership inclusif dans un contexte interculturel peut présenter des défis. Par exemple, il peut y avoir des différences culturelles en termes de communication et de prises de décisions. Comme mentionné précédemment, les cultures collectivistes peuvent accorder plus d'importance au groupe et à la prise de décision consensuelle, tandis que les cultures individualistes peuvent privilégier l'autonomie et l'indépendance (Hofstede, 1980).

Pour surmonter ces défis, les leaders doivent adopter une approche flexible et adaptative. Ils doivent être capables de comprendre les différences culturelles et d'ajuster leur style de leadership en conséquence. Selon Kwong et Wong (2019), les leaders inclusifs doivent également être capables de développer des compétences interculturelles telles que l'empathie, l'ouverture d'esprit et la capacité à travailler avec des personnes ayant des antécédents différents.

En conclusion, le leadership inclusif est une approche essentielle dans un contexte

⁴⁴ Procter & Gamble, "Diversity & Inclusion," consulté le 8 mai 2023, <https://us.pg.com/diversity-inclusion/>.

⁴⁵ The Economic Times. (2018). "Tata Group's inclusive leadership framework to help executives work cohesively across cultures". Récupéré le 8 mai 2023, de <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/how-tata-group-strives-to-get-a-diverse-bunch-of-people-to-achieve-organisational-objectives/articleshow/46568136.cms>

interculturel. Il permet aux membres d'une équipe de travailler ensemble de manière efficace et équitable, de créer un environnement sûr en tenant compte de leurs différences culturelles et individuelles.

Selon le rapport McKinsey sur la diversité et l'inclusion, « les leaders inclusifs créent un environnement dans lequel les employés se sentent en sécurité pour être eux-mêmes et où chacun est traité avec respect et équité »⁴⁶.

B) La formation et la sensibilisation :

De plus, la formation et la sensibilisation sont essentielles pour éviter les stéréotypes et les préjugés. Les programmes de formation peuvent inclure des sessions sur la communication interculturelle, la compréhension des différences culturelles et la gestion des conflits interculturels. Par exemple, l'entreprise Xerox a mis en place un programme de formation interculturelle qui aide les employés à mieux comprendre les différences culturelles et favorise une communication interculturelle efficace ⁴⁷.

De plus, une communication claire et transparente est essentielle pour éviter les malentendus et les conflits en entreprise. D'après le livre "Cultures et Organisations : Software of the Mind" de Geert Hofstede et Gert Jan Hofstede, "la communication est un processus de partage de l'information et de la compréhension, et il est important de comprendre que les différences culturelles peuvent influencer la manière dont l'information est partagée et comprise"⁴⁸.

Les managers doivent s'assurer que tous les employés peuvent communiquer efficacement entre eux, quelle que soit leur langue maternelle. De plus, l'inclusion dans l'embauche et la promotion est importante pour assurer l'équité et la diversité culturelle. Les entreprises peuvent s'assurer que leurs processus d'embauche et de promotion sont équitables en utilisant des critères objectifs et en diversifiant leur vivier de candidats. Par exemple, Deloitte a mis en place un système de recrutement qui met l'accent sur les compétences et les qualifications

⁴⁶ McKinsey & Company, *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020, p. 6.

⁴⁷ Xerox, "Diversity and Inclusion at Xerox: Insights from our Employees", consulté le 8 mai 2023, <https://www.xerox.com/en-us/jobs/diversity>

⁴⁸ Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005) , *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, p. 122.

plutôt que sur les caractéristiques culturelles⁴⁹.

Enfin, les employés doivent être encouragés à exprimer leurs idées et leurs opinions, quelle que soit leur culture. Les entreprises peuvent créer des espaces pour que les employés puissent partager leur culture et leurs expériences, par exemple en organisant des événements culturels ou des groupes de discussion.

Selon un article de Forbes, "lorsque les employés ont un espace pour partager leur culture, cela favorise une communication interculturelle plus ouverte et plus honnête⁵⁰ ».

De ce fait, la diversité culturelle en entreprise peut apporter de nombreux avantages, mais elle peut également poser des défis. Les stéréotypes et les préjugés peuvent entraver la communication et la collaboration entre les employés de différentes cultures. Cependant, en créant un environnement inclusif, en offrant une formation en diversité culturelle, en favorisant la communication claire et transparente, en assurant l'équité dans le recrutement et la promotion et en encourageant la libre expression des idées et des opinions, les entreprises peuvent promouvoir une communication interculturelle efficace et exploiter pleinement les avantages de la diversité culturelle.

Conclusion :

Dans ce chapitre consacré aux fondamentaux de la diversité culturelle, nous avons exploré les multiples facettes de la culture, les dimensions de la diversité culturelle ainsi que les principales théories et travaux de recherche dans le domaine du management interculturel. Nous avons constaté que la diversité culturelle est un concept complexe qui englobe un large éventail d'éléments propres à chaque groupe culturel. Cette diversité culturelle présente des avantages significatifs pour les entreprises, tels que l'innovation, la créativité, la résolution de problèmes et la perspective globale. Les travaux de chercheurs renommés tels que Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall, Philippe d'Iribarne et Strodbeck et Kluckhohn

⁴⁹ Deloitte. (s.d.). "Diversité et inclusion." Récupéré sur : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/diversite-et-inclusion.html> (Consulté le 20 avril 2023).

⁵⁰ Forbes, (2021) "How to Build A Strong Company Culture In A Diverse Workplace", [<https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/>] (consulté le 1er mai 2023).

nous ont permis de comprendre les différentes dimensions culturelles et les modèles de comportement qui en découlent. La diversité culturelle en entreprise présente également des défis importants, notamment en termes de communication, de gestion des conflits et de compréhension mutuelle. Cependant, en adoptant des bonnes pratiques, il est possible de gérer efficacement la diversité culturelle et de tirer parti de ses avantages potentiels. Il est essentiel pour les entreprises d'aujourd'hui de reconnaître la valeur de la diversité culturelle et d'adopter des stratégies et des pratiques inclusives pour favoriser un environnement de travail équitable, respectueux et productif. Les entreprises qui embrassent la diversité culturelle ont la possibilité de développer des compétences interculturelles, de stimuler l'innovation, d'améliorer leur réputation et de renforcer leur avantage concurrentiel sur le marché mondial. En somme, ce chapitre fournit une base solide pour la compréhension des fondements théoriques de la diversité culturelle et du management interculturel. Dans le prochain chapitre, nous explorerons plus en profondeur la communication interne au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur la communication interculturelle.

CHAPITRE 2

La communication interne dans un contexte interculturel

Chapitre 2 : La communication interne dans un contexte interculturel

La communication interne est un élément crucial de la réussite d'une entreprise, car elle permet de créer une culture d'entreprise forte, de favoriser la collaboration entre les membres de l'organisation, de diffuser les informations importantes et de renforcer la motivation des collaborateurs. Cependant, la communication interne est souvent négligée ou mal gérée, ce qui peut entraîner des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise. Selon John Kotter, professeur à Harvard Business School "la communication est l'un des éléments clés de la gestion du changement, car elle permet de partager des informations, d'obtenir des feedbacks et de mobiliser les troupes"⁵¹.

Dans ce chapitre, nous commencerons par examiner les fondamentaux de la communication interne. Nous aborderons la définition générale de la communication et nous nous concentrerons sur les concepts clés de la communication interne. Nous explorerons les différentes formes de communication interne, telles que la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale, en mettant en évidence leur importance dans le contexte interculturel.

Ensuite, nous explorerons les enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les organisations dans un contexte interculturel. Nous examinerons les différents types de communication interne, tels que la communication informelle, verbale, écrite et de groupe, en nous concentrant particulièrement sur la communication interculturelle. Nous identifierons les enjeux et les défis inhérents à la communication interculturelle en entreprise, tels que les barrières linguistiques, les différences culturelles, les préjugés culturels, les différences de normes sociales et les différences de perception. De plus, nous présenterons des bonnes pratiques pour une communication interculturelle efficace. Enfin, nous aborderons les stratégies pour gérer la diversité culturelle en entreprise à travers la communication interne. Nous examinerons les outils de communication interne et présenterons les bonnes pratiques pour une communication interne efficace. Nous explorerons également la notion de stratégie de communication interne, en définissant ses objectifs, en discutant de l'audit de

⁵¹ Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.

communication, de l'établissement d'un plan de communication interne et de la mesure de son efficacité.

Ce chapitre offre une vision approfondie et holistique de la communication interne dans un contexte interculturel. En examinant les fondamentaux de la communication interne, les enjeux spécifiques à la diversité culturelle et les bonnes pratiques pour une communication interculturelle efficace, nous serons en mesure de comprendre l'importance de cette discipline dans la promotion d'un environnement de travail inclusif et d'une communication harmonieuse au sein des organisations diversifiées.

2.1 Fondamentaux de la communication interne :

2.1.1 Définition générale de la communication :

La communication est un ensemble de processus physiques et psychologiques réalisés par l'activité de mise en relation d'une ou plusieurs personnes - l'émetteur - avec plusieurs personnes - le récepteur - afin d'atteindre certains objectifs.

Cette définition est complétée par l'étymologie du mot "communication" introduit par Jean Bapliste Fager dans ses recherches sur la communication en groupe (1990) qui met l'accent sur deux idées importantes en communication : "la mise en commun et l'engagement"⁵².

Le mot « communication » vient de « communicare » qui signifie « mettre commun », il a la même origine que le mot nominatif "commun" qui désigne le "partage responsable"

2.1.2 -Définition générale de la communication interne :

La communication interne est un élément crucial dans la réussite d'une entreprise. Elle peut être définie comme "l'ensemble des échanges d'informations entre les différents acteurs de l'entreprise, à l'intérieur de l'organisation"⁵³

⁵² Thierry Bouron, "Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent" (thèse de doctorat, Université Paris 6, 1992), p.30.

⁵³ Bellemin-Noël, J. (2011). *La communication interne : stratégies et techniques*. Paris, France : Dunod. p.22

2.1.3 -Concepts clés de la communication interne :

A) -Communication descendante :

La communication descendante est une forme de communication interne qui implique la transmission d'informations de la direction vers les employés. Ainsi, l'information descend aux employés/subalternes depuis les managers/supérieurs à travers un système de hiérarchie. Cette forme de communication est souvent utilisée pour informer les employés des décisions prises par la direction, des objectifs de l'entreprise, ainsi que des résultats financiers. Selon P. Kotler et K. Keller (2016)⁵⁴, « la communication descendante est une méthode clé pour informer les employés des priorités de l'entreprise et pour s'assurer que les employés comprennent leur rôle dans la réalisation de ces priorités ».

Un exemple de communication descendante est une réunion de direction, où les responsables hiérarchiques présentent les stratégies de l'entreprise et les objectifs à atteindre pour les différents services. Cette communication descendante permet aux employés de comprendre les attentes de la direction et de connaître les tâches qui leur sont assignées pour contribuer à la réussite de l'entreprise.

Il est important de noter que la communication descendante peut également être utilisée pour motiver les employés à travers la reconnaissance de leurs contributions et réalisations. Par exemple, les managers peuvent utiliser des communications descendantes telles que des courriels ou des annonces lors des réunions pour féliciter publiquement les employés qui ont accompli des résultats exceptionnels ou ont atteint des objectifs spécifiques. Cette reconnaissance publique peut contribuer à renforcer le moral et l'engagement des employés envers leur travail et l'entreprise.

Enfin, il convient de souligner que la communication descendante ne doit pas être utilisée de manière unilatérale, c'est-à-dire seulement pour transmettre des informations, mais elle doit également encourager les feedbacks des employés. La communication descendante doit être perçue comme un échange dans lequel les employés peuvent poser des questions, donner leur avis et proposer des idées. Cela peut aider à renforcer la confiance des employés envers la direction et contribuer à améliorer la prise de décision de l'entreprise.

⁵⁴ Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management*, Global Edition, p.35

B) -Communication ascendante

La communication ascendante est une forme de communication interne qui implique la transmission d'informations des employés à la direction. Cette forme de communication est souvent utilisée pour informer la direction des problèmes rencontrés sur le terrain, des suggestions d'amélioration ainsi que des idées novatrices. Selon K. Zerfass et al. (2016), « la communication ascendante est un élément clé de la culture d'entreprise, car elle permet aux employés de se sentir entendus et impliqués dans la prise de décisions »⁵⁵. Un exemple de communication ascendante est la possibilité pour les employés de donner leur avis via un sondage en ligne sur un projet ou une initiative de l'entreprise.

B.a.) -Importance de la communication ascendante :

En conséquence, le style de communication ascendant a un impact significatif sur le succès de l'entreprise que la méthode de communication descendante n'a pas, garantissant :

- Un environnement de confiance et d'ouverture sur le lieu de travail.
- Engagement et rétention des employés
- Gestion de crise et du changement
- Relations employés-managers
- L'alignement de l'organisation
- Collaborer et échanger des idées/ innovation
- Inclusion et sens du but

Il est important de noter que la communication ascendante peut également prendre la forme de réunions, de boîtes à suggestions, de groupes de travail, ou encore de discussions individuelles avec les membres de la direction. Elle peut ainsi permettre une remontée d'informations plus efficace et plus ciblée en fonction des besoins et des spécificités de chaque organisation. Par ailleurs, la communication ascendante peut favoriser l'implication et l'engagement des employés dans la vie de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer la culture d'entreprise et la motivation des salariés. En ce sens, elle peut être considérée comme un outil

⁵⁵ Holger, S. (2007) *Communication and Leadership in the 21st Century*, Bertelsmann Foundation. p.112

de management participatif, qui favorise la prise de décision collective et le partage des connaissances au sein de l'entreprise.

Tableau 2.1.1 : Différences entre la communication ascendante et descendante

Caractéristiques	Communication descendante	Communication ascendante
Direction	De supérieurs à subordonnés	De subalternes à supérieurs
Caractère communicatif	La directive	Participatif
Objectifs fondamentaux	Donner des ordres, donner des instructions, prescrire des directives, informer, attribuer des responsabilités, etc.	Pour donner des idées, donner des commentaires, faire des réclamations, faire des suggestions, etc.
La fréquence	Fréquent	Habituellement peu fréquent
Efficacité	Généralement immédiat	Généralement limité
Vitesse	Rapide	Lent

Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-communication-interne-323940.htm#:~:text=La%20communication%20descendante%20%3A%20du%20%C2%AB%20haut,Les%20salari%C3%A9s%20remontent%20l'information.>

C) -Communication latérale (transversale ou horizontale) :

La communication latérale est une forme de communication interne qui implique la transmission d'informations entre des personnes ou des groupes au même niveau hiérarchique. Cette forme de communication est souvent utilisée pour coordonner les efforts de différents services ou pour faciliter la résolution de problèmes interdépartementaux. Selon A. Buchholz (2019), « la communication latérale est importante pour favoriser la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise et pour assurer une prise de décision éclairée »⁵⁶.

Un exemple de communication latérale est le partage d'informations entre les différents départements d'une entreprise. Par exemple, si le département marketing souhaite lancer une nouvelle campagne publicitaire, il doit communiquer avec le département de la production pour s'assurer que les produits nécessaires seront disponibles en quantité suffisante. De même, le département financier doit être impliqué pour évaluer le coût de la campagne et son impact sur les résultats financiers de l'entreprise.

2.1.4 Le temps de la communication interne :

La communication interne ne se produit pas dans un vide temporel : elle se déploie dans un contexte temporel qui a une influence significative sur son efficacité. Les pratiques de communication interne doivent donc être adaptées à différents moments et situations, en fonction du temps de la communication. Il existe 3 grands types de temps dans l'entreprise : le quotidien, l'évènement, la crise.

a) -Temps quotidien : La communication interne quotidienne peut prendre de nombreuses formes, telles que les réunions régulières de l'équipe, les mises à jour de projet, les e-mails de suivi ou les appels téléphoniques. Par exemple, une entreprise de marketing peut organiser une réunion d'équipe hebdomadaire pour discuter des projets en cours, partager les résultats et discuter des prochaines étapes. Cette réunion peut être complétée par des e-mails de suivi quotidiens pour s'assurer que tout le monde est au courant des tâches à accomplir.

b) -Temps événementiel : Les événements peuvent offrir une occasion unique pour la communication interne, comme les lancements de produits, les fêtes d'entreprise ou les séminaires de formation. Par exemple, lors d'un séminaire de formation, une entreprise peut

⁵⁶ A. Buchholz, (2019) *La communication dans l'entreprise*, Dunod, Paris p.109.

organiser des sessions de formation en petits groupes pour permettre à tous les participants de participer activement, poser des questions et partager des idées. Les événements peuvent également être l'occasion de créer une expérience de marque authentique, en permettant aux employés de se sentir plus connectés à l'entreprise et à sa mission.

c) -Temps de crise : Les moments de crise peuvent nécessiter une communication interne rapide et efficace. Le temps de crise peut être divisé en plusieurs niveaux, souvent désignés par des chiffres ou des lettres pour faciliter la gestion et la communication de la crise. Voici un aperçu des différents niveaux de crise :

Niveau 1 : il s'agit d'une crise mineure qui peut être gérée par les employés de première ligne ou les responsables de département. Par exemple, une panne d'électricité dans un seul bâtiment de l'entreprise.

Niveau 2 : il s'agit d'une crise qui affecte une partie de l'entreprise et qui nécessite la participation de plusieurs départements ou d'une équipe de gestion de crise. Par exemple, une cyberattaque qui affecte un service ou une division de l'entreprise.

Niveau 3 : il s'agit d'une crise majeure qui affecte toute l'entreprise et qui nécessite une réponse rapide et coordonnée de la part de tous les employés et des équipes de gestion de crise. Par exemple, une pandémie mondiale qui oblige l'entreprise à fermer temporairement ses bureaux ou à modifier ses processus opérationnels.

Il est important de noter que ces niveaux de crise peuvent varier en fonction de la nature de l'entreprise et des risques spécifiques auxquels elle est confrontée. Quel que soit le niveau de crise, la communication interne est essentielle pour assurer une réponse rapide et efficace, rassurer les employés et limiter les perturbations opérationnelles.

En situation de crise, il est impératif que les collaborateurs soient informés en interne avant toute déclaration officielle face à la presse. Par exemple, une entreprise peut utiliser une plateforme de communication en ligne pour partager des informations en temps réel sur les mesures prises pour protéger la sécurité et la santé des employés, et pour leur donner des directives claires sur la marche à suivre. La communication en temps de crise peut également nécessiter une communication plus empathique et sensible, en reconnaissant les défis auxquels les employés sont confrontés et en offrant un soutien supplémentaire.

Tableau 2.1.2 : Le temps de communication

Quotidien	Evénement	Crise
Réunion	Journée d'entreprise	Rappel de production
Départ/ arrivées	Changement de management	Grève
Communication des résultats	Fusion	Crise boursière
Gestion des absences	Lancement d'un nouveau produit	Accident industriel
Arrivée des courriers	Journée portes ouvertes	Crise sanitaire
Formation	Fêtes (fin d'année, fêtes religieuses...etc.)	Crise juridique

Source : Cours de communication interne
<https://overdoc.wordpress.com/2009/07/25/communication-dentreprise-cours-de-communication-interne/>, p : 14

2.1.5 Les enjeux de la communication interne :

Pour que la communication interne soit efficace, il est essentiel de comprendre les enjeux de cette pratique. Selon Julien Pouget, spécialiste en communication interne, la communication interne est "un outil de management qui permet de mieux informer, motiver, fédérer et impliquer les collaborateurs de l'entreprise" (Pouget, 2016)⁵⁷. Ainsi les avantages de

⁵⁷ Pouget, J. (2016). *Communication interne : 40 pratiques pour transformer votre quotidien*. Eyrolles.p.67

la communication interne sont nombreux.

Tout d'abord, la CI permet la création d'une culture d'entreprise forte en communiquant les valeurs et les objectifs de l'organisation à tous les collaborateurs. Cette culture d'entreprise contribue à accroître la motivation et l'engagement des employés, ainsi que le sentiment d'appartenance à la communauté au sens large. Par exemple, Zappos, entreprise spécialisée dans la vente de chaussures en ligne, a une culture d'entreprise axée sur la satisfaction client et l'innovation. Cette culture est transmise à tous les employés, qui sont encouragés à proposer des idées créatives pour améliorer l'expérience client⁵⁸

De plus, la CI favorise la collaboration et le travail d'équipe entre les membres de l'organisation. En encourageant le partage d'informations et en facilitant la coordination entre les différentes équipes, la CI permet de briser les silos et d'améliorer la productivité de l'entreprise. Par exemple, chez Pixar, société spécialisée dans la production de films d'animation, la CI est essentielle à la réussite de tout projet. Chaque membre de l'équipe est encouragé à partager ses idées et à collaborer avec d'autres membres de l'équipe pour produire un film de la plus haute qualité⁵⁹.

Enfin, la CI permet de diffuser les informations pertinentes à l'ensemble des employés de l'entreprise, en temps voulu et de manière efficace. Cela peut inclure des annonces concernant les changements organisationnels, les nouvelles politiques ou les projets en cours. Une communication interne efficace peut aider à réduire l'incertitude et l'anxiété des employés, en leur offrant une vision claire de l'avenir de l'entreprise et en assurant leur engagement auprès de cette dernière. Par exemple, lors de la fusion de deux entreprises, la communication interne peut aider à réduire les inquiétudes des employés concernant leur sécurité d'emploi et leur rôle dans la nouvelle organisation⁶⁰.

Cependant, malgré les nombreux avantages de la communication interne, il existe également des défis et des obstacles à surmonter. L'un des défis les plus courants est la

⁵⁸ Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. New York, NY: Business Plus. p.42

⁵⁹ Catmull, E., & Wallace, A. (2008). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York, NY: Random House. p.87

⁶⁰ Denning, S. (2015). *The leader's guide to radical management: Reinventing the workplace for the 21st century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.p.74

surcharge d'informations, où les employés sont submergés par trop d'informations, entraînant une perte d'attention et un manque de motivation. Pour éviter cela, il est important de hiérarchiser les informations et de les communiquer de manière claire et concise via des canaux de communication appropriés. Par exemple, les informations les plus importantes peuvent être envoyées par courriel électronique, tandis que les informations moins urgentes peuvent être envoyées via des canaux moins directs tels que les intranets ou les newsletters.⁶¹

Un autre obstacle à la communication interne est la résistance au changement, qui empêche les employés d'adopter de nouvelles idées et de nouveaux processus. La communication interne aide à surmonter cette résistance en expliquant les raisons du changement et comment il bénéficiera à l'entreprise et aux employés eux-mêmes. La communication interne aide à expliquer comment améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise tout en offrant une formation adéquate pour aider les employés à s'adapter.

Selon une étude menée par le cabinet Ernst & Young, les principaux obstacles à la communication interne sont l'absence d'une stratégie claire, la communication unilatérale, le manque de reconnaissance des employés et le manque de temps consacré à la communication interne (Ernst & Young, 2017)⁶². Il est donc essentiel de prendre en compte ces obstacles pour adopter des bonnes pratiques efficaces. (Qui seront abordés ultérieurement dans cet humble travail de recherche)

2.2. Typologies de la communication :

2.2.1 Communication informelle :

La communication informelle est une forme de communication interne qui ne suit pas les canaux officiels de communication de l'entreprise. Cette forme de communication est souvent utilisée pour partager des informations non officielles, des ragots ou des rumeurs. Cette forme de communication peut avoir des avantages, tels que la création d'un sentiment de communauté, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la satisfaction au travail. Selon P. Kotler et K. Keller (2016), « la communication informelle peut être une source précieuse d'informations pour les décideurs, car elle peut fournir des commentaires honnêtes

⁶¹ Bellemin-Noël, J. (2011). *La communication interne des entreprises: Comprendre, mieux pratiquer, pour des résultats accrus*. Paris, France: Éditions d'Organisation.p.123

⁶² Ernst & Young. (2017). *Baromètre de la communication interne en France*. p.25

et des points de vue uniques sur les activités de l'entreprise ⁶³». Cela montre que la communication informelle peut être utilisée à des fins positives dans l'entreprise, en fournissant des informations supplémentaires et des perspectives différentes de celles fournies par les canaux officiels de communication. Cependant, elle peut également avoir des inconvénients, tels que la propagation de rumeurs et de fausses informations, la création de divisions dans l'entreprise et l'altération de la perception des employés de leur travail et de leur rôle. Selon L. Putnam et S. Fairhurst (2016), « la communication informelle peut être bénéfique pour l'entreprise si elle est utilisée pour échanger des informations utiles, mais elle peut également être néfaste si elle véhicule des informations trompeuses ou nuisibles ⁶⁴».

Par conséquent, les organisations doivent être conscientes de l'existence de la communication informelle et de son potentiel positif et négatif.

Un exemple de communication informelle est une discussion entre collègues pendant une pause-café sur les derniers développements de l'entreprise.

Une autre forme de communication informelle est la communication électronique informelle, telle que les conversations informelles sur les réseaux sociaux d'entreprise ou les discussions de groupe en ligne. Bien que ces formes de communication puissent être utiles pour faciliter la collaboration et la communication entre les employés, elles peuvent également être source de problèmes si elles ne sont pas surveillées. Par exemple, les conversations inappropriées ou les commentaires négatifs peuvent nuire à la réputation de l'entreprise.

2.2.2 Communication verbale :

La communication verbale est la forme la plus courante de communication et se produit lorsque des individus échangent des messages oraux. La communication verbale peut être directe ou indirecte. Les exemples de communication verbale directe incluent les conversations en face à face et les appels téléphoniques. Les exemples de communication verbale indirecte incluent les messages électroniques, les lettres, les courriels et les messages texte.

⁶³ P. Kotler et K. Keller, (2016) *Marketing Management*, 15ème édition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., p. 558.

⁶⁴ Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2016). *Communication and organizations*. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 471-502). Sage.

La communication verbale est importante car elle permet de transmettre des idées, des émotions et des informations de manière claire et concise. Cependant, il peut y avoir des malentendus dans la communication verbale en raison de la manière dont les messages sont interprétés. Selon la théorie de la communication de Shannon-Weaver⁶⁵, un message peut être déformé ou altéré par le bruit, la distance, les filtres ou les contextes différents. Il est donc important d'adapter notre communication verbale en fonction de la situation.

2.2.3 Communication non-verbale :

La communication non-verbale se produit lorsque des individus communiquent sans utiliser de mots. La communication non-verbale comprend les expressions faciales, les gestes, les postures et les mouvements du corps. Les exemples de communication non-verbale incluent un sourire, un clin d'œil ou un hochement de tête.

La communication non-verbale est importante car elle peut exprimer des émotions et des sentiments de manière plus claire que la communication verbale. La communication non-verbale peut également aider à renforcer ou à affaiblir le message verbal. Par exemple, un sourire peut renforcer une affirmation, alors qu'un froncement de sourcils peut affaiblir un message.

2.2.4 Communication écrite :

La communication écrite se produit lorsque des individus communiquent à travers l'écriture. La communication écrite peut prendre de nombreuses formes, notamment les lettres, les courriels, les messages texte et les publications en ligne.

La communication écrite est importante car elle peut fournir une trace permanente de l'information. Cela permet aux individus de se référer aux informations à une date ultérieure. Cependant, la communication écrite peut également être source de malentendus si elle n'est pas clairement exprimée.

2.2.5 Communication de groupe :

La communication de groupe se produit lorsque des individus communiquent dans un contexte de groupe. La communication de groupe peut être formelle ou informelle. Les exemples de communication de groupe formelle incluent les réunions de travail et les

⁶⁵ Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

présentations. Les exemples de communication de groupe informelle incluent les conversations entre collègues de travail ou entre amis.

La communication de groupe est importante car elle permet aux individus de partager des idées et de collaborer sur des projets. Cependant, la communication de groupe peut également être source de conflit si les individus ont des opinions différentes.

2.2.6 -Communication interculturelle :

La communication interculturelle se produit lorsque des individus de cultures différentes communiquent. La communication interculturelle peut être complexe car les individus peuvent avoir des différences dans les normes sociales, les croyances et les valeurs. Les exemples de communication interculturelle incluent les conversations entre les individus de différentes nationalités ou les interactions entre les employés de différentes cultures dans un contexte de travail. Selon Martin (2017)⁶⁶, la communication interculturelle est le processus d'échange d'informations et de significations entre des personnes de cultures différentes. Cela peut inclure des différences dans la langue, les croyances, les valeurs et les normes sociales. La communication interculturelle est un enjeu majeur pour les entreprises, car elle affecte la productivité, la satisfaction des employés, la rétention des talents et la qualité des relations entre les collègues.

2.2.6.1 Les enjeux de la communication interculturelle :

Tout d'abord, l'un des principaux enjeux est de favoriser un environnement de travail inclusif, où chacun se sent respecté et valorisé, quelles que soient ses origines culturelles. Comme l'explique Audrey Gagne-Cyr dans son article intitulé "L'importance de la communication interculturelle en entreprise", publié dans la revue Gestion HEC Montréal, "la communication interculturelle efficace permet de développer un environnement de travail inclusif, qui encourage la diversité et l'ouverture d'esprit"⁶⁷.

Un autre enjeu important est de favoriser la collaboration et la productivité au sein des équipes multiculturelles. Comme l'explique Tiziana Casciaro dans son article intitulé "The

⁶⁶ Martin, J. N. (2017). *Intercultural communication in contexts*. McGraw-Hill Education. p.154

⁶⁷ Audrey Gagne-Cyr, (2015) "L'importance de la communication interculturelle en entreprise", Gestion HEC Montréal,.

right way to manage expats"⁶⁸, publié dans la Harvard Business Review, "la capacité de travailler efficacement avec des collègues de cultures différentes est devenue une compétence essentielle pour les managers d'aujourd'hui". Une communication interculturelle efficace permet de réduire les malentendus, d'améliorer la coopération et de favoriser la créativité et l'innovation au sein des équipes.

Enfin, un dernier enjeu important est de développer une stratégie de communication interne qui soit adaptée aux besoins et aux attentes des différents publics de l'entreprise. Comme le souligne Ana Isabel Sacristán dans son livre "Managing Intercultural Communication : Exploring Corporate Communication", "la communication interne est essentielle pour informer, impliquer et motiver les employés de l'entreprise, quelle que soit leur origine culturelle"⁶⁹. Il est donc important de développer des stratégies de communication interne qui prennent en compte la diversité culturelle de l'entreprise, afin de garantir que tous les employés se sentent informés, impliqués et motivés dans leur travail.

2.2.6.2-Les défis de la communication interculturelle en entreprise :

La communication interculturelle présente de nombreux défis pour les entreprises, notamment :

A) -Les barrières linguistiques : Tout d'abord, les barrières linguistiques peuvent constituer un obstacle majeur à la communication interculturelle. Selon Khosa et Wasti (2017)⁷⁰, les entreprises doivent être capables de communiquer efficacement avec des employés de cultures différentes en utilisant des outils de traduction et en favorisant l'apprentissage des langues.

B) – Les différences culturelles : les différences culturelles peuvent influencer la communication en termes de ton, de style, de gestes et d'expressions faciales. Les entreprises doivent être conscientes de ces différences et adapter leur communication en conséquence.

C) - Les préjugés culturels : Les préjugés culturels peuvent entraîner des malentendus et

⁶⁸ Tiziana Casciaro, (2013) "The right way to manage expats", Harvard Business Review.

⁶⁹ Ana Isabel Sacristán, (2017) "*Managing Intercultural Communication: Exploring Corporate Communication*", Palgrave Macmillan.

⁷⁰ Khosa, A. & Wasti, S. A. (2017). *Managing communication challenges in multicultural teams. International Journal of Business Communication. p.230*

des conflits entre des personnes de cultures différentes. Selon Hofstede (2011)⁷¹, les préjugés culturels peuvent être divisés en deux types : les stéréotypes et les préjugés envers les cultures différentes. Les entreprises doivent favoriser une culture d'entreprise inclusive qui valorise la diversité culturelle et qui respecte les différences culturelles de tous les employés.

D) -Les différences de normes sociales : Les différences de normes sociales peuvent également influencer la communication en termes de comportement, de politesse, de hiérarchie et de respect. Les entreprises doivent être conscientes de ces différences et adapter leur communication en conséquence.

E) -Les différences de perception : les différences de perception peuvent influencer la communication en termes de compréhension et d'interprétation. Les entreprises doivent être conscientes de ces différences et utiliser des exemples concrets pour illustrer les différences culturelles et favoriser une meilleure compréhension mutuelle entre les employés de cultures différentes. Selon Jandt (2016)⁷², la communication interculturelle peut être améliorée en développant une sensibilité culturelle et une compétence interculturelle.

Cependant, la communication interculturelle peut également être source de malentendus si les individus ne sont pas conscients des différences culturelles. Selon Edward T. Hall, "La culture affecte tout ce que nous percevons, pensons, ressentons et faisons"⁷³.

2.2.6.3 Les bonnes pratiques pour une communication interculturelle efficace :

Pour surmonter les défis de la communication interculturelle en entreprise, il est important de mettre en place des bonnes pratiques pour assurer une communication efficace entre les membres d'une équipe multiculturelle. Voici quelques exemples de bonnes pratiques à suivre :

A) -Favoriser la compréhension mutuelle : La communication interculturelle doit être basée sur la compréhension mutuelle et le respect des différences. Pour mieux comprendre les différences culturelles et pour éviter les malentendus, il est important pour les membres d'une

⁷¹ Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Cross-Cultural Management*, 2(1), 1-26.

⁷² Jandt, F. E. (2016). *An introduction to intercultural communication: Identities in a global community*. Sage Publications, p.127

⁷³ Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.p.192

équipe multiculturelle d'apprendre sur la culture de l'autre. Les employés doivent être ouverts à découvrir les coutumes, les valeurs, les croyances et les pratiques de travail des autres cultures. Selon Trompenaars et Hampden-Turner (2012)⁷⁴, il est important de comprendre que "tous les comportements ont un contexte culturel" et que la communication interculturelle nécessite "un apprentissage actif des différences culturelles".

B) -Encourager une communication ouverte et directe : Pour éviter les malentendus et les conflits, il est important pour les membres d'une équipe multiculturelle de communiquer de manière ouverte et directe. Cela signifie qu'ils doivent être honnêtes et transparents dans leur communication, tout en évitant les stéréotypes et les généralisations. Selon Gudykunst (2003)⁷⁵, une communication interculturelle efficace nécessite "l'utilisation de la précision et de la clarté, ainsi que la capacité d'écouter et d'entendre avec empathie et sans préjugés".

Il est important de se rappeler que chaque personne est unique et que les généralisations ne sont pas toujours justes. Les stéréotypes ne doivent pas être utilisés pour juger les gens ou pour dicter leur comportement.

C) -Utiliser des outils de communication adaptés : Les membres d'une équipe multiculturelle peuvent avoir des préférences différentes en matière de communication. Certains peuvent préférer la communication en face à face, tandis que d'autres peuvent préférer la communication par e-mail ou messagerie instantanée. Il est important de comprendre les préférences de chaque membre de l'équipe et de s'adapter en conséquence. Selon Sacristán (2017)⁷⁶, "les outils de communication peuvent devenir des barrières ou des facilitateurs de la communication interculturelle".

D) -Développer des compétences linguistiques et culturelles : Pour mieux communiquer avec des collègues de différentes cultures, il peut être bénéfique de développer des compétences linguistiques et culturelles. Cela peut inclure l'apprentissage d'une nouvelle

⁷⁴ Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing. p.164

⁷⁵ Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage Publications. p.162

⁷⁶ Sacristán, A. I. (2017). *The role of communication tools in intercultural communication*. In M. De Angeli & A. Brahnam (Eds.), *Human-computer interaction. Human-centered design approaches, methods, tools, and environments* (pp. 97-108). Springer.

langue ou la compréhension des nuances culturelles dans la communication. Selon Casciaro (2013)⁷⁷, "le fait de parler la langue locale et de comprendre la culture locale peut être un atout majeur pour les expatriés et les membres d'équipes multiculturelles".

E) -Fournir des formations sur la communication interculturelle : Pour aider les employés à mieux comprendre la communication interculturelle et à développer les compétences nécessaires, il peut être utile de fournir des formations sur ce sujet. Les formations peuvent inclure des sessions de sensibilisation à la diversité culturelle, des ateliers de communication interculturelle ou des séances de coaching individuel. Selon Gagne-Cyr (2015)⁷⁸, "les programmes de formation peuvent aider à créer un environnement de travail inclusif et à encourager les employés à valoriser la diversité culturelle".

F) -Favoriser la participation de tous les membres de l'équipe : Dans une équipe multiculturelle, il est important de favoriser la participation de tous les membres de l'équipe. Cela implique de prendre en compte les différences culturelles dans la façon dont les membres de l'équipe participent et de s'assurer que tous les membres de l'équipe ont la possibilité de s'exprimer. Selon Luring et Selmer (2014)⁷⁹, cela permet de développer un sentiment d'appartenance commun au sein de l'équipe et de renforcer la confiance entre les membres.

G) -Être sensible aux signes non verbaux : Les signes non verbaux tels que la posture, les expressions faciales et le contact visuel peuvent avoir une signification différente selon les cultures. Il est donc important d'être sensible aux signes non verbaux et de les interpréter avec précaution. Selon Kim (2017)⁸⁰, la connaissance de la signification des signes non verbaux dans les différentes cultures est essentielle pour une communication interculturelle efficace.

En fin de compte, la communication interculturelle est un processus continu qui nécessite

⁷⁷ Casciaro, T. (2013). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 91(6), 115-119.

⁷⁸ Gagne-Cyr, M. (2015). *Intercultural training programs: An overview*. *Canadian Issues/Thèmes Canadiens*, 104-109.

⁷⁹ Luring, J., & Selmer, J. (2014). Multicultural organizations: Common language and intercultural competence. *Journal of World Business*, 49(4), 571-580.

⁸⁰ Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education. p.95

une attention constante et une adaptation pour maintenir des relations positives et efficaces. Les individus doivent être conscients de leurs propres préjugés culturels et être disposés à apprendre et à s'adapter aux différences culturelles des autres. La compréhension des différences culturelles peut permettre une communication plus efficace et des relations plus positives.

2.2.6.4 -Les stratégies pour gérer la diversité culturelle en entreprise à travers la communication interne :

Les entreprises peuvent mettre en œuvre différentes stratégies pour gérer la diversité culturelle par le biais de la communication interne. Voici quelques exemples :

- **Créer une culture d'entreprise inclusive :** Il est important pour l'entreprise de créer une culture d'entreprise inclusive qui valorise la diversité et respecte les différences culturelles. Cela peut se faire en sensibilisant les employés à la diversité culturelle et en mettant en œuvre des politiques et des programmes qui encouragent la diversité et l'inclusion.

- **Communications transparentes :** Il est important pour l'entreprise de communiquer de manière transparente avec les employés sur les politiques et programmes existants de gestion de la diversité culturelle. Cela peut contribuer à promouvoir la confiance et la compréhension entre les employés de cultures différentes.

- **-Favoriser la collaboration entre employés de cultures différentes :** L'entreprise peut encourager la coopération entre les employés de cultures différentes en entreprenant des projets d'équipe multiculturelles et en favorisant les échanges culturels. Cela peut aider les employés à mieux comprendre les différences culturelles et à travailler efficacement ensemble.

Offrir des formations sur la diversité culturelle : L'entreprise peut proposer des formations sur la diversité culturelle pour aider les employés à mieux comprendre les différences culturelles et à travailler efficacement avec des collègues de cultures différentes.

- **Utiliser les technologies pour faciliter la communication interculturelle :** L'entreprise peut utiliser des technologies telles que des plateformes de communication en ligne pour faciliter la communication interculturelle entre des employés de cultures différentes. Cela peut aider à réduire les barrières linguistiques et culturelles et à promouvoir une communication efficace. Il est important de noter que ces stratégies ne sont pas exhaustives et que chaque entreprise peut adopter des approches différentes selon ses besoins et sa culture organisationnelle.

Enfin, la gestion de la diversité culturelle dans les entreprises nécessite un engagement constant et une attention continue à la communication interculturelle. En mettant en place des pratiques de communications internes efficaces, les entreprises peuvent faire de la diversité culturelle une source d'avantage concurrentiel et de succès pour leurs organisations.

2.2.7 -Les outils de communication interne :

- L'intranet :

L'intranet est un outil de communication interne qui permet aux employés de l'entreprise d'accéder à des informations importantes telles que les manuels d'utilisation, les formulaires de demande de congé, les informations sur les avantages sociaux, les notes et les flux de travail. Un intranet est un outil pratique qui permet aux employés d'accéder aux informations à tout moment et en tout lieu. Les employés peuvent également collaborer et partager des informations en temps réel.

Par exemple, la société américaine Intel⁸¹ a lancé un intranet appelé "iZone" pour fournir aux employés une mine d'informations, de ressources et d'outils en ligne. Avec iZone, les employés peuvent accéder à des formations en ligne, gérer leur emploi du temps, participer à des forums de discussion et communiquer avec d'autres employés.

-La Newsletter :

La newsletter est un autre outil de communication interne utilisé par les collaborateurs pour recevoir régulièrement des informations importantes sur l'entreprise, telles que : Résultats financiers, nouvelles embauches, événements à venir, mises à jour des projets en cours, etc. La newsletter peut être envoyée par courriel électronique ou publiée sur l'intranet de l'entreprise.

Par exemple, la société française Orange⁸² envoie une newsletter hebdomadaire appelée "L'Essentiel" à tous les employés. Cette newsletter contient des informations sur les projets en

⁸¹ Intel Corporation. (n.d.). iZone. <https://www.intel.com/content/www/us/en/it-management/intel-intranet/izone.html>. [Consulté le 2 mai 2023].

⁸² Orange. (n.d.). L'Essentiel. <https://www.orange.com/fr/content/lessentiel-newsletter-employees>. [Consulté le 2 mai 2023].

cours, les actualités de l'entreprise, les événements à venir, les réalisations des employés, etc. Les newsletters tiennent les collaborateurs informés des activités de l'entreprise et les font se sentir impliqués dans la vie de l'entreprise.

-Les réunions :

Les réunions sont un outil important de communication interne car elles permettent aux collaborateurs de se rencontrer en face à face pour discuter de projets, échanger des informations et prendre des décisions importantes. Les réunions peuvent être organisées à différents niveaux hiérarchiques, des réunions d'équipe aux réunions de direction. Les réunions peuvent se tenir en face à face ou en ligne à l'aide d'outils de visioconférence.

Par exemple, l'entreprise suédoise Spotify organise des réunions hebdomadaires appelées «squad meetings »⁸³ où les membres de l'équipe se réunissent pour discuter de l'avancement des projets en cours et des obstacles rencontrés. Les réunions d'équipe permettent aux employés de se tenir au courant des projets en cours et de résoudre les problèmes.

-Les réseaux sociaux :

Les réseaux sociaux sont un outil de communication interne de plus en plus utilisé par les entreprises pour promouvoir la culture d'entreprise, partager des informations et favoriser l'engagement des employés. Les plateformes sociales telles que Facebook Workplace, Yammer, ou Slack permettent aux employés de se connecter, de partager des idées et de collaborer en temps réel.

Par exemple, l'entreprise américaine Microsoft⁸⁴ utilise la plateforme sociale Yammer pour encourager la collaboration et la communication entre ses employés. Les employés peuvent y partager des informations sur leurs projets en cours, demander des conseils ou poser des questions. Yammer permet également aux employés de communiquer avec des collègues de différents départements et de différentes régions du monde.

En somme, les outils de communication interne tels que l'intranet, la newsletter, les réunions et les médias sociaux jouent un rôle crucial dans la communication transparente et

⁸³ Spotify. (n.d.). How Spotify's Squads Work. <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/> . [Consulté le 3 mai 2023].

⁸⁴ Microsoft. (n.d.). Yammer. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/yammer/yammer-overview>. [Consulté le 3 mai 2023].

efficace au sein des entreprises. En utilisant ces outils de manière stratégique, les entreprises peuvent promouvoir la culture d'entreprise, partager des informations importantes et favoriser l'engagement des employés. Les exemples que nous avons présentés illustrent l'utilisation efficace de ces outils par différentes entreprises, et soulignent l'importance de la communication interne pour le succès d'une entreprise. Il est donc primordial que les entreprises accordent une attention particulière à la communication interne et veillent à utiliser les outils appropriés pour assurer la fluidité de la communication entre les différents départements et employés.

2.2.8 Les bonnes pratiques pour une communication interne efficace :

Pour une communication interne efficace, quelques bonnes pratiques doivent être mises en place :

-Développer une stratégie claire :

Une stratégie claire est essentielle pour une communication interne efficace. Cela implique de fixer des objectifs clairs, d'identifier les messages clés et les publics cibles, et de choisir les canaux de communication les plus appropriés. Par exemple, chez Google⁸⁵, la stratégie de communication interne est basée sur l'utilisation de la vidéo pour délivrer des messages clés aux employés (Reid, 2018). (Ce point sera abordé en détails plus tard sur ce travail de recherche)

-Mesurer l'impact de la communication interne :

Il est essentiel de mesurer l'impact de la communication interne savoir si les bonnes pratiques adoptées fonctionnent. Cela pourrait inclure des enquêtes de satisfaction des employés, des indicateurs de participation à des événements internes, des mesures d'engagement des employés, etc. Chez Coca-Cola, par exemple, l'entreprise a mis en place un « culture tracker » pour mesurer l'impact de la communication interne sur la culture d'entreprise (Maurer, 2015)⁸⁶.

⁸⁵ Reid, S. (2018). The Google Way: How to Use Google to Do Everything! The Infinite Ideas Company.

⁸⁶ Maurer, R. (2015). Talent magnet 4.0: Attract, engage, develop and retain top performers. SHRM Foundation. p.45

-Impliquer les dirigeants et les gestionnaires :

Les dirigeants et les managers jouent un rôle clé dans la communication interne. Ils doivent être impliqués dans la définition des stratégies de communication interne, la transmission des messages clés et la promotion de la culture d'entreprise. Par exemple, chez Apple⁸⁷, le PDG Tim Cook envoie régulièrement des e-mails à tous les employés pour transmettre des messages importants (Lashinsky, 2012).

En prenant en compte ces bonnes pratiques, les organisations peuvent renforcer leur culture d'entreprise, favoriser l'engagement des employés et stimuler l'innovation.

2.3 La stratégie de la communication interne :

2.3.1 Définition de la stratégie de la communication interne :

La stratégie de communication interne peut être définie comme un ensemble de plans, d'actions et de moyens déployés pour informer, sensibiliser et mobiliser les employés d'une organisation. Elle vise à créer un environnement de travail favorable, à renforcer la culture d'entreprise et à favoriser l'adhésion des employés aux objectifs de l'organisation. Selon une définition de Décaudin⁸⁸, professeur responsable du département et du master de marketing à l'IAE de Toulouse, " La stratégie de communication interne désigne l'ensemble des choix et des actions planifiées visant à assurer une circulation efficace de l'information et à favoriser l'engagement des collaborateurs au sein d'une organisation. Elle vise à créer un dialogue ouvert et transparent, à diffuser les messages clés, à renforcer le sentiment d'appartenance et à mobiliser les équipes autour des objectifs communs."

Par conséquent, une stratégie de communication est une condition nécessaire à la satisfaction d'objectifs d'intérêts général pour trois raisons principales⁸⁹ :

⁸⁷ Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple: How America's most admired--and secretive--company really works*. Business Plus. P.162

⁸⁸ Décaudin, J.-M., Igalens, J., & Waller, S. (2019). *La communication interne - Stratégies et techniques*, 4^e éd. Dunod,p34.

⁸⁹ Ben Amara RANIA, (2011) « «Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sein de l'UVI », projet de fin d'étude, en vue de l'obtention de master professionnel en e-marketing, université de TUNIS, p :10

- a) -Elle est un instrument déterminant de cohérence entre les objectifs de communication, les objectifs de marketing, et les objectifs stratégiques d'organisation.
- b) -Elle est un instrument déterminante continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication.
- c)- Elle est un instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle que si l'on a préalablement défini les objectifs.

Le questionnement qui précède toute stratégie de communication est le suivant :

- **Quoi** : quel produit, service, action, veut-on promouvoir ?
- **Pourquoi** : quels sont les objectifs ? (Type d'objectifs : de notoriété, commerciaux...)
- **A qui** : auprès de quelles cibles ? (Définition des cibles, de leurs freins et de leurs motivations.)
- **Combien** : quel budget est-il alloué ?
- **Comment** : par quels moyens ?
- **Quand** : selon quel planning ?
- **De qui** : Qui est le porte-parole des messages de l'organisation ?

2.3.2 -Audit de communication :

A) -Analyse :

L'audit de communication est une étape importante dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne. L'analyse consiste en une évaluation approfondie de la situation actuelle de l'entreprise. Cette étape permet d'identifier les points forts et les points faibles de la communication interne, ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement.

Par exemple, une analyse peut révéler que l'entreprise a une culture de communication peu développée, avec des canaux de communication inefficaces. Elle peut également révéler que l'entreprise manque de diversité dans son personnel, ce qui peut entraver la communication avec certaines communautés.

Une citation pertinente de l'auteur Mary Munter⁹⁰, dans son livre "Guide to Managerial

⁹⁰ Munter, Mary. (2012) *Guide to Managerial Communication*. 6ème édition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, p. 15.

Communication", illustre l'importance de l'analyse : "L'analyse de la situation est la première étape essentielle de la communication efficace. Elle garantit que les messages sont conçus et livrés dans le contexte approprié et avec les nuances appropriées."

B) -Le diagnostic :

Une fois l'analyse effectuée, le diagnostic de la communication interne permet de déterminer les problèmes spécifiques auxquels l'entreprise doit faire face et d'élaborer des solutions pour y remédier. Le diagnostic peut être interne ou externe.

-Le diagnostic interne:

Le diagnostic interne porte sur les facteurs internes à l'entreprise qui peuvent affecter la communication, tels que la culture de l'entreprise, la structure organisationnelle, les processus de communication, les politiques et les pratiques de gestion, et la motivation des employés.

Par exemple, un diagnostic interne peut révéler un manque de transparence dans la communication de l'entreprise, qui peut entraîner un manque de confiance et de collaboration entre les employés.

- Le diagnostic externe :

Le diagnostic externe porte sur les facteurs externes à l'entreprise qui peuvent affecter la communication, tels que la concurrence, les tendances de l'industrie, les attentes des clients et les tendances socio-économiques. On peut parler de macro-environnement : (environnement légal, politique, juridique, économique...) et de micro-environnement (marché-concurrence...etc.).

Par exemple, un diagnostic externe peut révéler que les clients ont des attentes élevées en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, ce qui peut nécessiter une communication claire de la part de l'entreprise sur ses politiques et pratiques de RSE.

En résumé, l'audit de communication est une étape essentielle pour l'élaboration d'une stratégie de communication interne efficace. L'analyse permet d'identifier les points forts et les points faibles, tandis que le diagnostic permet de déterminer les problèmes spécifiques et d'élaborer des solutions pour y remédier.

2.3.3 -Plan de communication interne :

2.3.4 -Définition du plan de communication interne :

Le plan de communication interne est un document qui décrit les objectifs, les stratégies et les tactiques pour communiquer efficacement avec les employés d'une entreprise. Il s'agit d'un plan détaillé qui guide les efforts de communication interne d'une entreprise afin d'atteindre des objectifs spécifiques.

2.3.5 -Objectifs du plan de communication interne :

Le plan de communication interne a plusieurs objectifs. Tout d'abord, il permet de communiquer efficacement les changements organisationnels, les stratégies de l'entreprise, les politiques et les procédures aux employés. Il permet également d'assurer une communication cohérente et transparente avec les employés à tous les niveaux de l'entreprise. En outre, il peut aider à accroître la satisfaction et l'engagement des employés, en veillant à ce que les employés se sentent informés, impliqués et valorisés. Enfin, le plan de communication interne peut également améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise, en veillant à ce que les employés comprennent leur rôle dans l'entreprise et disposent des informations dont ils ont besoin pour réussir.

2.3.6 -Établissement du plan de communication interne :

Le plan de communication interne doit être établi avec soin et réflexion. Voici quelques étapes clés pour établir un plan de communication interne efficace :

a) -Définir les objectifs : Le premier pas consiste à définir les objectifs du plan de communication interne. Les objectifs doivent être clairement définis et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

b) -Identifier les publics cibles : Il est important de déterminer les groupes d'employés à qui les messages seront adressés. Cela permet de personnaliser les messages en fonction des besoins et des préférences de chaque groupe.

c) -Déterminer les canaux de communication : Les canaux de communication appropriés doivent être choisis pour chaque groupe de destinataires. Les canaux de communication peuvent inclure des réunions, des bulletins d'information, des e-mails, des vidéos, des réseaux sociaux et d'autres médias.

d) -Élaborer des messages clés : Les messages clés doivent être élaborés en fonction des objectifs et des publics cibles. Les messages doivent être clairs, concis et pertinents pour le

groupe de destinataires concerné.

e) -Élaborer un calendrier : Le plan de communication interne doit inclure un calendrier détaillé des activités de communication. Le calendrier doit préciser quand, comment et à qui les messages seront transmis.

f) -Établir un budget : Un budget doit être établi pour chaque activité de communication. Le budget doit inclure les coûts associés à la création, la production et la diffusion des messages.

g) -Élaborer un plan de suivi : Un plan de suivi doit être élaboré pour évaluer l'efficacité du plan de communication interne. Le plan de suivi doit inclure des métriques clés pour mesurer les résultats et l'impact de chaque activité de communication. Les résultats doivent être examinés régulièrement pour s'assurer que le plan de communication interne est efficace et qu'il est en mesure de répondre aux objectifs fixés.

2.3.7 -Éléments clés du plan de communication interne :

Le plan de communication interne doit inclure les éléments clés suivants qui sont au nombre de 7 :

- Un aperçu de l'entreprise et de sa culture organisationnelle.
- Les publics ciblés et les messages clés pour chaque groupe.
- Les objectifs clairs du plan de communication interne.
- Plan d'action
- Les canaux de communication appropriés pour chaque groupe.
- Un calendrier détaillé des activités de communication.
- Un budget pour chaque activité de communication.
- Un plan de suivi pour mesurer/ évaluer l'efficacité du plan de communication interne.

Figure 2.1.1 : Le plan de communication en 7 étapes



Source : https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_1_organisation/communication/etablir-le-plan-de-communication-dun-projet-en-7-%C3%A9tapes

2.3.8 -Mesure de l'efficacité du plan de communication interne :

La mesure de l'efficacité du plan de communication interne est essentielle pour assurer le succès de l'entreprise. Voici quelques métriques clés qui peuvent être utilisées pour mesurer l'efficacité du plan de communication interne :

-La participation des employés : Mesurer la participation des employés aux activités de communication peut aider à évaluer l'efficacité du plan de communication interne.

-Les commentaires des employés : Les commentaires des employés peuvent fournir des informations importantes sur l'efficacité du plan de communication interne.

Les résultats des enquêtes : Les enquêtes peuvent être utilisées pour mesurer l'efficacité du plan de communication interne. Les enquêtes doivent être conçues pour mesurer les objectifs du plan de communication interne.

L'impact sur les résultats de l'entreprise : L'impact sur les résultats de l'entreprise peut être mesuré pour évaluer l'efficacité du plan de communication interne.

-Les objectifs de la communication interne :

Les objectifs de la communication interne peuvent varier en fonction des besoins et des priorités de chaque organisation. Cependant, certains objectifs communs peuvent être identifiés.

Tout d'abord, la communication interne vise à favoriser l'engagement des employés en les informant et en les impliquant dans la vie de l'entreprise. Selon l'auteur Jacques Breillat⁹¹, "L'objectif est de rendre les individus acteurs et responsables de leur mission, en leur donnant toutes les informations nécessaires et en les encourageant à prendre des initiatives dans l'intérêt de l'entreprise".

Ensuite, la communication interne cherche à développer une culture d'entreprise forte et partagée par tous les employés. Cela peut être accompli en communiquant les valeurs et la vision de l'entreprise, ainsi qu'en encourageant la collaboration et le partage de connaissances.

Un autre objectif important de la communication interne est de maintenir un niveau élevé de motivation et de satisfaction chez les employés. Selon les recherches de l'auteur Didier Courbet, "La communication interne est un moyen de renforcer l'appartenance des collaborateurs à leur entreprise et de susciter une plus grande motivation pour leur travail".

Enfin, la communication interne peut également être utilisée pour faciliter le changement et la gestion de crise en informant les employés des modifications importantes dans l'entreprise et en les aidant à s'adapter à ces changements.

Le plan de communication interne est un outil essentiel pour assurer le succès d'une entreprise. Il permet de communiquer efficacement les changements organisationnels, les stratégies de l'entreprise, les politiques et les procédures aux employés. Les objectifs du plan de communication interne doivent être clairement définis et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les publics cibles doivent être identifiés et les canaux de communication appropriés doivent être choisis. Les messages clés doivent être élaborés en fonction des objectifs et des publics cibles. Un calendrier détaillé des activités de communication doit être établi, ainsi qu'un budget et un plan de suivi pour mesurer l'efficacité du plan de communication interne. Enfin, la mesure de l'efficacité du plan de communication

⁹¹ Jacques Breillat, (2001) *Le guide de la communication interne : Construire et maîtriser une communication efficace au sein de l'entreprise*, 3e édition, Dunod, p107.

interne est essentielle pour assurer le succès de l'entreprise.

Les objectifs de communication découlent directement de la stratégie générale de la compagnie. Ils sont des traductions de la vision stratégique du management. Nous pouvons résumer les objectifs de communication interne dans le tableau suivant :

Tableau 2.1.3 : Tableau résumant les objectifs de la communication interne

Objectif	La manière
INFORMER ET S'INFORMER	-Les résultats, l'environnement de l'entreprise. -les objectifs à court, moyen et long terme. -Les hommes (qui est qui, fait quoi) -La structure de l'organisation (les grandes divisions etc...)
MOTIVER	-Valorisation des hommes et de leurs résultats dans les médias internes et externes. -Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les médias internes et externes.
FEDERER	-Image extérieur de l'entreprise -Message de président.
FORMER	-Formation technique sur les machines ou du nouveau matériel. -Formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps...etc)

Source : J.J. DEUTSH, communication interne et management, les édition Foucher, paris, 1990, p : 64

Conclusion :

La communication interne revêt une importance cruciale pour le bon fonctionnement des organisations, qu'il s'agisse de grandes entreprises multinationales comme TotalEnergies ou de petites structures. Elle joue un rôle essentiel dans la transmission d'informations, l'engagement des employés, la cohésion des équipes et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Dans ce second chapitre qui porte sur la communication interne dans un contexte interculturel, nous avons exploré en détail les fondamentaux, les enjeux et les différents types de communication qui la composent en se concentrant sur la communication interculturelle.

De ce fait, nous avons abordé les défis spécifiques de la communication interculturelle en entreprise et examiné les bonnes pratiques et les stratégies pour gérer la diversité culturelle dans le cadre de la communication interne. Enfin, nous avons étudié les outils, les stratégies et les plans de communication interne ainsi que les objectifs de la CI.

La mise en place d'une stratégie de communication interne bien définie et d'un plan de communication structuré sont des éléments clés pour assurer une communication interne efficace. L'audit de communication permet d'évaluer les pratiques existantes et d'identifier les domaines d'amélioration, tandis que l'établissement du plan de communication interne permet de fixer des objectifs clairs, de définir les messages et les canaux de communication appropriés, et de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre.

En somme, ce chapitre constitue une base solide pour la suite de notre étude et fournit un aperçu approfondi de la communication interne, de ses principes fondamentaux, de ses enjeux et de ses bonnes pratiques. Il jette les bases nécessaires pour comprendre l'importance de la communication interne dans le contexte de la diversité culturelle au sein de TotalEnergies Algérie.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons le rôle de la diversité culturelle dans la communication interne de TotalEnergies Algérie, en nous basant sur une revue de la littérature existante et des entretiens semi directifs menés avec les employés de l'entreprise. Cette recherche nous permettra de mieux comprendre comment TotalEnergies Algérie gère la diversité culturelle dans sa communication interne et comment cela impacte la performance de l'entreprise.

CHAPITRE 3

**La relation entre la
diversité culturelle et la
communication interne
au sein de la branche
E&P de TotalEnergies
Algérie**

En se basant sur les précédents chapitres et après avoir rassemblé les outils théoriques de la diversité culturelle, la communication interne et la communication interculturelle. Nous tenterons au cours de ce chapitre de nous concentrer sur la communication interculturelle au sein du programme "Action!" de TotalEnergies en Algérie. Il s'inscrit dans le cadre de notre recherche sur la diversité culturelle et la communication interne dans une multinationale, en mettant l'accent sur l'application concrète de ces concepts au sein d'un programme spécifique. Le programme "Action!" de TotalEnergies offre une opportunité unique aux employés de contribuer de manière positive à la société tout en étant rémunérés. Il vise à promouvoir l'engagement des employés et à encourager leur participation active dans des actions sociales et environnementales. Dans un environnement multiculturel tel que celui de l'Algérie, il est essentiel d'adopter une approche de communication interculturelle pour assurer une compréhension mutuelle, une collaboration efficace et une intégration harmonieuse des employés issus de différentes cultures.

Dans ce chapitre, nous explorerons les pratiques de communication interne mises en place dans le cadre du programme "Action!" pour faciliter l'interaction et l'échange d'informations entre les employés de TotalEnergies en Algérie, en mettant l'accent sur la diversité culturelle. Nous examinerons les stratégies de communication spécifiques utilisées pour promouvoir une compréhension interculturelle, renforcer l'engagement des employés et faciliter la coopération entre les différents acteurs impliqués dans le programme.

Nous analyserons également les défis auxquels TotalEnergies est confrontée en matière de communication interculturelle au sein du programme "Action!", tels que les différences linguistiques, les divergences culturelles et les perceptions variées des actions sociales et environnementales. Nous explorerons les approches adoptées pour surmonter ces obstacles et favoriser une communication efficace et inclusive, en prenant en compte les spécificités culturelles des participants.

En outre, nous évaluerons les résultats et l'impact de ces initiatives de communication interculturelle dans le programme "Action!". Nous analyserons l'engagement des employés, la participation active, les retours d'expérience et les résultats obtenus dans le cadre des actions menées. Cette évaluation nous permettra de mesurer l'efficacité de la communication interculturelle dans le programme et d'identifier les opportunités d'amélioration.

En conclusion, ce chapitre explorera la communication interculturelle dans le programme "Action!" de TotalEnergies en Algérie. Nous mettrons en évidence l'importance de la communication interculturelle dans la promotion de l'engagement des employés et de la

réussite du programme. Les enseignements tirés de cette étude de cas pourront éclairer les pratiques de communication interne dans d'autres initiatives similaires, tout en soulignant l'importance de la diversité culturelle et de l'adaptation interculturelle pour une communication efficace au sein d'une multinationale comme TotalEnergies.

Nous avons jugé utile de présenter en premier lieu la filiale d'accueil ainsi que sa gestion son historique et puis son environnement La deuxième section sera réservée à la présentation du service développement durable et communication chez TotalEnergies Tandis que le troisième sera consacré à la présentation des résultats de notre démarche qualitative. Ce chapitre est structuré en plusieurs axes où nous menons notre étude dans le but de mieux visualiser les tendances des résultats obtenus par le biais d'un traitement statistique portant sur le calcul de fréquences d'apparition dans les réponses des parties prenantes

3.1 : Présentation de la Compagnie TotalEnergies

Au cours de cette section nous présenterons la compagnie TotalEnergies à l'échelle mondiale, continentale et nationale, en axant notre réflexion sur la branche TOTALENERGIES E-P Algérie au sein de laquelle s'est déroulée notre stage de fin de cycle et qui fera l'objet de notre étude.

3.1.1 La Compagnie TotalEnergies

TotalEnergies, entreprise intégrée dans le secteur de l'énergie, trouve ses origines en 1924 avec la création de la Compagnie française des pétroles (CFP). La CFP fut la première société pétrolière nationale française, visant à permettre à la France de participer à l'aventure du pétrole et du gaz, tout en réduisant sa dépendance vis-à-vis des États-Unis et du Royaume-Uni en termes d'approvisionnement en pétrole. Sous la direction d'Ernest Mercier, la CFP avait pour mission de gérer les intérêts français au Moyen-Orient, une région déjà prometteuse à l'époque.

Au début des années 1950, la CFP décide de créer un réseau de distribution en propre et de disposer d'une marque, en collaboration avec la Compagnie Française de Raffinage (CFR). C'est ainsi que la marque "Total" est lancée le 14 juillet 1954, associée à un logotype représentant une flamme rouge symbolisant l'énergie traversant un cercle bleu représentant l'intégration des activités. Le choix du nom "Total" est retenu en raison de sa brièveté et de son ambition internationale, car il possède une signification et une prononciation similaires

dans de nombreuses langues.⁹²

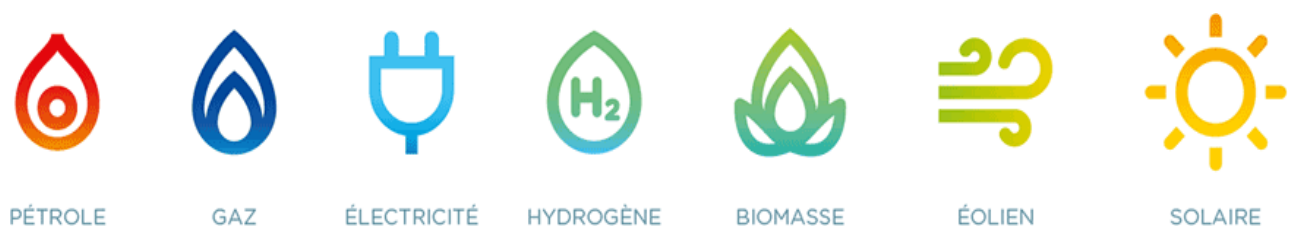
Au fil des années, la marque "Total" s'applique à une large gamme de produits, tels que les carburants, les huiles moteur et les carburants pour avions. En 1965, la CFP fusionne avec Desmarais Frères, une entreprise bien implantée en France, donnant naissance à "Total - Compagnie française de distribution" (Total-CFD). Cette fusion permet à Total-CFD de détenir près de 30 % du marché de la distribution du pétrole en France.

En 1985, la dénomination de l'entreprise est modifiée en Total - Compagnie française des pétroles (Total CFP). Par la suite, en 1991, le nom de la marque commerciale "TOTAL" devient celui du groupe, identifiant ses activités dans plus de 80 pays. Dans les années 1990, Total s'engage activement dans le sport automobile, notamment en Formule 1, renforçant sa réputation dans ce domaine.

Après des fusions successives avec Petrofina et Elf Aquitaine, le groupe devient TotalFinaElf en 2000, avant de retrouver sa dénomination initiale de Total en 2003. Cette décision est motivée par le choix de la marque "Total" qui jouit d'une notoriété internationale et représente un capital d'image de proximité et de sympathie.

Enfin, le 28 mai 2021, l'Assemblée Générale des Actionnaires décide de changer la dénomination sociale de l'entreprise qui devient TotalEnergies, reflétant sa transformation en compagnie multi-énergies. Ce changement de nom s'inscrit dans une volonté de contribuer au développement durable de la planète face au défi climatique. La nouvelle identité visuelle de TotalEnergies incarne cette dynamique en tant qu'acteur majeur de la transition énergétique, produisant et fournissant des énergies abordables, disponibles et propre.

Figure 3.1.1 : Le chemin des énergies de TotalEnergies



Source : Document interne

⁹² Réseau de stations-service ELAN [archive].

TotalEnergies est une compagnie multi-énergies mondiale de production et de fourniture d'énergies : pétrole et biocarburants, gaz naturel et gaz verts, renouvelables et électricité. Ses 105 000 collaborateurs s'engagent pour une énergie toujours plus abordable, propre, fiable et accessible au plus grand nombre. Présent dans plus de 130 pays, TotalEnergies inscrit le développement durable dans toutes ses dimensions au cœur de ses projets et opérations pour contribuer au bien-être des populations.

3.1.2 TotalEnergies à l'avenir : un monde en transition

L'histoire de Total et l'avenir de TotalEnergies sont étroitement liés à l'énergie. Total occupe actuellement une place majeure dans le secteur de l'énergie, et TotalEnergies aspire à maintenir cette position à l'avenir. L'énergie est en pleine transformation, et Total s'inscrit également dans ce processus de changement.

I) L'ambition de TotalEnergies – en route pour la neutralité carbone en 2050 : La production et l'utilisation d'énergie sont responsables de la majorité des émissions de gaz à effet de serre, ce qui représente un défi majeur pour le XXI^e siècle. La transition énergétique est donc essentielle, impliquant une transformation de nos méthodes de production et de consommation d'énergie. Ce défi énergétique et climatique est étroitement lié à d'autres enjeux mondiaux tels que la lutte contre la pauvreté, la faim, la dégradation de l'environnement, la préservation de la biodiversité, la gestion de l'eau, l'éthique et la lutte contre la corruption. Ces objectifs sont au cœur du développement durable promu par les Nations Unies. Dans ce contexte, TotalEnergies s'engage à jouer un rôle clé dans la transition énergétique en proposant des solutions plus durables pour répondre aux besoins énergétiques mondiaux, tout en préservant la planète et en favorisant le développement socio-économique.

Figure 3.1.2 : Les objectifs de développement durable des Nations-Unies



Source : Nations Unis, "Sustainable développement goals, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/sustainable-development-goals-kick-off-with-start-of-new-year/> / Date de publication : 30 Dec 2015

Le défi énergétique consiste non seulement à décarboner l'énergie, mais aussi à répondre de manière responsable aux besoins croissants en énergie d'une population mondiale en expansion. Actuellement, plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès à l'énergie, et d'ici 2050, la population mondiale atteindra 10 milliards d'habitants. Pour relever ce double défi, il est essentiel de fournir une énergie disponible, abordable et propre au plus grand nombre, tout en améliorant le niveau de vie des populations les moins favorisées. La production et la fourniture d'une telle énergie de manière responsable constituent une contribution essentielle au développement durable de la planète, et c'est précisément la raison d'être de TotalEnergies.

II) L'engagement de TotalEnergies pour les objectifs du DD s'articule dans 4 domaines :

A. L'énergie durable :

Atteindre la neutralité carbone (zéro émission nette) pour ses activités mondiales d'ici 2050 ou avant, en se concentrant sur les émissions directes (scopes 1+2) et indirectes (scope 3) liées à l'utilisation des produits énergétiques par les clients.

Contribuer activement à l'ambition de l'Europe en atteignant la neutralité carbone (scopes 1+2+3) en Europe d'ici 2050 ou avant.

B. Le bien-être des populations :

Assurer la sécurité et la santé des personnes dans toutes les opérations.

Promouvoir le respect des droits humains au travail, aussi bien en interne qu'au sein des partenaires.

Développer un environnement de travail qui motive et favorise le développement des talents.

C. L'excellence environnementale :

Maîtriser les impacts environnementaux de l'ensemble des opérations en adoptant une approche d'action **Eviter - Réduire - Compenser**.

Promouvoir l'économie circulaire et contribuer à la préservation de l'environnement et de la biodiversité.

D. La création de valeur pour la société :

Générer une prospérité partagée dans les territoires où TotalEnergies est implanté.

Agir en tant que créateur et porteur de changement positif pour les communautés locales.

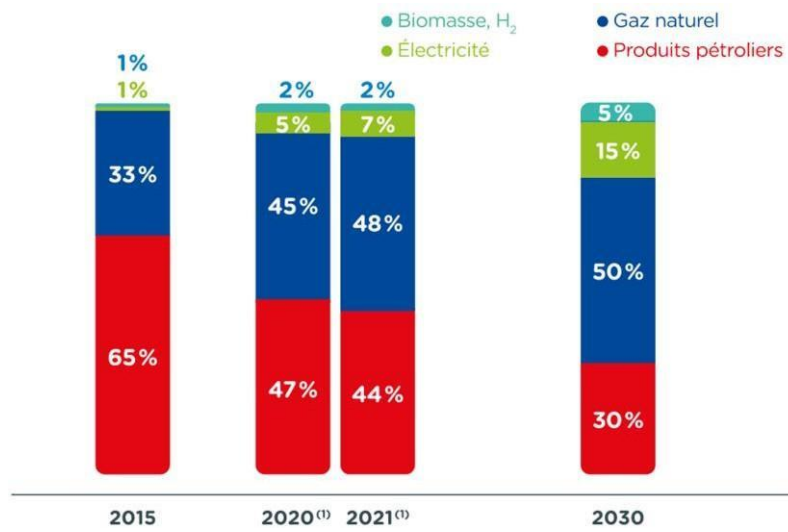
III) La décennie 2020-2030 sera la décennie de la transformation de TotalEnergies en une véritable compagnie multi-énergies.

TotalEnergies reconnaît le rôle crucial des hydrocarbures en tant qu'énergie de transition dans le scénario Net Zero de l'IEA. Selon ce scénario, les hydrocarbures devraient représenter environ 50% de la consommation mondiale en 2030, puis diminuer progressivement pour atteindre un peu plus de 20% en 2050. TotalEnergies considère le gaz naturel comme une composante essentielle de sa stratégie pour répondre aux besoins énergétiques mondiaux, en particulier en tant que carburant durable dans les transports et en complément des énergies renouvelables.

En tant que Compagnie multi-énergies intégrée, TotalEnergies s'engage à produire des hydrocarbures plus abordables, plus sûrs, plus propres et accessibles au plus grand nombre. Face aux défis environnementaux, TotalEnergies mobilise son expertise et son innovation pour préparer l'avenir énergétique de la planète.

La stratégie de production et de ventes de TotalEnergies évoluera fortement d'ici 2030, avec un mix comprenant 50% de gaz et gaz verts, 35% de pétrole et produits liquides, et 15% d'électricité majoritairement renouvelable. À l'horizon 2050, ce mix pourrait être composé de 40% d'électricité d'origine renouvelable, 40% de gaz majoritairement décarboné et 20% de produits liquides.

Figure 3.1.3 : Mix de ventes à l'horizon 2030 de TotalEnergies :



Source : Document interne

La nouvelle stratégie de développement durable de TotalEnergies vise à diversifier ses activités dans des domaines tels que le gaz, l'électricité, le solaire et l'éolien, afin de réduire son empreinte carbone tout en répondant à la demande croissante en énergie à l'échelle mondiale. La branche Exploration-Production (EP) joue un rôle moteur dans cette transition, notamment dans les régions du Moyen-Orient.

3.3.3 La Branche E&P

TotalEnergies, dans sa branche Exploration et Production (EP), englobe l'exploration et la production de pétrole, de gaz naturel, d'énergie solaire via TotalEnergies Solar (une filiale à 100% du groupe) et d'énergies renouvelables avec EREN Renewable Energy (dont TotalEnergies détient une participation indirecte de 23%). Un accord entre Total et EREN RE prévoit que TotalEnergies pourra acquérir le contrôle de la société après une période de 5 ans. La société se concentre également sur la production de bioénergies et de gaz naturel liquéfié

(GNL).

Malgré une demande mondiale soutenue en pétrole et en gaz, due à la croissance démographique et au niveau de vie, TotalEnergies s'est fixé pour objectif de réduire de 40% les émissions nettes (scopes 1 et 2) de ses activités pétrolières et gazières mondiales entre 2015 et 2030. Face à ces enjeux, TotalEnergies renforce sa production de gaz, notamment de GNL, et prévoit de commencer à réduire sa production de pétrole dans la seconde moitié de la décennie. Parallèlement, la société investit massivement dans les énergies renouvelables.

Bien que les énergies renouvelables se développent, elles ne suffisent pas à répondre à elles seules à la demande énergétique croissante. Ainsi, la stratégie de TotalEnergies est double : augmenter la production d'hydrocarbures tout en devenant un acteur majeur de la transition énergétique, avec pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

Dans cette optique, TotalEnergies prévoit une production de 1,5 million de barils de pétrole par jour d'ici 2025, comparé à 1,3 million en 2021, pour répondre à la demande mondiale croissante attendue. Plusieurs projets visant à augmenter la capacité de production de la société sont en cours, tels que Mero au Brésil, Anchor et Ballymore dans le golfe du Mexique, Johan Sverdrup phase 2 en Norvège, Tilenga et Kingfisher en Ouganda. D'autres projets, comme les blocs 20/21 en Angola, sont prévus. En outre, plusieurs accords majeurs ont été signés en 2021 pour renforcer le portefeuille de l'EP, notamment Ratawi en Irak, Atapu et Sépia au Brésil.

3.1.4 Présence de la Compagnie TotalEnergies

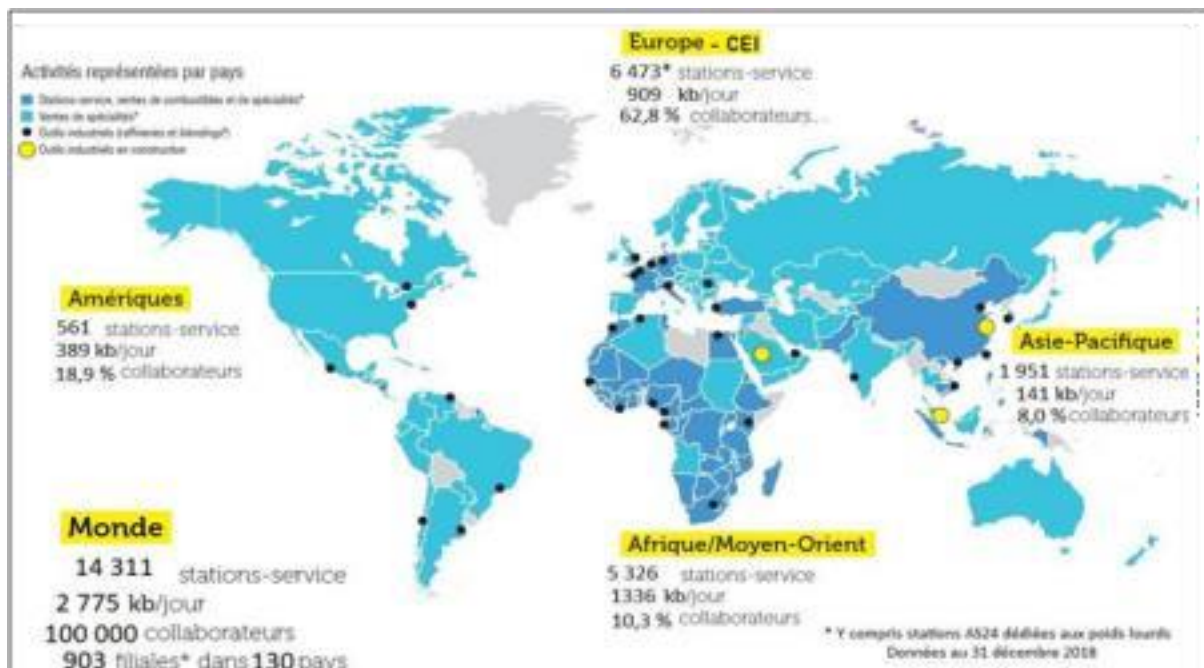
TotalEnergies est un groupe mondial présentant des positions géographiques fortes qui le distinguent de ses pairs. Il occupe la première place parmi les majors en Afrique, bénéficie de racines profondes et d'une présence unique au Moyen-Orient, et dispose de la première base industrielle en Europe dans le domaine de la neutralité carbone. Ces positions géographiques historiques constituent un avantage permettant d'accélérer le déploiement du groupe vers les nouvelles activités liées aux énergies renouvelables et à l'électricité. Grâce à sa couverture géographique, TotalEnergies est en contact quotidien avec ses clients, les écoute attentivement et les accompagne pour répondre au mieux à leurs besoins énergétiques. Dans un marché de l'énergie en constante évolution, la proximité avec le client final joue un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise.

La force de TotalEnergies repose sur son modèle intégré, sa capacité à créer de la valeur et à innover à chaque étape de sa chaîne de valeur. Le modèle intégré de TotalEnergies se traduit

par sa capacité à découvrir, produire, transformer, commercialiser et distribuer l'énergie dans diverses formes, en proposant des solutions technologiques innovantes ainsi que des produits et services associés, le tout en vue de les fournir à ses clients. Le modèle intégré historique de TotalEnergies dans les domaines du pétrole et du gaz s'étend également au marché de l'électricité, où le gaz, les énergies renouvelables et les batteries convergent vers la génération, le commerce et la fourniture d'électricité, afin de proposer à ses clients des solutions fiables, abordables et respectueuses de l'environnement.

TotalEnergies est un groupe mondial qui capitalise sur ses positions géographiques stratégiques pour s'impliquer activement dans les nouvelles filières énergétiques, tout en maintenant son modèle intégré axé sur la création de valeur, l'innovation et la proximité avec ses clients.

Figure 3.1.4 : Présence du groupe TotalEnergies dans le monde



Source : Groupe TotalEnergies dans le monde, Monde, disponible sur : [HTTPS://WWW.TOTALENERGIES.COM/FR/PRESENCE-DANS-LE-MONDE](https://www.totalenergies.com/fr/presence-dans-le-monde) publié le 31 d é c e m b r e 2018 consulté le 13 mai 2023 À 17H01 (avec adaptation)

Notons les différentes branches de la Compagnie ainsi que la diversité de ses activités et la variété des opérations effectuées, cette dernière est en possession de nombreuses filiales à travers le monde. Avec plus de 105 000 collaborateurs la firme française est présente sur les

cinq continents dans plus de 130 pays, ces derniers sont regroupés en cinq (05) zones comme l'illustre la figure ci-dessus : Zone Afrique, Amériques, Asie-pacifique, Europe et Moyen-Orient.

3.1.5 Chiffre clés de TotalEnergies :

TotalEnergies se positionne parmi les SuperMajors pétroliers et gaziers intégrés mondiaux, tels qu'Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, BP et Chevron, occupant la cinquième place en 2023 avec un bénéfice de 20,5 milliards de dollars⁹³. En 2022, TotalEnergies a enregistré le bénéfice le plus élevé de son histoire⁹⁴, marquant l'un des meilleurs résultats de l'histoire du CAC40.

Dans un contexte de prix élevés du pétrole Brent, avec une moyenne de 100 dollars par baril, et des prix du gaz exacerbés par la crise en Ukraine, TotalEnergies a su tirer profit de son modèle intégré, en particulier dans le secteur du gaz naturel liquéfié (GNL), pour générer des résultats solides en ligne avec les trimestres précédents. Au troisième trimestre 2022, la société a enregistré un résultat net ajusté de 9,9 milliards de dollars et un résultat net IFRS de 6,6 milliards de dollars, après avoir constitué une provision supplémentaire de 3,1 milliards de dollars liée à la situation en Russie. La marge brute d'autofinancement s'élève à 11,7 milliards de dollars, et la société maintient un ratio d'endettement de 4 %. La rentabilité sur capitaux propres dépasse les 30 % sur une période de 12 mois.

Le secteur intégré du gaz, des énergies renouvelables et de l'électricité (iGRP) a enregistré un résultat opérationnel net ajusté record de 3,6 milliards de dollars au cours du trimestre, en hausse de 1,1 milliard de dollars par rapport au trimestre précédent, ainsi qu'un flux de trésorerie de 2,7 milliards de dollars. Ces résultats ont été soutenus par une augmentation de plus de 50 % du prix de vente moyen du GNL par rapport au trimestre précédent, ainsi que par la solide performance des activités de négoce. TotalEnergies a poursuivi sa stratégie de croissance en acquérant une participation dans le projet GNL North Field South au Qatar et en finalisant l'acquisition de 50 % de Clearway Energy Group aux États-Unis, tout en annonçant

⁹³ Forbes France. (2023). "Classement : qui sont les 5 super majors pétrolières aux bénéfices exceptionnels ?" Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://www.forbes.fr/business/classement-qui-sont-les-5-super-majors-petrolieres-aux-benefices-exceptionnels/> .

⁹⁴ Forbes France. (2023.). "TotalEnergies enregistre des profits colossaux en 2022." Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://www.forbes.fr/business/totalenergies-enregistre-des-profits-colossaux-en-2022/> .

une nouvelle acquisition significative au Brésil dans le secteur de l'électricité et des énergies renouvelables.

Dans le domaine de l'exploration-production, TotalEnergies a enregistré un résultat opérationnel net ajusté de 4,2 milliards de dollars et un flux de trésorerie de 6,4 milliards de dollars, malgré une baisse de la production ce trimestre, principalement due à des arrêts non planifiés sur le champ de Kashagan. La société a lancé la production du champ d'Ikike au Nigeria, a démarré les projets Begonia en Angola et Fenix en Argentine, et a annoncé une découverte significative de gaz à Chypre.

En somme, TotalEnergies se distingue en tant que SuperMajor intégré du secteur pétrolier et gazier, démontrant sa capacité à générer des bénéfices solides grâce à son modèle intégré, en tirant parti du contexte

3.1.6 TotalEnergies dans la région MENA⁹⁵ :

La zone MENA est un berceau historique pour TotalEnergies. La société aspire à être reconnue comme le partenaire privilégié des pays producteurs de la région. Avec un accès aux ressources pétrolières et gazières à faible coût de production, TotalEnergies envisage d'y développer ses activités hydrocarbonées tout en accompagnant ces pays dans la valorisation de leurs ressources renouvelables.

De plus, TotalEnergies dispose d'un réseau étendu et bien établi de stations-service dans la région MENA, offrant du carburant de haute qualité et une gamme variée de services aux consommateurs. Ces stations-service jouent un rôle essentiel dans la satisfaction des besoins énergétiques des individus et des entreprises de la région.

TotalEnergies s'engage également dans le développement socio-économique de la région MENA. L'entreprise met en place des projets visant à améliorer l'accès à l'énergie pour les populations locales. Par exemple, elle investit dans des infrastructures énergétiques durables telles que les réseaux électriques et les installations de production d'énergie renouvelable, contribuant ainsi à l'électrification des zones rurales et à l'amélioration de la qualité de vie des communautés de la région.

TotalEnergies entretient également des partenariats solides avec les pays de la région MENA. Ces partenariats reposent sur une relation de confiance mutuelle, et l'entreprise

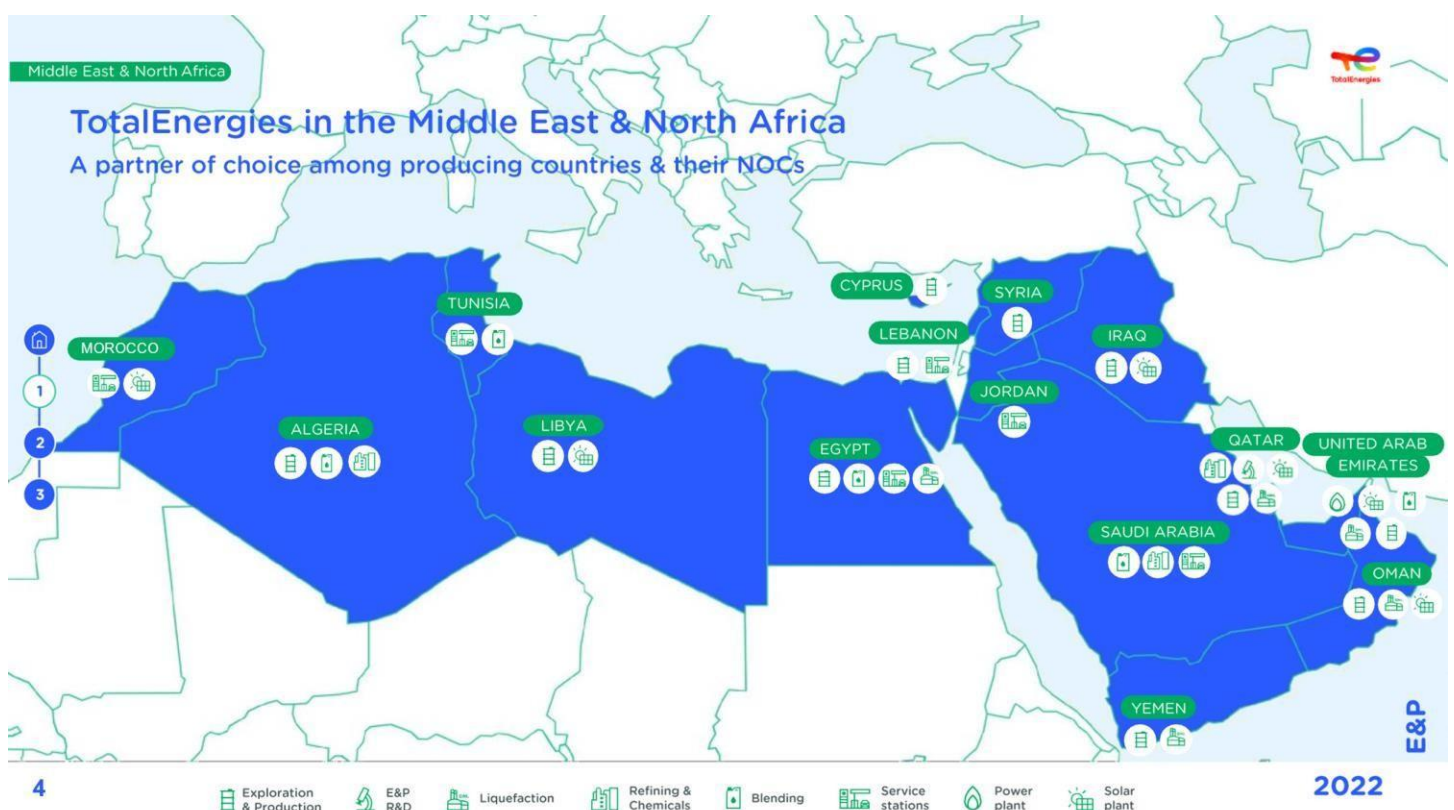
⁹⁵ MENA : Middle East North Africa

travaille en étroite collaboration avec les gouvernements et les autorités locales pour favoriser le développement économique et social des pays où elle opère. Ces collaborations permettent de créer des emplois, de renforcer les compétences locales et de promouvoir le transfert de technologies, contribuant ainsi à la croissance économique et au développement durable de la région MENA.

Des exemples concrets de l'engagement de TotalEnergies dans la région MENA incluent ses projets d'exploration et de production de pétrole et de gaz dans des pays comme l'Algérie, le sultanat d'Oman et l'Arabie Saoudite. L'entreprise investit également dans des projets d'énergies renouvelables, tels que des parcs éoliens et solaires, contribuant à la transition énergétique de la région. De plus, TotalEnergies collabore avec les gouvernements et les autorités locales pour promouvoir le développement économique et social, à travers la création d'emplois et le renforcement des compétences locales.

En résumé, la présence de TotalEnergies dans la région MENA se caractérise par son rôle majeur dans la production d'hydrocarbures, son réseau de stations-service, ses investissements dans les énergies renouvelables, ainsi que ses partenariats solides avec les pays hôtes. L'entreprise contribue ainsi au développement socio-économique de la région MENA tout en s'inscrivant dans une démarche de transition énergétique.

Figure 3.1.5 : Présence et activités de TotalEnergies dans la région MENA



Source : Intranet de la Compagnie

3.1.7 La branche E&P dans la zone MENA :

TotalEnergies joue un rôle majeur dans la région MENA (Middle East North Africa), où elle est activement impliquée dans plusieurs pays pour l'exploration, la production et la commercialisation d'hydrocarbures.

En Libye⁹⁶, TotalEnergies a participé à des projets d'exploration et de production d'hydrocarbures. Par exemple, la compagnie a opéré dans le champ pétrolier d'Al Jurf, situé dans le bassin offshore de Syrte. Ce champ a connu une augmentation significative de la production grâce aux efforts de TotalEnergies et de ses partenaires, contribuant ainsi à l'approvisionnement en pétrole du pays. Un autre projet notable en Libye est le champ pétrolier de Mabruk, également situé dans le bassin offshore de Syrte. TotalEnergies a été impliquée dans le développement et l'exploitation de ce champ, contribuant à la production pétrolière du pays.

En Algérie, TotalEnergies est également un acteur de premier plan, opérant plusieurs champs tels que Tin Fouyé Tabankort (TFT), Hassi Berkine et Timimoun⁹⁷

Au Sultanat d'Oman, TotalEnergies a signé contrat d'exploration et de partage de production pour le bloc 11 en 2022⁹⁸ et détiennent une participation dans les blocs 6 et 10⁹⁹.

⁹⁶ TotalEnergies. (s.d.). "TotalEnergies en Libye." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/libye>

⁹⁷ TotalEnergies. (2018). "Prolongation de la licence du champ gazier de TFT en Algérie." Récupéré le 25Mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/medias/actualite/communiques/algerie-prolongation-de-la-licence-du-champ-gazier-de-tft>

⁹⁸ TotalEnergies. (s.d.). "TotalEnergies signe un contrat d'exploration et de production au Sultanat d'Oman." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/medias/actualite/communiques-de-presse/oman-totalenergies-signe-un-contrat-dexploration-et-de-production>

⁹⁹ TotalEnergies. (s.d.). "TotalEnergies au Sultanat d'Oman." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/oman>

Cet accord témoigne de l'engagement de la compagnie à explorer de nouvelles opportunités dans la région, en exploitant le potentiel des ressources pétrolières et gazières du pays. Cette initiative renforce la présence de TotalEnergies dans la région MENA et témoigne de sa volonté de participer au développement économique et énergétique du sultanat d'Oman.

En ce qui concerne la production de gaz naturel liquéfié (LNG), TotalEnergies est un acteur clé au Qatar¹⁰⁰, l'un des principaux producteurs mondiaux de LNG. La compagnie est impliquée dans plusieurs projets de production de LNG dans le pays, notamment dans les installations de Qatargas et de RasGas, deux des principales sociétés de production de LNG au Qatar. Ces projets permettent à TotalEnergies de jouer un rôle essentiel dans la production et l'exportation de LNG, contribuant ainsi à la sécurité énergétique mondiale.

La branche Exploration & Production de TotalEnergies dans la région MENA génère des chiffres clés impressionnants. En 2022, sa production a atteint environ 250¹⁰¹ milliers de barils équivalent pétrole par jour, contribuant ainsi de manière significative à la production globale du groupe.

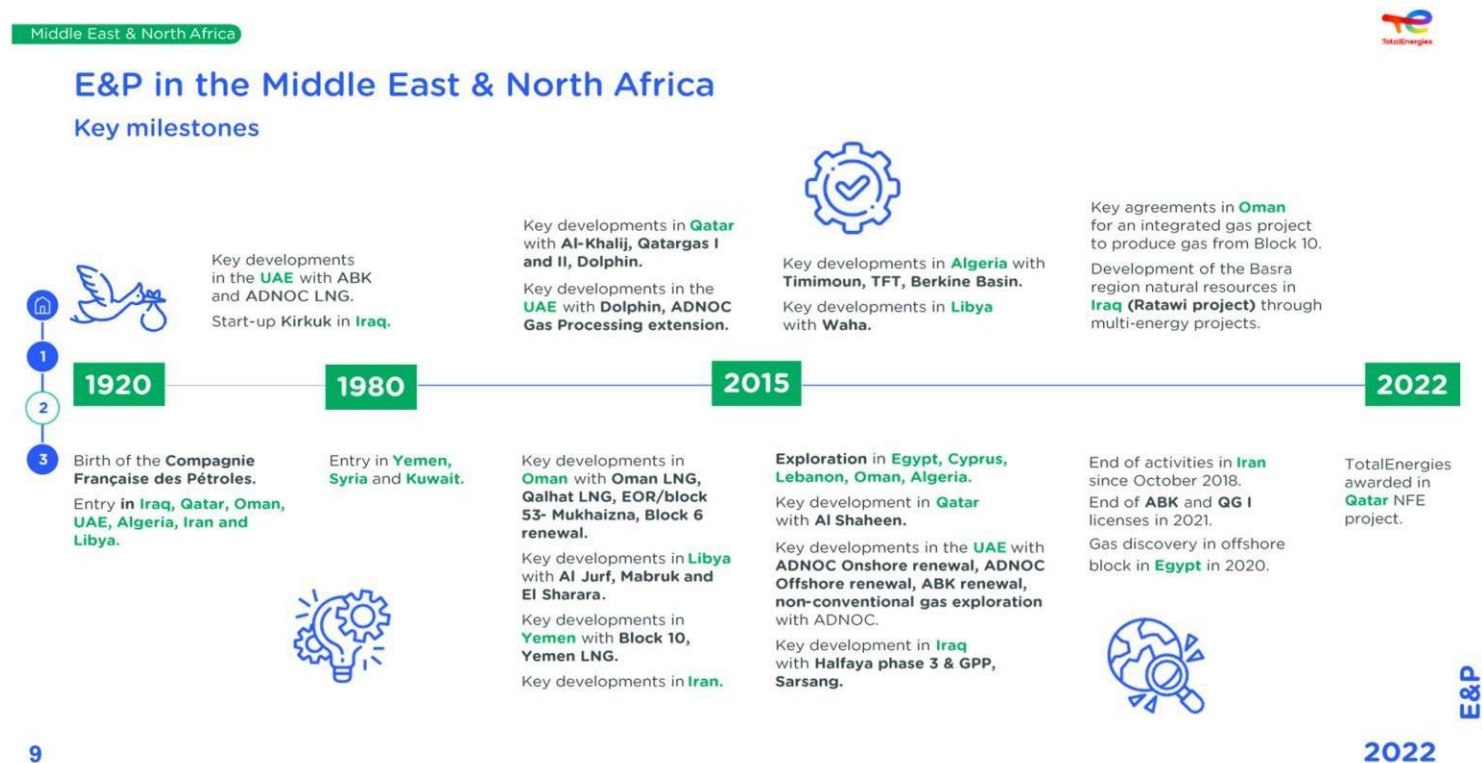
Au-delà des chiffres, TotalEnergies s'engage activement dans des initiatives sociales et environnementales dans la région. Par exemple, la compagnie met en œuvre des projets de développement durable visant à améliorer les conditions de vie des communautés locales et à promouvoir la protection de l'environnement. Cela peut inclure des initiatives telles que l'accès à l'énergie propre, le soutien à l'éducation et la préservation de la biodiversité¹⁰².

¹⁰⁰ TotalEnergies. (s.d.). "TotalEnergies au Qatar." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/qatar>

¹⁰¹ Statista. (2022). "Production par zone - Total S.A." Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://fr.statista.com/statistiques/486318/production-par-zone-total-sa/> .

¹⁰² TotalEnergies. (s.d.). "Pour les territoires : ancrage et création de valeur partagée." Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/developpement-durable/creation-valeur-partagee/pour-les-territoires-ancrage> .

Figure 3.1.6 : Moments clés de la branche E&P dans la zone MENA



Source : Intranet de la Compagnie

3.1.8 TotalEnergies en Algérie

À propos de TotalEnergies en Algérie :

TotalEnergies est un acteur historique du secteur de l'énergie en Algérie. Présente dans le pays à travers ses différentes filiales. L'activité amont est représentée par la filiale TotalEnergies Exploration & Production Algérie avec des projets gaziers sur les périmètres de Tin Fouye Tabankort et Timimoun, en partenariat avec la société nationale Sonatrach. La Compagnie est active dans l'exploration et la production de pétrole et de gaz au travers de ses participations dans les champs gaziers Tin Fouyé Tabankort (TFT), Timimoun, les champs à huile du bassin de Berkine (blocs 404a et 208) ainsi que le gaz naturel liquéfié (GNL) via des contrats d'approvisionnement avec Sonatrach. En 2022, la Compagnie a produit 62 kbep/j en Algérie grâce à ses participations dans les champs gaziers de TFT II et Timimoun et dans les champs à huile du bassin de Berkine (blocs 404a et 208).

Dans l'aval, la commercialisation de lubrifiants et de bitumes est assurée par les deux filiales TotalEnergies Lubrifiants Algérie SPA et TotalEnergies Bitumes Algérie SPA.

Ce modèle intégré permet d'assurer des synergies entre les différentes activités et proposer une offre complète basée sur l'innovation, la complémentarité et la création de valeur. TotalEnergies affirme sa volonté d'accompagner le développement économique en lançant de nouveaux programmes d'investissements contribuant au développement du pays.

Figure 3.1.7 : Activités TotalEnergies en Algérie



3.1.9 Présentation de la branche TotalEnergies E&P Algérie

La branche TotalEnergies Exploration & Production (E&P) en Algérie occupe une place prépondérante dans l'activité du groupe TotalEnergies, l'une des principales entreprises internationales de l'industrie de l'énergie. Forte de son expérience et de son expertise, la branche E&P est un acteur clé dans le secteur de l'exploration et de la production d'hydrocarbures en Algérie.

A) Cadre historique :

La présence historique du groupe TotalEnergies en Algérie remonte à la première moitié du XXème siècle. En 1946, la Compagnie Française des Pétroles (CFP) (prédécesseur de TotalEnergies) a obtenu des concessions pétrolières en Algérie, marquant ainsi le début de son engagement dans le pays. Au fil des années, la CFP a étendu ses opérations en Algérie et a contribué au développement de l'industrie pétrolière dans la région. L'Algérie est devenue

un important producteur de pétrole et de gaz naturel, et la présence de la CFP s'est renforcée. Cependant, avec l'indépendance de l'Algérie en 1962, la situation a changé. Le gouvernement algérien a nationalisé l'industrie pétrolière, y compris les actifs de la CFP. Cela a conduit à la création de la Société Nationale des Hydrocarbures (SONATRACH), qui est devenue la principale entreprise pétrolière et gazière de l'Algérie et principal partenaire de TotalEnergies sur les sites pétroliers et gaziers.

TotalEnergies, en tant que successeur de la CFP, a maintenu une présence en Algérie et a établi des partenariats avec la SONATRACH dans le cadre de ses activités dans le pays. Aujourd'hui, TotalEnergies est impliquée dans divers projets en Algérie, tant dans le domaine de l'exploration et de la production que dans celui des énergies renouvelables.

Faisant ainsi de TotalEnergies Algérie un acteur à part entière de la zone méditerranée/Moyen orient de la région AMO¹⁰³

B) Activités de la branche TotalEnergies E&P Algérie :

La branche Exploration et Production (E&P) de TotalEnergies en Algérie est responsable de l'exploration, de la production et du développement des ressources pétrolières et gazières du pays. Elle opère en partenariat avec la Société Nationale des Hydrocarbures (SONATRACH), la principale entreprise pétrolière et gazière de l'Algérie.

L'activité d'exploration de TotalEnergies E&P Algérie consiste à identifier les gisements potentiels de pétrole et de gaz à travers des études géologiques, géophysiques et sismiques. Une fois les gisements découverts, la branche se concentre sur leur développement et leur production.

TotalEnergies E&P Algérie opère dans différentes régions du pays, notamment dans les bassins sédimentaires du Sahara et en mer Méditerranée. La branche est engagée dans des projets offshore et onshore, exploitant les ressources conventionnelles ainsi que les ressources non conventionnelles, telles que le gaz de schiste.

L'objectif de TotalEnergies E&P Algérie est d'optimiser la production de pétrole et de gaz tout en respectant les normes de sécurité et environnementales. La branche met en œuvre des

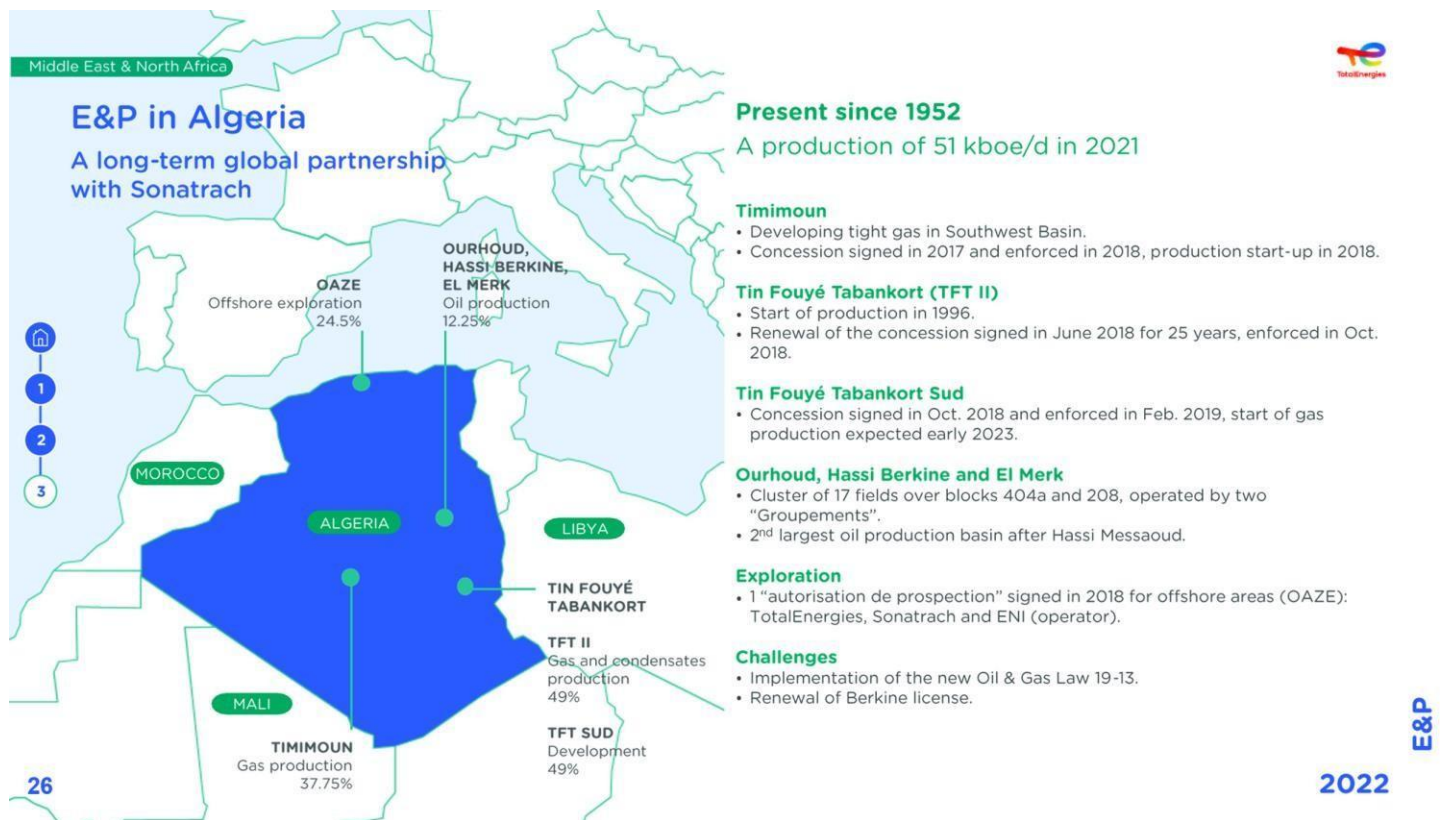
¹⁰³ Zone méditerranée/ moyen orient de la région AMO : Algérie, Tunisie, Maroc, Egypte, Liban, Turquie, Jordanie, Ethiopie, Emirats Arabes, Arabie Saoudite, Erythrée

technologies avancées et des pratiques durables pour minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement et maximiser les avantages économiques pour le pays.

En plus de son activité principale d'exploration et de production, TotalEnergies E&P Algérie s'engage également dans des initiatives de responsabilité sociale et contribue au développement des communautés locales. La branche soutient des projets éducatifs, de santé, d'environnement et de développement économique dans les régions où elle opère.

En résumé, la branche E&P de TotalEnergies en Algérie joue un rôle clé dans l'exploration et la production (et donc la valorisation) des ressources pétrolières et gazières du pays, tout en s'engageant dans des pratiques durables et en contribuant au développement socio- économique des communautés locales.

Figure 3.1.8 : Activités de la branche E&P de TotalEnergies en Algérie



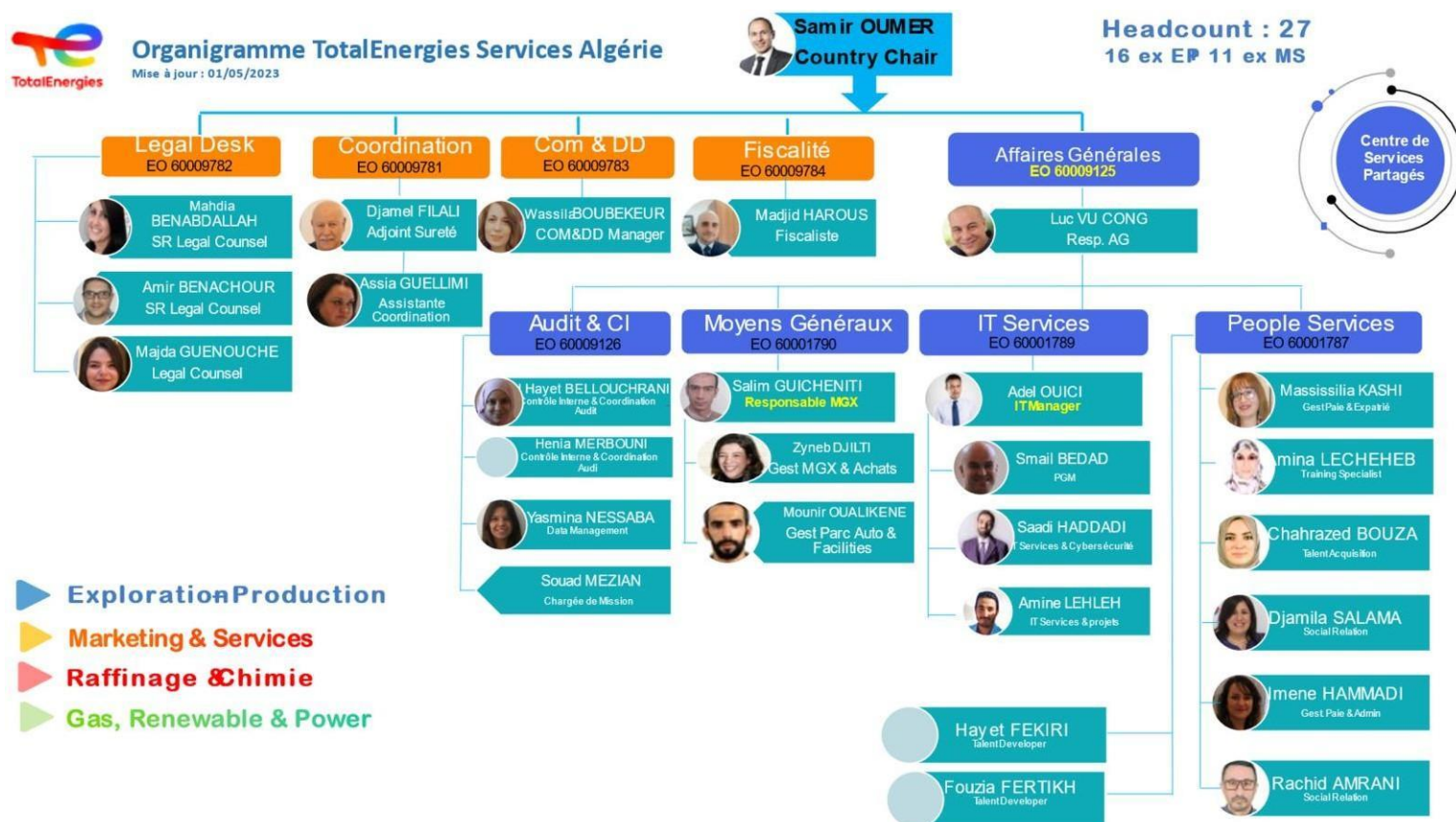
Source : Document Interne

3.2 Présentation de la fonction développement durable et communication au sein de TotalEnergies E&P :

3.2.1 Organisation de la branche TOTAENERGIES E&P Algérie

Dans le but de mieux cerner la fonction développement durable et communication de la branche E&P Algérie, il est nécessaire de situer le service au sein de l'organisation, à cet effet l'organigramme de TOTAENERGIES E&P Algérie est présenté comme suit :

Figure 3.2.1 Organigramme de la branche TOTAENERGIES E&P Algérie



Source : Organigramme de TotalEnergies E&P Algérie : Document RH

TotalEnergies Exploration & Production Algérie s'organise principalement autour de cinq (05) directions qui encadrent la branche à savoir la fiscalité qui concerne principalement la fiscalité pétrolière, le legal desk qui s'occupe de tout ce qui a trait à la législation, la coordination qui est notamment responsable de la sécurité des collaborateurs et de la coordination des initiatives de la Compagnie, le département de développement durable et communication dans lequel nous avons eu l'honneur d'effectuer notre stage et pour finir, les affaires générales qui est un service partagé les deux branches E&P et M&S et qui englobe les départements de GRH, IT, Moyens Généraux, Audit et Contrôle Interne. A noter que les deux branches E&P et M&S sont appelées à ne faire qu'une à l'avenir dans le cadre du projet « One TotalEnergies, One Country ».

3.2.2 Présentation du département développement durable et communication :

La fonction de Développement durable et communication au sein de la branche E&P (Exploration et Production) de TotalEnergies Algérie revêt une importance stratégique pour l'entreprise. Elle est chargée de veiller à la mise en œuvre des pratiques durables et de promouvoir une communication efficace et transparente tant en interne qu'en externe.

I) Gestion de la communication interne :

-La fonction de communication interne est chargée de diffuser des informations pertinentes et stratégiques aux employés de la branche E&P.

a) Piloter la communication interne de l'entreprise :

- Elaborer et piloter un plan de communication interne
- Rédiger les contenus des interventions du comité de direction pour des prises de parole en interne
- Organiser et coordonner les communications régulières (meetings, newsletters, WAT...) : proposer une feuille de route, rédiger et/ou valider les contenus, coordonner l'organisation de l'événementiel interne
- Coordonner les actions de communication interne avec TotalEnergies HQ et les autres branches présentes en Algérie

b) Communication externe et relations avec les parties prenantes : La fonction de communication externe est responsable de la gestion de la communication avec les parties

prenantes externes, telles que les médias, les autorités locales, les ONG, les clients et les partenaires.

c) -Elaborer des actions et contenus de communication corporate – focus sur la RSE - pour l’externe :

- Elaborer et déployer la stratégie de communication corporate externe : quels messages, quels canaux, quelle diffusion pour une cohérence de marque ?

- Prioriser les messages RSE de l’entreprise et coordonner les parties prenantes de l’entreprise sur ces sujets pour assurer une cohérence globale

- Rédiger l’ensemble des contenus diffusés sur tous les canaux : site internet, intranet WAT, réseaux sociaux, événements internes ou externes, etc.

- Piloter les partenariats, sponsoring, mécénat et événements stratégiques pour l’image de l’entreprise

- Mise en œuvre du plan de communication et RSE validé par le Country Chair

d) Piloter les relations presse et publiques corporate de l’entreprise

- Elaborer la stratégie corporate pour faire évoluer l’image de l’entreprise auprès des médias corporate et des « Key Opinion Leaders »

- Protéger la réputation de la marque en construisant et diffusant des argumentaires ou Q&A sur les sujets d’actualités.

- Concevoir des actions et programmes de communication permettant d’influencer l’opinion sur la stratégie de la filiale : événements, rencontres, animations d’ateliers, conception de visite de presse, relations journalistes clés...

- Contact privilégié auprès de médias : animation du réseau des journalistes, identification de la ligne éditoriale.

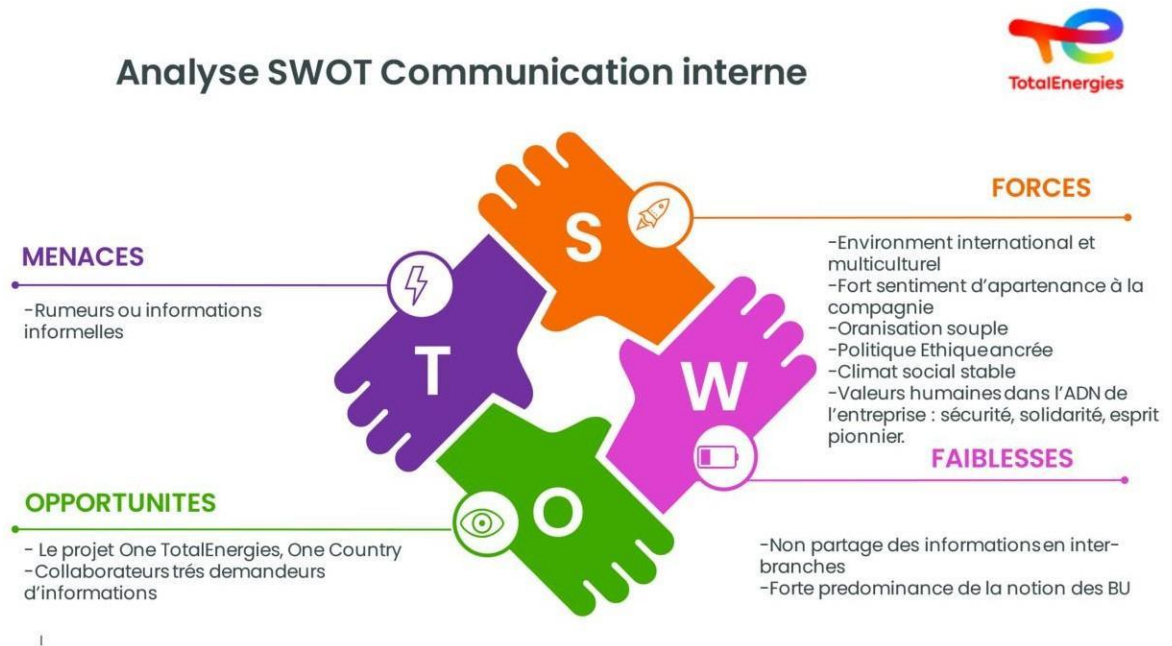
e) Accompagner les membres du comité Management dans les prises de parole auprès des médias, en interne et dans la communication de crise

- Accompagner les Managers dans leurs prises de paroles internes ou externes via les différents supports : présentation, vidéo, ...

- Accompagner les Managers de la cellule de crise à la communication de crise : préparation du contenu, activation du site fantôme, gestion des médias avec l’agence communication de crise et participer aux simulations de crise

- Préparer les éléments de langage pour les Managers selon les besoins

Figure 3.2.2 : Analyse SWOT de la communication interne de TotalEnergies en



Algérie

Source : Analyse faite par nos soins

3.2.3 Présentation du Programme « Action! » :

Le programme "Action !" est un programme d'engagement solidaire mis en place par TotalEnergies. Ce programme offre aux collaborateurs la possibilité de consacrer un certain nombre d'heures par mois à des activités bénévoles tout en étant rémunérés. Nous explorerons les détails et les bénéfices de ce programme, ainsi que la manière dont il peut être communiqué en interne pour maximiser sa portée et son impact.

Figure 3.2.3 : Contexte du programme « Action! » dans le monde



Source : Informations obtenues en interne

I) -Objectifs du programme : Dans le cadre du programme "Action !" chez TotalEnergies, les objectifs sont multiples et visent à promouvoir l'engagement bénévole parmi les employés de l'entreprise.

- **Encourager l'engagement citoyen :** L'un des objectifs principaux du programme "Action !" est d'encourager les employés de TotalEnergies à s'impliquer activement dans des activités bénévoles. En leur offrant la possibilité de consacrer 24 heures par an à des actions bénévoles, le programme vise à favoriser un sens du devoir civique et à renforcer l'engagement social des employés envers leur communauté.

- **Renforcer l'image de responsabilité sociale de l'entreprise :** Le programme "Action !" s'inscrit dans la stratégie RSE de TotalEnergies. En encourageant les employés à contribuer de manière positive à la société, l'entreprise montre son engagement envers le bien-être des communautés dans lesquelles elle opère. Cela renforce l'image de TotalEnergies en tant qu'acteur responsable et contribue à la construction d'une réputation positive.

- **Favoriser le développement personnel et professionnel des employés :** En participant à des activités bénévoles, les employés ont l'opportunité de développer des compétences transférables telles que le travail d'équipe, la communication interculturelle, le leadership et la

résolution de problèmes. Le programme "Action !" vise à encourager le développement personnel et professionnel des employés en leur offrant une plateforme pour acquérir de nouvelles compétences et renforcer leur employabilité.

-Renforcer l'engagement des employés envers l'entreprise : En intégrant des initiatives de bénévolat dans la vie professionnelle des employés, TotalEnergies cherche à renforcer leur sentiment d'appartenance et de fierté envers l'entreprise. Le programme "Action !" crée un lien entre l'entreprise et les employés en les encourageant à agir en tant qu'ambassadeurs de TotalEnergies dans leur communauté, ce qui renforce leur engagement envers l'entreprise et ses valeurs.

-Contribuer au développement durable et à la durabilité de la communauté :

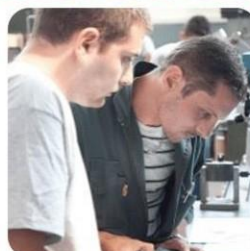
Le programme "Action !" soutient les objectifs de développement durable en encourageant les employés à s'impliquer dans des activités bénévoles liées à l'environnement, à l'éducation, à la santé, à l'inclusion sociale, etc. En travaillant ensemble avec les communautés locales, TotalEnergies et ses employés contribuent à la création d'un impact positif et durable.

Figure 3.2.4 : Types de missions et modalités du programme « Action! ».

3 types de mission,
2 modalités : en présentiel ou à distance



Coup de pouce :
Mission sans lien direct avec les compétences professionnelles du salarié.
Ex : défricher un terrain, collecter des denrées alimentaires pour des associations, faire des paquets cadeaux à la sortie des magasins, aider à la restauration du patrimoine, photographier la biodiversité...



Compétences :
Mission faisant appel aux compétences professionnelles.
Ex : aider une association dans sa communication, dans sa gestion financière ou encore son organisation RH, ...



Parrainage :
Mission longue durée d'accompagnement d'un jeune.
Ex : faire du mentorat en accompagnant un jeune dans son insertion professionnelle pour une durée de 6 mois minimum, ...

Rendez-vous sur www.action.foundation.totalenergies.com

II) -Analyse du contexte global lors du lancement du programme en Algérie :

La cérémonie de lancement du programme « Action! » en Algérie pris place en novembre 2021 en présence de huit associations partenaires. Un total de dix conventions partenaires au programme « Action! » opérant dans les différents axes de ce dernier (à savoir : éducation et insertion, dialogue des cultures et patrimoine, sécurité routière, climat littoraux et océans) ont été signées.

Un exemple d'association partenaire étant Plogging Association Algeria avec qui une action a été organisée au Ravin de la Femme Sauvage à Bir Mourad Rais dans le cadre de l'opération « Nrajeouha Khadra » « rendre les espaces verts » afin de mettre en œuvre la plantation de 150 arbres au mois de mars 2022.

Une page a même été dédiée au programme sur le réseau social professionnel Yammer lors de son lancement.

Les informations et détails des actions étaient néanmoins communiqué la plupart du temps à travers des emails contenant les informations nécessaires aux collaborateurs afin de participer (date, lieu , association partenaire..etc). On peut donc dire que depuis son lancement, le canal de communication privilégié pour toute communications faites sur les actions du programme a été l'utilisation d'emails.

III) Exemple de notre participation à la mise en place du programme Empower Women in Energy :

Nous avons d'ailleurs eu l'occasion de participer lors du stage à la mise en place au mois de mars du programme de mécénat de compétence Empower Women in Energy destiné à accompagner des jeunes étudiantes motivées par une carrière professionnelle dans le secteur de l'Energie.

Nous avons suivi tout le procédé et avons tenté de maximiser l'engagement des collaborateurs à travers l'envoi d'emails, de présentations en interne et au sein des universités, de formations pour les mentors participant au programme, d'une forte communication sur le réseau social Linked In notamment. J'ai même personnellement passé une matinée à l'entrée de la cantine de l'entreprise afin de présenter le programme de façon informelle à tous les collaborateurs et essayer d'assurer le plus grand taux d'engagement possible en les incitant à s'inscrire au programme à travers un QR code qui menait à un questionnaire. Finalement, nous avons réussi à avoir un taux d'engagement de 25% (25 mentors) pour ce projet qui fut bien plus élevé que les taux d'engagement obtenus dans d'autres missions auparavant

effectuées dans le cadre d'engagement social du programme « Action! ».

IV) -Avantages du programme :

Le programme "Action !" chez TotalEnergies offre des avantages importants pour les employés et l'entreprise :

A) -Bénéfices pour les employés :

-Impact social positif : Contribution à des causes sociales, environnementales et éducatives, renforçant le bien-être et la satisfaction des employés.

-Développement de compétences : Acquisition de compétences transférables telles que le travail d'équipe, la communication et le leadership.

-Renforcement du sentiment d'appartenance : Connexion accrue aux valeurs et à la mission de l'entreprise, favorisant un environnement de travail positif.

-Opportunités de réseautage et d'échange : Interaction avec des personnes -diverses, élargissant les contacts et favorisant la créativité.

-Sensibilisation à l'engagement social : Conscience accrue des enjeux sociaux et environnementaux, encourageant un engagement responsable.

B) -Bénéfices pour l'entreprise :

Image de responsabilité sociale renforcée : Renforcement de l'image d'acteur responsable et citoyen, améliorant la perception des parties prenantes.

Engagement des employés accru : Valorisation des intérêts et des valeurs personnelles des employés, favorisant un environnement de travail motivant.

Renforcement des relations avec les communautés locales : Établissement de partenariats significatifs, favorisant la confiance mutuelle.

Développement des compétences des employés : Acquisition de compétences transférables bénéfiques pour l'entreprise.

Avantage concurrentiel et attractivité en tant qu'employeur : Différenciation en tant qu'employeur axé sur le bien-être des employés.

Impact positif sur l'environnement et les communautés : Contribution aux initiatives de développement durable, renforçant l'engagement envers la protection de l'environnement.

3.3 Démarche et résultats de l'enquête

Le but de cette section est de présenter les différentes étapes suivies pour la réalisation de notre étude qualitative sur le rôle de la diversité culturelle sur la communication interne dans une multinationale, en se concentrant sur l'étude de cas du programme "Action!" de TotalEnergies. Pour ce faire, nous avons adapté notre enquête en prenant en compte les spécificités de notre sujet de recherche.

Pour commencer, nous allons clarifier les objectifs de notre recherche, qui se concentre sur la compréhension de du rôle de diversité culturelle dans la communication interne au sein de TotalEnergies, à travers l'étude de cas du programme "Action!". Ensuite, nous présenterons notre méthodologie comprenant l'entretien réalisé avec des collaborateurs de l'entreprise et la méthode de collecte des données.

3.3.1 L'objectif de l'étude :

L'objectif de cette étude qualitative est de comprendre les perceptions, les attentes et les expériences des employés de TotalEnergies vis-à-vis du programme "Action !". L'étude vise à recueillir des informations approfondies et des insights sur la communication interne du programme, en mettant l'accent sur les points forts, les points faibles et les opportunités d'amélioration. Les résultats de cette étude seront utilisés pour élaborer un plan de communication interne plus efficace et adapté aux besoins des employés.

Nous cherchons à tester les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Les employés de TotalEnergies ont bien été informés et ont une perception positive du programme « Action! » .

H2 : Les entraves sont beaucoup plus d'ordre culturel

H3 : L'adaptation de la communication avec la culture locale est le meilleur moyen pour maximiser l'engagement des collaborateurs au programme « Action! »

Nous avons utilisé ces hypothèses comme guide pour notre étude qualitative afin de comprendre comment la diversité culturelle influence la communication interne dans le contexte du programme "Action!" de TotalEnergies.

En adaptant notre étude qualitative à notre sujet de recherche sur la diversité culturelle et la communication interne, nous nous concentrerons sur les résultats spécifiques de notre enquête afin de fournir une analyse pertinente et des recommandations adaptées à TotalEnergies pour une meilleure gestion de la communication interne dans un contexte multiculturel.

3.3.2 Choix du type d'étude

Nous avons choisi d'adopter une approche qualitative pour notre étude afin d'explorer de manière approfondie les subtilités et les spécificités de le rôle de la diversité culturelle sur la communication interne au sein de TotalEnergies, en nous concentrant sur l'étude de cas du programme d'engagement social "Action!".

Le recours à une méthodologie qualitative s'avère particulièrement pertinent dans notre contexte de recherche, car elle nous permettra d'obtenir des informations détaillées et riches sur les expériences, les perceptions et les interactions des individus au sein de l'entreprise. Notre objectif est de parvenir à une compréhension approfondie de l'influence de la diversité culturelle sur la communication interne en donnant la parole aux acteurs directement impliqués en assurant une certaine diversité culturelle dans l'échantillon étudié.

En utilisant des méthodes qualitatives telles que des entretiens semi-directifs, nous serons en mesure de recueillir des données qualitatives contextualisées ainsi que des récits personnels provenant des employés de TotalEnergies. Cette approche nous permettra d'explorer les dimensions émotionnelles, les attitudes, les valeurs et les perceptions des individus vis-à-vis de la diversité culturelle et de la communication interne.

Une étude qualitative nous offrira également la possibilité de prendre en compte la complexité et la diversité des contextes culturels présents au sein de TotalEnergies, en mettant l'accent sur les interactions sociales, les dynamiques de groupe et les processus de communication. Nous pourrons ainsi examiner les pratiques de communication actuelles, identifier les défis et les opportunités liés à la diversité culturelle, et formuler des recommandations concrètes en vue d'améliorer l'efficacité et l'inclusivité de la communication interne.

3.3.3 Échantillonnage

L'échantillonnage de notre étude a été réalisé de manière à garantir une représentativité adéquate des collaborateurs de différentes nationalités, ainsi que différentes positions hiérarchiques et genres. Nous avons pris en compte ces critères afin de pouvoir explorer de manière approfondie le rôle de la diversité culturelle sur la communication interne de TotalEnergies.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une sélection des participants en identifiant

des collaborateurs issus de différentes nationalités présentes au sein de l'entreprise. Nous avons veillé à inclure des représentants de cultures diverses, qui contribuent à la diversité culturelle au sein de TotalEnergies. Cette démarche nous permettra d'obtenir des perspectives variées sur la communication interne dans un contexte multiculturel.

En parallèle, nous avons également veillé à obtenir une représentation des deux genres dans notre échantillon. Nous avons cherché à inclure à la fois des hommes et des femmes, en reconnaissant l'importance de la diversité de genre dans la communication interne et en tenant compte de la représentativité des différentes perspectives et expériences.

L'échantillonnage a été réalisé de manière stratégique en identifiant les collaborateurs qui correspondent à nos critères de diversité culturelle et de mixité de genre. Nous avons utilisé des méthodes telles que l'examen des profils des employés, des entretiens préliminaires et des recommandations internes pour sélectionner les participants qui seraient les plus pertinents pour notre étude. En ce qui concerne la taille de l'échantillon, nous avons réussi à faire dix entretiens semi directifs avec 4 étrangers (français, argentin), 40 % de l'échantillon étant des femmes et le reste étant des hommes. Il convient de noter que l'échantillon s'est fait en fonction des contraintes de disponibilité des collaborateurs et de faisabilité de l'étude, mais nous nous efforçons de garantir une représentation adéquate des différentes nationalités et une diversité de genres dans notre échantillon. Cette approche d'échantillonnage nous permettra d'explorer de manière approfondie les liens entre la diversité culturelle et la communication interne au sein de TotalEnergies, en prenant en compte les différentes perspectives et expériences des collaborateurs. Nous espérons ainsi obtenir des résultats significatifs et des recommandations pertinentes pour améliorer la communication interne dans un contexte multiculturel.

3.3.4 Collecte de données :

Nous prévoyons de mener des entretiens semi-structurés avec les collaborateurs de TotalEnergies impliqués dans le programme "Action!" ainsi que d'autres acteurs clés de la communication interne. Les entretiens seront réalisés sur une période définie, allant du 10 mai 2023 au 1^{er} juin 2023.

Ces entretiens auront une durée moyenne d'environ trente minutes et seront guidés par un guide d'entretien préétabli. Le guide d'entretien comprendra des questions ouvertes permettant d'explorer en profondeur les expériences, les perceptions et les interactions des participants en

ce qui concerne la diversité culturelle et la communication interne dans le cadre du programme « Action! ».

Nous prévoyons de poser les questions dans un ordre logique, en utilisant des sous-questions pour approfondir les sujets abordés et obtenir un maximum d'informations pertinentes. Cela nous permettra de recueillir des données contextuelles et des récits personnels, nous permettant ainsi de mieux comprendre les enjeux spécifiques liés à la diversité culturelle et à la communication interne dans le cadre du programme "Action!".

En plus des entretiens, nous envisageons également d'avoir des discussions ouvertes avec les participants à la fin de chaque entretien. Cela nous permettra d'obtenir des informations factuelles supplémentaires sur les outils de communication utilisés, les pratiques existantes et les défis spécifiques rencontrés dans le cadre du programme "Action!".

Nous nous engageons à assurer la confidentialité et l'anonymat des participants, et les données collectées seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche. La collecte de données se fera en accord avec les protocoles éthiques et les règles de confidentialité établis.

Cette approche de collecte de données nous permettra d'explorer en profondeur les liens entre la diversité culturelle et la communication interne au sein de TotalEnergies, en donnant la parole aux acteurs directement impliqués et en recueillant des informations riches et détaillées sur leurs expériences et leurs perspectives.

3.3.5 Traitement des données

Dans notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative, ce qui nous a permis d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les opinions des participants. Pour recueillir les données, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés en suivant un guide d'entretien composé de plusieurs axes.

Une fois les entretiens terminés, nous avons transcrit les enregistrements audios pour faciliter l'analyse ultérieure. Ensuite, nous avons entrepris une analyse thématique, qui consiste à identifier les thèmes récurrents et significatifs émergeant des réponses des participants.

Pour étudier les données axe par axe, nous avons suivi une approche thématique itérative. Dans un premier temps, nous avons lu attentivement l'ensemble des transcriptions afin de nous familiariser avec le contenu global. Ensuite, nous avons identifié les thèmes et les sous-

thèmes pertinents liés à chaque axe du guide d'entretien et avons établis des relations entre eux afin d'en tirer des résultats.

Cette méthodologie nous a permis de comprendre en profondeur les perspectives des participants et de formuler des conclusions pertinentes pour notre étude.

3.3.5 Les étapes de l'entretien :

Le contact initial :

Le premier contact avec l'interviewé s'est fait lors de notre stage chez TotalEnergies, l'objectif de l'étude a été réalisé grâce aux plusieurs discussions et séances de travail organisées sur en présentiel et à distance sur Microsoft Teams. Nous avons donc en premier temps convenu d'un rendez-vous pour approfondir le sujet

Le déroulement de l'entretien :

Les entretiens ont duré en moyenne 30 minutes, au cours desquelles les répondants étaient libres de s'exprimer sur le sujet. L'interviewer peuvent utiliser trois techniques pour faciliter la production d'un discours linéaire et structuré¹⁰⁴:

La contradiction, qui est une intervention s'opposant au point de vue développé précédemment par l'interviewé ;

La consigne ou question externe, qui est une intervention directrice introduisant un thème nouveau ;

La relance, sorte de paraphrase plus ou moins déductive et plus ou moins fidèle, qui est une intervention subordonnée, s'inscrivant dans la thématique développée par l'interviewé.

3.3.7 L'étude qualitative :

On appelle une interview ou entretien ou encore entrevue, un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Il consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes

¹⁰⁴ ROMELAER, (Pierre) (2005) *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Edition : De Boeck, p.102

choisies fortuitement dans le but de la collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmar les hypothèses de recherche¹⁰⁵

3.3.8 Les types d'entretien ¹⁰⁶:

Il existe trois types existe cependant plusieurs types d'entretiens, leur choix dépend des objectifs voulant être atteints. Nous citerons dans ce qui suit, l'explication des trois modèles d'entretiens mis à notre disposition pour cette étude :

Entretien non directif : ce type d'entretien est un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit, on y recourt pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général. Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celles-ci peut s'exprimer librement sur le sujet, ce type aider à définir un sujet sur lequel on ne sait rien.

Entretien semi directif : dans ce genre d'interview, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises. C'est une combinaison le non directif et la directive. Le but recherché est de s'informer mais en même temps de vérifier, à l'aide des questions. Dans ce type le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée.

Entretien directif : c'est la forme d'interview où le degré de liberté est plus réduit c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Le but visé c'est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Dans ce type permet au chercheur d'approfondir dans le sujet sa recherche.

3.3.9 La démarche d'entretien

Pour notre étude nous avons décidé d'opter pour des entretiens individuels semi- directifs comme outil de collecte de données afin de récolter le maximum d'informations de nos répondants et surtout d'avoir des résultats significatifs, cet entretien offre plus de liberté au répondant, ses réponses contiendront les informations dont nous avons besoin, s'appuyant sur un guide d'entretien permet de nous informer et de vérifier des points particuliers liés à nos hypothèses préétablies. L'objectif des entretiens avec nos interviewés au sein la Compagnie TotalEnergies a pour but de collecter des informations qui nous permettront d'établir un plan

¹⁰⁵ CHABANI (S), OUACHERINE (H), (2018) *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2ème Ed, Taleb impression, p72.

¹⁰⁶ Ibid. P 73.74

de communication qui aura pour but d'augmenter le taux d'engagement des collaborateurs au programme « Action! » .

3.3.10 Réalisation de l'entretien

Afin d'effectuer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien. La réalisation des questions du guide l'entretien s'est fait sur la base des besoins d'informations pertinentes du thème du mémoire, et aussi sur la base des hypothèses citées auparavant. Ces entretiens ont été menés grâce à un guide d'entretien (voir annexe n°01). Les entretiens ont été réalisés à partir d'un échantillon de 10 personnes, La durée des entretiens a variée entre 25 min et 45min, dans laquelle nous allons enregistrer les réponses des différents interviewés. La sélection des personnes interrogées est basée sur le fait qu'ils aient déjà participé au programme « Action! », et nous avons tenté de solliciter le plus d'étranger possibles afin d'avoir des résultats pertinents avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à nos questions (expérience et connaissance relative à notre problématique). Notre guide d'entretien se compose de sept axes, chaque axe est composé des questions principales en relation directe avec notre thème de recherche. Voici comment se déroulerait l'entretien :

Introduction :

Présentation du sujet de la recherche, du contexte et de l'objectif de l'enquête. Présentation des conditions du déroulement de l'entretien notamment les aspects de confidentialité et l'autorisation d'enregistrement dans le seul but d'analyse post retranscription des interviews.

•**AXE 1 :** Description et identification des intervenants : Contient quatre questions ouvertes portées sur le poste occupé, l'ancienneté et la position occupée dans la hiérarchie de TotalEnergies (Manager d'équipe, manager transverse, pas manager...etc.) ainsi que la nationalité de l'interviewé. Afin de mettre en exergue l'expérience conséquente cumulé par nos interviewés, nous avons insisté sur leur ancienneté au sein de l'entreprise ainsi que leur background culturel

•**AXE 2 :** Analyse de la perception des collaborateurs concernant le programme « Action! »
» Perception du programme « Action! » : Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de définir le programme selon sa compréhension afin de comprendre la vision et l'avis des collaborateurs ainsi que d'évaluer la communication

interne qui a été effectué depuis la mise en place du programme en 2018.

- **AXE 3** : L'évaluation de la CI liée au programme « Action! » Cette rubrique est constituée de trois questions ouvertes : La première portant sur la CI effectuée au lancement du programme, la deuxième sur la quantité et qualité d'informations reçues concernant les différentes actions bénévoles entreprises dans le cadre du programme. Pour finir, la troisième tente d'évaluer l'engagement et l'implication des collaborateurs au programme « Action! ».

- **AXE 4** : Exploration des expériences. Cette rubrique est composée de deux questions ouvertes ayant pour but d'avoir un retour sur expérience des collaborateurs lors d'actions entreprises dans le cadre du programme « Action! », ainsi que de savoir si ces derniers ont fait face à certaines difficultés afin de s'engager au programme.

- **AXE 5** : Perception des avantages et des défis Cette rubrique est composée de deux questions ouvertes : La première abordant la question des avantages qu'ont les employés à participer au programme. La deuxième étant une collecte de propositions de la part des collaborateurs afin de maximiser l'engagement de ces derniers au programme.

- **AXE 6** : Impact sur la culture d'entreprise. Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes qui nous permettront de savoir si le programme Action! permet de contribuer à la création d'une culture d'entreprise axée sur le volontariat et l'engagement social, si le programme permet de créer un esprit d'équipe et s'il permet de changer la perception des collaborateurs sur ce dernier. •

- **AXE 7** : Suggestions d'amélioration et besoins futurs Dans cette rubrique composée de trois questions ouvertes, l'interlocuteur est invité à nous proposer des suggestions pour améliorer la mise en œuvre du programme, le type d'activités/actions à favoriser et enfin, définir sur quels domaines l'entreprise devrait se focaliser pour renforcer l'impact du programme.

- **Clôture** : Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements et une dernière question ouverte afin de susciter des remarques supplémentaires de la part de l'interviewé.

3.3.11 Résultats de l'entretien :

Les informations ont été recueillies grâce à une prise de notes et des enregistrements audios de la conversation. Nous pouvons à présent analyser leurs principales réponses par axes et mener une analyse qualitative des données.

AXE 01 : Description et identification des intervenants :

Nous avons eu un total de 10 intervenants dont 4 étant de nationalité étrangère (3 français

et 1 argentin) afin de pouvoir souligner la relation entre la diversité culturelle et la CI. La majorité des intervenants étant managers (Asset Manager TFT, Asset Manager Timimoun, Asset Manager Huiles, Directeur financier, Responsable Geoscience, Responsable IT). Tandis que le reste occupaient des postes tels que GRH, Responsable data management, business developper en énergies renouvelables ou contrôle interne et coordinatrice audit de la branche E&P.

Quant à leur ancienneté au sein de l'entreprise, Adel le responsable IT a le moins d'expérience au sein de la Compagnie avec deux ans seulement à son compteur, contrairement à Djamila la RH qui a quinze ans d'expérience au sein de la Compagnie mais qui n'est pas manager. On comprend donc que la position hiérarchique ne dépend pas forcément de l'ancienneté au sein de l'entreprise dans le cas de TotalEnergies qui adopte plus un modèle de méritocratie. Le reste des intervenants ont plus de 10 ans d'expérience au sein de la Compagnie (allant jusqu'à 31 ans d'expérience) et nous avons constaté un fort sentiment d'appartenance des intervenants à leur employeur.

AXE 2 : Analyse de la perception des collaborateurs concernant le programme
« Action! » :

Pour décrire leur perception du programme « Action ! », les mots qui sont le plus apparus étaient : « Engagement, Partage, Solidarité, Mouvement ». Les concepts de partage et d'engagement ont été mentionnés par les participants des différentes nationalités. Ils ont souligné l'importance de s'engager, de partager leurs compétences, leur temps et leurs ressources pour soutenir les actions du programme. Cela reflète une valeur commune de générosité et de solidarité entre les différentes cultures représentées.

De plus, les intervenants étaient tous d'accord pour dire que le programme est un plus pour les collaborateurs de TotalEnergies et ce, pour diverses raisons.

Certains évoquaient le fait que ces actions contribuaient à renforcer l'esprit d'équipes et que c'était une occasion de rencontrer des collègues d'autres départements. Qu'il s'agissait d'une forme de « Team building ».

Tandis que d'autres, comme Jerome Andre qui a insisté sur le fait que le programme leur permettait de participer à des actions bénévoles sans pour autant compromettre leurs heures de travail et en ayant toute la logistique nécessaire fournie par le service de développement durable et communication de la Compagnie (prise de contact, transport, déjeuner...). **Cela**

confirme la première partie de notre première hypothèse qui stipulait : « Les employés ont une perception positive sur le programme « Action ! », confirmation qui sera réitéré dans un axe ultérieur.

Sous un point de vue de management interculturel, l'observation faite par Jérôme André met en évidence une différence culturelle en termes d'engagement bénévole et de gestion du temps entre la culture française et la culture algérienne. En France, il existe une valorisation de l'engagement bénévole et une reconnaissance de l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela reflète une culture où l'engagement citoyen et les activités sociales sont considérés comme bénéfiques et compatibles avec la vie professionnelle, mais il est essentiel de noter que les pratiques et les attitudes peuvent varier d'une personne à l'autre.

En comparaison, la culture algérienne peut avoir une approche différente de la gestion du temps et de l'engagement bénévole. Il est vrai que la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle peut être moins nette en Algérie que dans certaines cultures occidentales. Les Algériens accordent une grande importance à la famille, à la communauté et aux relations personnelles, ce qui peut influencer la manière dont ils gèrent leur temps au travail. La flexibilité horaire peut être plus présente, avec une certaine tolérance pour les retards et les horaires de travail moins rigides. En ce qui concerne l'engagement bénévole, la culture algérienne valorise également la solidarité et l'entraide envers la communauté. Les Algériens sont généralement disposés à consacrer du temps et de l'énergie aux activités bénévoles qui ont un impact positif sur la société.

Ainsi, l'idée de participer à des actions bénévoles pendant les heures de travail peut être perçue différemment en Algérie. Certains employés peuvent considérer cela comme une intrusion dans leur temps de travail, tandis que d'autres peuvent être plus ouverts à cette possibilité. La perception de l'engagement bénévole et la gestion du temps peuvent être influencées par des facteurs individuels, professionnels et socioculturels.

Ainsi, les français Bertrand Hertzog et Jérôme André soulignaient également que le programme était une bonne occasion pour eux de se confronter à la réalité de la société locale en dehors du siège de TotalEnergies, et contribuer de façon bénéfique au développement socio-culturel du pays dans lequel ils se trouvent. Cela met en évidence une différence culturelle en termes de sensibilité à la préservation des cultures locales.

En effet, en France il existe une sensibilité accrue à la préservation des cultures locales et à

la contribution au développement socio-culturel. Les Français valorisent souvent la diversité culturelle et ont une inclination à s'engager dans des activités qui favorisent la préservation et la promotion des traditions, des coutumes et de l'identité culturelle locale. Cela peut être attribué à l'histoire de la France en tant que pays avec une riche diversité culturelle et à sa tradition de soutien aux arts, à la culture et au patrimoine.

En comparaison, la culture algérienne a également une forte identité culturelle et une richesse en traditions et en patrimoine. Cependant, la sensibilité à la préservation des cultures locales peut être exprimée différemment. En Algérie, la sensibilité à la préservation des cultures locales est souvent influencée par des éléments historiques, religieux et linguistiques qui ont façonné la société algérienne au fil du temps. Et est donc souvent intrinsèquement liée à l'identité nationale et à la fierté culturelle. Les coutumes, les traditions et les pratiques culturelles sont souvent transmises de génération en génération et sont considérées comme des éléments clés de l'identité algérienne. Cela peut différer de la sensibilité française, qui peut être davantage axée sur la diversité culturelle, l'exploration et la contribution au développement socio-culturel.

Il serait donc judicieux d'ajouter des actions de préservation du patrimoine culturel aux possibilités d'actions à entreprendre dans le cadre du programme en Algérie.

AXE 3 : L'évaluation de la CI liée au programme « Action! »

Tous les intervenants sont d'accord sur le fait que la CI interne a bien communiqué lors du lancement du programme en expliquant les modalités de participation ainsi que par la suite quant aux informations nécessaires telles que le lieu, la mission, la durée...etc. Et ce à travers des réunions de présentation du programme et des e-mails contenant toutes les informations nécessaires pour les collaborateurs. Et tous les intervenants se sentent acteurs engagés du programme. **Ceci nous permet de confirmer la deuxième partie de notre première hypothèse qui stipule : Les employés ont une perception positive du programme « Action ! » et ont été bien informé sur ce dernier »**

Quoi que la franco-algérienne et l'Asset Manager de Timimoun Lamia Kerbabi a jugé que la CI devrait inclure plus de détails sur l'impact des actions entreprises afin d'encourager les collaborateurs à y participer. Il est primordial selon elle que les participants connaissent l'ampleur de leur action afin d'être motivé à s'engager. Cette exigence peut refléter une attente plus prononcée envers la communication explicite de l'impact et des résultats en France. La culture française tend à valoriser la transparence et l'évaluation des résultats

concrets. Tandis que les attentes et les normes culturelles en Algérie peuvent accorder moins d'importance à une communication explicite et détaillée sur l'impact des actions. En Algérie, la valorisation des actions peut être davantage liée à des aspects tels que l'intention, la participation et la contribution collective, plutôt qu'à une évaluation précise des résultats concrets. L'accent peut être mis sur la volonté d'agir et de contribuer, plutôt que sur la mesure précise de l'impact. La satisfaction peut provenir de la participation active et de l'engagement, plutôt que de la communication détaillée des résultats chiffrés.

En plus de cela, l'argentin David Coulon et les français Jerome Andre et Bertrand Hertzog ont souligné le fait que la communication faite par rapport aux actions se faisait trop tard ce qui fait qu'ils avaient déjà leur agenda remplis dû aux responsabilités de leur position hiérarchique qui nécessitent un temps considérable. La perception et la gestion du temps n'est pas la même selon les cultures, un français ou même un argentin ayant beaucoup travaillé en France se tiennent fortement à leur agenda qui est planifié de façon minutieuse. En effet, la culture française est souvent associée à une vision linéaire du temps ou l'accent est mis sur la planification et la gestion rigoureuse du temps. Tandis que Riad Souilah Asset Manager Huile de nationalité algérienne trouve que ce n'est pas forcément un problème et qu'il essaierait de s'adapter dans la mesure du possible, et qu'il préférerait selon lui augmenter la fréquence des actions afin de maximiser les chances de pouvoir participer. Il est vrai que la culture algérienne peut être marquée par une perception du temps plus flexible et moins rigide où l'adaptation aux circonstances et la flexibilité sont valorisées.

Il serait donc judicieux pour le programme de créer un planning mensuel dans lequel sont mentionnées toutes les informations détaillées de l'action (lieu, date, association partenaire...etc) et qui soit mis à jours chaque mois avec une fréquence minimum d'une action par semaine.

AXE 4 : Exploration des expériences.

Malgré la différence des expériences des intervenants dans le cadre du programme « Action! », ils sont unanimes à dire que leur participation leur procure un sentiment de satisfaction personnelle, que c'est une façon facile de se rendre utile à la société et une occasion de vivre de belles expériences.

Un point intéressant à souligner était que selon Djamila et Hayet, le programme leur permettait de faire des actions qui étaient incitées par leur religion. On constate donc que la

dimension religieuse joue un rôle plus prononcé pour certains interviewés, notamment les Algériens, qui soulignent que le programme leur permet de réaliser des actions en accord avec leur religion. Tandis que David Coulon se disait désintéressé d'actions comme la préparation de « Ftour » à l'occasion du ramadan, car selon lui il s'agit d'actions dans lesquelles il ne se sent pas forcément inclus étant donné qu'il s'agit d'occasions issues d'une culture qui n'est pas la sienne, et nous confiait que les causes environnementales le concernaient davantage. Il souligne l'importance de proposer des actions diversifiées et attractives afin de répondre aux attentes et aux intérêts de chacun, indépendamment de leur culture ou de leur religion. **Cela confirme notre seconde hypothèse qui stipulait que les obstacles à la communication interne relative à l'engagement des collaborateurs au programme étaient principalement d'ordre culturelle.**

En plus de cela, certains intervenants n'étaient pas forcément à l'aise à l'idée de participer à des actions qui impliquent d'autres associations, organismes...etc. Et ce, du fait de leur nature à être introverti, et donc préférer des actions plus adaptées telles que le programme de mentoring Empower Women in Energy par exemple.

En outre, Jerome Andre et Bertrand Hertzog furent abasourdis par la quantité de détritus ramassés lors d'une action de nettoyage au parc Mouflon d'Or. Ils soulignaient la nécessité de la mise en place d'une sensibilisation efficace sur le sujet dès le plus jeune âge de façon à inclure cela dans la culture comme l'adoption du tri des déchets à une grande échelle par exemple.

Certains intervenants avaient participé dans le cadre du programme « Action! » à l'étranger avec des expériences plutôt différentes que ce qui a l'habitude d'être fait en Algérie.

Par exemple, la franco-algérienne Lamia Kerbabi a partagé une action à laquelle elle avait participé au Brésil qui était le suivi d'enfants scolarisés défavorisés entre 9-17 ans, cela consistait à leur donner des cours de soutiens de façon hebdomadaire pour les aider à réussir dans leurs études et les guider dans leurs choix de carrières. Ou encore Riad Souilah qui a participé à la rénovation d'un château en région parisienne. En effet, ce sont des actions qui n'ont jamais été entreprises en Algérie dans le cadre du programme « Action! » mais qui ont été fortement demandées par les interviewés.

La diversification des activités proposées est donc primordiale. Il faudrait proposer un catalogue d'actions attractives et diversifiées afin que tout le monde y trouve son bonheur en dépit de leur religion, culture ou même leur type psychologique (intraverti, extraverti). Encore

une fois, la fréquence des actions est perçue comme un élément clé du succès du programme et doit donc être prise en considération.

AXE 5 : Perception des avantages et des défis :

Les avantages du programme « Action! » sont nombreux. Comme mentionné précédemment, le programme est une occasion de faire du volontariat durant les heures de travail ce qui permet de renforcer les relations interpersonnelles, renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs, et comme dit Bertrand Hertzog : « se changer les idées et avoir une vision non biaisée sur les questions et les problèmes des gens dans la société. »

Pour ce qui est des actions à mettre en œuvre pour susciter l'engagement des collaborateurs, Abdelkrim Dziri a souligné le fait que la plupart des actions faites dans le cadre du programme ici en Algérie étaient faites durant le week-end ce qui selon lui, faisait perdre tout son sens au programme qui est censé permettre aux collaborateurs de faire cela durant leurs heures de travail et que c'était la raison de son absence durant ces actions.

Il a aussi proposé d'encourager les initiatives personnelles des collaborateurs en proposant des actions, chose qu'il a été le seul à faire jusqu'à présent et qui consistait à faire des activités pour des orphelins d'Afrique sub-saharienne à la plage (cerf-volant, leur apprendre à nager...etc) et finir la journée en leur offrant des ouvrages littéraires comme les fables de la fontaine par exemple et ainsi, permettre aux enfants d'apprendre des choses tout en étant se divertissant.

Le responsable IT a insisté sur le fait que le partage de photos après les actions sur le réseau social d'entreprise Yammer suscitait beaucoup d'intérêts pour toute personne qui verraient la convivialité, la bonne ambiance et les sourires sur les visages des collaborateurs qui prennent part au programme.

Les points sur lesquels tout le monde était d'accord sont que les actions doivent avoir un sens, être plus régulières de façon à donner plus de flexibilité sur les plannings, et que les activités environnementales sont les plus fédératrices.

AXE 6 : Impact sur la culture d'entreprise.

L'ensemble des intervenants sont d'accord pour dire que le but du programme est justement de créer une culture d'entreprise axée sur l'engagement social.

Cependant, Bertrand Hertzog, ambassadeur du programme Action! partage ses doutes sur l'atteinte de cet objectif en Algérie. Ou encore Abdelkrim Dziri business developer en énergies renouvelables qui dit que c'est l'objectif à atteindre, mais que le plus d'actions seront entreprises dans le cadre du programme, plus l'impact de ce dernier sur la culture d'entreprise sera renforcé de façon proportionnelle.

L'écrasante majorité étant d'accord pour dire que les activités du programme « Action! » sont une forme de team building qui permet aux collaborateurs de passer du bon temps ensembles hors du contexte de leur lieu de travail, et la possibilité de rencontrer et mieux connaître les collègues de l'autre branche (M&S et E&P). Riad Souilah nuance les propos en disant que cela aide, mais que la nature occasionnelle des actions entreprises auparavant dans le cadre du programme « Action! » en Algérie limite l'effet de rapprochement entre les équipes au long terme, rappelant que ce n'est pas forcément l'objectif principal du programme.

Contrairement à toutes attentes, quand nous leur avons demandé si le programme « Action! » aurait changé leurs perception de TotalEnergies, la majorité ont répondu que ce n'était pas nécessairement le cas et que la vision qu'ont les collaborateurs de leur employeur est bien plus complexe, et qu'un simple programme ne changerait pas le domaine d'activité de l'entreprise, les conditions de travail...etc.

AXE 7 : Suggestions d'amélioration et besoins futurs

Pour résumer ce qui a été suggéré pour améliorer la mise en place et la conception du programme :

La totalité des intervenants disent que les actions ne sont pas assez fréquentes. Or nous avons souligné l'importance de ceci dans les axes précédents. Il faudrait donc augmenter le nombre d'actions disponibles à raison d'au moins 1 action par semaine.

Certains tels que Hayet Bellouchrani et Adel Ouici ont mentionné l'absence de suivi après les actions entreprises. A titre d'exemple, ils s'étaient mis d'accord avec d'autres collaborateurs de revenir vérifier à tour de rôle les week-ends si les arbres qu'ils avaient planté lors d'une action au Parc Dounia étaient toujours vivants.

Il serait donc bon de faire en sorte qu'il y ait un suivi qui soit organisé dans le cadre du programme afin de s'assurer de la durabilité des actions.

Bertrand Hertzog dit qu'il faudrait faire une enquête approfondie en interne sur les motivations des collaborateurs à participer au programme. Jerome Andre suggesta la création d'un planning sur le site de la Compagnie qui permettrait aux collaborateurs de s'organiser afin de participer au maximum d'actions. L'argentin David Coulon et Lamia Kerbabi assurent que les e-mails restent le meilleur canal de communication pour promouvoir le programme « Action! » car, je cite : « tous le monde lit ses e-mails ».

D'un point de vue de la gestion interculturelle, il est important de reconnaître que chaque culture a ses propres normes et attentes en matière de communication. Ces différences peuvent se manifester dans les canaux de communication privilégiés, les styles de communication préférés et les attentes en matière de réactivité.

En France et en Argentine, l'utilisation des e-mails comme canal de communication principal peut être plus répandue et considérée comme efficace et professionnelle. Dans ces cultures, les e-mails sont souvent considérés comme un moyen formel et fiable de communication, offrant une trace écrite des informations et des instructions.

En revanche, en Algérie, il est possible que d'autres canaux de communication soient privilégiés ou considérés comme plus appropriés. Par exemple, les Algériens peuvent accorder une plus grande importance à la communication en face à face, aux discussions informelles ou aux appels téléphoniques. C'est ce qu'a partagé Adel Ouici, en disant qu'il connaissait le programme et recevait les informations sur ce dernier à travers les réunions organisées par les chargés du programme, mais aussi et surtout à travers Wassila Boubekur responsable du département de développement durable et communication qui le croise dans le couloir de l'entreprise et qui le tient au courant des dernières nouvelles de façon informelle. De plus, la recommandation d'avoir recours aux e-mails n'a été mentionnée par aucun autre algérien lors de nos interviews.

Ce qui m'a permis de confirmer cela fut lors de ma prise de contact avec les intervenants pour programmer les interviews. Les intervenants étrangers répondaient à mes e-mails dans les 30min après leur réception en fixant des dates précises sur leur agenda. Tandis que sans exagération, aucun algérien n'a répondu à mes e-mails (même s'ils les ont vu) et ont préféré m'inviter à passer au bureau lorsqu'on se croisait par hasard à la cantine par exemple.

Cela confirme notre troisième hypothèse qui stipule que l'adaptation de la communication interne à la culture locale est le meilleur moyen pour maximiser l'engagement des collaborateurs au programme « Action! » du fait que la majorité de

ces derniers sont issus de la culture locale. Mais cela ne veut pas dire qu'il faudrait laisser les individus issus d'autres cultures, c'est pourquoi la diversification des outils et des canaux de communication utilisés pour notre plan de communication interne est primordiale.

Lamia Kerbabi et Abdelkrim Dziri insistent sur l'importance d'expliquer aux collaborateurs l'importance chaque une de leurs actions et leur impact sur la société.

Les activités favorites de l'écrasante majorité sont : l'environnement suivi par l'éducation et tout ce qui a un rapport avec les enfants. Il serait donc judicieux de se concentrer sur ces deux domaines afin de maximiser l'engagement des collaborateurs. Il est important de noter que la sensibilisation et l'engagement envers les causes environnementales sont généralement élevés en France et en Argentine, avec des mouvements écologiques actifs et une préoccupation pour la durabilité. L'Algérie a également une conscience environnementale croissante, mais cela peut varier selon les régions et les groupes sociaux. L'importance accordée aux enjeux environnementaux peut être liée au contexte socio-économique et aux priorités nationales.

Un domaine dans lequel aucune activité de ce genre n'a été précédemment entreprise en Algérie dans le cadre du programme et qui a été mentionné par Bertrand Hertzog, Jerome Andre et Riad Souilah étant celui du patrimoine culturel.

Ils étaient tous fort enthousiastes à l'idée de participer à une action dans le but de préserver la Casbah d'Alger par exemple. Et nous avouons penser que c'est un domaine sur lequel TotalEnergies devrait se concentrer, dans le cadre de sa politique de RSE en général et en particulier dans le cadre du programme « Action! ». En revanche, il est possible que les interviewés algériens n'aient pas mentionné spécifiquement les actions liées au patrimoine culturel en raison de plusieurs facteurs. Cela peut inclure des différences dans les priorités culturelles, les préoccupations économiques plus immédiates, ou encore le fait que les actions liées au patrimoine culturel n'aient pas été suffisamment mises en avant dans le programme "Action!" en Algérie.

« Allier l'utile à l'agréable » comme disait Abdelkrim, faire un nettoyage de la casbah incluraient l'axe environnementale ainsi que celui du patrimoine culturel et permettrait d'assurer un fort engouement et un taux d'engagement élevé des collaborateurs.

Pour ce qui est de l'éducation, tous les intervenants aimaient beaucoup cet axe soulignant son importance et la vulnérabilité des principaux concernés : les enfants.

Il est donc important d'inclure des activités d'éducation comme le suivi scolaire pour les enfants qui ne peuvent pas se permettre de cours de soutien, les actions de mentoring comme Empower Women in Energy...etc

Il a aussi été suggéré par la majorité d'inclure des actions en relation avec le domaine médical. Nous connaissons tous la pression subies par les hôpitaux algériens, c'est pourquoi il serait des plus logiques de prendre part à ce genre d'activités dans le cadre du programme « Action! ». Cela pourrait être le fait de participer à des campagnes de don de sang, faire des activités aux enfants malades, apporter des repas aux patients dans les hôpitaux et passer un moment avec eux, faire des activités/sorties dans les maisons de retraite ...etc.

Abdelkrim a proposé des actions très intéressantes à entreprendre pour cet été. En effet, les incendies ravagent les forêts algériennes chaque été depuis quelques années maintenant. Faire des actions de sensibilisation et l'organisation d'actions de ramassage de tous déchets contribuant aux incendies (comme le verre par exemple) en collaboration avec la DGF semble être l'action idéale à entreprendre dès maintenant.

Une démonstration de la relativité de la perception sur la faisabilité de certaines actions selon les cultures se matérialise par une proposition de l'argentin David Coulon, qui était d'assurer la sécurité routière des enfants en faisant office de « policier de la circulation » dans le cadre du programme. Chose à laquelle j'ai presque ris tellement l'idée me paraissait absurde (connaissant la difficulté de la chose et la relation qu'à le peuple aux forces de l'ordre).

Cependant, il peut être plus efficace de collaborer avec les autorités locales, comme la police nationale, pour organiser des séances de sensibilisation à la sécurité routière ou des événements communautaires visant à promouvoir de bonnes pratiques de conduite. Cela permettrait de combiner les efforts des collaborateurs de TotalEnergies avec ceux des autorités locales, en créant une synergie positive et en renforçant les messages de sécurité routière.

3.3.12 Présentation d'un plan de communication interne pour le programme

« Action! » :

Pour consolider la CI déjà existante, et en nous basant sur les résultats obtenus lors des entretiens ainsi qu'à notre expérience lors de la mise en place du programme « Empower Women in Energy » qui entre dans l'un des axes du programme « Action! », nous proposerons donc un plan de communication final afin d'adapter ce dernier aux attentes des collaborateurs en dépit des caractéristiques culturelles de chacun.

Avant cela, il serait bon de clarifier quelques points sur le plan de communication interne du programme « Action! » :

Objectif : - Faire fidéliser, valoriser et rassembler une communauté dynamique et pérenne de collaborateurs engagés

- Maximiser l'engagement des collaborateurs au programme et viser une augmentation de leur taux de participation allant de 10% à 30%.

Cible : - Collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques, y compris les managers.

- Nouveaux embauchés pour les sensibiliser dès leur arrivée.

- Employés expatriés pour promouvoir l'engagement dans la communauté locale.

Les messages clés : Les messages clés du programme seront axés sur les points suivants :

-L'engagement de TotalEnergies envers la responsabilité sociale : Le message clé principal doit mettre en évidence l'engagement de TotalEnergies envers la responsabilité sociale en offrant aux employés l'opportunité de s'engager bénévolement grâce au programme "Action !". Il est important de souligner que l'entreprise valorise les contributions des employés à la société et encourage un impact positif au-delà des activités commerciales.

Exemple de message clé : "Chez TotalEnergies, nous croyons en la responsabilité sociale. Le programme "Action !" est notre engagement à soutenir les actions bénévoles de nos employés, car nous croyons en l'importance de faire une différence dans les communautés où nous opérons."

- **Intérêts de l'engagement :** les bénéfices personnels et professionnels, l'impact social

positif et la responsabilité citoyenne. Exemple de message clé à utiliser : "En participant au programme "Action !", vous avez l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, de vous épanouir personnellement et de ressentir une satisfaction profonde tout en ayant un impact positif sur la société."

- **L'importance de la diversité des actions bénévoles :** Il est essentiel de souligner que le programme "Action !" encourage la diversité des actions bénévoles et valorise les intérêts et les passions individuels des employés en leur donnant la possibilité de prendre des initiatives en proposant des actions à entreprendre dans le cadre du programme. Cela permet de montrer que chaque contribution compte et que chacun peut trouver une cause qui lui tient à cœur.

Exemple de message clé : "Dans le cadre du programme "Action !", nous valorisons votre diversité d'intérêts et nous encourageons chaque employé à s'impliquer dans des actions bénévoles qui reflètent leurs valeurs et passions personnelles. Chaque contribution compte et ensemble, nous pouvons créer un impact positif dans de nombreux domaines."

- **Insister sur le rôle clé que jouent les managers dans le soutien et l'encouragement de l'engagement des collaborateurs.**

Outils : Pour ce qui est des outils de communication, nous avons décidé de mettre en œuvre les idées suivantes :

-Création d'un planning sur Microsoft Outlook qui soit mis à jour de façon mensuelle, de façon à ce que tous les collaborateurs puissent voir les actions du mois lorsqu'ils consultent leur agenda. Contrairement à la création d'un planning sur site qui ne sera pas automatiquement ajouté à l'agenda des collaborateurs, et dans ce cas, ces derniers devront l'ajouter faire eux même ce qui n'est pas optimal pour assurer leur engagement.

- Conception d'une vidéo promotionnelle dynamique présentant les bénéfices et les succès du programme avec la contribution des collaborateurs engagés qui seraient invités à partager leurs expériences afin de susciter l'intérêt de leurs collègues.

- Création de groupes de discussion sur Whatsapp pour faciliter les échanges, les conseils et la coordination.

- Séances d'information et de sensibilisation en présentiel et en ligne (webinaires, réunions d'équipe) pour répondre aux questions et susciter l'adhésion.

3.3.13 Plan de communication à suivre pour le programme « Action! » de TotalEnergies :

Au terme de notre travail de recherche et riche de nos expériences vécues au sein de TotalEnergies notamment dans la mise en œuvre du programme Empower Women in Energy ainsi que d'autres initiatives entrant dans le cadre du programme « Action! », voici donc notre humble contribution qui consiste en un plan de communication interne final pour le programme « Action! » de TotalEnergies :

Figure 3.3.1 : Plan de communication interne du programme « Action! »

Plan de communication interne programme « Action! »



Cible	Attentes de la PP	Registre de relation (objectifs)	Action	Date	Budget
Les associations agréées en Algérie	Enrichir la base des associations partenaires du programme	Signer avec 10 associations agréées un partenariat long terme (3 ans)	Segmenter les associations agréées qui opèrent dans l'un des 4 axes du programme. Prendre contact avec les associations et leur présenter le programme « Action! » (minimum 10 associations) Organiser des séances de travail avec les associations pour coordonner des actions communes.	1 juillet au 15 août	0 DA
L'ensemble des collaborateurs	Avoir accès à un programme prévisionnel trimestriel des missions proposés par les associations partenaires du programme «Action! ».	Favoriser l'engagement des collaborateurs via un planning prévisionnel	Elaborer un catalogue des missions avec descriptif, lieu... Diffuser le catalogue pour l'ensemble des collaborateurs par mail et le poster sur le site intranet filiale et la page dédiée sur Yammer (réseau social interne)	15 août - 1 Sep	0 DA
L'ensemble des collaborateurs	-Rappeler aux collaborateurs les actions en cours chaque deux semaines	Susciter L'engagement des collaborateurs	Push mail de rappel des missions à venir Réaliser une vidéo Teaser de chaque mission	Sept – dec23	0 DA
L'ensemble des collaborateurs	Avoir des retours expériences sur les missions réalisées par les collaborateurs	Favoriser l'engagement sur la base d'une expérience des collaborateurs et une diffusion instantanée des missions	Création d'un groupe Whatsapp dédié au programme dans lequel les collaborateurs pourront partager leurs expériences, photo, vidéo ...	Sept – dec23	0 DA
L'ensemble des collaborateurs	Reconnaissance de l'entreprise de l'engagement des collaborateurs dans le cadre du programme Action!	Fidéliser et reconnaître les mieux engagés dans le programme	Instaurer un prix annuel des collaborateurs les plus engagés dans le programme avec date cible le 5 décembre (journée internationale des bénévoles)	5 décembre 2023	30 000 DA

Conclusion :

Le présent chapitre a examiné en détail la communication interculturelle dans le contexte de la branche Exploration et Production E&P de TotalEnergies en Algérie, en mettant l'accent sur le programme d'engagement social "Action!". À travers une présentation approfondie de TotalEnergies et de sa branche E&P, ainsi que du département de développement durable et communication, nous avons pu comprendre le cadre et l'organisation dans lesquels le programme "Action!" opère.

Pour notre étude, nous avons opté pour une étude qualitative et avons analysé les réponses de nos intervenants axe par axe, voici donc une synthèse des résultats de notre étude :

Les résultats ont mis en évidence une diversité culturelle significative parmi les participants, reflétant la composition variée du personnel de TotalEnergies en Algérie. Premièrement, les résultats de l'étude ont confirmé notre première hypothèse selon laquelle les collaborateurs ont une perception positive du programme. Les participants ont décrit le programme comme un ajout positif, renforçant l'esprit d'équipe et favorisant la solidarité. Les concepts d'engagement, de partage et de solidarité ont été soulignés par les participants de différentes nationalités, mettant en évidence une valeur commune de générosité et de solidarité. Les collaborateurs ont également exprimé une forte appartenance à leur employeur tout au long de l'étude, soulignant leur engagement envers l'entreprise.

Deuxièmement, notre seconde hypothèse stipulant que les entraves à la communication interne relative à l'engagement des collaborateurs étaient principalement d'ordre culturel a été confirmée. Les différences culturelles ont été observées en termes d'engagement bénévole et de gestion du temps entre la culture française et la culture algérienne. Les participants français ont montré une sensibilité plus forte à la préservation des cultures locales, tandis qu'en Algérie, la préservation culturelle est liée à l'identité nationale et à la fierté culturelle.

De plus, la diversité des actions proposées et une communication efficace se sont révélées importantes pour répondre aux attentes et aux intérêts de chacun, indépendamment de leurs cultures ou de leur religion afin de créer un environnement inclusif pour un tout un chacun en dépit de leur cultures respectives.

Troisièmement, notre troisième hypothèse selon laquelle l'adaptation de la communication interne à la culture locale est le meilleur moyen de maximiser l'engagement des collaborateurs au programme a également été confirmée. Les Algériens ont montré un fort intérêt pour les actions bénévoles réalisées pendant le mois de ramadan, tandis que leurs homologues

étrangers n'ont pas manifesté le même intérêt. De plus, les différences de préférence en matière de communication ont été observées, avec les Algériens favorisant la communication informelle et les étrangers préférant la communication par e-mail. Nous avons pris cela en considération lors de la conception du nouveau plan de communication interne et la mise en place du programme Empower Women in Energy, ce qui nous a permis d'atteindre un taux d'engagement jamais atteint auparavant qui s'élevait à 25%. Il est donc crucial pour la Compagnie de continuer à adapter sa communication interne à la culture locale afin de maximiser le taux d'engagement des collaborateurs.

En conclusion, ce chapitre souligne l'importance de la diversité culturelle dans la communication interne dans le cadre du programme "Action!" de TotalEnergies en Algérie. Les résultats de l'étude ont permis de mieux comprendre les attentes des collaborateurs vis-à-vis du programme. Les suggestions formulées par les participants pour améliorer le programme mettent en évidence la nécessité de prendre en compte les spécificités culturelles et d'adapter la communication interne en conséquence. Cela permettra de renforcer l'engagement des collaborateurs et d'assurer la pérennité du programme "Action!" dans un contexte interculturel diversifié qu'est celui de la multinationale TotalEnergies Algérie.

CONCLUS ION GÉNÉRALE

La présente recherche a exploré en profondeur les fondements théoriques de la diversité culturelle et de la communication interne, en se concentrant sur le contexte de la branche Exploration et Production (E&P) de TotalEnergies en Algérie. À travers une analyse approfondie des travaux de Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall, Philippe D'Iribarne, Strodbeck et Kluckhohn, ainsi que des bonnes pratiques de gestion de la diversité culturelle en entreprise, nous avons pu examiner les différentes dimensions culturelles et les enjeux liés à la communication interculturelle.

Ayant comme point de départ la problématique suivante : **Comment la diversité culturelle influence-t-elle la communication interne dans une multinationale ?**

Nous avons donc mené une étude qualitative par le biais d'entretiens semi directifs auprès des employés de TotalEnergies Algérie dans le cadre du programme "Action!". Etude qui avait pour but de maximiser l'engagement des collaborateurs à ce dernier et nous a permis de recueillir des données précieuses sur leur perception du programme et la communication interne de ce dernier en ayant un échantillon représentatif de la diversité culturelle au sein de TotalEnergies Algérie.

Les résultats ont révélé les attentes des collaborateurs face au programme et le rôle joué par la diversité culturelle dans le changement de perception des collaborateurs selon leurs cultures respectives sur des concepts tels que le rapport à la gestion du temps, la communication interpersonnelle, le rapport à l'autorité...etc.

La recherche qualitative, basée sur une analyse thématique, nous a aussi permis de confirmer nos trois hypothèses de départ :

Hypothèse 01 :

La première hypothèse, selon laquelle les employés ont une perception positive du programme et ont été bien informés à son sujet, a été soutenue par les résultats de l'étude. Les participants ont décrit le programme avec des mots tels que "engagement", "partage", "solidarité" et "mouvement". Ils ont souligné les concepts de partage et d'engagement, mettant en évidence une valeur commune de générosité et de solidarité. De plus, les participants ont considéré le programme comme un ajout positif, renforçant l'esprit d'équipe et permettant des interactions avec des collègues d'autres départements. Certains ont souligné que le programme leur permettait de participer à des actions bénévoles sans compromettre leur travail, grâce à une logistique et des facilitations fournies par la Compagnie. Cependant, des différences culturelles ont été observées en termes d'engagement bénévole et de gestion du temps entre la

culture française et la culture algérienne. Les résultats ont également suggéré d'ajouter des actions de préservation du patrimoine culturel dans le programme en Algérie.

Hypothèse 02 :

La deuxième hypothèse, selon laquelle les entraves à la communication interne relative à l'engagement des collaborateurs sont principalement d'ordre culturel, a également été confirmée. En effet, les résultats ont montré que la diversité culturelle joue un rôle significatif dans la communication interne du programme "Action!". Nous avons pu le confirmer à travers l'exemple du fort intérêt qu'avaient les algérienn(e)s à participer à des actions « Iftar » durant le mois de ramadan. Mais l'absence de cet intérêt chez leurs homologues étrangers. Et pareillement si c'était TotalEnergies en Allemagne par exemple, les collaborateurs allemands auraient un plus grand intérêt à faire des actions à l'occasion de Noël que les maghrebins, arabes ou autres peuples issus de cultures à majorité musulmane par exemple.

Les participants ont souligné l'importance de la diversité des actions proposées et d'une communication efficace pour répondre aux attentes et aux intérêts de chacun, indépendamment de leur culture ou de leur religion. Il a aussi été suggéré de diversifier les actions proposées en prenant en compte les intérêts et les compétences des collaborateurs, en dépit de leurs préférences culturelles afin d'être le plus inclusif possible.

Hypothèse 03 :

La troisième hypothèse, selon laquelle l'adaptation de la communication interne à la culture locale est le meilleur moyen de maximiser l'engagement des collaborateurs, a également été confirmée par les résultats de l'étude. En effet, nous avons pu constater la préférence des Algériens à l'utilisation de communication informelle contrairement aux étrangers qui favorisent des méthodes plus formelles telles que l'utilisation d'emails par exemple. Une diversification des canaux de communication était donc indispensable dans notre plan de communication. En outre, certains participants ont exprimé leur préférence pour des actions adaptées à leur personnalité d'introverti. Or nous savons que certaines cultures comme la culture suédoise est de nature très introverti et que les Suédois ont tendance à trouver un équilibre délicat entre être amical mais pas trop extraverti. Ces résultats confirment l'importance de l'adaptation de la communication interne à la culture locale afin de maximiser l'engagement des collaborateurs.

Ainsi, nous pouvons dire que la diversité culturelle peut apporter de nombreux avantages à l'entreprise, tels que la créativité, l'innovation et l'adaptabilité, mais elle peut également

présenter des défis liés aux différences culturelles, linguistiques et de perception qui ont dû être prise en compte dans notre démarche afin d'atteindre notre objectif qui était d'augmenter le taux d'engagement des collaborateurs au programme.

Dans ce contexte, nous avons développé un plan de communication interne pour le programme "Action!", visant à favoriser une communication interculturelle efficace au sein de TotalEnergies Algérie. Ce plan met l'accent sur l'importance de la compréhension mutuelle, d'une communication ouverte et directe et de l'utilisation d'outils variés et adaptés.

Nous avons mis en place certains éléments du nouveau plan de communication interne dans la mise en œuvre et le lancement du programme de mécénat de compétence Empower Women in Energy. Cela a apporté des résultats très convaincants, à savoir un taux d'engagement de 25% de la part des collaborateurs à l'initiative qui, je le rappelle, entre dans l'un des axes principaux du programme « Action ! ».

Il convient de souligner que ce plan de communication interne ne constitue qu'une proposition et peut être adapté en fonction des spécificités de chaque organisation. Cependant, il offre une base solide pour promouvoir une communication interculturelle efficace et faciliter la gestion de la diversité culturelle au sein de TotalEnergies Algérie.

A la lumière des résultats précédents, nous pouvons donc conclure que la diversité culturelle joue un rôle considérable sur la façon de communiquer en interne au sein d'une multinationale que ce soit en termes d'outils utilisés, de messages diffusés, de contenu partagé...etc.

Une conscience des enjeux de la gestion de la diversité culturelle pourrait donc s'avérer être un avantage concurrentiel non négligeable à toute entreprise, en particulier une entreprise multinationale qui opère dans des contextes différents et qui doit donc s'adapter aux cultures locales afin d'assurer la pérennité de sa présence dans ces régions.

Enfin, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question et nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre afin d'examiner les différentes facettes cachées de la question de la diversité culturelle et sa relation avec les différentes variables de la gestion à l'international à savoir : La distance hiérarchique et la communication internationale

- La gestion du temps et les stratégies à l'international

- La diversité culturelle comme avantage concurrentiel dans la gestion des équipes internationales.

Bibliographie

Ouvrages:

- ASAI M. (2017). *Cultural Differences in Spatial Perception and Its Implications for Cross-Cultural Design*. In *Cross-Cultural Design* (pp. 255-267). Springer, Cham.
- BELLEMIN-NOEL J. (2011). *La communication interne des entreprises: Comprendre, mieux pratiquer, pour des résultats accrus*. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Bellemin-NOEL, J. (2011). *La communication interne : stratégies et techniques*. Paris, France : Dunod.
- BOLLINGER et HOFSTEDE G. (1987) *Les différences culturelles dans le management*. Editions d'Organisations.
- BUCHHOLZ, A. (2019). *La communication dans l'entreprise*. Dunod, Paris.
- CATMULL, E., & WALLACE, A. (2008). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York, NY: Random House.
- CHABANI (S), OUACHERINE (H), (2018) *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2ème Ed, Taleb impression,
- COX, T. (1993) *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler Publisher.
- DENNING, S. (2015). *The leader's guide to radical management: Reinventing the workplace for the 21st century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DUPUIS, M., LEMAIRE, J., & MILLIOT, E. (2016). *Ancrages culturels dans un monde en mutation*. VUIBERT 1er édition.
- GEERTZ, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- GUDYKUNST, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage Publications.
- HALL, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- HALL, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday.
- HALL, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books/Doubleday.
- HALL, E. T. (1979). *Au-delà de la culture*. Paris : Éditions du Seuil.
- HOLGER, S. (2007) *Communication and Leadership in the 21st Century*, Bertelsmann Foundation.

-HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.

-HOFSTEDE, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.

-HOFSTEDE, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd edition*. New York: McGraw-Hill.

-HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.

-HSIEH, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. New York, NY: Business Plus.

-JANDT, F. E. (2016). *An introduction to intercultural communication: Identities in a global community*. Sage Publications.

-KLUCKHOHN C & KROEBER A.L, *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: vintage Books.

-KLUCKHOHN C., & STRODTBECK, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

-KOTLER, P., & KELLER, K. (2016). *Marketing Management*, Global Edition.

-MEAD R. (1998), *International Management*, 2ème édition, Blackwell Business, Etats-Unis

-POUGET, J. (2016). *Communication interne : 40 pratiques pour transformer votre quotidien*. Eyrolles.

-SEGRESTIN, D. (1992) *Sociologie de l'entreprise*. Paris, Armand.

-Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

-TROMPENAARS, F., & HAMDEN-TURNER, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester, UK: Capstone Publishing.

Articles et revues scientifiques :

-Allen, M. (1999). Textual dynamics of the professions: Historical and contemporary studies of writing in professional communities. Madison, WI: University of Wisconsin Press.

-Audrey Gagne-Cyr, (2015) "L'importance de la communication interculturelle en entreprise", Gestion HEC Montréal

-Babbie, E. R. (2016). The practice of social research. 14th ed. Boston, MA: Cengage Learning.

-Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. Human Communication Research, 1(2), 99-112.

-Casciaro, T. (2013). The right way to manage expats. Harvard Business Review.

-Davel, J. P., Dupuis, X., & Chanlat, J. F. (2008). « Gestion en contexte interculturel : approche, théories, pratiques ». Québec : Presses de l'Université Laval.

-Derrida, J. (1981). Positions. Chicago, IL: University of Chicago Press.

-French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press

-Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press..

-Mead, G. H. (1934). Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist. Chicago, IL: University of Chicago Press.

-Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). Theories of communication networks. New York, NY: Oxford University Press.

-O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.

-Organisation internationale du travail. (2019). « Rapport mondial sur les salaires 2018/2019 : Que nous disent les salaires de l'inégalité dans le monde ? » Genève : Bureau international du travail. (p. 25)

-Orlando C. Richard et Susan L. Kirby, (1999) « *Organizational Justice and the Justification of Work Force Diversity Programs* », Journal of Business and Psychology, vol. 14, no 1, décembre , pp. 109-118. Disponible sur : <https://urlz.fr/m2QL> .

-Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. Urbana, IL: University of Illinois Press.

-Thomas D., Ely R., Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review, sept-oct 1996

-Thompson, J. B. (1995). "The media and modernity: A social theory of the media". Stanford, CA: Stanford University Press.

-UNESCO. (2001). Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle. Paris, France: UNESCO. Récupéré de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121425>

Travaux universitaires :

-BEN AMARA Rania, (2011) « «Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sein de l'UVI », projet de fin d'étude, en vue de l'obtention de master professionnel en e-marketing, université de TUNIS

-BOURON Thierry, "Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent" (thèse de doctorat, Université Paris 6, 1992)

Webographie :

-Deloitte. (2018). "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths." Deloitte Review, Issue 22. Récupéré sur : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html/#endnote-14> (Consulté le 19 avril 2023).

-Deloitte. (s.d.). "Diversité et inclusion." Récupéré sur : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/diversite-et-inclusion.html> (Consulté le 20 avril 2023).

-Forbes, (2021) "How to Build A Strong Company Culture In A Diverse Workplace", <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/> (consulté le 1er mai 2023).

-Forbes France. (2023). "Classement : qui sont les 5 super majors pétrolières aux bénéfices exceptionnels ?" Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://www.forbes.fr/business/classement-qui-sont-les-5-super-majors-petrolieres-aux-benefices-exceptionnels/>.

-Forbes France. (2023.). "TotalEnergies enregistre des profits colossaux en 2022." Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://www.forbes.fr/business/totalenergies-enregistre->

des-profits-colossaux-en-2022/.

-Intel Corporation. (n.d.). iZone. <https://www.intel.com/content/www/us/en/it-management/intel-intranet/izone.html>. [Consulté le 2 mai 2023].

-McKinsey & Company, *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020,.

-McKinsey & Company. (2018). "Delivering through diversity." Récupéré sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> (Consulté le 19 avril 2023).

-Microsoft. (n.d.). Yammer. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/yammer/yammer-overview>. [Consulté le 3 mai 2023].

-Orange. (n.d.). L'Essentiel. <https://www.orange.com/fr/content/lessentiel-newsletter-employees>. [Consulté le 2 mai 2023].

-Procter & Gamble, "Diversity & Inclusion," consulté le 8 mai 2023, <https://us.pg.com/diversity-inclusion/>.

-Spotify. (n.d.). How Spotify's Squads Work. <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>. [Consulté le 3 mai 2023].

-Statista. (2022). "Production par zone - Total S.A." Récupéré le 25 Mai 2023, à partir de <https://fr.statista.com/statistiques/486318/production-par-zone-total-sa/>.

-The Economic Times. (2018). "Tata Group's inclusive leadership framework to help executives work cohesively across cultures". Récupéré le 8 mai 2023, de <https://economictimes.indiatimes.com/jobs>

-TotalEnergies. (s.d.). "TotalEnergies en Libye." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/libye>

- TotalEnergies. (2018). "Prolongation de la licence du champ gazier de TFT en Algérie." Récupéré le 25Mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/medias/actualite/communiques/algerie-prolongation-de-la-licence-du-champ-gazier-de-tft>

-TotalEnergies. (s.d.). "TotalEnergies signe un contrat d'exploration et de production au Sultanat d'Oman." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/medias/actualite/communiques-de-presse/oman-totalenergies->

signe-un-contrat-d'exploration-et-de-production

-TotalEnergies. (S.d.). "TotalEnergies au Sultanat d'Oman." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/oman>

-TotalEnergies. (S.d.). "TotalEnergies au Qatar." Récupéré le 29 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/qatar>

-TotalEnergies. (s.d.). "Pour les territoires : ancrage et création de valeur partagée." Récupéré le 25 mai 2023, à partir de <https://totalenergies.com/fr/developpement-durable/creation-valeur-partagee/pour-les-territoires-ancrage> .

-Walmart, "MyWalmart", consulté le 03 mai 2023, https://one.walmart.com/content/usone/en_us/me/mywalmart.html

ANNEXE

3.3.1.1 Guide d'entretien

Présentation du chercheur et de la thématique/sujet de recherche :

Nous avons l'honneur de solliciter votre haute et bienveillante contribution à notre recherche traitant la thématique suivante : « la diversité culturelle et la communication interne dans une multinationale » effectuée dans le cadre de la préparation du mémoire de Master en science de gestion ; Option : Affaires Internationales, au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC Alger.

Notre objectif est de pouvoir bénéficier de votre précieuse expérience pratique dans le cadre du programme Action! , ainsi que celle de vos collaborateurs au sein de TotalEnergies retenu dans notre panel d'investigation afin de pouvoir élaborer des grilles d'analyse où nous tenterons de mettre en place un plan de communication interne pour le programme Action!.

De notre part, nous respecterons la confidentialité des informations individuelles que vous nous fournirez. Il convient de souligner que toutes les données collectées seront traitées de manière confidentielle et anonyme. Les résultats de cette étude seront communiqués en résultats globaux et seule une synthèse de l'ensemble des résultats sera publiée, l'entretien sera d'une durée de trente minutes (30min) ; Ainsi, Les entretiens ont été enregistrés dans le but de faciliter la retranscription précise et d'assurer une analyse rigoureuse des données, en évitant toute omission d'informations pertinentes pour cette recherche.

Nous exprimons notre profonde gratitude envers tous les participants pour leur précieuse contribution et leur engagement envers cette étude. Leur expertise et leurs perspectives enrichiront considérablement notre compréhension de la diversité culturelle et de la communication interne, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans le domaine des affaires internationales.

Les questions posées et les axes abordés lors des entretiens sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Phases	Questions
Phase de présentation	Quel poste occupez-vous actuellement dans l'entreprise ?
	Quelle est votre ancienneté au sein de TotalEnergies ?
	Quelle est votre position hiérarchique dans la Compagnie ?
	Quelle est votre nationalité ?
Perception programme "Action !"	Quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand on vous dit « Programme Action! » ?
	Est-ce le programme est un plus pour les collaborateurs de TotalEnergies ?
	Est-ce les règles du programme sont claires pour vous ? (Éligibilité, association partenaires...)
Évaluation de la communication interne	Avez-vous reçu des communications lors du lancement du programme ? (Modalités, conditions d'éligibilité ... ?)
	Avez-vous été bien informé(e) des opportunités de participation (mission, lieu, durée ...) ?
	Vous sentez-vous impliqué(e) ou acteur du programme ?
Exploration des expériences	Pouvez-vous partager une expérience significative que vous avez vécue grâce au programme "Action !" ?

Phases	Questions
	Avez-vous rencontré difficultés pour participer au programme ? (accord du manager, logistique...)
Perception des avantages et des défis	Quels sont, selon vous, les avantages les plus importants pour les employés qui participent au programme "Action !" ?
	Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour susciter plus d'engagement des collaborateurs au programme « Action! »?
Impact sur la culture d'entreprise	Pensez-vous que le programme "Action !" peut contribuer à la création d'une culture d'entreprise axée sur le volontariat et l'engagement social ? (Dans quelle mesure ?)
	Est-ce le programme a-t-il pu contribuer à créer un esprit d'équipe entre les collaborateurs de différents départements ou équipes ?
	Avez-vous observé des changements dans la manière dont l'entreprise est perçue par ses employés depuis la mise en place du programme ?
Suggestions d'amélioration et besoins futurs	Avez-vous des suggestions spécifiques pour améliorer la conception ou la mise en œuvre du programme "Action !" ?
	Quels types d'activités volontaires ou de projets futurs aimeriez-vous voir intégrés dans le programme ? (Définir un axe : exemple environnement, éducation...)
	Quels sont les besoins supplémentaires ou les domaines dans lesquels vous pensez que l'entreprise devrait se concentrer pour renforcer l'impact du programme ? (Définir un axe : exemple environnement, éducation...)

TABLES DES MATIERES

Résumé

Abstract ملخص

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Fondements théoriques de la diversité culturelle	6
- 1.1 Les multiples facettes de la culture	8
- 1.1.2 -Définition de la diversité culturelle	9
- 1.1.3 Les dimensions de la diversité culturelle	10
- 1.2. Le management interculturel.....	11
- 1.2.1-Les travaux de Geert Hofstede	11
A) – La distance hiérarchique	13
B) -Individualisme/Collectivisme	14
C) -Masculinité/Féminité	15
D) Le contrôle de l'incertitude.....	16
E) Orientation à long terme.	18
- 1.2.2 -Les travaux de Fons Trompenaars	20
A) -Universalisme ou particularisme	21
B) -Individualisme/Collectivisme	22

C) -Objectivité ou subjectivité	24
D) -Spécifique/Diffus	24
E) -Statut attribué ou statut acquis	24
F) -Attitude à l'égard du temps	25
G) -Volonté de contrôle de la nature : orientation interne ou externe.....	25
- 1.2.3 - Les apports de Edward T. HALL	27
A) -Cultures à contexte fort (riche) et cultures à contexte..... faible (pauvre)	27
B) -Culture monochronique /culture polychronique	28
C) -Les distances interculturelles.	29
- 1.2.4 -Phillipe D'Iribarne	30
A) -La logique de l'honneur	31
B) -La logique de contrat.....	32
C) - La logique du consensus.....	32
- 1.2.5 -Les travaux de Strodbeck et Kluckhohn	32
A) -La nature humaine.....	33
B) - Relation avec la nature	33
C) -La dimension des relations interpersonnelles.	34
D) -Relation avec le temps.....	34
E) -Relation avec l'activité.....	36
F) -Relation avec l'espace (privé, public ou mixte).....	36
- 1.3 Les avantages, les enjeux et les bonnes pratiques pour gérer la diversité culturelle en entreprise.	37
- 1.3.1 - Les avantages de la diversité culturelle en entreprise	37
- 1.3.2 Les enjeux de la diversité culturelle en entreprise	39
-1.3.3 Bonnes pratiques pour gérer la diversité culturelle en milieu de travail	40

A) Le leadership inclusif.	40
B) La formation et la sensibilisation	42
Chapitre 2 : La communication interne dans un contexte interculturel	45
- 2.1 Fondamentaux de la communication interne	47
- 2.1.1 Définition générale de la communication.	47
- 2.1.3 -Concepts clés de la communication interne.....	48
A) -Communication descendante	48
B) - Communication ascendante	49
B.a.) Importance de la communication ascendante.....	49
C) -Communication latérale (transversale ou horizontale).....	51
- 2.1.4 Le temps de la communication interne	51
a) -Temps quotidien.....	51
b) -Temps événementiel	51
c) -Temps de crise	52
- 2.1.5 Les enjeux de la communication interne	53
2.2. Typologie de la communication.....	55
2.2.1 Communication informelle	55
2.2.2 Communication verbale	56
2.2.3 Communication non verbale	57
2.2.4. Communication écrite.....	57
2.2.5. Communication de groupe	57
2.2.6 Communication interculturelle	58
2.2.6.1 Les enjeux de la communication interculturelle.....	58
2.2.6.2 Les défis de la communication interculturelle en entreprise.....	59
A) - Les barrières linguistiques	59
B) - Les différences culturelles	59

C) - Les préjugés culturels.	59
D) - Les différences de normes sociales.	60
E) - Les différences de perception.....	60
2.2.6.3 Les bonnes pratiques pour une communication interculturelle efficace....	60
A) -Favoriser la compréhension mutuelle	60
B) -Encourager une communication ouverte et directe	61
C) -Utiliser des outils de communication adaptés.....	61
D) -Développer des compétences linguistiques et culturelles	61
E) -Fournir des formations sur la communication interculturelle	62
F) -Favoriser la participation de tous les membres de l'équipe.....	62
G) -Être sensible aux signes non verbaux	62
2.2.6.4 -Les stratégies pour gérer la diversité culturelle en entreprise à travers la communication interne.....	63
- 2.2.7 -Les outils de communication interne	64
- 2.2.8 Les bonnes pratiques pour une communication interne efficace	66
 2.3. La stratégie de la communication interne.....	67
2.3.1 - Définition de la stratégie de la communication interne	67
2.3.2 -Audit de communication.....	68
A) Analyse	68
B) Diagnostic	69
2.3.3 Plan de communication interne	70
2.3.4 Définition du plan de communication interne.....	81
2.3.5 Objectifs du plan de communication interne	81
2.3.6 Établissement du plan de communication interne	82
2.3.7 Éléments clés du plan de communication interne	82

2.3.8 Mesure de l'efficacité du plan de communication interne	84
 - Chapitre 3 : La communication interculturelle : Cas de la branche E&P de TotalEnergies Algérie	78
-3.1 Présentation de la Compagnie TotalEnergies	78
- 3.1.1 La Compagnie TotalEnergies.....	78
- 3.1.2 TotalEnergies à l'avenir : un monde en transition	80
- I) L'ambition de TotalEnergies – en route pour la neutralité carbone en 2050...	80
- II) L'engagement de TotalEnergies pour les Objectifs du Développement Durable s'articule dans 4 domaines.	81
A) - L'énergie durable.....	87
B) - Le bien-être des populations	82
C) L'excellence environnementale	82
D) La création de valeur pour la société.....	82
- III) La décennie 2020-2030 sera la décennie de la transformation de TotalEnergies en une véritable compagnie multi-énergies.	82
- 3.1.3 La branche E&P	83
- 3.1.4 Présence de la Compagnie TotalEnergies.....	84
- 3.1.5 Chiffre clés de TotalEnergies.....	86
- 3.1.6 TotalEnergies dans la région MENA.....	87
- 3.1.7 La branche E&P dans la zone MENA	89
- 3.1.8 TotalEnergies en Algérie	91
- 3.1.9 Présentation de la branche E&P Algérie	92
A) -Cadre historique	92
B) -Activité de la branche TotalEnergies E&P Algérie	93
 - 3.2 : Présentation de la fonction développement durable et communication au sein de TotalEnergies E&P	95

- 3.2.1 Organisation de la branche TOTALENERGIES E&P Algérie.....	95
- 3.2.2 Présentation du département développement durable et communication.....	96
a) -Piloter la communication interne de l'entreprise	96
b) -Communication externe et relations avec les parties prenantes	96
c) -Elaborer des actions et contenus de communication corporate – focus sur la RSE - pour l'externe.....	97
d) Piloter les relations presse et publiques corporate de l'entreprise	97
e) Accompagner les membres du comité Management dans les prises de parole auprès des médias, en interne et dans la communication de crise	97
- 3.2.3 Présentation du Programme « Action! ».....	98
I) -Objectifs du programme	99
II) -Analyse du contexte global lors du lancement du programme en Algérie	101
- III) Exemple de notre participation à la mise en place du programme Empower Women in Energy	101
- IV) -Avantages du programme	102
- A) -Bénéfices pour les employés.	102
- B) -Bénéfices pour l'entreprise	102
- 3.3 Démarche et résultats de l'enquête.....	103
- 3.3.1 L'objectif de l'étude.....	103
- 3.3.2 Choix du type d'étude.	104
- 3.3.3 Echantillonnage.....	104
- 3.3.4 Collecte de données.	105
- 3.3.5 Traitement des données.	106
- 3.3.6 Les étapes de l'entretien	107
- 3.3.7 L'étude qualitative.....	107
- 3.3.8 Les types d'entretien.....	108
- 3.3.9 La démarche d'entretien	108

- 3.3.10 Réalisation de l'entretien.	109
3.3.11 Résultats de l'entretien.....	110
-3.3.12 Présentation d'un plan de communication interne pour le programme « Action! »	121
- 3.3.13 Plan de communication interne du programme « Action!	123
Conclusion	124
Conclusion générale	126
Bibliographie	130
Annexes.....	138