

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option :Management des ressources humaines

Thème :

**Analyse de l'influence de la diversité culturelle sur la
prise de décision**

Cas: Baker Hughes

Élaboré par:

Melle.HANOUCHE Tinhinane

Encadreur:

M.MESBAH Abdel Madjid

Maître de conférences « A »à

EHEC Alger

3^{ème} Promotion

Juin 2016

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option :Management des ressources humaines

Thème :

**Analyse de l'influence de la diversité culturelle sur la
prise de décision**

Cas: Baker Hughes

Élaboré par:

Melle.HANOUCHE Tinhinane

Encadreur:

M.MESBAH Abdel Madjid

**Maître de conférences « A »
à EHEC Alger**

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail et surtout mes chers parents et toute ma famille qui n'ont jamais cessé de m'encourager.

J'exprime aussi mes précieux sentiments de gratitude et de reconnaissance à mon encadreur au niveau de l'école des hautes études commerciales, monsieur « MESBAH Abdel Madjid » d'avoir accepté de diriger ce travail, je suis particulièrement reconnaissante pour sa générosité, ses précieux conseils et sa bonne humeur qui nous a permis de travailler sans le moindre stress.

Mes remerciements s'adressent également à mes deux promoteurs au niveau de la base de Baker Hughes Hassi-Messaoud, Monsieur BOUGUERRA Messaoud et Mme BERGUEUL Lynda ,pour l'effort qu'ils ont fournis pour m'orienter et leur aide pour l'administration de mon questionnaire, ainsi pour tous le personnel et particulièrement pour ceux qui ont accepté de répondre au questionnaire ,pour leur contribution et leur complicité à l'élaboration de ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tout le corps des enseignants de HEC Alger, pour tout le savoir qu'ils nous ont transmis tout au long de notre cursus, je remercie particulièrement monsieur OUACHERINE Hassan, qui m'a aidé pour le choix de mon thème de recherche et pour tous les précieux conseils qu'il donne aux étudiants.

Enfin, un grand merci à tous mes amis et camarades, pour les bons moments qu'on a passé ensemble et pour leurs encouragements.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

À mes chers parents, à qui je dois toute ma reconnaissance pour tous les efforts consentis à mon égard, pour leur patience, leurs sacrifices, leurs encouragements et leur grand amour. que dieu le plus puissant vous préserve et vous procure sagesse et bonheur.

À mes chers frères et sœurs à qui je souhaite tout le bonheur du monde, à mes adorables neveux, ainsi qu'à toute ma famille.

À mes chères copines : nadjoua, sabra, imen, sarah, katia, meriem, sana et à tous mes amis et tous ceux que j'aime, en leur souhaitant tout le succès et le bonheur.

Liste des tableaux

Chapitre I :

| | |
|--|----|
| Tableau I.1 : Apports de la diversité culturelle..... | 18 |
| Tableau I.2 : Les dangers de la diversité culturelle..... | 20 |
| Tableau I.3 : Les dimensions caractéristiques d'une culture selon HOFSTEDE..... | 25 |
| Tableau I.4 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall..... | 28 |
| Tableau I.5 : La synthèse du modèle de F. Trompenaars..... | 30 |

Chapitre II :

| | |
|--|----|
| Tableau II.1 : Les différents niveaux de la décision..... | 42 |
| Tableau II.2 : Prise de décision et culture..... | 57 |

Chapitre III :

| | |
|---|----|
| Tableau .III.1. Répartition de l'effectif de Baker Hughes Algérie (Janvier 2015)..... | 68 |
| Tableau. III.2 : La répartition des personnes interrogées selon le genre..... | 72 |
| Tableau. III.3 : Répartition des personnes interrogées par tranche d'âge..... | 73 |
| Tableau .III.4: Répartition des personnes interrogées selon le pays d'origine..... | 74 |
| Tableau .III.5 : Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socio-professionnelle..... | 75 |
| Tableau. III .6: pratiques favorables pour l'intégration de personnes de différentes origines..... | 76 |
| Tableau. III.7 : La perception des gestionnaires vis-à-vis des différences culturelles..... | 77 |
| Tableau.III.8 : La perception des travailleurs vis-à-vis de la diversité culturelle..... | 78 |
| Tableau. III.9 : organisation des séances de sensibilisation..... | 79 |
| Tableau. III.10 : Activités favorisant le sentiment d'appartenance..... | 80 |
| Tableau .III.11: La proportion de la diversité culturelle..... | 81 |

| | |
|--|----|
| Tableau .III.12 : Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail..... | 82 |
| Tableau. III.13: difficultés liées aux différences culturelles dans l'exécution des tâches..... | 83 |
| Tableau. III.14 : La communication entre collègues..... | 84 |
| Tableau .III.15 : L'égalité des chances en termes de recrutement et de promotion..... | 85 |
| Tableau. III.16 : Les formes de discrimination dans l'entreprise..... | 86 |
| Tableau. III.17 : La connaissance des décisions prises par les managers..... | 87 |
| Tableau. III.18: La manière dont les décisions sont prises..... | 88 |
| Tableau.III.19 : Participation à la décision..... | 89 |

Liste des figures

Chapitre I :

Figure 1.1 : Les influences de la culture organisationnelle.....11

Chapitre II :

Figure 2.1-classification des décisions.....41

Figure 2.2: Le processus de décision.....44

Figure 2.3 : Processus de décision et structure cognitive du décideur.....56

Chapitre III :

Figure III.1 : La répartition des personnes interrogées selon le genre.....72

Figure III.2 : Répartition des personnes interrogées par tranche l'âge73

Figure III.3 : Répartition des personnes interrogées selon le pays d'origine.....74

Figure III.4 : Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socio-professionnelle.....75

Figure III. 5 : pratiques favorables pour l'intégration de personnes de différentes origines.....76

Figure III.6: La perception des gestionnaires vis-à-vis des différences culturelles.....77

Figure III.7 :La perception des travailleurs vis-à-vis de la diversité culturelle.....78

Figure III.8 :séances d'information, et de formation pour mieux gérer la diversité culturelle.....79

| | |
|--|----|
| Figure III.9 : Activités favorisant le sentiment d'appartenance..... | 80 |
| Figure III.10 : La proportion de la diversité culturelle..... | 81 |
| Figure III.11 : Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail..... | 82 |
| Figure III.12 difficultés liées aux différences culturelles dans l'exécution des tâches.... | 83 |
| Figure III.13 : La communication entre collègues..... | 84 |
| Figure III.14 : L'égalité des chances en termes de recrutement et de promotion..... | 85 |
| Figure III.15 : Les formes de discrimination dans l'entreprise..... | 86 |
| Figure III.16 : La connaissance des décisions prises par les managers..... | 87 |
| Figure III. 17 : La manière dont les décisions sont prises..... | 88 |
| Figure III.18 : Participation à la décision..... | 89 |

Sommaire :

| | |
|--|----|
| Introduction générale | 01 |
| | |
| Chapitre I : La diversité culturelle | 05 |
| Section 1 :Définition des concepts de base et approche sur la gestion interculturelle..... | 07 |
| Section 2 :La gestion de la diversité culturelle dans les entreprises..... | 16 |
| Section 3 :Les principales études sur les différences culturelles..... | 22 |
| | |
| Chapitre II : La prise de décision | |
| Section 1 :La décision dans l'entreprise..... | 38 |
| Section 2 :Le processus de prise de décision et ses modèles fondamentaux..... | 44 |
| Section 3 :Les facteurs influençant la prise de décision..... | 53 |
| | |
| Chapitre III: Etude de cas | |
| Section 1 :Présentation de l'entreprise Baker Hughes..... | 62 |
| Section 2 :Présentation de l'enquête..... | 69 |
| Section 3 :L'analyse et l'interprétation des résultats..... | 72 |
| | |
| Conclusion générale | 95 |

Résumé

La mondialisation des marchés, l'internationalisation des activités économiques et les flux migratoires poussent les entreprises à se redéfinir et à prendre en considération ces changements.

Au niveau organisationnel, nous assistons à une modification profonde de la main d'œuvre des entreprises. Dorénavant, les gestionnaires doivent donc prendre en compte les différences culturelles de leurs employés.

Cette présente recherche s'inscrit dans cette optique en essayant d'analyser l'influence de la diversité culturelle existante dans les entreprises, sur les pratiques managériales notamment la prise de décision. Pour mettre en exergue cette réalité, nous avons choisie de mener notre étude dans une multinationale installée en Algérie, ce qui nous permettra d'analyser à la fois les interactions entre personnes issues de cultures nationales différentes et aussi de mettre en avant l'influence des nombreuses cultures régionales qui caractérisent notre pays ,le but est de recueillir les perceptions des employés envers la diversité culturelle dans leur entreprise et de souligner les enjeux auxquels font face les gestionnaires pour gérer des équipes multiculturelles . Aussi, notre recherche vise à démontrer que la diversité culturelle est susceptible de constituer, potentiellement et sous condition de management dit interculturel, une opportunité extraordinaire pour toute organisation.

Mots clés : culture, diversité culturelle, équipes multiculturelles, management interculturel, gestion des différences culturelles, prise de décision.

Abstract

Market globalization, the internationalization of economic activities and migration causing companies to redefine themselves and to consider changes.

At the organizational level, we are witnessing a profound change in labor companies, now managers must therefore take into account the cultural differences of their employees.

This research is in this perspective trying to analyze the influence of existing cultural diversity in companies, about managerial practices including decision making.

To highlight this reality, we have chosen to conduct the study in a multinational installed in Algeria, which will allow us to analyze both the interactions between people of different national cultures and also to highlight the influence of many regional cultures that characterize our country.

The goal is to collect employee's perceptions towards cultural diversity in their company and to highlight the issues facing managers to manage multicultural teams.

Also, our research aims to demonstrate that cultural diversity can be an extraordinary opportunity for any organization if it's well managed.

Keywords: culture, cultural diversity, multicultural teams, intercultural management, management of cultural differences, decision making.

الملخص :

في ظل عولمة الأسواق، وتوسيع الأنشطة الاقتصادية والمبادلات التجارية وهجرة اليد العاملة تجد الشركات نفسها أمام خيار إعادة هيكلة بنيتها آخذة بعين الاعتبار هذه التغيرات.

على المستوى التنظيمي، نشهد تحولات في البنية البشرية للشركات الذي يميز مواردها البشرية يجدر بالمسيرين الأخذ بعين الاعتبار التنوع الثقافي.

من خلال هذه المذكرة سنحاول تحليل تأثير التنوع الثقافي للأفراد والمتواجد في الشركات على الممارسات الإدارية وبالخصوص ما تعلق باتخاذ القرارات. من أجل توضيح هذه الحقائق اخترنا أن نأخذ كعينة لدراسة هذه الحالة، شركة متعددة الجنسيات التي تمتلك فرعا في الجزائر، هذا ما سيسنح تحليل التلاحم الحاصل بين الأفراد ذوي انتماءات مختلفة وأيضا توضيح تأثير الثقافات الجهوية التي تميز الجزائر.

الهدفمنهذه المذكرة هو تسليط الضوء على نظرة المستخدمين إلى التنوع الثقافي المعاش في وسطهم المهني والصعوبات التي يواجهها المسيرين لضمان الانسجام بين أفراد المجموعة الواحدة الذي يميزه التنوع الثقافي.

تسعى هذه المذكرة كذلك إلى البرهنة على أن التنوع الثقافي السائد في الشركات متعددة الجنسيات يمكن أن ينتج عنه فرصة استثنائية للشركات من الرفع من مرد وديتها على شرط تبني نظام تسيير يراعي التنوع الثقافي داخل الأوساط المهنية.

الكلمات المفتاحية : الثقافة، التنوع الثقافي، فريق عمل متعدد الثقافات، نظام تسيير الاختلافات الثقافية، اتخاذ القرارات.

Introduction générale

Introduction générale

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et des interactions entre cultures devient un enjeu essentiel tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles. Ce changement profond nécessite une approche stratégique adéquate, car les conflits d'ordre culturels constituent l'un des risques majeurs auxquels doit faire face un gestionnaire ayant en charge une équipe multiculturelle.

En effet la conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation de l'économie favorise le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein des entreprises, ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du management. Dès lors la pratique d'un management interculturel s'avère indispensable. Cependant, certaines entreprises ou plus précisément les grands groupes ne prennent pas assez en compte les différences culturelles de leurs employés notamment lorsque elles sont dans une trajectoire de stratégie inter-entreprises, ce qui aboutit à de réels problèmes organisationnels car, les membres de celles-ci pourraient éprouver des difficultés à travailler ensemble.

Dans le contexte actuel, les managers sont parfois obligés de gérer leurs affaires dans un nouvel environnement socioculturel. La question portant sur le choix du style de décision est, dans ce cas, sans doute primordiale et également difficile.

Certaines études ont montré que les styles de management et les styles de décisions managériales sont fortement corrélés, ce résultat provient du fait que la prise de décision managériale est la fonction la plus importante du processus de management, et que ces deux styles sont en grande partie, déterminés par de nombreux facteurs.

A cet égard, et pour mieux comprendre le domaine de l'interculturel dans lequel s'inscrit notre recherche, on s'est intéressé à l'étude de l'influence que peut exercer la variable de la diversité culturelle sur les pratiques managériales et notamment sur la prise de décisions managériales, notre recherche est intitulée : « **Analyse de la diversité culturelle sur la prise de décision** », le choix de ce thème est dû à son importance et sa nouveauté, c'est un sujet d'actualité qui mérite une grande attention.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de formuler notre problématique de la manière suivante :

- **Comment la diversité culturelle existante au sein de l'entreprise influence sur la prise de décision ?**

Suite à cette problématique, d'autres questions se découlent, à savoir :

- Quels sont les enjeux de la diversité culturelle pour les entreprises ?
- Quelle est la place du management interculturelle dans la gestion des équipes multiculturelles ?
- Comment la variable culturelle influence-t-elle sur les pratiques managériales et sur la prise de décisions ?

A l'effet d'apporter des réponses aux interrogations précédentes, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H1** : La diversité culturelle représente à la fois un avantage pour l'entreprise et une difficulté à surmonter.

- **H2** : Le management interculturel assure la prise en compte des différences culturelles dans les décisions de gestion et vise à accroître l'efficacité des équipes de travail multiculturelles.

- **H3** : La diversité culturelle existante au sein de l'entreprise engendre des modes de penser et de raisonnement divers, qui influencent sur la prise de décision.

L'objectif de cette étude est d'essayer de vérifier l'exactitude des hypothèses énoncées ci-dessus et de pouvoir répondre aux sous-problématiques est bien évidemment à la problématique de base déjà énoncée.

Pour notre travail de recherche, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Collecter et analyser des documents théoriques portant sur les deux concepts de l'étude à savoir, la diversité culturelle et la prise de décision.

- Joindre la théorie à la pratique ,en analysant les enjeux de la présence de différences culturelles au sein d'une entreprise (avantages et inconvénients) et le climat de travail qui en découle , ainsi que le recueil des perceptions des travailleurs vis-à-vis de la diversité culturelle qui caractérise leurs équipes de travail, et la manière dont cette diversité influence sur la prise de décision dans l'entreprise ,et tout cela ont s'appuyant sur un questionnaire qu'on a administré au sein de notre entreprise d'accueil ,qui est la multinationale Baker Hughes ,un lieu de rencontre de différentes cultures nationales et régionales.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Le premier chapitre, sera consacré à l'étude de la diversité culturelle dans les entreprises, dans ce chapitre nous allons procéder à la définition des concepts de bases et les notions liées à la gestion des différences culturelles et aux différentes études menées par des auteurs divers. Dans ce domaine.

Quant au deuxième chapitre, on va essayer de présenter les notions liées à la prise de décision, et le processus de décision ainsi que les facteurs qui sont susceptible d'influences les décisions prises.

Dans le dernier chapitre qui représente le volet pratique, nous allons donner une brève présentation de la multinationale Baker Hughes, on va également présenter notre enquête puis nous allons analyser et interpréter les résultats du questionnaire pour essayer de répondre à nos interrogations et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Chapitre I :

La diversité culturelle

Introduction :

Ce premier chapitre ,dans sa première section ,est consacré aux différentes définitions des concepts clés, qui sont à la base du sujet de notre recherche, et pour bien baliser notre travail ,nous avons jugé nécessaire de procéder à un exercice définitionnel précis de certains concepts afin de limiter les ambiguïtés inhérentes à certains de ces concepts ,ces concepts sont : la culture, la culture organisationnelle, la diversité culturelle, le management interculturelle et d'autres concepts proches de ceux qu'on vient de citer .

Vu le nombre pléthorique de définitions entourant ces concepts, tant dans le domaine de l'anthropologie, de la sociologie mais également en sciences de gestion, cet exercice nous permettra de bien délimiter la trajectoire de notre travail de recherche.

La deuxième section de ce chapitre, traitera la question de la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises en insistant sur le rôle du manager et l'importance cruciale de la communication interculturelle, on abordera par la suite les enjeux de la diversité culturelle en cernant ses avantages et ses inconvénients pour une entreprise.

La troisième section de ce chapitre premier sera consacrée aux principales études menées par des anthropologues sur les différences culturelles, il s'agit de présenter les différentes approches relatives aux implications de la culture sur les pratiques managériales.

Cette troisième section fournira également une lecture du management Algérien en étudiant ses principales caractéristiques.

Section 1 : Définition des concepts de base et approche sur la gestion interculturelle

1.1. Définition des concepts clés :

1.1.1. La culture :

Difficile à définir, le concept de culture revêt de nombreuses acceptations selon le domaine dans lequel on se situe (beaux-arts, anthropologie)¹.

La culture renvoie à une multitude de sens .En 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn avaient proposé 164 définitions différentes du mot culture .pour cela, il est important de faire une genèse sommaire de cette notion.

Parmi les nombreuses définitions de la culture, se distingue celle de G.Hofstede qui voit dans la culture :« une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre². ».

Et parmi les définitions de la culture recensées par A. Kroeber et C.Kluckhohn l'une d'entre elles a servi de dénominateur commun aux anthropologues, celle qui précise que :

« La culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe .le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées³. »

Et selon Edward Hall :

Malgré de nombreuses différences, la plupart des anthropologues définissent la culture à l'aide des trois traits suivants : elle n'est pas innée, mais acquise ; les divers aspects de la culture constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires ; enfin, elle est partagée et, par-là, délimite les différents groupes⁴.

¹ EQUILBEY, (N) : *Le management interculturel*, édition EMS : Management & société, 2004, p.17.

² DUPRIEZ, (P) et SIMONS (S): *La résistance culturelle : fondements, applications et implications dumanagement interculturel* 2^e Ed, édition De Boeck, Bruxelles, 2000, p.30.

³ Ibid., p.32.

⁴.DUPRIEZ, (P) et SIMONS (S):Op.cit., p.34.

Bref ,il n'existe pas de définition universelle ,mais plutôt des caractéristiques et des fonctions globalement acceptées qui peuvent caractériser la culture .par exemple ,on sait que la culture est transmissible ,mais aussi qu'elle est apprise ,et non innée .on sait aussi à présent ,qu'il n'y a pas une culture qui soit meilleure ou plus évoluée qu'une autre .il 'y a juste des cultures différentes ¹ .

➤ **Les déterminants de la culture² :**

Les composantes d'une culture donnent quelques pistes pour comprendre les différents comportements régis dans une société, ces composantes sont nombreuses, parmi lesquelles on cite :

• **La religion :**

La religion est un système de croyances partagées et de rituels qui touchent le domaine du sacré.

La culture ne peut être réduite à la religion, mais le contexte religieux a une grande influence sur la façon de concevoir le monde, de ce fait, la religion est souvent à l'origine d'un fort sentiment d'appartenance culturelle, historique, voire ethnique.

• **Le langage :**

Le langage correspond à la fonction de communication d'une culture, il est exprimé de deux façons : verbale et non verbale, ce dernier se manifeste par les expressions du visage, gestes...etc. ces signes peuvent être des éléments importants ou des barrières à la communication.

La langue est intimement liée à la culture d'un peuple, elle correspond à un mode d'expression des mentalités.

• **L'éducation :**

L'éducation est le moyen par lequel les individus acquièrent les savoirs, les savoir-faire et les concepts indispensables au sein d'une société.

¹ DRUMMOND, (V) : *Management interculturel : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise* ,5^e édition, édition Gereso, 2015, p.37

²Ibid. p.42.

C'est une fonction de formation de la personnalité des jeunes et de transmission des acquis, c'est aussi un aspect culturel très important qui a une grande influence sur les comportements des professionnels dans leur vie d'adulte.

L'éducation ne se limite pas qu'au processus éducatif appris dans une école ou un établissement, mais à la façon dont les enfants sont dès leur naissance, intégrés comme membres des groupes.

- **L'histoire :**

De nombreuses civilisations sont plus anciennes que d'autres et il existe une certaine conscience du fait d'avoir un sentiment de supériorité dans certains Etats et qui peut être très mal vécu par les habitants d'autres parties du monde. De ce fait, certaines cultures peuvent être affectées par le fait d'être dépassées historiquement ou être vengé en se référant à des événements du passé.

L'un des grands enjeux du management consiste à faire en sorte que les références et les concepts soient suffisamment clairs pour être opérationnels. Or le concept de culture reste un des plus flous qui puissent exister. Il n'y a pas de mot plus difficile à définir. À vrai dire, on n'a pas trouvé jusqu'à présent, une définition universelle acceptée de « culture ». C'est un concept qui a beaucoup souffert et souffre encore des désaccords sémantiques.

1.1.2. La culture organisationnelle ou culture d'entreprise :

1.1.2.1-Définition et caractéristiques de la culture organisationnelle:

- **Définition :**

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation¹

¹ MEIER, (O) : *Management interculturel*, 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2013, p.10.

➤ **Caractéristiques:**

-La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'une même organisation, en leur permettant de communiquer et de repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.

-La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà des règles formelles.

-La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction, c'est en effet à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger aux mêmes postulats et transmettre ses suppositions aux nouveaux membres.

-La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable.

-La culture d'entreprise est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps et qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire.

1.1.2.2-Les origines et les influences de la culture d'entreprise :

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), et culture personnelle. Ces différentes cultures sont à l'origine de la formation et de l'évolution de la culture d'une entreprise et vont influencer le comportement des membres de l'organisation¹.

La figure ci-dessous montre les différentes influences de la culture de l'entreprise.

¹ MEIER, (O) :Ibid., p.22.

Figure I.1- les influences de la culture organisationnelle.

Source : MEIER, (O) : Management interculturel, 4ème Ed, Dunod, 2010, p.10.

- **La culture nationale :**

C'est la construction historique d'une nation, donc un passé, elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun, suivant les règles dictées par la société (langue commune, droit positif, pratiques religieuses, coutumes du pays ...etc.), les cultures nationales pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale.

- **Les cultures régionales :**

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays.

L'existence de cultures régionales fortes, fondées sur des facteurs historiques, géographiques, politiques, économiques ou culturels (langue, religion, coutumes) n'est pas sans conséquences sur la conduite des entreprises, l'influence exercée est naturellement variable, selon les régions et les entreprises, elle peut néanmoins constituer un facteur explicatif non négligeable dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise.

• culture professionnelle :

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

• les particularismes individuels des dirigeants :

il s'agit de caractéristiques individuelles des dirigeants qui peuvent influencer la culture de l'entreprise qu'ils dirigent, en particulier le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule, les successeurs peuvent également influencer une culture d'entreprise, cette influence peut être liée à une personnalité particulière venant modifier les habitudes de l'organisation, elle peut également être associée à des qualités professionnelles qui correspondent à des besoins de l'entreprise à un moment donné de son histoire. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insufflant de nouveaux principes.

1.1.3-La diversité culturelle

La diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel, c'est-à-dire à un certain nombre d'attributs liés au personnel. Ces attributs peuvent être : l'origine ethnique, l'âge, le genre, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, ... etc. Le présent mémoire se penche sur l'une des facettes de la diversité, celle de la diversité culturelle.

La diversité culturelle est avant tout une interrogation éthique sur la possibilité offerte ou refusée à chaque culture de trouver sa place dans le monde qui se construit aujourd'hui. Dans le domaine qui est le nôtre, celui de la gestion d'entreprise, et dans le contexte d'une tendance à la globalisation des marchés, il s'agit de prendre conscience de la possibilité de traduire dans les modèles de management les valeurs qui expriment les racines culturelles des pays où ils sont mis en œuvre¹.

La diversité culturelle est l'une des conditions d'un bon développement à l'international pour des grandes entreprises, elle améliore l'adaptabilité de l'entreprise aux pays d'implantation et

¹ DUPRIEZ, (P) et SIMONS (S):Op.cit., p.17.

permet de mieux comprendre les attentes de ses différents clients, donc de s'ouvrir à de nouveaux marchés¹.

La diversité culturelle se manifeste notamment à travers l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail, l'équité. L'enjeu est d'analyser les différences afin d'enrichir l'entreprise sur trois dimensions : le marché, l'organisation du travail, les processus de décision. Apparaît ainsi une gestion de la diversité culturelle qui peut être considérée comme une approche globale du management basée, d'une part, sur la reconnaissance de l'existence de cultures différentes, qu'il s'agisse de cultures nationales ou de cultures organisationnelles ; et d'autre part, sur l'intégration et la combinaison de ces valeurs dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise²

1.1.4-Le management interculturel :

À un premier niveau de réflexion, le management interculturel peut se définir comme la mise en œuvre et l'animation d'équipes constituées de personnes relevant de cultures différentes³. L'interculturel peut être défini comme une dynamique d'interaction entre les cultures. Ces interactions se produisent en permanence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et non pas impérativement dans un contexte international. L'interculturel ne se réduit pas aux rapports entre les différentes cultures nationales, l'objet d'étude du management interculturel est vaste et relève des problématiques issues de l'interaction permanente de différentes sphères de cultures et sous-cultures : différents ensembles de significations partagées simultanément ou non par les individus⁴.

L'origine du management interculturel vient du constat qu'il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à des améliorations sensibles et accroître l'efficacité des équipes de travail.

D'un point de vue pratique, on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des

¹ BERENI, (L) : « *Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise* », Raisons politiques, N°35, Mars, 2009, pp.87- 105.

² PERRITI (J.M) et autres : *Tous différents*, Edition d'organisation, 2006, p.189.

³ EQUILBEY, (N):Op.cit, p.17.

⁴ DRUMMOND, (V): Op.cit, p.47.

actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale¹.

Ce type de management exige la possibilité d'échanger et de communiquer entre groupes d'acteurs sur une base de référence commune .de ce fait il oblige à avancer sur une crête entre deux versants : convaincre chacun qu'il n'a pas à abandonner son modèle culturel et en même temps veiller à ne pas aboutir à une sacralisation de la culture et donc à une logique d'enfermement (d'aveuglement) dans un système de séparation identitaire qui mettrait fin à l'existence de liens interculturels. Le management interculturel a donc un rôle essentiel celui d'empêcher les crispations identitaires ,en favorisant des perspectives de changement, sans donner l'impression de « trahir » ses origines et ses racines culturelles .ceci revient à admettre que les cultures sont une richesse pour les entreprises et les individus mais n'ont pas prétention à rester immuables .le management interculturel doit ainsi aboutir à la prise de conscience que les cultures ont changé et changeront encore et que leur rapprochement peut améliorer l'efficacité des entreprises et des individus qui la composent ².

Pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion³. L'enjeu du management interculturel est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles d'une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autre part⁴.

De manière générale, toutes les organisations faisant face à une diversité culturelle se trouvent souvent dans une situation difficile à appréhender .il est alors nécessaire d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser. Quel que soit le degré d'interaction, on doit tenir compte de l'existence des différences culturelles, car l'omission ou la minimisation de son impact sur l'activité de l'entreprise pourrait être génératrice de réels problèmes pour le management des entreprises⁵.

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

¹ MEIER, (O):Op.cit.,p. 98.

² MEIER, (O): Op.cit., p.99.

³ DUPRIEZ, (P) et SIMONS (S): Op.cit., p.6.

⁴ Ibid. P.7.

⁵ MEIER, (O):*Management interculturel*, Dunod, Paris, 2004, p.65.

La majorité des recherches ainsi que les études de terrain menées dans le cadre du management interculturel sont axées sur les multinationales qui, de manière générale sont confrontées au quotidien à la pratique du management interculturel.

➤ **L'entreprise multinationale :**

L'entreprise multinationale est une organisation dont les opérations de production et de commercialisation sont situées dans différents pays .elle utilise l'investissement directe pour implanter des unités de production locales ou développer des contrats de transfert de technologie avec des partenaires étrangers .les décisions stratégiques sont prises au siège de l'entreprise mais la gestion des activités courantes est confiée aux unités locales. Dans ce type d'organisation, l'entreprise entend développer des stratégies multidomestiques en fonction des attentes et besoins des marchés locaux .le rôle des opérations à l'étranger va ainsi dans le sens de l'exploitation des opportunités locales .ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation des produits et services en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché national. L'entreprise multinationale vise en règle générale des marchés de taille importante ou à forte croissance et d'intensité concurrentielle moyenne ou faible .les facteurs clés de succès sont étroitement associés à la gestion des relations entre le siège et ses filiales (gestion du couple autonomie-contrôle), au management des mutations internationales (gestion des expatriés) et au positionnement et à l'image des différentes filiales au sein de leurs pays d'accueil respectifs .les questions relatives au mode de fonctionnement des filiales, à la gestion des ressources humaines et aux politiques de Communication sont donc au centre du management interculturel des entreprises multinationales¹

➤ **les équipes de travail multiculturelles :**

Une équipe multiculturelle peut être définie comme un groupe de personnes provenant de diverses cultures, qui travaillent ensemble et mettent leur expérience ainsi que leur vision au service de l'entreprise².

¹ MEIER, (O) :Op.cit., p.104.

²AOUN, (J) : *Manager une équipe multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance*, édition ESF, 2004, p.9.

Section 2 : La gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises :

Si l'animation d'équipes multiculturelles ne peut se concevoir sans cohérence avec le style de management de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que la clé de la réussite se trouve dans les mains du manager et de son mode de leadership¹.

La gestion des différences culturelles repose aussi sur la définition d'une bonne politique de communication. En effet la culture peut avoir des conséquences sur le processus de codage et décodage des acteurs, en fonction de leur sensibilité .le message utilisé (mots, symboles, images) peut ne pas être en accord avec les valeurs et les attentes du récepteur.il sera interprété par le récepteur d'une manière différente des hypothèses retenues par l'émetteur .la compréhension du message s'établira à partir de la culture de référence du récepteur ,et aura tendance à subir des interférences ou des distorsions (catégorisation stéréotypée ,généralisation abusive, jugement de valeur...)².

La présence de cultures et de sous cultures diverses au sein d'une entreprise augmente le risque des incompréhensions liées à la communication entre individus issus de différentes cultures, et pour une meilleure gestion de ces différences, un engagement total de la part du manager s'impose notamment en matière de communication interculturelle.

2.1. L'engagement du manager :

Le degré d'engagement du manager est absolument crucial, lorsqu' il s'agit de tirer le .meilleur parti possible de la diversité .en effet, face au développement d'équipes multiculturelles ,la définition des rôles et des missions du manager constitue une priorité indispensable au succès de la gestion de la diversité .il s'agit d'une mission délicate qui repose sur la capacité du manager à répondre aux inquiétudes et difficultés relatives aux différences de perceptions et d'attentes des acteurs internes et externes de l'organisation.la communication se présente par conséquent comme un des moyens clés à la disposition du dirigeant pour mobiliser ses équipes ou partenaires et parvenir à créer une convergence de sens , elle doit en effet instaurer la confiance entre le manager et les autres acteurs de l'entreprise (salariés,clients ,fournisseurs...) .il s'agit en l'occurrence de privilégier une communication de type « interactionnistes » pour promouvoir une forme de communication adaptée au contexte de la diversité qui mise sur la confiance et l'interaction .le manager doit

¹ EQUILBEY, (N):Op.cit, p.151.

² MEIER, (O) :Op.cit., p.188.

pour cela être capable de définir une vision claire et des objectifs partagés et de les diffuser à l'ensemble de son environnement¹.

Le manager a par conséquent un rôle essentiel dans la mise en place d'une politique de communication efficace à destination d'un large public aux caractéristiques, attentes et motivations variées.

2.2. La communication interculturelle ²:

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

La communication interculturelle peut donc se définir comme une situation d'interactions entre des personnes appartenant à des cultures nationales différentes. La communication interculturelle présente par conséquent une situation paradoxale, où l'on se sent en même temps devoir affirmer son identité et devoir s'ouvrir à un vaste ensemble culturel : celui de l'autre.

Si la communication interculturelle renvoie à l'idée d'interactions entre des individus de langues différentes, elle inclut également la gestion des schémas de pensée (postulats, principes, valeurs, modes de raisonnement) ainsi que le mode de communication non verbale (langage corporel, contact visuel, expression faciale). D'ailleurs, la nationalité n'est qu'un des facteurs de ces différences qui peuvent exister au sein d'une entreprise multiculturelle. Les différences culturelles peuvent également revêtir d'autres aspects, comme l'âge, le genre, le statut professionnel, l'origine ethnique, le lieu d'habitation ou l'appartenance religieuse ou politique.

2.3. Les enjeux de la diversité culturelle :

Dans un contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il

¹ MEIER, (O) : *Management interculturel*, 5^e édition, Dunod, 2013, p.190.

² Ibid. P.188.

convient donc d'en comprendre les avantages potentiels et les problèmes qu'elle pose aux entreprises. La diversité culturelle au sein des équipes de travail ne doit pas uniquement se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire adaptation aux évolutions du marché, cette diversité aura certes des implications sur le fonctionnement de l'entreprise et sur son mode de management, on essayera donc de faire le point sur les avantages et les inconvénients que peut représenter la présence de cette diversité.

2.3.1. Les avantages d'une équipe multiculturelle:

Les apports de la diversité culturelle pour une entreprise se manifestent dans plusieurs domaines, le tableau ci-dessous permet de les illustrer de manière très claire et précise.

Tableau I.1– Apports de la diversité culturelle

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

| | |
|------------------------------|---|
| Analyse et réflexions | Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vue au sein des équipes. |
|------------------------------|---|

Source : MEIER, (O) : *Management interculturel*, 5^e édition, Dunod, paris, 2013, p.77.

A partir du tableau ci-dessus, nous pouvons déduire la pluralité des avantages qu'apporte la diversité culturelle pour une entreprise, et on peut les résumer dans les points suivants :

- La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, et permet d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées.
- L'existence d'une diversité culturelle au sein d'une équipe de travail permet d'améliorer sa créativité, hausser ses innovations et optimiser ses communications et mieux se faire comprendre ce qui entraîne plus de succès à ses actions notamment dans le domaine du Marketing en présentant un visage locale à la clientèle et bâtir des avantages concurrentiels.
- La diversité culturelle peut aussi servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines, en attirant les cadres les plus talentueux et cela en leur offrant la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles, de véritables opportunités d'évolution de carrières.
- Les personnes travaillant dans des milieux culturellement diversifiés ont la chance de s'insérer dans différents univers en apprenant à gérer l'incertitude et la complexité et révéler leurs qualités personnelles (tolérance, ouverture, adaptation) et professionnelles (engagement, initiative) et la pratique des langues étrangères ce qui permet de mieux comprendre les usages et pratiques des différents interlocuteurs lors des relations professionnelles .
- L'exploitation des différences permet d'élargir la base de connaissance d'un groupe ce qui rend les équipes multiculturelles aptes à dégager un plus grand nombre d'idées que des groupes homogènes.

- L'existence de personnes issues de cultures différentes au sein d'une entreprise offre l'occasion d'une confrontation des idées et des analyses en faisant émerger de nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issus de contextes culturels différents .
- Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène à plus de solutions ou alternatives en explorant des voies nouvelles, ce qui fait de la diversité culturelle un avantage potentiel notamment en matière de prise de décisions.

2.3.2. Les inconvénients d'une équipe multiculturelle :

Dans la pratique, il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité, en particulier au sein des grandes entreprises, et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable de domaines dans lesquels les différences se manifestent, et la seconde à la nécessité de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité. Un certain nombre d'études montrent d'ailleurs que la diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises¹.

Le tableau ci-dessous illustre les dangers et les risques que peut représenter la diversité culturelle pour une entreprise dans différents domaines.

Tableau I.2 - Les dangers de la diversité culturelle

| Domaines concernés | Risques potentiels |
|--|--|
| Marketing et commerce | Risques de concurrence interne. Risques de cannibalisation des offres. |
| Gestion des ressources humaines | Relations conflictuelles. Problèmes de susceptibilités. Logique de clivage eux-nous. Dégradation générale du climat social. |

¹ MEIER, (O) :Op.cit., 2013, p.77.

| | |
|--------------------------------|---|
| Gestion et organisation | Constitution de « baronnies » (logique de clans). Risques de perturbation. Absence de synergie – coopération limitée. |
| Prise de décision | Conflits d'objectifs et d'intérêts. Lenteur du processus de décision. |

Source : MEIER, (O) :Op.cit., p.82.

L'analyse des données du tableau ci-dessus permet de comprendre les répercussions que peut engendrer la présence de cultures diverses au sein d'une entreprise, nous pouvons les exposer dans les points suivants :

- Le premier risque lié à la diversité culturelle est celui des incompréhensions, car lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles et de demander moins d'efforts. À l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication (entre les membres), en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère ou le fait d'analyser différemment une situation et agir ainsi de façon spécifique, ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes multiculturelles.

- Les échanges interculturels peuvent accentuer les dysfonctionnements et poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de références de personnes de nationalités différentes, ces différences de nationalités, de valeurs privilégiées par chaque culture qui orientent le comportement des personnes peuvent conduire à des oppositions au niveau du style, système et pratiques de management de l'entreprise multiculturelle.

- Les différences culturelles peuvent constituer également un facteur d'accélération du taux de rotation du personnel (turn-over), car l'arrivée de nouveaux membres de cultures différentes peut endiguer rapidement le processus de construction collective d'un groupe, en

créant des tensions et des rivalités entre les anciens et les nouveaux membres, il y'aura par conséquent un réel risque d'assister à un départ de personnes clés de l'organisation (anciennes ou récemment recrutées) et une dégradation du climat social au sein de l'entreprise.

- La diversité culturelle au sein d'une entreprise peut être perçue comme une réelle source de conflits, en raison des facteurs de compétition internes et externes (critères de performance, recherche de solutions ou de gains) et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes ou organisations multiculturelles .l'exigence de résultats , la pression temporelle , l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent en effet accentuer les différences culturelles et créer des conflits destructeurs de valeur pour l'entreprise.

Il importe que le management puisse être en mesure de gérer la réalité plurielle des organisations ,si l'on veut éviter des problèmes de susceptibilités et plus généralement des conflits entre cultures .ainsi ,si la différence entre cultures peut alimenter la créativité et l'innovation au sein des équipes ,elle ne va pas de soi .les organisations multiculturelles ne se constituent pas naturellement .elles demandent de la part des dirigeants de l'attention et des efforts, afin de créer une véritable dynamique de groupe .la multiplicité des domaine dans lesquels s'exprime la diversité pose donc un problème de complexité ,il n'est guère surprenant que de nombreuses entreprises se déclarent favorables à la diversité –en termes assez généraux – sans pour autant prendre de mesures concrètes dans ce sens ¹.

Section 3 : les principales études sur les différences culturelles

3.1. Les principales approches sur les différences culturelles² :

Cette partie est consacrée aux différentes approches relatives à l'implication de la culture sur les pratiques de management. Il sera question d'esquisser les principaux modèles, qui dans leur ensemble se distinguent par la définition de la culture qu'ils proposent ainsi que la démarche mis en avant pour aboutir aux résultats. Les approches que nous avons retenues sont celles des précurseurs à savoir: les approches de G.Hofstede, de E. Hall et de Trompenaars.

¹ MEIER, (O) :Op.cit., p.81.

²CHEVRIER, (S) :*Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, 201 2, presses de l'université Laval, p. 15.

L'intérêt pour d'autres cultures existent depuis longtemps, mais ce n'est qu'à la fin des années cinquante que la première étude structurée concernant les cultures nationales a été produite:

Le langage silencieux (1971) écrit par Edward .T. Hall.

Après Edward, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question notamment le chercheur Néerlandais Geert Hofstede qui est un pionnier dans la recherche sur l'influence des cultures nationales sur les pratiques organisationnelles. Bien évidemment, la discussion sur le management interculturel ne se résume pas à ces auteurs, mais ils sont considérés comme une référence dans leur domaine.

3.1.1. L'approche de Geert Hofstede :

Hofstede part du principe que ce qui se manifeste en société se reproduit au sein de l'organisation.

Ces efforts de classification sont le fruit de l'expérience professionnelle, de l'observation et, dans le cas de Hofstede, d'une collecte phénoménale de données au sein d'IBM pour identifier des paradigmes en se basant sur l'analyse de questionnaires (110 000 questionnaires envoyés à plus de 140 pays), sur des comportements qui expriment les valeurs des individus appartenant à une même culture. Ils représentent des outils efficaces pour l'appréhension d'un univers culturel qui nous est complètement étranger et permettent une anticipation relative grâce à une grille d'interprétation initiale. Cependant, ils doivent être utilisés avec pondération, car ce ne sont là que des approches incomplètes et partielles et non des vérités absolues. Il faut toujours garder en tête, qu'en matière de management interculturel, il n'existe pas de recettes toutes faites.

Les six dimensions de la culture définis par Hofstede sont les suivantes :

- **la distance hiérarchique :**

Elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, end 'autre terme, elle représente la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis.

- **Le contrôle de l'incertitude :**

C'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa. Cette composante se réfère à la manière dont une culture se sent

menacée par des situations incertaines et ambiguës, tout en essayant de les éviter en mettant en place une structure adaptée.

- **L'individualisme et le collectivisme :**

Décrit le degré auquel une culture s'appuie sur le groupe ou plutôt la prédominance de l'individualisme.

- **Masculinité /féminité :**

Indique le degré selon lequel les valeurs d'une culture décrivent des comportements tels que l'affirmation de soi, la réalisation, l'acquisition de la richesse et de la bienveillance pour les autres, le soutien social et la qualité de vie. Il se réfère essentiellement aux rôles du genre attendus dans une culture. Selon Hofstede, les gens de l'indice de masculinité élevé croient en la réussite et l'ambition, avec des comportements très spécifiques associés à un comportement masculin. Par contre, les cultures à dimension féminine croient plus dans la qualité de vie comme aider les autres et de la sympathie pour les malheureux.

- **L'orientation court terme /long terme :**

Il existe des différences fondamentales entre les sociétés privilégiant les relations à court terme et à long terme. Cette distance permet de mieux cerner les sociétés à dynamisme religieux et philosophique.

Sur le long terme, les valeurs sont orientées vers le futur, comme le fait de faire des économies et être persévérant, tandis qu'à court terme, les valeurs sont orientées vers le passé et le présent, comme le respect de la tradition, l'accomplissement des engagements sociaux et faire aucune prévision.

- **Indulgence/sévérité :**

Cette dimension évalue dans quelle mesure les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux comme le bonheur, les loisirs, le plaisir. Les sociétés « sévères » sont marquées par la conviction qu'une satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes. A l'inverse, les sociétés « indulgentes » autorisent la satisfaction des désirs de plaisir et de divertissement.

Tableau .I.3- Les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede

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

| | |
|--------------------------------------|---|
| <p>Orientation temporelle</p> | <p>Dans quelle mesure les personnes sont-t-elles attachées aux valeurs de persévérances et d'organisation hiérarchique des relations interpersonnelles, ont-elles le sens de l'économie et ont-elles un sentiment de honte (orientation à long terme)? Dans quelle mesure sont-elles préoccupées par la stabilité et la constance personnelle, le maintien et la face, le respect des traditions et la réciprocité des dons et des faveurs (orientation à court terme)?</p> |
| <p>L'indulgence/Sévérité</p> | <p>Dans quelle mesure les individus peuvent-ils satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels de profiter de la vie et d'avoir du plaisir ?</p> |

Source : CHEVRIER, (S) : Gérer des équipes internationales, édition Presses de l'Université Laval, 2013, p.16.

3.1.2. L'approche d'Edward T. Hall :

E. HALL est un anthropologue américain qui a mené des travaux sur les différences culturelles appliqués aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60. Ses travaux visent à fournir les concepts nécessaires au décryptage des messages d'une autre culture car selon lui la culture dicte les comportements, programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes.

Les grandes contributions de Hall à l'analyse opérationnelle de la communication interculturelle sont les suivantes : les rapports que les différentes cultures possèdent avec le temps, l'espace et la distance interpersonnelle entre les individus, et la notion de contexte culturel de communication.

➤ **Le rapport au temps :**

Il est impossible de concevoir le management sans évoquer le temps, Hall présente une dichotomie entre ce qu'il appelle les cultures plutôt monochrones et les cultures plutôt polychrones. Les caractéristiques propres à chacune de ces deux classifications détermineraient la façon dont certaines cultures perçoivent et gèrent leur temps.

- 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. Ainsi, dans les pays monochrones (Etats-Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède), le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré.
- Le temps polychrome est pour sa part continu, il n'a pas de structure particulière. Dans ce temps, on préfère ne pas avoir de plans détaillés. Dans les pays à temps polychrome (Afrique, Asie), le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe, il peut s'étendre et se rétracter selon les individus concernés. Par exemple, les Américains, lors de négociations, mettent l'accent sur les résultats à court terme tandis que les Japonais investissent du temps dans les relations à long terme.

S'ouvre alors le débat sur les conséquences que ces différentes perceptions pourraient avoir dans le quotidien professionnel des personnes issues de cultures différentes impliquées dans une même mission ou un même projet. À vrai dire, les cultures ne sont pas tout à fait dans un extrême ou dans l'autre, elles connaissent des degrés de « monochronie » ou de « polychronie » différents.

➤ **Le rapport au contexte :**

Hall a aussi classé les cultures ainsi :

- D'une part, les cultures à riche contexte d'interprétation où la communication fait fortement référence au contexte culturel. Les cultures à contexte fort sont caractérisées par une communication informelle, subjective et non verbale.

- D'autre part, les cultures à pauvre contexte où la communication fait faiblement référence au contexte culturel. Les cultures à faible contexte se caractérisent par une communication objective et formelle.

➤ **Le rapport à l'espace ou proxémique :**

La proxémique est l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'homme. Elle analyse la distance physique qui peut s'établir entre des personnes lors des interactions ou d'éventuelles communications.

E. Hall s'intéresse à cette notion en prenant conscience lors de ses consultations auprès de plusieurs entreprises que les rapports à la distance sont différents d'une culture à une autre. Il constate par exemple que les américains outre-mer considéraient que les gens se tenaient « trop près » pour leur parler.

La communication dépasse le seul cadre d'échange de mots. Elle inclue une composante culturelle en s'appuyant sur la façon dont nous avons appris à parler et à donner des indices non-verbaux, avec l'environnement des affaires en constante évolution, apprendre à communiquer et effectuer des transactions commerciales à travers les frontières culturelles est primordial. C'est pourquoi, les travaux de E. Hall sont d'actualité et interpellent les hommes d'affaires à adapter leur propre comportement à leurs interlocuteurs.

Tableau I.4- Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall

| Contexte riche | Contexte pauvre |
|--|---|
| Communication implicite. Relation de longue durée. Accord verbaux. | Communication explicite. Relations de courte durée. Accords écrits. |

| | |
|--|--|
| Proximité physique. Faible distance physique entre les personnes dans la vie sociale. | Distance physique. Grande distance physique sociale entre les personnes dans la vie sociale. |
| Polychronie Temps cyclique Le temps est illimité Planification souple et improvisation Plusieurs activités sont menées de front Les relations sociales priment sur les tâches Les tâches priment sur les relations | Monochronie Temps linéaire Le temps est une ressource rare à valoriser Planification stricte des activités Les activités sont séparées |

Source : CHEVRIER, (S) :Op.cit., p.19.

3.1.3. L'approche de Trompenaars :

Le Néerlandais Fons Trompenaars , consultant et auteur d'un très célèbre ouvrage sur le management interculturel et plus particulièrement sur le caractère fonctionnel dans le milieu professionnel - présente également une analyse des différentes façons de percevoir et de gérer le temps entre ce qu'il a désigné comme cultures séquentielles et cultures synchrones. Son analyse est très proche de celle de Hall, excepté le fait qu'il caractérise les cultures synchrones par leur tendance à la superposition des temps présent, passé et futur. Pour lui, les synchrones ne peuvent pas concevoir un but futur sans prendre en compte des événements passés et présents, car ils conçoivent le temps non comme une ligne séquentielle qui s'énonce vers l'avenir, mais plutôt comme des sphères interactives.

Fons Trompenaars est un expert mondialement connu en matière de communication interculturelle et en gestion internationale. Avec son collaborateur de longue date Charles Hampden- Turner, Trompenaars développa un modèle de cultures nationales fondées sur sept

dimensions : l'universalisme contre particularisme ; individualisme vs collectivisme ; neutre par rapport émotionnel ; réalisation contre attribution, spécifique contre diffuse, temps séquentielle par rapport au temps synchronique et le contrôle interne ou externe.

Fons Trompenaars s'est penché sur les principaux écarts culturels entre les pays, ce qu'il a fait selon sept dimensions. Il souhaitait analyser l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion.

Le modèle de Trompenaars est très instructif. Il peut en effet être utilisé pour comprendre les interactions des personnes de différentes origines culturelles afin d'éviter les malentendus et profiter d'une meilleure relation de travail avec eux. Ceci est particulièrement utile si vous faites des affaires avec des gens de partout dans le monde, ou si vous gérez un groupe culturellement diversifié. Par ailleurs, le modèle souligne également qu'une culture n'est pas nécessairement meilleure ou pire qu'une autre et ne mesure pas les préférences des gens sur chaque dimension. Par conséquent, il est préférable de l'utiliser comme un guide général. Fons Trompenaars souligne la nécessité d'une prise en compte des différences culturelles car toute négligence peut être sujette à des malentendus, voire à des échecs. Egalement, ce modèle interpelle le manager qui, dans ses responsabilités quotidiennes doit intégrer la « variable culture » dans son management afin d'en tirer profit.

Tableau I.5 -La synthèse du modèle de F. Trompenaars

| Dimension | Définition |
|-------------------------------------|--|
| Universalisme/particularisme | Régulation par les règles et principes généraux ou par les relations et selon les circonstances. |
| Collectivisme/individualisme | Les personnes se considèrent en tant que membres d'un groupe ou comme des individus autonomes. |
| Relations neutres/affectives | Les émotions sont contenues ou Exprimées |

| | |
|--|--|
| Culture spécifique/diffuse | La séparation sphère privée/sphère publique est stricte ou poreuse. |
| Accomplissement ou statut | L'attribution d'un statut repose sur les réalisations ou sur la personne et son insertion dans le système social. |
| Temps séquentiel ou synchronique | Les activités sont programmées selon un déroulement linéaire strictement respecté ou réalisées en parallèle avec des changements de dernière minute. |
| soumission à la nature/nature maîtrisée | La nature est contrôlée ou laissée à son libre cours. |

Source : CHEVRIER, (S) :Op.cit., p.20.

À l'intérieur de l'organisation, les différentes perceptions du temps ont des implications directes et indirectes sur :

- la conception stratégique.
- la mise en place des décisions.
- les types d'orientation stratégique adoptés.
- le temps interne de décision et circulation d'informations.
- la capacité d'intégration plus ou moins rapide des changements ou innovations technologiques.

Mais elles touchent également le quotidien des personnes et arrivent à interférer dans le rythme du discours des individus : le temps de parole accordé, les interruptions, le silence réflexif plus ou moins long. Lors des premières réunions avec des partenaires étrangers, sont là les manifestations des différentes appréhensions du temps.

3.2. Le management en Algérie ¹:

Le management n'existe pas hors contexte et sa pratique évolue en fonction des changements de l'environnement social, culturel et de bien d'autres facteurs dit « de contingence ».le management des entreprises ne se caractérise pas par la pensée managériale unique, mais au contraire par des différences profondes et durables ,des spécificités nationales et régionales . Au total, même si des tendances fortes à l'uniformisation existent, il n'en demeure pas moins que des dominantes nationales émergentes dans le management, à telle enseigne que l'on peut identifier par exemple le management japonais ,français ou allemand ...existe-t-il alors un modèle de management algérien ?

Tenter de répondre à cette question suppose au préalable de préciser le contexte socioculturel dans lequel s'exerce ce management.

Il faut donc contextualiser et arriver à faire ressortir la place respective de l'histoire, de la culture et des valeurs qui y sont associées lorsque l'on se penche sur la gestion des entreprises .cette culture locale va interagir avec les contraintes managériales de recherche d'optimisation et de performance dans l'entreprise. C'est de cette interaction dialectique que découlera le style de management des entreprises maghrébines en général et algériennes en particulier.

3.2.1. Eléments pour une grille de lecture du management Algérien :

Le présent de l'Algérie, ses valeurs sociales et normes de comportement ne peuvent se comprendre sans référence à son passé .la société algérienne porte en elle les stigmates d'une histoire marquée par une succession continue d'invasions, couronnée par la colonisation française.

Partant de là, sans prétendre identifier un modèle de management algérien, on peut cependant dessiner quelques traits traduisant une particularité du management de l'entreprise algérienne.

Les traits de cette culture managériale se déclinent ainsi :

- ✓ une faible relation à la performance.
- ✓ Une grande distance hiérarchique.
- ✓ Une faible différenciation en matière d'organisation.

¹BARABEL, (M) et MEIER (O) : *MANAGEOR* ,2ème édition, édition Dunod, paris, 2010, p.201.

- ✓ Une faible tolérance au risque.
- ✓ Un attachement fort à l'égalitarisme.
- ✓ Un décalage entre discours et réalité dans l'intérêt affiché à la ressource humaine.
- ✓ Une faible pénétration des NTIC dans les entreprises.
- ✓ Une partie majeure de ces traits constitutifs du « management Algérien » recoupe les quatre critères essentiels définis par G.Hofstede dans l'identification des modes de management.

○ **La distance hiérarchique :**

Une grande distance hiérarchique caractérise le modèle algérien de management .le rang hiérarchique dans le processus d'affectation de la rente détermine l'autorité du responsable vis-à-vis des subordonnés s'agissant de l'entreprise publique .dans l'entreprise privée algérienne, souvent de création familiale cette distance est également grande et fondée sur la légitimité de la propriété privée.

○ **le contrôle de l'incertitude :**

Il mesure le degré de tolérance d'une société face à l'imprévu, si la tolérance est faible, le contrôle est fort cela semble être le cas en Algérie .on prend peu d'initiatives ; les réunions et rapports sont légions et l'on nomme souvent des experts pour retarder la décision,...la responsabilité de la décision s'en trouve diluée.

○ **rapport groupe /individu :**

En Algérie, pays communautariste, les relations employés /employeurs sont de type paternaliste .l'initiative individuelle est étouffée par le groupe qui y voit une menace de démarcation par rapport au groupe producteur de normes.

○ **culture féminine/culture masculine :**

Ce critère peu précis avancé par G.Hofstede permet de différencier les modes de management selon l'importance accordée au groupe et à la coopération dans le travail, valeurs dites « féminines » ou à la promotion individuelle en fonction de l'engagement envers les buts de l'entreprise qui serait une valeur « masculine ».

La prégnance du groupe en Algérie est peu favorable à l'individu et à une gestion de carrière gagée sur la compétence et l'engagement pour l'entreprise.la culture est plutôt « féminine », adossée aux groupes, à la coopération et aux jeux d'alliance...

S'agissant de l'Algérie , les particularités liées à son ancrage historique et culturel, ont eu un impact certain sur le mode de gouvernance de l'entreprise algérienne ,qu'elle soit public ou privée ,cette interaction entre la culture, les valeurs et le style ,adossée à une recherche

constante à l'adaptation au contexte ,a induit à l'évidence ,un style de management « en termes de pratiques » à l'algérienne .

Conclusion :

Les entreprises d'aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses, Cette situation amène à s'interroger sur les compétences multiculturelles qui pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel.

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

Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles, ces différences se manifestent surtout dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux processus décisionnels....etc.

Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité.

ChapitreII:

La prise de décision

Introduction :

L'entreprise est un lieu de prise de décision, chaque entreprise oriente en effet son activité par de multiples décisions, d'inégale importance, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce deuxième chapitre, nous nous efforcerons de mettre en exergue ce qu'est la prise de décision et ce en quoi elle consiste. Notre démarche consistera dans un premier temps à énumérer les types de décision, puis les modèles de décision, ensuite à déterminer le processus qui est généralement affilié à la prise de décision ainsi que les facteurs qui peuvent influencer la qualité des décisions prises.

Nous allons tenter aussi de montrer la relation qui existe entre la prise de décision et la culture qui est au cœur de la problématique de notre recherche.

Section 1 : la décision dans l'entreprise

L'acte de décision est celui qui enrichit l'entreprise ou la mène à la faillite .les bonnes décisions font avancer l'entreprise, les mauvaises la font reculer .la décision reste l'élément clé du processus de management.

Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter quelques définitions proposées par des auteurs différents.

1.1 Définition de la décision :

Jean-Marie PERETTI définit la décision dans son dictionnaire des ressources humaines comme étant :

« L'action d'arrêter, de déterminer ce qui doit être fait .en gestion des ressources humaines, les principales décisions concernent l'emploi (décision de recruter, d'orienter, de promouvoir, de licencier), la formation la rémunération, les conditions de travail .elles sont soumises à un cadre réglementaire souvent contraignant¹ ».

Le DUFF² donne la définition suivante : « la décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'information et de critères qui aident à comparer entre plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation .toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact de l'environnement ou intervention d'autrui).dans tel cas, elle est plus individuelle que collective, dans tels autres plus collective qu'individuelle. »

Elle est aussi définie comme étant : « l'acte volontaire par lequel, après examen des diverses alternatives, on tranche, on prend parti. Diriger une entreprise consiste par conséquent à décider, à effectuer des choix précédant l'action. Or les

¹ PERRITI, (J.M) : *dictionnaire des ressources humaines* ,4^{ème} édition, édition Vuibert, 2005, p.85.

² LE DUFF, (Robert) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, paris, 1999, p.153.

gestionnaires s'interrogent, comme l'ont fait depuis longtemps les économistes, sur la rationalité ou l'irrationalité des décisions. Les décisions sont si nombreuses, elles s'appliquent à des problèmes tellement différents, elles comptent un tel mélange d'éléments quantifiables et de facteurs qualitatifs qu'on les aborde selon diverses perspectives »¹.

La plupart des livres de management ne donnent pas de définitions spécifiques de la décision. Or quelle que soit la définition retenue (celles énoncées ci-dessus ou d'autres), il est possible de repérer trois points essentiels :

- ✓ La décision implique un choix.
- ✓ La décision implique un processus mental souvent influencé par de nombreux facteurs.
- ✓ La décision a un but.

1.2- Les types de décision :

Toutes les décisions n'ont pas la même fréquence et ne font pas l'objet d'un même traitement. Des typologies, établies par des théoriciens, permettent de mieux les appréhender.

1.2.1 Classification selon l'échéance ou l'horizon temporel² :

Ce classement permet de distinguer les décisions en fonction de leur portée dans le temps. On distingue ainsi :

- **Les décisions à court terme :**

Ce sont des décisions courantes dont l'effet est à court terme (pas plus d'un an en général). Et qui sont facilement réversibles en cas d'erreur.

- **Les décisions à moyen terme :**

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

- **Les décisions à long terme :**

Elles donnent des orientations sur l'activité de l'entreprise dans le long terme. Elles sont difficilement réversibles, car pour telles décisions.

¹ HELFER (J-P), KALIKA (M) et ORSONI (J) : *Management stratégique*, 9^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2013, p.16.

² BOISSELIER, (P) : *contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, p52.

1.2.2. Classification selon l'objet :

Selon l'objet et l'importance du problème traité, Igor Ansoff a introduit un classement des décisions¹.

- **Les décisions opérationnelles :**

Ce sont les décisions de tous les jours. Elles peuvent être prises à tous les niveaux de responsabilité. C'est assez souvent des décisions répétitives à effet immédiat et dont le résultat est connu d'avance.

- **Les décisions tactiques ou administratives :**

Elles concernent la gestion des ressources de l'entreprise c'est-à-dire la résolution des problèmes, la répartition cohérente et optimale des facteurs de productions. Elles peuvent être décentralisées. Elles sont au carrefour des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques.

- **Les décisions stratégiques :**

Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prise surtout à partir des informations émanant de l'environnement de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et ne sont pas décentralisées. Elles ont un caractère non répétitif et sont très souvent irréversibles.

Ces trois catégories de décisions ne sont pas indépendantes, mais hiérarchisées. Les décisions opérationnelles, les plus nombreuses, concrétisent les choix tactiques, issus eux-mêmes des décisions stratégiques.

1.2.3. Classification selon la nature de variable de décision :

Cette typologie des décisions proposée par Herbert Simon, distingue deux catégories de décisions² :

- **Les décisions programmables :**

Elles sont fortement répétitives, correspondent à des choix répétitifs et routiniers pour lesquels on dispose d'une procédure appropriée pour les effectuer, évitant ainsi d'avoir à les reconsidérer chaque fois qu'elles se présentent.

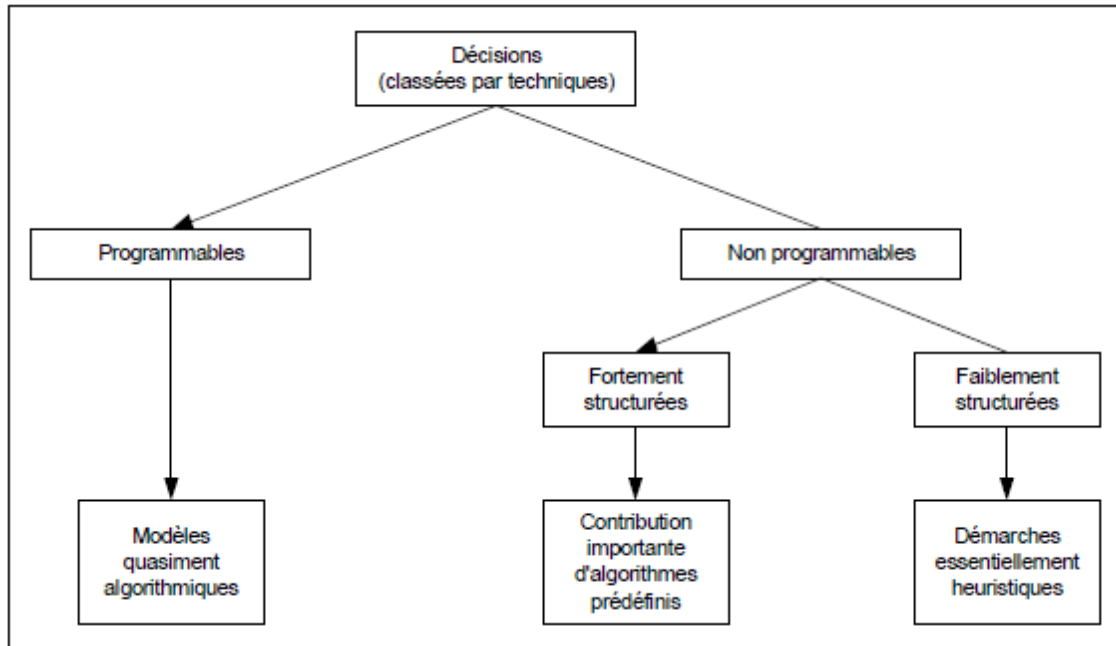
- **Les décisions non programmables :**

¹HELPER (J-P), KALIKA (M) et ORSONI (J) :Op.cit., p.17.

² AMÉLIE, (M) : *Construire un bilan social*, Dunod, paris, 2011, p.24.

Des décisions pour lesquelles il n'a pas été possible de définir une procédure spécifique pour les effectuer ; soit du fait qu'elles sont nouvelles, non structurées, inhabituelles...etc. Elles dépendent des circonstances qui les gouvernent.

Figure II.1-classification des décisions



Source : BERARD, (Céline) : *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine-paris, 2009, p.116.

1.2.4. Classification selon l'incidence de la décision ¹:

- **Les décisions à portée restreinte :** Ce sont des décisions qui n'affectent qu'un seul service.
- **Les décisions à portée intermédiaire :** Elles ont des répercussions sur plusieurs fonctions de l'entreprise.
- **Les décisions à portée générale :** Elles ont des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise.

On distingue également, les décisions individuelles et collectives :

Dans le premier cas une personne effectue le choix. Dans le second, plusieurs individus participent à l'opération.

¹ BALLAND, (S) et BOUVIER (A.M) : *Management des entreprises*, Dunod, paris, p.42.

Encore faudrait-il faire la part des choses entre les décisions collectives réellement collectives et celle qui le sont faussement .au plus haut niveau (comité de direction), les entreprises peuvent masquer des décisions fortement individuelles par une logique de réunions régulières¹

Le tableau ci-dessous résume les différents niveaux de prise de décisions au sein de l'entreprise.

Tableau II.1 -Les différents niveaux de décisions :

| Typologie des décisions | Décisions stratégiques | Décisions administratives | Décisions Opérationnelles |
|--|---|---|---|
| Critères | | | |
| Horizon temporel | Long terme Traite des problèmes fondamentaux | Moyen terme Traite de la gestion des flux | Court terme Traite de la gestion des activités |
| Fréquence et degré de répétitivité | Décisions spécifiques Situations complexes | Décisions plurielles Routine organisationnelle | Décisions nombreuses et répétitives |
| Degré d'incertitude et prise de risques | Très élevé | Moyenne | faible |
| Degré de réversibilité | Très faible | Moyenne | Elevé |
| Impact | Global Concerne l'ensemble de l'organisation | Partiel Associé à une ou plusieurs procédures | Local Spécifique à une fonction |
| Niveau de décision | Direction générale | Directions fonctionnelles | Logique de décentralisation (au |

¹HELFER (J-P), KALIKA (M) et ORSONI (J) :Op.cit., p.17.

| | | | |
|------------------------------|--|---|--|
| | | (divisions, services, Départements) | niveau des unités opérationnelles) |
| Informations requises | Informations évolutives et émergentes | Informations détaillées en rapport avec les transactions courantes. | Informations précises et factuelles |
| Champ d'actions | Mission, métier et activités Types de structure Croyances et valeurs | Procédures, règlements, systèmes de régulation et de communication, modalité d'exécution du travail | Volume de production, délais, qualité, coûts, gestion des stocks |

Source : BARABEL, (M) et MEIER (O) : *MANAGEOR*, 2^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2010

Section 2 : Le processus de prise de décision et ses modèles fondamentaux

2.1. Le processus de prise de décision ¹:

Le processus de décision regroupe l'ensemble des phases qui doivent conduire à la prise de décision et à son contrôle, c'est un enchaînement logique de plusieurs étapes.

La figure ci-dessous illustre la façon dont les décisions sont prises .c'est un processus qui commence par l'identification du problème et se termine par l'évaluation des solutions adoptées.la méthode compte Cinq étapes.

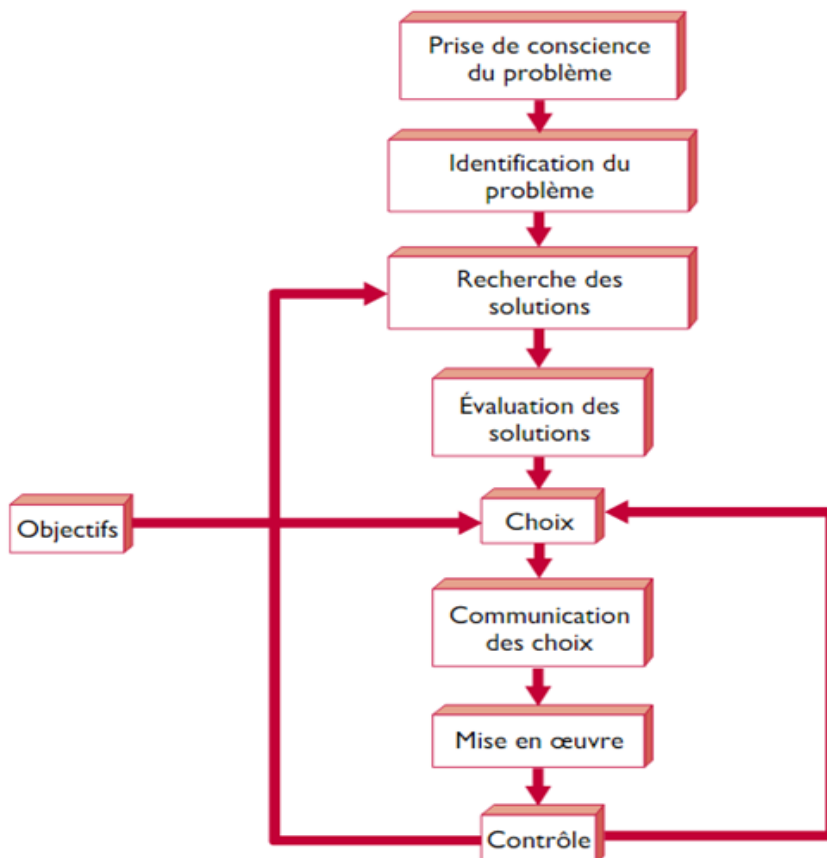
Figure II.2- le processus de décision

¹ CRENER, (M) : *Le management*, édition presse du Québec, 1979, p.48.

Source : HELFER (J-P), KALIKA (M) et ORSONI (J) : *Management stratégique*, 9ème édition, édition Vuibert, paris, 2013, p.23.

2.1.1. Première étape : prise de conscience et identification du problème

L'analyse du problème nécessite la détermination de l'écart existant entre ce qui est et ce qui aurait dû être. Ainsi le décideur devra se rapporter au cadre de référence (normes) qu'il a établis, et devra mesurer les déviations résultant de celui-ci afin de bien cerner et comprendre le problème. À ce moment précis le décideur peut établir la gravité du problème et juger s'il faut maintenant établir un diagnostic (origines, causes et répercussions).



La manière dont le problème aura été défini au départ peut avoir des incidences importantes sur sa résolution éventuelle. Pour cela il faut éviter de définir le problème de manière soit trop générale, soit trop étroite. Les décideurs doivent donc cerner les difficultés de manière à se donner la plus vaste gamme possible d'option de planification. Souvent aussi une erreur survient quand les gestionnaires se trompent dans le choix du problème à régler, pour cela ils

doivent établir des priorités et dresser des plans qui s'attaquent d'abord aux problèmes les plus importants.

Cette première étape repose sur une collecte importante d'informations qui alimente la réflexion du décideur sur le problème existant et penser aux solutions.

2.1.2. Deuxième étape : la recherche et l'évaluation des solutions possibles

Le décideur ayant à l'esprit ce qu'il doit régler d'une façon précise, peut maintenant penser à des solutions pour résoudre le problème existant.

Il s'agit de dégager les diverses solutions possibles pour la résolution du problème. Pour cette tâche, le manager moderne dispose soit de sa faculté d'imagination brute, soit de moyens qui vont lui permettre de maximiser sa fonction imaginative. Si le problème est un problème de routine, le coefficient d'imagination sera peut-être nul et l'on utilisera une règle précise et spécifique pour le régler.

Après que les solutions possibles sont dégagées, il y a lieu de procéder à une analyse comparative de celles-ci. Les avantages de la solution sélectionnée doivent être les plus satisfaisants que possibles. En générale, la solution est choisie sur la base des critères suivants :

- **Les avantages** : la question est de juger quels sont les atouts de la solution envisagée pour régler le problème.
- **Les coûts** : quels seront les coûts de la mise en œuvre de la solution envisagée ?
- **La rapidité des résultats** : quand percevra-t-on les retombées positives ?
- **L'acceptabilité** : la solution proposée sera-t-elle acceptée et appuyée par tous les intéressés ?
- **La justesse éthique** : la solution proposée respectera-t-elle les critères d'éthique considérés comme acceptables par les parties intéressées ?

2.1.3. Troisième étape : le choix d'une solution

Une bonne analyse des solutions indique le choix que le décideur devra faire, compte tenu des objectifs qu'il s'est fixés pour atteindre les buts de l'organisation.

Le meilleur choix sera forcément celui qui aidera le mieux à réaliser les objectifs définis préalablement à toute action. Le manager devra cependant avant de passer à l'exécution de la décision éprouver son choix. Pour cela, il peut appliquer quelques principes assez connus : la

remise en cause de son raisonnement à la lueur de la décision optimale, la soumission de la solution à d'autres personnes pour voir leur réaction (recherche de feed-back)... etc.

2.1.4. Quatrième étape : l'exécution de la décision :

Pour que le choix soit opérationnel, le manager veillera à l'application de sa décision, des plans d'intervention pertinents doivent être établis puis mis en œuvre

À cette étape, les difficultés relèvent généralement de ce qu'on appelle l'erreur de l'absence de participation, c'est-à-dire l'incapacité de susciter la participation des personnes dont le soutien est essentiel à l'exécution du plan d'actions, pour cela le manager doit doubler son rôle de décideur de celui d'animateur .

2.1.5. Cinquième étape : évaluation des résultats et contrôle

Une fois la décision exécutée dans la mesure souhaitée, le manager doit cependant vérifier, Contrôler les résultats et porter les corrections nécessaires .on arrive alors à l'étape des mesures où on compare les réalisations aux objectifs.si les résultats escomptés n'ont pas été obtenus, il faut reprendre le processus et déterminer des mesures de redressement, on doit examiner tant les conséquences positives que les conséquences négatives des mesures choisies.si la solution d'abord adoptée semble insatisfaisante ,il pourra être souhaitable de revenir aux étapes précédentes pour remanier le plan ou en faire un nouveau .

Cette méthode d'analyse peut s'avérer, en pratique, très riche si l'information requise à chaque étape du processus décisionnel circule d'une façon satisfaisante .tout blocage voulu (rétention d'information) ou accidentel (système d'information inadéquat) de l'information porte atteinte à la formulation du diagnostic et en conséquence, à la prise de décision.

Herbert Alexander Simon propose aussi à cette fin, les étapes d'un processus décisionnel, qui s'articule sur des grandes phases à savoir : phase d'intelligence (investigation), phase de modélisation (conception), phase de choix (sélection), le processus IMC proposé par SIMON est un modèle de référence dans l'étude des processus décisionnel.

– **phase d'intelligence:** Il s'agit ici de comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement.

– **phase de modélisation:** Ici, les informations recueillies vont être traitées, les décideurs vont ensuite rechercher les solutions envisageables.

– **phase de choix de la meilleure solution :** compte tenu des contraintes. On rajoute généralement une quatrième étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback).

Selon Simon « Un agent recherche non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant en fonction d'un certain niveau d'aspiration », c'est **le principe de rationalité limitée (caractérise le comportement du décideur face à un choix)** .Pour Simon, la prise de décision s'effectue dans le cadre d'une rationalité limitée. Il s'oppose au principe de rationalité parfaite pour développer le concept de choix réalisé par des acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale. En effet, leur perception de l'environnement est limitée par le temps ou l'abondance d'informations. Ils vont donc arrêter leur décision en fonction de leurs propres aspirations, sur le choix qu'ils estiment satisfaisant, et non sur un choix optimal au sens classique.

L'élaboration des décisions au sein d'une organisation est un phénomène collectif .le processus de décision s'analyse à trois niveaux : l'entreprise, ses organes constitutifs et les membres de l'organisation, il existe donc trois niveaux d'objectifs¹ :

- **Objectifs organisationnels :**

L'entreprise a des objectifs généraux et permanents qui transcendent ceux de ses membres .elle cherche à assurer sa survie et son développement.

- **Objectifs fonctionnels :**

Les différents organes de l'entreprise (divisions, services) ont des points de vue particuliers et des objectifs spécifiques .le processus de décision est un compromis entre ses diverses optiques mais il peut parfois conduire à privilégier abusivement un point de vu particulier et générer ainsi des déséquilibres au sein de l'entreprise (des fonctions hypertrophiées et des fonctions délaissées).

- **Objectifs individuels :**

¹ BALLAND, (S) et BOUVIER (A.M) :Op.cit., p.45.

Les différents membres de l'organisation ont leurs propres buts, qu'ils cherchent à atteindre en priorité par rapport aux objectifs de l'organisation, le processus de décisions peut dès lors être altéré par la transmission, la déformation ou la rétention de l'information en fonction d'objectifs personnels à atteindre. La création de réseaux d'influence peut aussi biaiser le processus de décision.

Compte tenu de ces trois catégories d'objectifs, souvent contradictoires, l'entreprise doit chercher à faire converger les objectifs généraux et ceux des individus en assurant la prise en compte équilibrée des points de vue des diverses fonctions et éviter ainsi toute source de dysfonctionnement.

2.2. Les modèles fondamentaux des processus de décision ¹:

Par modèle, on entend représentation simplifiée du processus de décision. On peut présenter quatre grands modèles comme suit :

2.2.1- Le modèle de l'acteur unique :

➤ Présentation du modèle :

L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences stables. Ce modèle est aussi appelé modèle mono rationnel ou rationnel.

La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique (individuel ou collectif) dont la conduite est dite rationnelle du fait qu'il cherche à maximiser la réalisation de ses fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Le degré de pureté ou de sophistication de cette rationalité peut être très variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une mono rationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de se décider.

Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- ✓ Formulation du problème.
- ✓ Repérage et explication de toutes actions possibles.
- ✓ Evaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences.

¹STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, 4ème édition, édition DUNOD, Paris, 2005, p.628.

Choix de la solution optimale.

➤ **Portées et limites du modèle de l'acteur unique :**

Le modèle monorationnel fondé sur l'idée de rationalité du calcul économique a permis des formalisations élaborées, utilisant des outils mathématiques et des techniques quantitatives, qui se révèlent puissantes dans le cas des problèmes bien structurés et répétitifs. Cependant il faut remarquer que les théories de l'acteur unique sont le plus souvent du type normatif et non explicatif. Elles répondent aux questions comment faire ? Plutôt qu'aux questions comment ce choix a-t-il été fait ? Ou pourquoi cela s'est-il passé ainsi.

D'autre part le système monorationnel suppose que les changements observés sont les résultats des choix volontaires et libres de ce décideur individuel ou collectif. De ce fait il n'existe pas de conflits et des stratégies des individus et des groupes.

Enfin ce modèle suppose qu'il y a une relation directe entre l'importance donnée à une décision quand elle est prise et l'importance de ces résultats. Ce principe, selon lequel les grands effets sont produits par des grandes causes, est malheureusement pour le modèle mono-rationnel souvent infirmé par l'expérience.

2.2.2-Le modèle organisationnel :

➤ **Présentation du modèle :**

L'organisation est composée de sous-unités et c'est la direction générale qui leur fixe les objectifs. Les sous-unités traitent ces objectifs comme des contraintes, et tentent donc de les formuler comme selon les schémas connus sur lesquels elles pourront appliquer des règles et procédures standard. De ce fait les sous-unités ont tendance à ramener des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches des situations déjà rencontrées.

Les procédures consistent à effectuer des recherches jusqu'à trouver la première solution satisfaisante c'est-à-dire celle dont le niveau de performance est jugé acceptable par la direction. Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée.

Ainsi, la plupart des solutions trouvées ont déjà été utilisées antérieurement pour solutionner d'autres problèmes et des solutions nouvelles ne sont recherchées que lorsque les solutions anciennes ne sont pas susceptibles de solutionner le problème.

➤ **Portées et limites du modèle organisationnel :**

L'apport fondamental du modèle organisationnel de la prise de décision est d'avoir mis en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix. Ce modèle met en relief l'importance de l'organisation et des procédures dans la prise de décision. Cependant ce modèle souffre de certaines lacunes dont il convient de parler. Ce sont :

- ✓ Il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures et les procédures existantes.
- ✓ Il est imprécis sur la manière dont les sous-unités interagissent, sur leur intégration et le rôle de la direction, sur la façon dont sont définies les structures et les procédures ; autrement dit, le modèle reste pudique sur la question de pouvoir.
- ✓ Il admet trop facilement que les règles sont suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les enjeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

2.2.3-Le modèle politique :

➤ **Présentation du modèle :**

Dans le modèle politique l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs -individus ou groupes- placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations).

L'organisation n'a pas d'objectifs clairs à priori. Ses objectifs sont rediscutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les individus mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation et s'exprime au travers des jeux de pouvoir.

➤ **Portées et limites du modèle politique :**

Développé à partir de l'observation des organisations ou des institutions publiques le modèle politique est hérité principalement des sciences politiques. Son apport essentiel est d'attirer l'attention sur les interactions des stratégies particulières au sein des organisations et, finalement, sur les jeux de pouvoir que cachent les discours rationnels et les organigrammes bien dessinés. Son utilisation est cependant complexe, car il requiert beaucoup d'informations.

Ses limites sont de deux ordres :

- ✓ En insistant sur les stratégies particulières, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépend de décisions d'organisation qui ne sont pas traitées dans les modèles élémentaires.
- ✓ Il néglige également l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs communes, projets, identité. Tous ces éléments peuvent orienter l'action plus sûrement que tout processus de négociation, car ils peuvent exister en dehors de toute discussion.

2.2.4-Le modèle de la poubelle :

➤ Présentation du modèle :

Le modèle de la poubelle formulé par J. March, M. Cohen et J. Olsen considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants).

Les opportunités de choix sont les occasions par lesquelles une organisation est censée produire une ou des décisions (signature de contrat, embauche ou licenciement, réunions budgétaires, comités de planification, etc.).

Les problèmes sont tout ce qui implique les membres de l'organisation dans et hors l'organisation à un moment donné ; cela dépasse largement les problèmes de gestion, pour inclure les soucis familiaux ou écologiques.

Les solutions sont les réponses en quête de problèmes : elles recherchent une ou des questions pour pouvoir être mises en œuvre.

Les participants sont les acteurs présents lors d'une opportunité de choix. Comme ils n'ont en général plus de possibilités de participation qu'ils n'ont de temps disponible, leur présence, face à une opportunité, n'est pas garantie, pas plus que leur implication.

➤ **Portées et limites du modèle de la poubelle :**

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables :

- ✓ Il s'écarte du paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le choix d'une solution adéquate.
- ✓ Il suggère des explications pour des phénomènes somme toutes fréquents tels que des décisions ne résolvant pas des problèmes visés, qui réapparaissent plus tard ou ailleurs, l'adoption de solutions alors que la situation n'était pas problématique, la persistance de problèmes non résolus ou l'incapacité d'attribuer une décision.
- ✓ Il remet en cause l'idée intuitive selon laquelle une décision est un phénomène important, indépendant ou circonscrit.

D'autre part le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision. Cette vision anarchique des organisations a nourri des approches qui mettent plus l'accent sur l'action que sur la décision.

Il faut retenir de ces différents modèles que leur réalisation dans la pratique est très complexe et comme nous l'avons souligné, chacun de ces modèles a ses limites. Ainsi, pour une plus grande efficacité et pour les besoins de la pratique il s'avèrera souvent plus convenable de les associer afin de prendre de meilleures décisions.

Section 3 : les facteurs influençant la prise de décision

3.1. Les sources de la prise de décision¹ :

Lors de la prise de décision, le manager combine plusieurs sources :

3.1.1. Son expérience :

¹ MERUNKA, (D) : *La prise de décision en management*, édition Vuibert, 1987, p.18.

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent en fait simples et routinières parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience ne serait de grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décisions et à évaluer leur importance ; elle ne suffira pas seule à sélectionner la meilleure solution.

3.1.2. Les standards :

Les entreprises bâtissent des politiques standards ou des règles de décisions standards en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-tests de créations publicitaires ou de tests de produits, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, peuvent être interprétés ou fixés en fonction de résultats ou de pratiques standards calibrées sur les expériences passées. Ceci aide à la prise de décision (en fournissant un cadre de référence) mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

3.1.3. Les données et les faits :

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement de l'entreprise. Les plans d'actions sont toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées.

Les managers interprètent les données et les faits au travers de leur expérience et d'hypothèses non formulées. La qualité des recommandations ou des solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des hypothèses que de la qualité des données ou des faits interprétés.

3.1.4. Les modèles :

L'utilisation de modèles d'aide à la prise de décision devient de plus en plus fréquent dans le domaine de management. Les modèles d'évaluation des produits et de choix des marques, les modèles de prévisions, les modèles de gestion de production, les modèles d'évaluation des sociétés, les modèles d'évaluation des hommes, sont parmi les plus utilisés.

L'utilisation ou la construction de modèles impliquent une définition précise du problème à résoudre de la part des managers. Cela nécessite aussi une formulation précise des objectifs poursuivis, des critères de décisions et de leurs interactions

3.1.5. Les systèmes experts :

Au début des années 1970 se développe le concept d'intelligence artificielle qui a donné lieu à la mise au point de systèmes experts .le système experts peut être considéré comme un intermédiaire entre les experts humains qui transmettent leurs connaissances au système et un utilisateur qui se sert du système pour résoudre ses problèmes et pour acquérir lui-même un savoir-faire .

Les systèmes experts de gestion sont en plein développement et leur utilisation effective par les managers est encore limitée.

L'extension de ces systèmes à de nombreuses applications en management est en cours, mais elle demande des efforts et des investissements considérables .ce n'est que durant la décennie 1990 qu'une véritable utilisation étendue en entreprise a été remarquée.

3.2- Les principaux facteurs influençant la prise de décision¹ :

Les décisions managériales sont souvent influencées par plusieurs facteurs (objectifs et subjectifs) plus ou moins déterminants .ces facteurs peuvent orienter positivement ou négativement les décisions.

3.2.1-Les caractéristiques des décideurs :

Le comportement décisionnel dépend fortement des caractéristiques personnelles des décideurs, telles que leurs qualités (cognitives, motivationnelles, interactives) et leurs préférences (valeurs et attitudes, objectifs et niveau d'aspiration). En effet la structure cognitive d'un décideur et en effet au cœur du processus de décision.

¹ BERARD, (Céline) : *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine-paris, 2009, p.116.

Les caractéristiques des décideurs concernent principalement des facteurs démographiques et des prédispositions cognitives.

-**Facteurs démographiques** : âge, genre, position dans l'organisation, niveau d'éducation...etc.

-**Prédispositions cognitives** : traduisent les caractéristiques personnelles des individus, telles que les styles cognitifs, les valeurs ou attitudes fondamentales et toute autre disposition cognitive reliée à la personnalité ou aux différences individuelles.

3.2.2-Facteurs contextuels :

- Contexte organisationnel : il s'agit des caractéristiques de l'organisation (le domaine d'activité, la taille, la propriété, la culture d'entreprise, etc.)
- Contexte environnemental : il s'agit de l'environnement et externe dans lequel exerce l'entreprise.

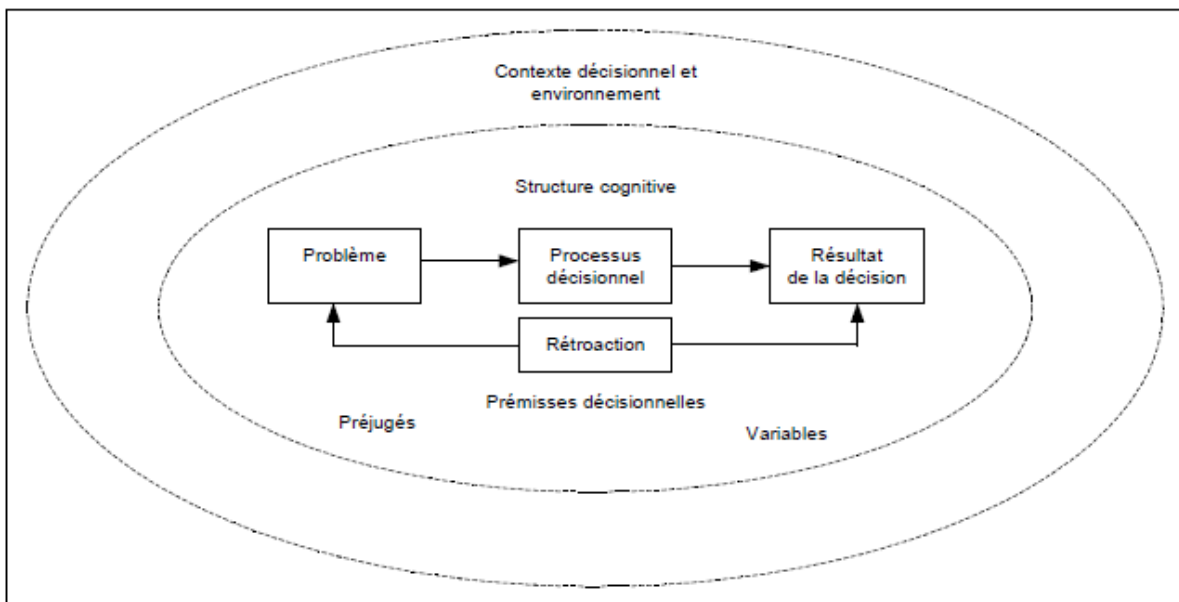
3.2.3. Les caractéristiques du problème de décision : Il s'agit de la nature de la décision à prendre, le degré d'importance, la familiarité... Etc.

3.2.4. Les particularités du contexte socioculturel : Il s'agit de la culture des collègues et des subordonnés, les caractéristiques socioéconomiques)

✓ On retient donc que :

- Le type de raisonnement d'un décideur est à l'origine du type d'analyse qu'il privilégie lors du processus de décision.
- Des décideurs avec des styles cognitifs différents réagissent différemment face à une même situation.
- Dans un contexte socioculturel nouveau, les particularités culturels des acteurs locaux dans l'organisation (les collègues, subordonnés locaux) et les conditions socioéconomiques du pays d'implantation, doivent être prises en compte dans le choix du style de décision parmi de nombreuses variables en considération

Figure II.3-Processus de décision et structure cognitive du décideur



Sou
rce
:
BE
RA
RD,
(Cél
ine)
:Op.
cit.,

p.116.

3.3. La prise de décision et la culture ¹:

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

¹ MEIER, (O) : *Management interculturel*, 5e édition, Dunod, paris, 2013, p.164.

Le processus de décision est essentiel pour comprendre le fonctionnement d'équipe de travail, il donne des indications sur la façon dont les responsables analysent et évaluent les problèmes avant de s'engager dans une action, et sur le rôle qu'ils accordent aux autres membres de l'équipe pour décider. Dans ces deux domaines, la culture d'origine des membres de l'équipe (nationalité) peut jouer un rôle central, en influençant le processus de décision, tant sur le plan des méthodes de collecte et de traitement de données qu'au niveau de partage des responsabilités.

Tableau II.2-prise de décision et culture

| Décider | Nature des tâches | Exemple de déterminants culturels |
|---------------------------------------|---|--|
| Processus de prise de décision | <ul style="list-style-type: none"> - collecte des informations - définition des options possibles - comparaison et évaluation des options (coût /bénéfice) - degré d'ouverture à la discussion - degré de participation - mode de décision (hiérarchique, consensuel, à la majorité....) - degré de rapidité des décisions | <ul style="list-style-type: none"> - Orientation masculine ou féminine des valeurs - attention accordée aux personnes ou aux tâches - relation à l'autre - contexte de communication riche ou pauvre |

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| <p>Nature des décideurs</p> | <ul style="list-style-type: none"> - décideur individuel (chef d'équipe) - décideur collectif (équipe) - relations entre les acteurs suivant leur position dans l'organisation - rôle accordée à la confiance et aux relations interpersonnelles - taille et composition des équipes - source du pouvoir (gratification, compétence, personnalité, exemplarité) | <ul style="list-style-type: none"> - degré de distance hiérarchique - statut attribué /acquis -orientation individualiste ou communautaire |
|------------------------------------|---|---|

Source : MEIER, (O) : *Management interculturel, 5e édition*, Dunod, paris, 2013, p.165.

Conclusion :

Nous pouvons retenir que la prise de décision est un processus complexe qui intègre un nombre élevé de variables et qui ne s'avère pas toujours totalement logique. Par ailleurs il serait erroné de penser qu'un modèle ou un autre à lui seul la représente le mieux. Mais l'association de ces différents modèles en donne l'aspect le plus proche de la réalité.

L'importance de la prise de décision pour une entreprise est clairement perceptible d'autant plus que si elle est mal menée, ses conséquences seront négatives, et vu que l'environnement des décideurs est de plus en plus complexe et évolue rapidement, l'entreprise doit avoir une parfaite connaissance des différentes variables et facteurs susceptibles d'influencer sa démarche de prise de décision, et cela pour pouvoir les maîtriser et prendre les meilleures décisions.

Chapitre III:
Etude de cas

Introduction

Dans ce dernier chapitre, et en premier lieu, nous allons présenter brièvement l'entreprise dans laquelle, nous avons mené notre étude, qui est la multinationale Baker Hughes.

En second lieu, et à travers la deuxième section nous présenterons l'enquête, et la démarche méthodologique suivie pour sa réalisation, ainsi que les choix opérés en matière d'investigation.

Dans la troisième section, nous analyserons les réponses obtenues, et nous ferons une synthèse des résultats, nous essayerons par la suite dresser une liste de recommandations et de suggestions.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Baker Hughes

1.1-Présentation :

Leader mondial des services pétroliers, Baker Hughes apporte à l'industrie pétrolière mondiale des conseils en gestion des réservoirs ainsi que des produits et des technologies de forage et d'évaluation, de complétion et de production. Elle propose des technologies de haute performance qui apportent de la valeur à ses clients en réduisant les coûts, en limitant le risque, en améliorant la productivité des réservoirs et en maximisant la récupération finale.

➤ Baker Hughes est structurée selon deux axes principaux :

Un axe géographique et un axe produits. L'entreprise travaille avec des sociétés pétrolières nationales, internationales et indépendantes dans plus de 90 pays. Son réseau de services est organisé en géo marchés, faisant partie de régions et sont dirigés par un président régional qui habite sur place, à proximité des clients.

Les équipes de gestion des régions et des géo marchés s'efforcent toujours de mieux comprendre les besoins des clients en coordonnant la mise à disposition de produits individuels et de solutions de service complètes associant les technologies de Baker Hughes les mieux adaptées à chaque projet.

Baker Hughes emploie plus de 50 000 salariés de compétences et d'origines variées, qui représentent plus d'une centaine de nationalités. Plus de la moitié de ses employés travaille à l'extérieur des États-Unis.

1.2- Historique :

Baker Hughes regroupe de multiples entreprises novatrices qui ont mis au point et introduit sur le marché des technologies haute performance au service de l'industrie pétrolière.

L'histoire combinée de ces entreprises date de plus d'un siècle. En 1907, Reuben C. Baker mettait au point un sabot de tubage qui a révolutionné le forage au câble. En 1909, Howard R. Hughes Senior introduisait le premier trépan à molettes, l'avenir du forage rotatif. Au cours des huit décennies qui ont suivi, Baker International et Hughes ToolCompany sont devenus les leaders mondiaux des complétions de puits, des outils de forage et des services associés. Les deux sociétés ont fusionné en 1987 pour former Baker Hughes Incorporated.

Au cours de son histoire, Baker Hughes a acquis et assimilé de nombreux pionniers du secteur pétrolier. Récemment, Baker Hughes a acquis BJ Services, leader des services de pompage haut pression et de « Coil Tubing ». L'intégration de BJ Services dans Baker Hughes a permis à l'entreprise de se doter d'une technologie de pompage haute pression cruciale qui comble une lacune importante dans l'offre de produits de Baker Hughes et améliore sa position concurrentielle sur le marché des opérations intégrées. Cette intégration nous permet également d'utiliser des technologies, des solutions et des services qui nous sont propres pour tirer parti d'opportunités attractives telles que l'exploitation en eaux profondes et les hydrocarbures non conventionnels.

L'entreprise offre dorénavant une gamme complète de produits et de services pétroliers de haut niveau, gérés par un réseau de service mondial et soutenus par des capacités de recherche, d'ingénierie et de production exceptionnelles.

1.3- Organisation :

Baker Hughes travaille avec des sociétés pétrolières nationales, internationales et indépendantes dans plus de 90 pays. Son réseau de services est organisé en régions et en géo marchés. Chaque géo marché a la responsabilité de toutes les opérations de Baker Hughes au sein d'une zone géographique donnée, ce qui permet d'apporter des services et de présenter un visage unique aux clients. Au sein de Baker Hughes, l'organisation en géo marchés est responsable des résultats de l'élaboration et de l'exécution des stratégies de mise sur le marché et de la gestion des ventes et des opérations. La structure en géo marchés permet de prendre des décisions au niveau local « à la vitesse du client ».

1.4- Produits, technologies et services :

Le groupe Produits et Technologies s'occupe principalement de garder le leadership en matière de capacités de services et de technologie. Ses quatre divisions élaborent et commercialisent des technologies et des services dans leurs gammes de produits respectives.

Les quatre divisions sont :

- La division Forage et évaluation.
- La division Complétion et production.
- La division Pompage haute pression.
- Les Services de développement des réservoirs (RDS).

La culture est souvent définie comme « la manière dont nous faisons les choses ici ». Baker Hughes dispose d'une culture de haute performance basée sur des Principes de base et des Clés de la réussite qui guident ses décisions quotidiennes. Un des piliers de sa culture est son engagement à rester Complètement Conforme.

1.5- Principes de base :

✓ **L'intégrité :**

- Nous estimons que l'intégrité est le fondement de toutes nos actions individuelles et collectives, au service d'une organisation dont nous sommes fiers.
- Nous sommes une entreprise responsable, soucieuse de la santé et de la sécurité des personnes, de la protection de l'environnement et du respect des lois, des réglementations et des règlements de l'entreprise.
- Nous sommes honnêtes, dignes de confiance, respectueux et éthiques dans nos actions.
- Nous tenons nos engagements.
- Nous sommes responsables de nos actes, de nos réussites et de nos échecs.

✓ **Esprit d'équipe :**

- Nous estimons que l'esprit d'équipe décuple nos forces individuelles.
- Nous œuvrons à des objectifs communs.
- Nous attendons de chacun qu'il participe activement à l'équipe Baker Hughes.
- Nous communiquons ouvertement entre tous les niveaux de l'organisation.
- Nous valorisons la diversité de notre force de travail.
- Nous partageons volontairement nos ressources.

✓ **Performances :**

- Nous pensons que l'excellence des performances produira des résultats qui nous différencieront de nos concurrents.
- Nous nous concentrons sur ce qui est important.
- Nous définissons et nous communiquons des attentes claires.
- Nous travaillons dur, nous célébrons nos réussites et nous tirons des enseignements de nos échecs.
- Nous recherchons continuellement de nouvelles manières d'améliorer nos produits, nos services et nos processus.

✓ **Apprentissage :**

- Nous estimons qu'un environnement d'apprentissage est le meilleur moyen pour chacun et pour la société de développer tout son potentiel.
- Nous comptons sur chacun pour évoluer tout au long de sa carrière en associant engagement individuel et engagement de l'entreprise.
- Nous tirons des enseignements de nos décisions et de nos actions passées, bonnes ou mauvaises, et nous les partageons afin de favoriser l'amélioration continue des performances.
- Nous améliorons la recherche comparative et l'adoption de bonnes pratiques.

1.6- Force de travail et diversité

Baker Hughes s'efforce d'attirer, d'embaucher, de développer et de conserver des talents exceptionnels dans chaque pays où la société exerce ses activités. Notre force de travail diversifiée et compétente est la pierre angulaire de notre compétitivité, quelle que soit la région géographique ou la filière commerciale concernée. Nous nous efforçons de bâtir une culture de l'inclusion qui favorise la diversité de notre force de travail, reflète notre empreinte géographique et crée un cadre de travail au sein duquel les employés peuvent atteindre tout leur potentiel.

• **Programmes liés à la diversité**

Outre le Conseil de la diversité qui tient le rôle d'instance dirigeante en matière de diversité et d'inclusion chez Baker Hughes, l'entreprise a mis en place toute une série de programmes et d'activités destinés à sensibiliser l'organisation à la diversité.

- Des groupes d'aide aux femmes apportent du soutien et du réseautage aux femmes, tout en favorisant le recrutement, la conservation et l'évolution des femmes, pour le plus grand bien des communautés.
- Nous encourageons la formation de groupes d'aide aux employés qui fourniront un soutien similaire à d'autres segments de la force de travail.
- Sessions de mentorat à la diversité pour les superviseurs et les managers avec des évaluations et des formations, pour les aider à mieux travailler dans un environnement diversifié et mondial.
- Notre site intranet sur la diversité propose des informations, des ressources et des outils pour améliorer la sensibilisation et permettre à chacun de mieux comprendre la diversité.

- Baker Hughes apporte également son soutien à de grandes conférences sur la diversité et incite ses employés à y participer.

- **Implication au sein de la communauté**

La diversité de notre force de travail permet à Baker Hughes d'agir positivement dans les centaines de communautés au sein desquelles la société travaille. Nos employés se portent régulièrement volontaires pour participer à des opérations de charité ou travailler bénévolement dans des écoles au profit des habitants. Avoir des employés qui connaissent personnellement la culture et la langue du pays hôte nous permet d'être plus efficaces dans ce genre d'actions bénévoles.

1.7- Clés de la réussite :

- Chacun doit développer son potentiel et chacun peut apporter sa pierre à l'édifice.
- Nous comprenons nos priorités et nos objectifs de performance.
- Nous faisons de notre mieux, tous les jours.
- Nous soutenons la nouveauté et nous prenons des risques réfléchis.
- Nous agissons de manière proactive en cas de problème.
- Nous nous félicitons les uns les autres pour nos bons résultats.
- Apporter une valeur inégalée à nos clients.
- Nous facilitons les relations entre les clients et nous.
- Nous écoutons nos clients et nous comprenons leurs besoins.
- Nous planifions afin d'offrir des solutions novatrices et rentables.
- Nous travaillons de manière sûre et irréprochable avec des résultats de qualité.
- Notre structure de coûts doit rester compétitive à long terme.
- Nous utilisons des services partagés pour contrôler les coûts de l'entreprise.
- Nous recherchons la meilleure valeur pour Baker Hughes auprès de nos fournisseurs.
- Nous éliminons impitoyablement le gaspillage, sans nuire à la sécurité ou à la qualité.
- **Gérer efficacement les ressources.**
 - Nous affectons le personnel aux postes qui lui conviennent le mieux.
 - Nous investissons de manière à tirer parties les opportunités les plus intéressantes pour Baker Hughes.
 - Nous gérons les ressources de l'entreprise comme s'il s'agissait des nôtres.
 - Nous gérons notre bilan de manière à accroître le retour sur investissement.

- **Développement de carrière**

Chez Baker Hughes, nous mettons à votre disposition un monde d'opportunités pour vous aider à progresser dans votre carrière et à évoluer professionnellement en occupant différents postes tous plus motivants les uns que les autres au sein de nos différentes gammes de produits, fonctions et établissements.

Vous aurez la possibilité d'acquérir des connaissances pratiques et de l'expérience grâce à des missions sur le terrain, à des projets, à des sessions de formation théorique, à des documents d'apprentissage autonome ainsi qu'à des activités de coaching et de mentorat.

Baker Hughes possède également un certain nombre de processus et de systèmes qui vous aideront à vous frayer un chemin parmi les nombreuses opportunités qui vous sont proposées.

1.8- La prise de décision au sein de Baker Hughes :

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension importante puisqu'elle repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. A vrai dire, savoir prendre des décisions c'est également la garantie d'atteindre rapidement les objectifs fixés.

La décision au sein de Baker Hughes se fait après une analyse profonde de la situation mise en cause, en suivant plusieurs étapes. Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir.

La prise de décision en environnement multiculturel se diffère de celle en environnement mono-culturel par le mode, le processus et les agents qui interviennent lors de la prise de décision. Il existe des différences entre les nations qui affectent le travail quotidien en entreprise mais ces différences entre cultures nationales se présentent de manière fortes différentes suivant le degré de la distance hiérarchique, plus cette dernière est élevée, plus le pouvoir décisionnel est détenu par la haute direction avec une faible participation des autres niveaux hiérarchiques.

Baker Hughes Algérie :**Tableau III.1.**Répartition de l'effectif de Baker Hughes Algérie (Janvier 2015)

| Départements | Expatriés | Locaux | Total |
|---|-----------|--------|-------|
| Project Management | 3 | 1 | 4 |
| Administration /other support function | 5 | 9 | 14 |
| Humanresources | 0 | 5 | 5 |
| Finance /control | 1 | 3 | 4 |
| Information technology | 1 | 2 | 3 |
| Estimating scheduling project control | 4 | 6 | 10 |
| Onshore engineering | 12 | 24 | 36 |
| HSE | 9 | 17 | 26 |
| Quality | 4 | 24 | 28 |
| Procurement | 3 | 21 | 24 |
| security | 2 | 5 | 161 |

Source : document interne à l'entreprise

Section 2 : présentation de l'enquête

Notre recherche vise à mettre en évidence l'influence de la diversité culturelle sur les pratiques managériales et la prise de décision, et consiste à tester des hypothèses, elle est d'ordre quantitatif et repose sur une collecte importante de données.

Pour élargir le champ d'étude et récolter des informations assez consistantes, nous avons jugé utile d'utiliser un questionnaire (voir l'annexe n°1), ce dernier sera donc administré auprès de professionnels travaillant dans un milieu diversifié.

2.1-L'objectif de l'enquête par questionnaire :

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées¹.

Le questionnaire aura pour objectif de recueillir de manière générale la perception des employés sur la diversité culturelle et mesurer le degré de son influence sur la prise de décision.

Il nous permettra également d'avoir une vue d'ensemble sur l'ambiance qui règne dans l'entreprise et de mesurer le degré de satisfaction de ses employés vis-à-vis de la diversité culturelle existante au sein de leurs équipes de travail, leur degré d'intégration, leurs rapports avec leurs collègues ainsi qu'avec leurs managers.

Le questionnaire aura aussi pour objectifs de recueillir auprès des managers leurs perceptions sur la diversité culturelle et les manières dont elle influence leurs choix stratégiques et comment cette diversité pourra orienter leurs décisions.

Cet instrument de recherche nous a permis de :

- Utiliser une méthode scientifique de recherche et d'investigation des données.
- Apprécier la perception du questionnaire par les personnes concernées.

¹ OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{ère} édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

➤ L'exploitation des réponses données et la confirmation ou l'infirmité des hypothèses posées dans l'analyse de la problématique de notre travail.

2.2-Présentation du terrain d'étude :

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de l'entreprise d'accueil, l'élaboration d'un échantillon s'est avérée indispensable.

L'échantillon est composé de professionnels travaillant dans une multinationale Américaine installée en Algérie, basée sur Alger et Hassi Messaoud ,pour cela l'enquête en ligne nous a cependant semblé être la meilleure solution pour avoir les réponses d'individus géographiquement dispersés ,car elle permettra de contacter les personnes travaillant sur les deux bases et des individus qu'on ne peut interroger face à face ,en raison des nombreux déplacements ,l'enquête en ligne permettra ainsi d'avoir un échantillon d'une plus grande taille, et un coût plus fiable.

Nous avons procédé donc à l'envoi du questionnaire par e-mail grâce à la collaboration des représentants RH de la base de Hassi Messaoud ce qui diminue le risque de refus de réponse.

Le choix de notre échantillon repose sur les repères suivants :

- Cadres locaux et cadres expatriés qui ont une expérience dans la gestion des équipes multiculturelles.
- Couvrir plusieurs départements de l'entreprise.
- Avoir des cadres suffisamment informés sur les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise, particulièrement en matière de diversité culturelle.

Notre échantillon se compose donc de personnes ayant des positions variées allant du personnel de bureau aux cadres et managers et techniciens ,cette indication est très importante à relever puisque ,d'une part nous pouvons avoir la perception des employés qui n'occupent pas un poste de grande responsabilité pour analyser leurs rapports avec leurs managers ainsi que la place qu'occupe la diversité culturelle dans leur entreprise et la gestion qui en découle .d'autre part nous pouvons analyser la vision des managers face à cette diversité.

Sur une population de 60 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire, nous avons reçus 56 questionnaires remplis.

2.3- Structuration du questionnaire :

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non, qui facilitent le dépouillement.
- Questions semi-ouvertes : réponses aux choix multiples et libres.
- Une question ouverte à la fin.

L'objet et l'objectif de notre étude nous ont permis de délimiter les contours de nos questions dont les principales rubriques sont présentées ci-dessous (voir l'annexe n°1 pour le questionnaire complet).

- La première partie se penche sur la proportion de la diversité culturelle au sein de l'entreprise en question, et les liens avec la culture organisationnelle.
- La deuxième rubrique aborde des questions relationnelles entre les employés d'une part et entre les employés et leurs managers d'autre part, des questions relatives aux avantages et inconvénients d'une main d'œuvre diversifiée y sont également évoquées.
- En fin dans la dernière rubrique ,nous aborderons les influences perçues de la diversité culturelle sur le milieu de travail en générale et en particulier son influence sur les pratiques managériales et la prise de décision tout en laissant à la fin au répondant la liberté de s'exprimer par le biais d'une question ouverte.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

3.1- L'analyse de l'enquête :

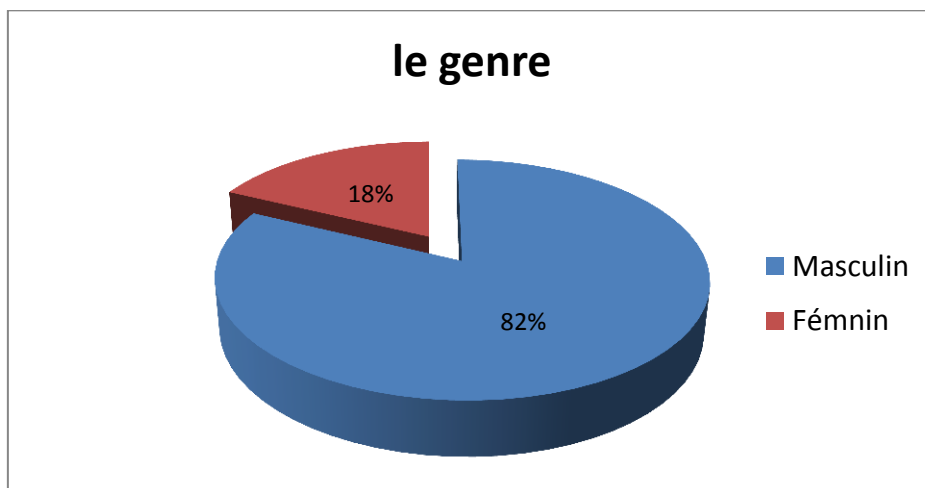
➤ **Selon le genre :**

Tableau III.2- La répartition des personnes interrogées selon le genre

| Réponse | Fréquence | (%) |
|----------|-----------|-----|
| Masculin | 46 | 82 |
| Féminin | 10 | 18 |
| Total | 56 | 100 |

Source :Elaboré par nos soins.

Figure III.1- La répartition des personnes interrogées selon le genre



Source :Elaboré par nos soins.

Commentaire : D'après les résultats obtenus, nous constatons que 82% des personnes interrogées sont des hommes contre 10% seulement de femmes, cette constatation ne s'applique pas qu'à l'échantillon, mais elle reflète la modeste présence de l'élément féminin dans l'entreprise et le fait que l'élément masculin prédomine, cela est dû à la nature de l'activité de l'entreprise qui demande des sorties permanentes sur chantiers et des capacités physiques spécifiques. Pour cela une politique de gestion de diversité Homme /Femme a été récemment mise en œuvre par l'entreprise pour promouvoir l'insertion des femmes dans ce domaine.

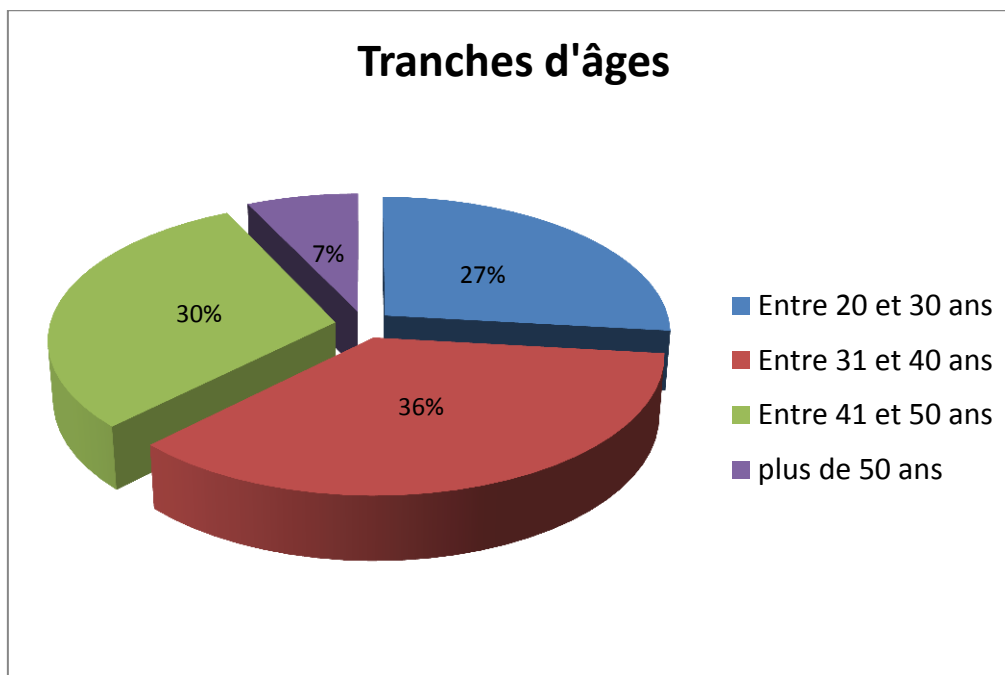
➤ **Par tranche d'âge :**

Tableau III.3 – Répartition des personnes interrogées par tranche d'âge

| Tranche d'âge | Le nombre | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|
| Entre 20 et 30 ans | 15 | 27 |
| Entre 31 et 40 ans | 20 | 36 |
| Entre 41 et 50 ans | 17 | 30 |
| Plus de 50ans | 4 | 7 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.2 – Répartition des personnes interrogées par tranche l'âge



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire : Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées appartiennent à la tranche d'âge [31- 40] qui est la dominante avec 36%, vient ensuite celle de [41-50] avec 30%, suivie par la catégorie [20 - 30] avec 27% et enfin ,on trouve celle de [plus de 50 ans] qui représente uniquement 7%. cela indique que l'entreprise est constituée en grande partie d'une population jeune ,et que la société privilégie le recrutement des jeunes ,vue leur potentiel de compétences élevé et leur dynamisme .

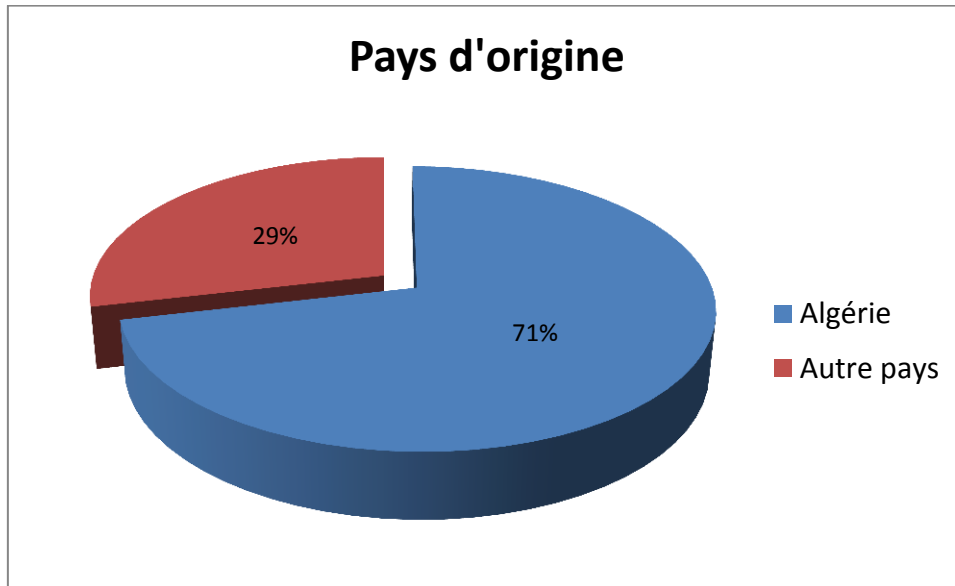
➤ **Selon le pays d'origine :**

Tableau.III.4- Répartition des personnes interrogées selon le pays d'origine

| Pays d'origine | Nombre |
|----------------|--------|
| Algérie | 40 |
| Autre pays | 16 |
| Total | 56 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.3- Répartition des personnes interrogées selon le pays d'origine



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On remarque que 71% des personnes interrogées sont originaires d'Algérie contre 29% venants d'autres pays, cela indique la présence de nationalités autres que celle du pays d'implantation impliquant la présence d'autres cultures autres que la culture Algérienne.

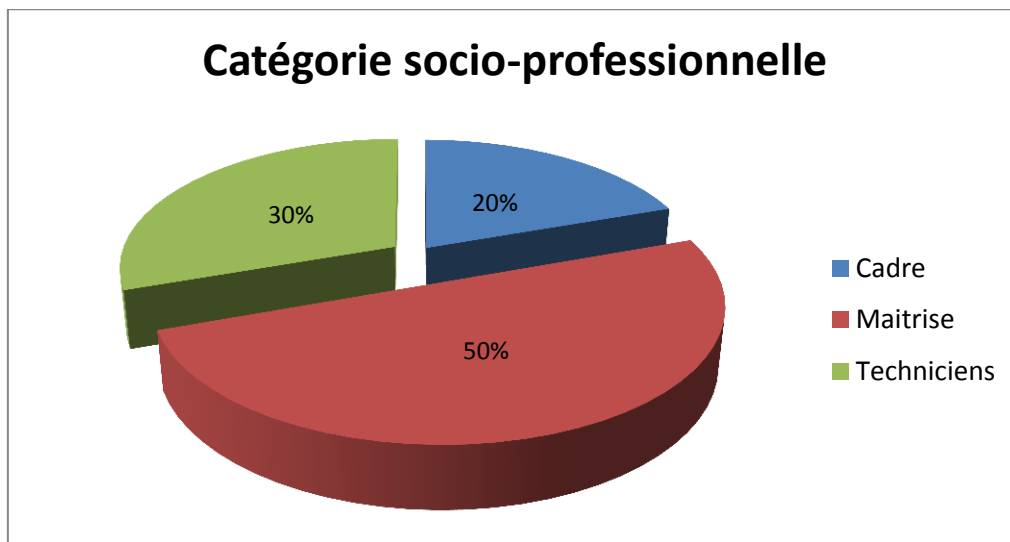
➤ **Selon la catégorie socio-professionnelle :**

Tableau III.5- Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socio-professionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | Nombre | (%) |
|--------------------------------|--------|-----|
| Cadre | 11 | 20 |
| Maitrise | 28 | 50 |
| Technicien | 17 | 30 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.4- Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socio-professionnelle



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On constate que 50% des personnes interrogées sont des cadres, 30% sont de catégorie maitrise et 20% sont des techniciens.

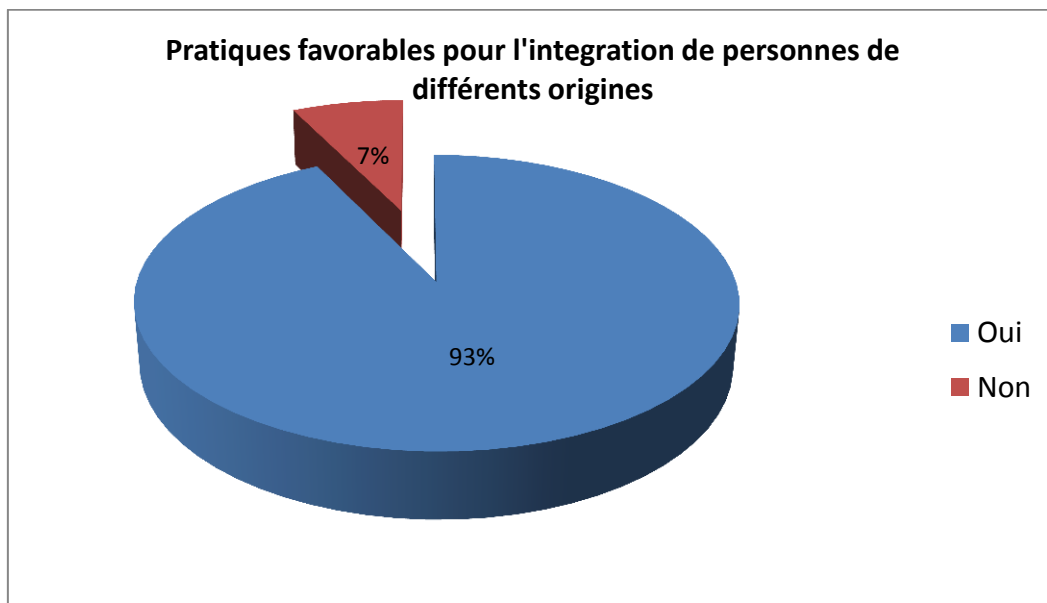
- **Question** :votre entreprise a-t-elle mis en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes de tout le territoire national, et même de l'international ?

Tableau III.6–Mise en œuvre de pratiques favorables pour l'intégration de personnes de différentes origines

| Réponses | fréquence | (%) |
|----------|-----------|-----|
| Oui | 52 | 93 |
| Non | 4 | 7 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.5-Mise en œuvre de pratiques favorables pour l'intégration de personnes de différentes origines



Source :Elaboré par nos soins.

Commentaire :

D'après les résultats, 93% des travailleurs interrogés pensent que des pratiques favorables pour l'intégration de personnes de tout le territoire national et même de l'international ont été mises en œuvre par leur entreprise, tandis que les 7 % restants ne le pensent pas.

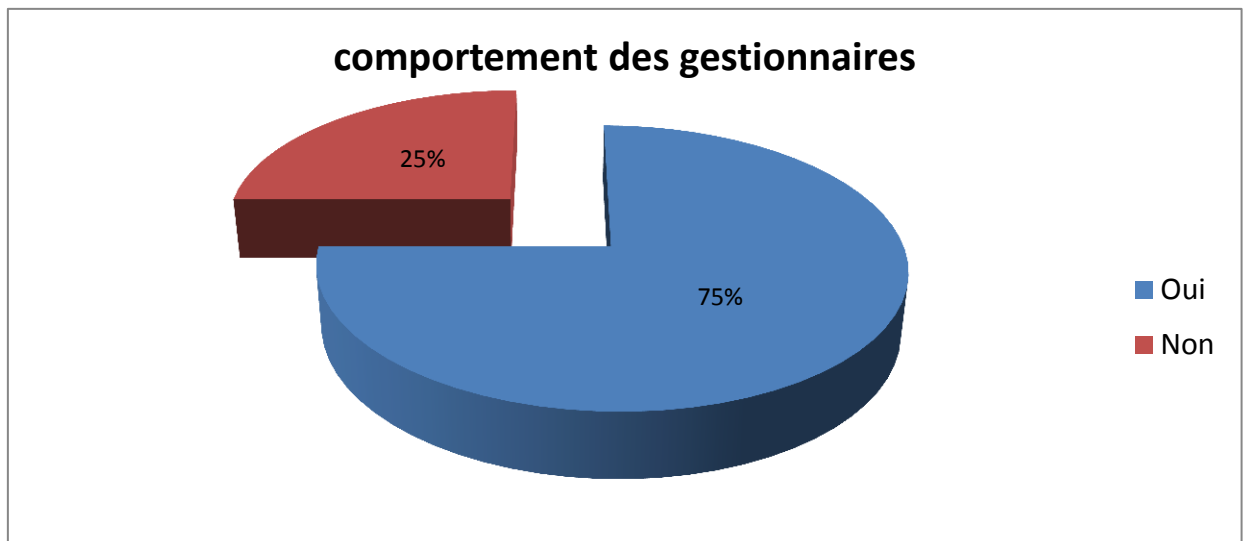
- **Question :** Dans votre entreprise, les gestionnaires sont-ils à l'aise au sujet de la présence de différentes cultures ?

Tableau III.7-La perception des gestionnaires vis-à-vis des différences culturelles

| Réponses | Fréquence | (%) |
|----------|-----------|-----|
| Oui | 42 | 75 |
| Non | 14 | 25 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.6-La perception des gestionnaires vis-à-vis des différences culturelles



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On constate que ,75% des répondants trouvent que les gestionnaires dans leur entreprise sont à l'aise au sujet de la présence de cultures différentes au sein de leurs équipes de travail, pendant que 25% des personnes interrogées pensent qu'ils ne le sont pas. Un résultat qui montre qu'il y a une certaine prise de conscience de l'existence de différences culturelles de la part des gestionnaires.

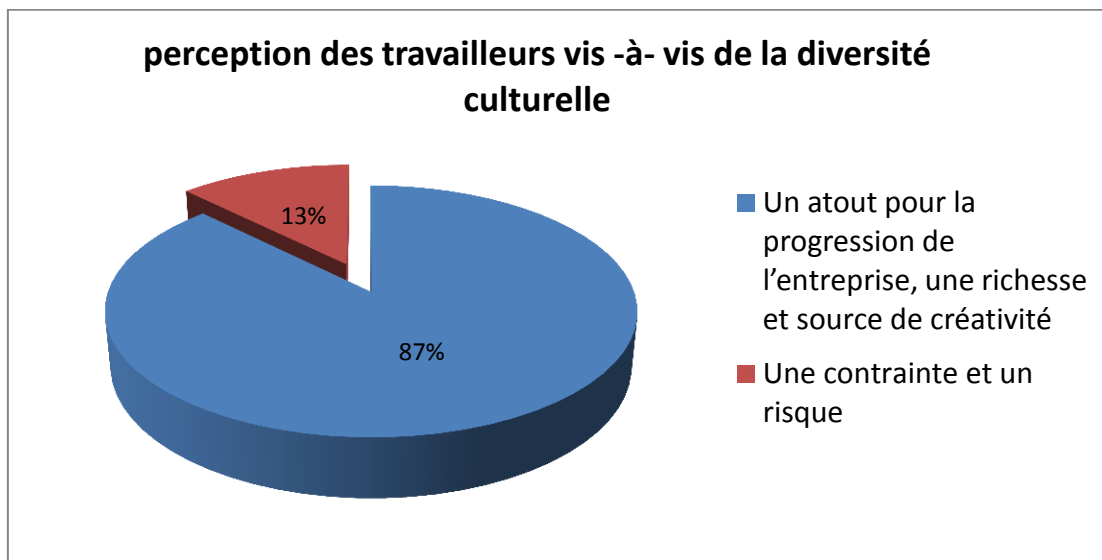
- **Question :** Dans votre entreprise, vous voyez la diversité culturelle existante au sein de vos équipes de travail, comme ?

Tableau III.8-La perception des travailleurs vis-à-vis de la diversité culturelle

| Réponses | Fréquence | (%) |
|--|-----------|-----|
| Un atout pour la progression de l'entreprise, une richesse et source de créativité | 49 | 87 |
| Une contrainte et un risque | 7 | 13 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.7 – La perception des travailleurs vis-à-vis de la diversité culturelle



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On remarque que 87% des personnes interrogées aperçoivent la diversité culturelle existante au sein de leurs équipes de travail comme un atout pour la progression de l'entreprise, comme une richesse et source de créativité, à l'inverse des 13% qui voient en la diversité culturelle une contrainte et un risque, ce résultat indique que l'existence de différentes cultures au sein de l'entreprise peut être à la fois un avantage et un inconvénient pour celle-ci.

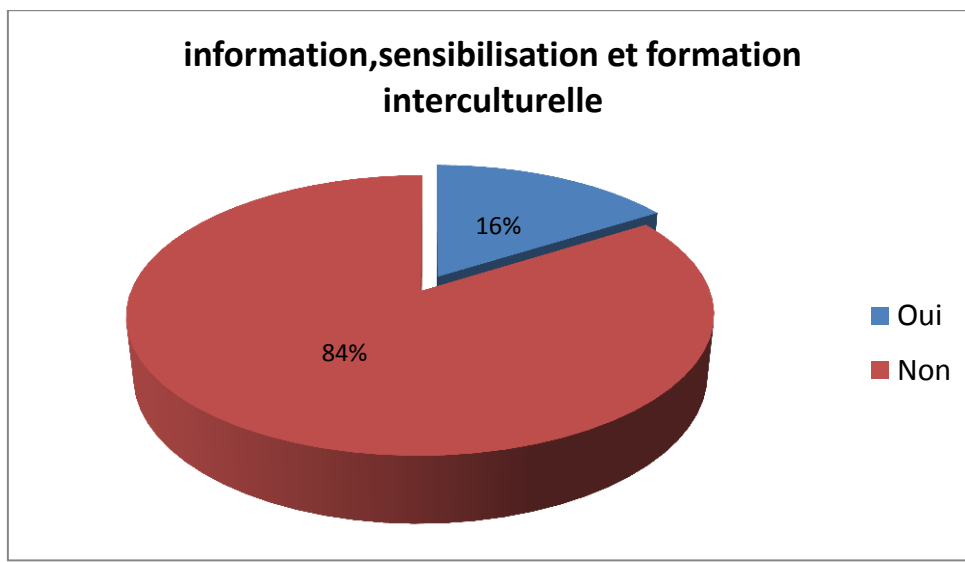
- **Question :** L'entreprise organise-t-elle des séances d'information, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer et gérer la diversité culturelle ?

Tableau III.9-Organisation de séances d'information, de sensibilisation et de formation interculturelle

| Réponse | Fréquence | (%) |
|---------|-----------|-----|
| Oui | 9 | 16 |
| Non | 47 | 84 |
| Total | 56 | 100 |

Source :Elaboré par nos soins.

Figure III.8-Organisation de séances d'information, de sensibilisation et de formation interculturelle



Source :Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On constate que , les répondants trouvent que l'entreprise n'organise pas souvent des séances d'information, de sensibilisation et de formation afin de mieux gérer la diversité culturelle,84% de ces personnes affirment que des séances de ce genre sont rarement organisées par l'entreprise ,tandis que 16% pensent que ces séances sont fréquemment organisées.

- **Question :** L'entreprise favorise le sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles, de rencontre et de partage ?

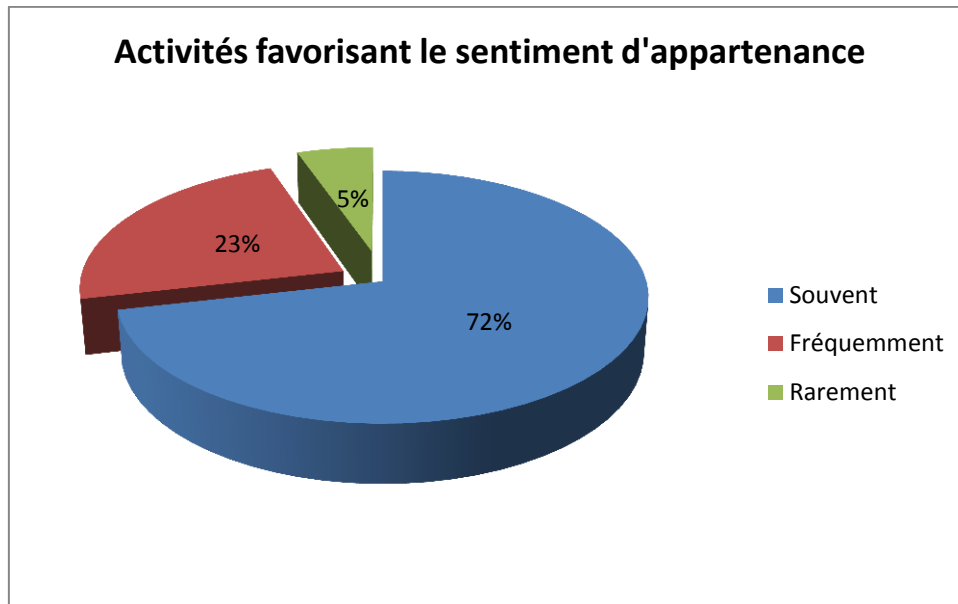
-Si oui, pouvez-vous en citer un exemple d'activité ?

Tableau III.10- Activités favorisant le sentiment d'appartenance

| Réponses | Fréquence | (%) |
|-------------|-----------|-----|
| Souvent | 40 | 72 |
| Fréquemment | 13 | 23 |
| Rarement | 3 | 5 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.9- Activités favorisant le sentiment d'appartenance



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire : D'après les résultats d'analyse ,on constate que la plupart des personnes interrogées 72% ,affirment que l'entreprise organise souvent des activités culturelles, de rencontre et de partage dans le but de favoriser le sentiment d'appartenance, 23% trouvent que ces activités se font fréquemment ,et 5% trouvent qu'elles sont rares.

- La majorité des répondants ont cité comme exemple d'activité de partage le « HSE Meeting » qui se fait chaque mercredi pour une durée de vingt minutes , pour faire des

présentations et discuter de tout ce qui traite de la sécurité et l'hygiène au travail, ou tous les travailleurs se réunissent quel que soit le poste qu'ils occupent, tout le monde est concerné.

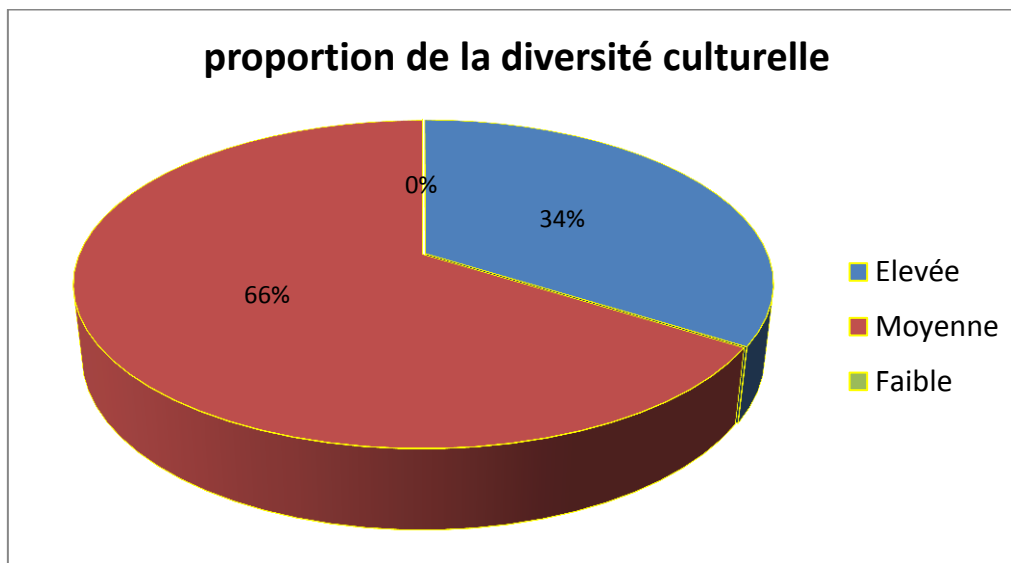
- **Question :** La proportion de la diversité culturelle au sein de votre entreprise (personnes issues de régions ou pays différents) est-elle ?

Tableau III.11-La proportion de la diversité culturelle

| Réponses | Fréquence | (%) |
|----------|-----------|-----|
| Elevée | 19 | 34 |
| Moyenne | 37 | 66 |
| Faible | 0 | 0 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.10-La proportion de la diversité culturelle



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire : On remarque que, 66 % des travailleurs interrogés, trouvent que la proportion de la diversité culturelle au sein de leur entreprise (personnes issues de régions ou pays différents) est moyenne, alors que 34 % des répondants la trouve élevée.

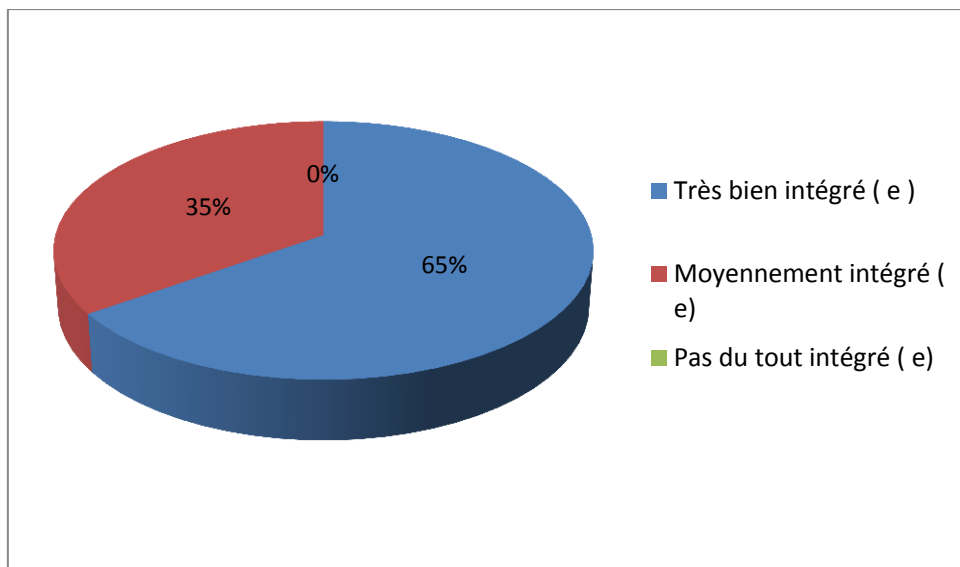
- **Question 8** : Dans votre équipe de travail, comment vous vous sentez ?

Tableau III.12- Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail.

| Réponses | Fréquences | (%) |
|-------------------------|------------|-----|
| Très bien intégré (e) | 40 | 66 |
| Moyennement intégré (e) | 16 | 35 |
| Pas du tout intégré (e) | 0 | 0 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.11-Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail.



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire : Un pourcentage de 66% des personnes interrogées se sentent très bien intégrés au sein de leur équipe de travail, alors que 35% des répondants se sentent moyennement intégrés dans leurs équipes, et pourcentage nul pour « pas du tout intégré », ce qui indique un climat sain et un bon esprit d'équipe.

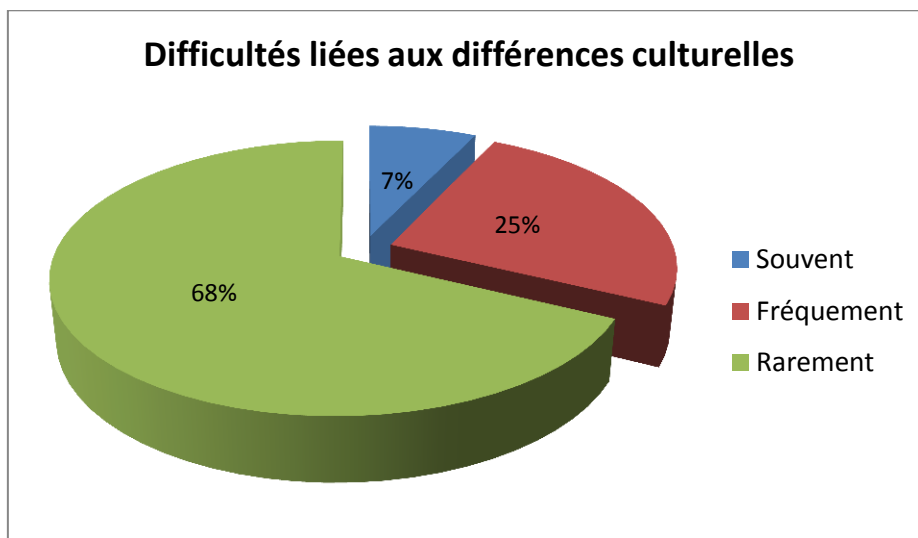
- **Question 10 :** Dans l'exécution de vos tâches, rencontrez-vous des difficultés liées à la langue et à l'existence de cultures différentes dans votre entreprise ?

Tableau III.13 :La rencontre de difficultés liées aux différences culturelles dans l'exécution des tâches

| Réponses | Fréquences | (%) |
|-------------|------------|-----|
| Souvent | 4 | 7 |
| Fréquemment | 14 | 25 |
| Rarement | 38 | 68 |
| Total | 56 | 100 |

Source :Elaboré par nos soins.

Figure III.12 :La rencontre de difficultés liées aux différences culturelles dans l'exécution des tâches



Source :Elaboré par nos soins.

Commentaire :Dans l'exécution de leurs tâches, 68% des travailleurs rencontrent rarement des difficultés liées à la langue, et à l'existence de cultures différentes au sein de l'entreprise tandis que 25% d'entre eux rencontrent fréquemment ces difficultés ,7% les rencontrent souvent.

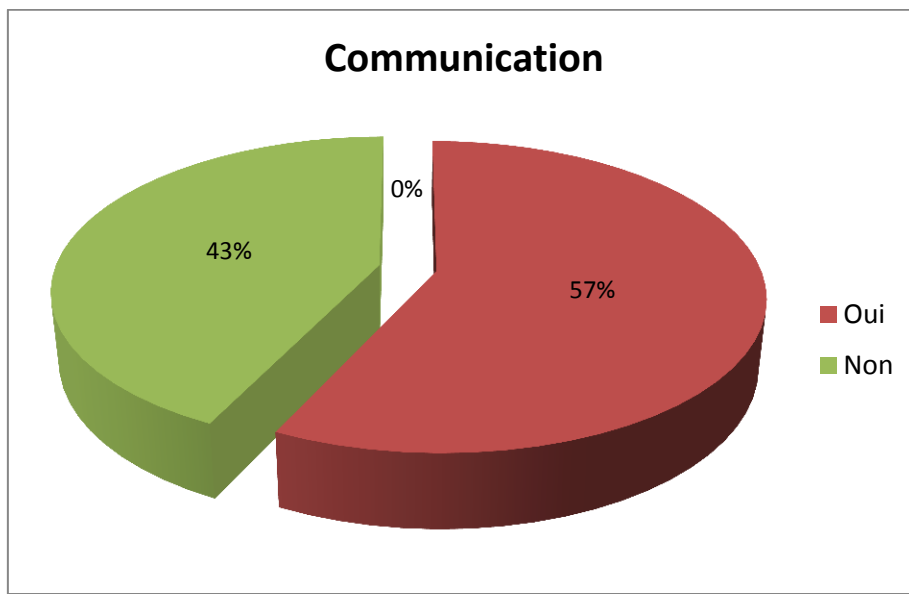
- **Question :** Vous arrivez facilement à communiquer avec vos collègues et vos responsables hiérarchiques ?

Tableau III.14 –La communication entre collègues et avec les responsables hiérarchiques

| Réponses | Fréquence | (%) |
|----------|-----------|-----|
| Oui | 32 | 57 |
| Non | 24 | 43 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.13 - La communication entre collègues et avec les responsables hiérarchiques



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

D'après les résultats, on constate que la majorité des travailleurs 57% arrivent facilement à communiquer avec leurs collègues et avec leurs responsables hiérarchiques, à l'inverse des 43% restants, des pourcentages très proche ,ce qui signifie que la politique de communication doit être améliorée.

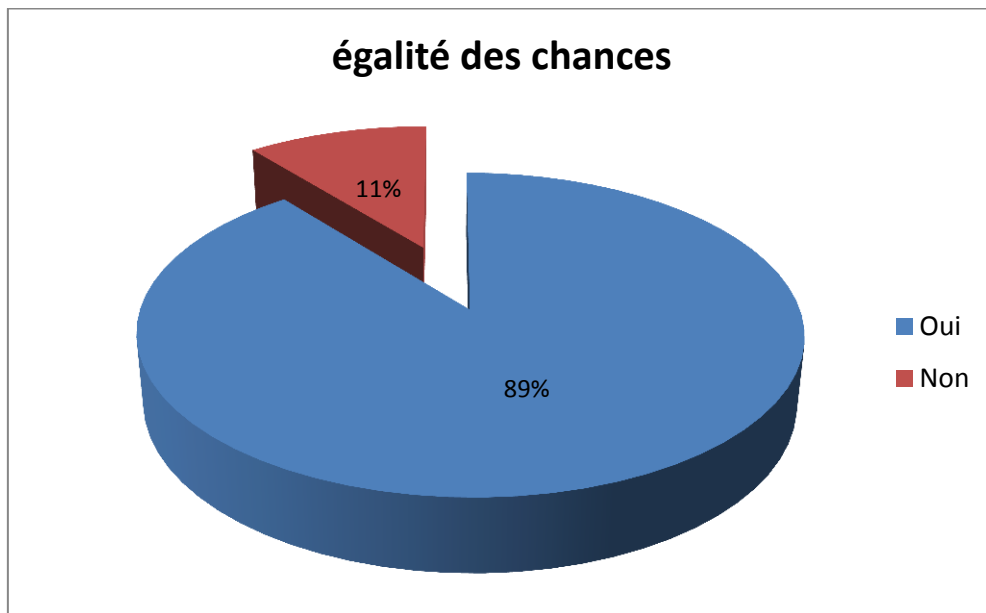
- **Question :** Dans votre entreprise, trouvez –vous qu’il y a une égalité des chances en terme de recrutement et de promotion ?

Tableau III.15- L'égalité des chances en termes de recrutement et de promotion.

| Réponses | Fréquences | (%) |
|----------|------------|-----|
| Oui | 50 | 94 |
| Non | 6 | 6 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.14- L'égalité des chances en termes de recrutement et de promotion.



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire : On remarque que la majorité des travailleurs interrogés 94%, affirment qu’il y a dans leur entreprise, une égalité des chances en terme de recrutement et de promotion, tandis qu’une minorité de 6% trouvent que ce n’est pas le cas.

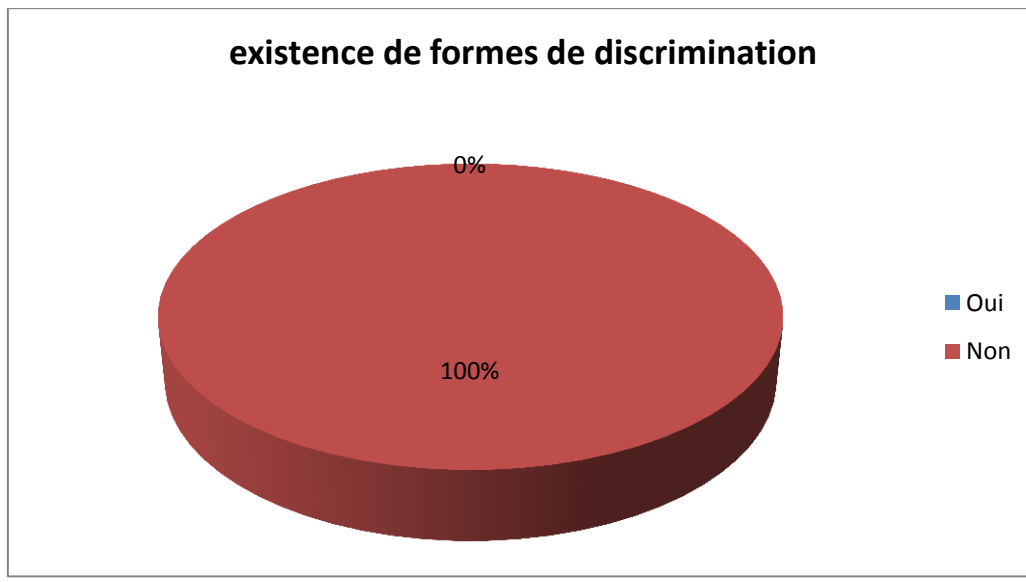
- **Question :** Avez-vous remarqué l'existence de certaines formes de discrimination liées à l'origine, au genre ou à la culture (nationale ou régionale) au sein de votre entreprise ?

Tableau III.16–Les formes de discrimination dans l'entreprise.

| Réponses | Fréquence | (%) |
|----------|-----------|-----|
| Oui | 0 | 0 |
| Non | 56 | 100 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.16– Les formes de discrimination dans l'entreprise.



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

La totalité des personnes interrogées affirment, qu'ils n'ont pas remarqué l'existence de formes de discrimination liées à l'origine, au genre, ou à la culture (régionale ou nationale), au sein de leur entreprise

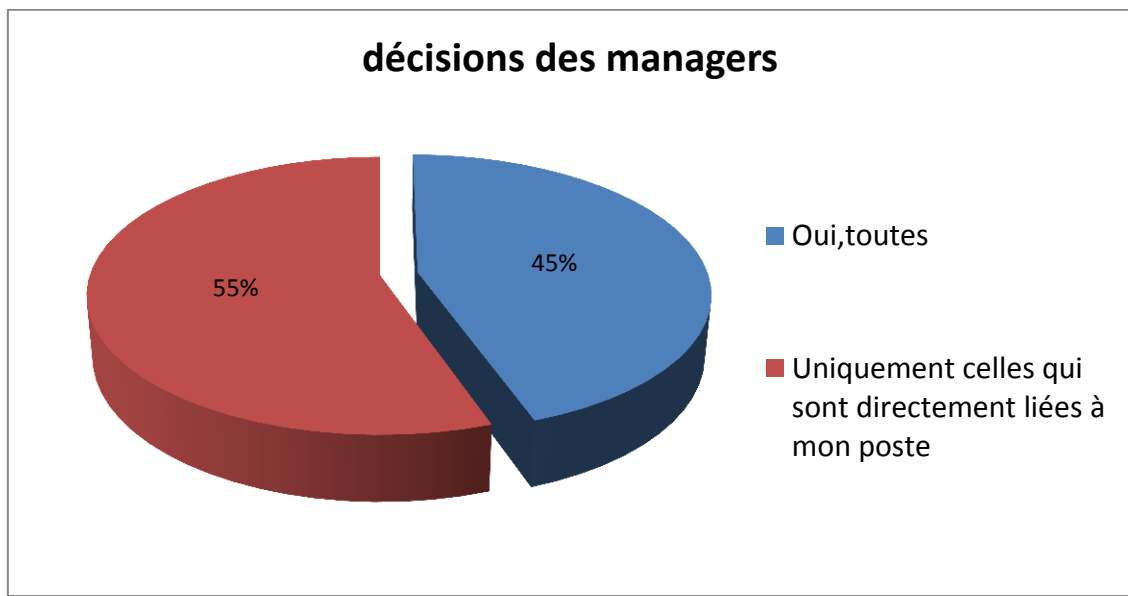
- **Question :** Etes-vous au courant de toutes les décisions prises par votre manager ?

Tableau III.17–La connaissance des décisions prises par les managers

| Réponses | Fréquences | (%) |
|--|------------|-----|
| Oui, toutes | 25 | 45 |
| Uniquement celles directement liée à mon poste | 31 | 55 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III.16- La connaissance des décisions prises par les managers



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

D'après les résultats observés, on constate que, 55% des travailleurs interrogés sont uniquement au courant des décisions liées directement à leurs postes, prises par leurs managers, tandis que 45% affirment qu'ils sont au courant de toutes les décisions prises par leurs managers.

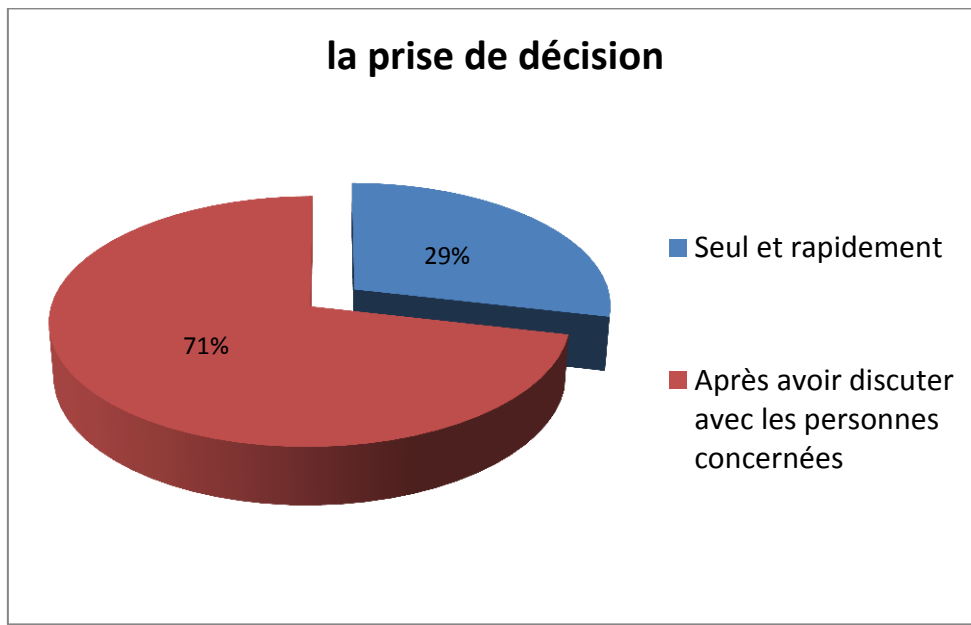
Question : Vous devez prendre une décision dans l'entreprise, vous la prenez comment ?

Tableau III.18–La manière dont les décisions sont prises

| Réponses | Fréquence | (%) |
|---|-----------|-----|
| Seul et rapidement | 16 | 29 |
| Après avoir discuté avec les personnes concernées | 40 | 71 |
| Total | 56 | 100 |

Source : Elaboré par nos soins.

Figure III. 17 – La manière dont les décisions sont prises



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

Les résultats montrent que ,71% des travailleurs interrogés prennent des décisions à l'entreprise, après avoir discuté avec les personnes concernées, alors que 29% des répondants décident seuls et rapidement.

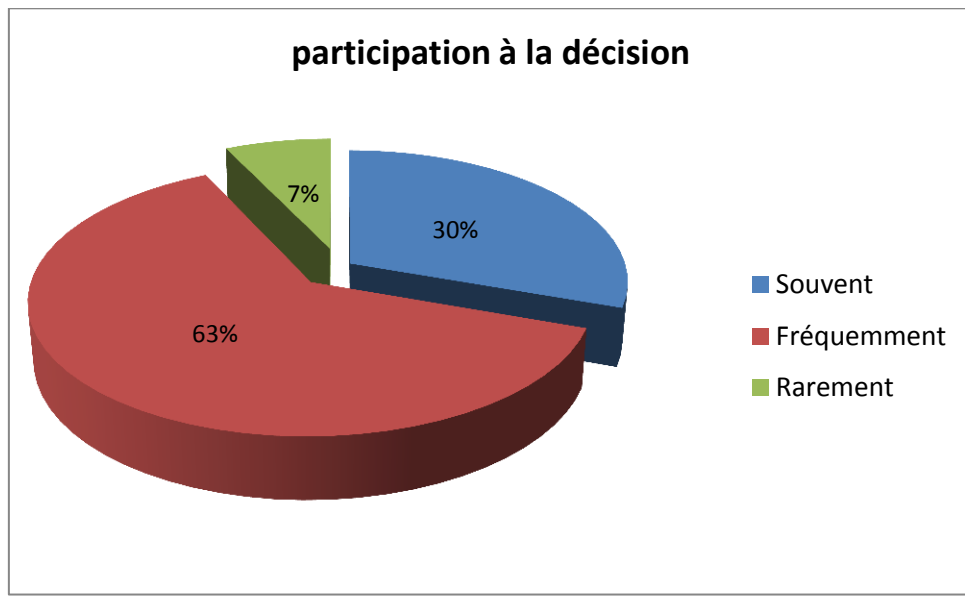
- **Question 16** : Votre supérieur demande-t-il votre opinion avant de prendre des décisions au travail ?

Tableau III.19 –Participation à la décision

| Réponses | Fréquence | (%) |
|-------------|-----------|-----|
| Souvent | 17 | 30 |
| Fréquemment | 35 | 63 |
| Rarement | 4 | 7 |
| Total | 56 | 100 |

Source :Elaboré par nos soins.

Figure III.18- Participation à la décision



Commentaire :

D'après les résultats, 63% des personnes interrogées affirment, qu'il arrive fréquemment que leurs supérieurs demandent leur opinion avant de prendre des décisions à l'entreprise, tandis que 30% affirment que cela arrive souvent, et seulement 7% affirment que cela arrive rarement.

- **Question ouverte** : souhaitez-vous faire d'autres commentaires à propos de la diversité culturelle et sur la prise de décision au sein de votre entreprise ?
- Pour cette question, on a pu recueillir quelques témoignages :
 - Un manager américain a affirmé que « La coopération est une des principales de nos valeurs, notre façon d'agir relève d'une meilleure interaction entre les différents acteurs, lors de la prise des décisions nous essayons de faire participer un maximum de subordonnés afin de tirer le meilleur de chacun »
 - Le responsable administratif et financier a répondu ainsi : « ... Dans un contexte multiculturel, il faut tout d'abord savoir s'adapter, savoir communiquer et comprendre les comportements des autres, leurs traditions, leurs perceptions, et leurs attitudes, il faut vraiment avoir une grande capacité d'analyse
 - Une représentante RH a ouvert l'angle des sous-cultures existantes dans la culture elle-même d'un pays, elle a affirmé que: « il est parfois plus facile de travailler en équipes constituée de personnes de différentes nationalités mais partageant une même sensibilité, que de travailler en équipe homogène où chaque membre est influencé par sa propre culture dans un même pays, L'Algérie est un meilleur exemple en terme de richesse en cultures régionales. »
 - Un cadre expatrié a affirmé que « Quand on sait surpasser les difficultés du langage, et qu'on dispose d'une bonne compétence relationnelle et une capacité d'adaptation, le multiculturalisme devient un grand avantage pour enrichir nos projets de différents point de vue. »
 - Un répondant a souligné : « Nous avons constaté que c'est la présence de la diversité culturelle au sein de nos équipes qui a en partie conduit pour bon nombre de nos nouvelles idées, simplement parce qu'il y a beaucoup d'esprits différents qui tentent de résoudre le même problème ».
 - Pour un gestionnaire RH : « nous rencontrons parfois des problèmes liés à la diversité culturelle qui existe au sein de l'entreprise, les expatriés ne sont pas suffisamment formés et informés sur la culture du pays qui les reçoit, la direction des ressources humaines ne peut pas

gérer seule une telle situation, je suggère de faire appel à des consultants qui peuvent donner des formations à ce sujet à l'arrivée de l'expatrié ».

- Un cadre expatrié affirme que « il est toujours bénéfique qu'il y ait une préparation de l'expatrié dans l'entreprise d'origine pour pouvoir l'intégrer à une nouvelle culture ou à un contexte différent, cette préparation est importante sur trois plans : la langue de travail, le contexte culturel, et l'accueil au niveau de l'entreprise »

- On remarque que dans leurs témoignages, les travailleurs ont insisté sur les points suivants :

- La diversité culturelle implique fortement d'être bien géré.

- Faire participer les subordonnés aux processus de décision, pour une meilleure synergie.

- le rôle clé de la communication pour une bonne gestion des différences culturelles.

- L'interculturelle repose sur la mise en œuvre de comportements communicatifs divers en acceptant la diversité de ses participants (tolérance et attentes positives sont essentielles).

- Pour développer des compétences interculturelles il faut :

- De la transversalité au sein de l'entreprise (fonctions multi disciplinaires).
- Des possibilités d'interactions multiples entre les individus.
- Un sens développé de l'ouverture relationnelle.

3.2. Synthèse des résultats :

✓ Il est ressorti de l'analyse des réponses, notamment la question ouverte, un double discours de la diversité culturelle et les pratiques de gestion interculturelles mises en place par l'entreprise, cette dernière présente la diversité culturelle comme un véritable acquis stratégique et organisationnel, qui favorise l'innovation et le développement au sein de l'organisation. Malgré que, le respect de la diversité culturelle a été fortement constaté sur différents niveaux, dans les relations quotidiennes et traitements entre managers et subordonnés .notre recherche sur terrain avait montré que les pratiques de gestion de la diversité culturelle mises en place par l'entreprise restent limitées et présentent parfois des imperfections.

- ✓ Les gestionnaires sont conscients de l'importance de la diversité culturelle. En effet, il en ressort de leurs réponses que la diversité culturelle regroupe des personnes d'horizon divers et permet d'obtenir de larges perspectives
- ✓ La majorité des répondants ont mentionné l'absence de pratiques formalisées en matière de gestion de la diversité culturelle (formation interculturelle, sensibilisation aux différences culturelles), les cadres et dirigeants agissent selon des initiatives individuelles ce qui ouvre plusieurs marges de manœuvre par rapport à la gestion de la diversité.
- ✓ Pour la plupart des personnes interrogées, la diversité culturelle présente un atout pour l'entreprise cependant, il existe des risques d'indifférences et d'incompréhension mutuelle aussi, signalés par d'autres répondants.
- ✓ A Baker Hughes Algérie, la plupart des postes de haute responsabilité sont occupés par des cadres expatriés, les cadres locaux sont plus des gestionnaires que des dirigeants ce qui signifie que les décisions de grandes importances sont prises par des personnes d'origines différents.
- ✓ L'entreprise doit inciter d'avantage les décideurs, à faire participer leurs collaborateurs dans le processus de prise de décision, pour une meilleure implication des employés culturellement diversifiées.
- ✓ Les résultats montrent en effet que la culture organisationnelle joue un rôle de réunification et d'identification dans un milieu de travail culturellement diversifié, car les membres de l'organisation doivent dans certaines situations se conformer aux valeurs de leur organisation. Cette adaptation se fait de manière inconsciente. Les témoignages obtenus démontrent comment la culture organisationnelle arrive à bousculer les différences culturelles pour fédérer les membres des équipes multiculturelles.

3.3. Suggestions et recommandations :

Tout au long de la réalisation de notre travail de recherche portant sur l'influence de la diversité culturelle sur la prise de décision, et suite à l'analyse des éléments récoltés durant l'enquête par questionnaire, effectuée auprès des employés interrogés qui a permis de recueillir leur perception vis-à-vis de la diversité culturelle présente au sein de leurs équipes de travail et la manière dont les décisions sont prises dans l'entreprise, nous avons donc décelé quelques points à prendre en compte pour une meilleure gestion des équipes multiculturelles :

- Créer un climat favorisant le respect des cultures par l'établissement d'un cadre de dialogue et de rapprochement des sensibilités culturelles.
- Mettre en place un dispositif d'écoute des doléances des employés en matière d'expression des cultures.
- Apprenez tout ce qu'il vous est possible d'apprendre au sujet des différentes cultures des membres du personnel.
- Prendre le temps d'organiser des séances de travail en groupes ou « Workshops » où chacun puisse s'exprimer avec sa sensibilité et ses valeurs de façon à pouvoir apporter sa brique à l'édifice commun.
- Donnez au personnel des possibilités d'interaction en dehors du travail afin qu'il se sente plus à l'aise.
- Donner l'exemple en s'engageant de façon claire, à tous les paliers de l'organisation, en faveur de la diversité en générale et en particulier la diversité culturelle.
- Adopter des politiques et des procédures qui favorisent la diversité et interdisent la discrimination et le harcèlement.
- Promouvoir (tant à l'interne qu'à l'externe) l'engagement de l'organisation à soutenir la diversité culturelle.
- Faites participer des employés d'origines différentes aux processus de prise de décision et aux activités sociales.
- Donnez des congés pour les événements culturellement importants.
- S'il y a lieu, faites participer les syndicats à la création d'un milieu de travail diversifié et inclusif.

- Prenez l'habitude de faire connaître l'engagement de votre organisation en faveur de la diversité et informez vos employés afin que tous comprennent ce qu'est le racisme et le harcèlement racial, de même que les attentes à l'endroit de tous les employés.
- Cultivez au sein du personnel une culture de confiance.
- Lorsqu'il y a des divergences sur le plan de l'interprétation culturelle, exposez en privé les motifs justifiant certaines attentes pour le milieu de travail.
- Encouragez les gens à discuter de leurs préférences personnelles et culturelles et à comprendre les préférences des autres.
- Incitez les cadres supérieurs à soutenir eux aussi un milieu de travail diversifié et inclusif en recrutant des personnes de différentes origines culturelles, en maintenant ces employés en fonction et en leur accordant des promotions.

Conclusion :

Ce dernier chapitre, a fournis les résultats de l'enquête sur terrain réalisé par un questionnaire ,ce dernier nous a permis de recueillir les perception des travailleurs vis-à-vis de la diversité culturelle présente au sein de l'entreprise Baker Hughes ,cela nous a permet d'avoir des réponses à notre problématique et de vérifier nos hypothèses .

On a également pu faire le point sur la manière dont la diversité culturelle est perçue et gérée au sein de Baker Hughes et son influence sur la prise de décision.et proposé quelques suggestions et des recommandations dans ce cadre.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'analyse de l'interculturel, les enjeux des différences culturelles en entreprise, ainsi que l'impact des cultures nationales et régionales sur l'individu, et sur le processus de décision dans l'entreprise ont fait l'objet de notre étude. Cette dernière avait pour objectif d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la réalité qu'affrontent les entreprises aujourd'hui, celle de la diversité culturelle de la main d'œuvre. Face à cette diversité de plus en plus présente dans les milieux de travail, un défi majeur s'impose aux managers, à savoir quelles sont les pratiques et les solutions de management adéquates pour un environnement multiculturel. Si le personnel doit faire l'effort de travailler et de coopérer dans des équipes multiculturelles, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise afin de faciliter l'intégration entre les personnes de cultures diverses.

Tout au long de notre travail de recherche et par référence au cadre théorique nous avons pris en considération le fait qu'il soit important d'aborder toutes les variables que nous avons jugé utiles pour la bonne compréhension du domaine de l'interculturel, et celui de la prise de décision, nous avons essayé de fournir une analyse du rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises, ses enjeux et son influence sur les pratiques managériales, notamment celle de la prise de décision qui est au cœur du management de l'entreprise.

Au terme de cette étude, nous avons pu identifier deux grandes tendances : d'une part, la prise en compte de plus en plus croissante des problématiques liées à la diversité culturelle au sein des entreprises et d'autre part la nécessité de mettre en œuvre des stratégies de management interculturel. En outre, le manager joue un rôle important dans la mise en œuvre d'un management interculturel efficace.

A cet effet, notre choix de mener notre étude sur l'influence de la diversité culturelle dans une multinationale nous a permis d'observer et de recueillir les perceptions de personnes d'origines diverses. Nous avons essayé d'analyser les différentes implications managériales que peut susciter la collaboration entre plusieurs personnes issues de cultures différentes. Les aspects communicationnels et les rapports interpersonnels ont été également évoqués comme étant les axes majeurs dans toute organisation, notamment celle confrontée à un personnel culturellement diversifié.

➤ Cette étude nous a permis d'affirmer que :

- La diversité culturelle au sein des milieux de travail est un enjeu de taille pour les entreprises, et doit susciter l'intérêt des gestionnaires. Et pour tirer profit de cette diversité culturelle, faudra que tous les acteurs (Les gestionnaires et les employés) soient impliqués dans l'élaboration des stratégies de gestion de cette dernière.

- L'entreprise est une entité culturelle imprégnée de valeurs, de codes, de méthodes spécifiques, de connaissances. Pour digérer toutes ces différences, l'entreprise doit les connaître, les admettre, les comprendre, pour enfin les assimiler dans un processus d'apprentissage continu.

- La fonction de management en entreprise est difficile par nature, celle d'encadrement de collaborateurs de cultures différentes l'est d'autant plus. Les difficultés à mettre en présence et à faire collaborer des personnes très différentes sont réelles et une prise de conscience du management est primordiale, ce souci doit être permanent et guider les décisions de tout bon dirigeant.

- Gérer la compétence interculturelle doit être désormais une préoccupation majeure, présente dans la tête de nos managers et dirigeants d'entreprises qui doivent inventer de nouveaux rôles dans les organisations de demain.

- Les différences culturelles influencent la culture organisationnelle. L'entreprise doit donc chercher à créer une culture organisationnelle qui non seulement améliore la diversité de ses employés, mais aussi améliore la performance individuelle.

Notre étude a également mis en évidence des axes majeurs à prendre en compte afin d'avoir une amélioration continue dans la collaboration interculturelle. Ces axes sont : la communication, la culture organisationnelle, la formation en management interculturel et les rapports interpersonnels.

Suite à l'étude théorique suivie d'une enquête sur le terrain, nous avons pu valider la première hypothèse qui stipule que la diversité culturelle au milieu de travail pourra avoir à la fois des avantages et des inconvénients, après avoir cité dans le cadre théorique pas mal d'exemples concernant les risques et apports des différences culturelles dans différents domaines, une réalité qu'on put confirmer dans l'étude pratique dans laquelle on a procédé à une collecte des perceptions des employés.

On a pu également montrer l'importance cruciale d'un management interculturel dans la gestion des différences culturelles ce qui permet de confirmer notre deuxième hypothèse, ce type de management, repose sur les trois axes principaux, à savoir :

- La maîtrise des langues étrangères.
- La connaissance des valeurs locales.
- Les compétences en matière de communication.

A travers l'étude du processus de décision, nous avons constaté que les décisions prises au sein de l'entreprise dépendent en grande partie des caractéristiques des décideurs .La présence de décideurs issus de cultures différentes au sein d'une même entreprise implique des caractéristiques différentes, une structure cognitive différente d'un décideur à un autre, des modes de raisonnement divers et donc différentes manières d'aborder le problème de décision ,de ce fait la culture constitue un facteur d'influence sur la prise de décision en entreprise ,ce qui confirme la dernière hypothèse.

A Baker Hughes Algérie , la sensibilisation aux enjeux de la diversité culturelle est relativement faible, caractérisée par un faible taux de formation en management interculturel, il paraît également qu'il y a un manque d'accompagnement en matière de communication interculturelle, les pratiques de gestion de la diversité culturelle restent limitées même si nous avons noté un respect des différences culturelles entre collaborateurs, nous n'avons pas perçu un management interculturel pour cela nous avons dressé quelques recommandations afin de mieux exploiter les différences culturelles existantes dans les multinationales.

Au cours de l'élaboration de ce mémoire, nous avons rencontré quelques difficultés .sur le plan théorique par exemple, il y'avait une insuffisance de documentation qui traite la relation entre la diversité culturelle et la prise de décision, la culture est souvent cité comme facteur d'influence sur la prise de décisions mais sans jamais trop expliquer comment .et sur le plan pratique la difficulté réside dans le manque d'informations et de documents fournis pour mener l'étude de manière plus approfondie.

A la fin, et vu l'importance de la thématique développée précédemment, nous espérons que cette modeste contribution sera une parmi plusieurs d'autres qui feront l'objet de préoccupation plus approfondies par d'autres chercheurs afin que le domaine de l'interculturel aura sa véritable place dans l'étude des pratiques de gestion des entreprises.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage :

AMÉLIE, (M) : *construire un bilan social*, édition Dunod, paris, 2011.

AOUN, (J) : *Manager une équipes multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance*, édition ESF, 2004.

BALLAND, (S) et BOUVIER (A-M) : *Management des entreprises*, édition Dunod, paris, 2008.

BARABEL, (M) et MEIER(O) : *MANAGEOR*, 2^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2010.

BOISSELIER, (P) : *Contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, édition Vuibert, paris,

2001.CHEVRIER, (S) : *Gérer des équipes internationales*,édition Presses de l'Université Laval, 2013.

CRENER, (M) : *Le management*, édition presse du Québec, 1979.

DRUMMOND, (V) : *Management international : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*, 5^{ème} édition, édition Gereso ,2015.

DUPRIEZ, (P) et SIMONS(S) : *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^{ème} édition, édition De Boeck, Bruxelles, 2000.

EQUIBLEY, (N) : *Le management interculturel*, édition EMS :mangement & société,2004.

HELPER, (J-P), KALIKA(M) et ORSONI (J) : *Mangement stratégique*, 9^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2013.

Le DUFF (Robert) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999.

MEIER, (O) : *Le management interculturel*, édition Dunod, Paris, 2004.

MEIER, (O) : *Le management interculturel*, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010.

MEIER, (O) : *Le management interculturel*, 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013.

MERUNKA, (D) : *La prise de décision en management*, édition Vuibert, 1987.

OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1ère édition, EHEC Alger, 2013.

PERRETI, (J-M) et autres : *Tous différents*, édition d'organisation,2006.

PERRETI, (J-M) : *Dictionnaire des ressources humaines*, 4^{ème} édition, édition Vuibert, 2005.

Strategor : *politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005.

2. Articles :

BERENI, (L) : « *Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise* », *raisons politiques*, n°35, Mars, 2009, pp87-105.

3. Travaux universitaires :

BERARD, (Céline) : *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine-paris, 2009.

4. Sites internet :

- <http://www.scholarvox.com>
- <http://www.bakerhughes.com>

Annexes

Annexe N°1

Annexe N°2



RÉGIONS ET SIÈGES SOCIAUX DE BHI

- > CANADA
- > ÉTATS-UNIS
- > GOLFE DU MEXIQUE (US)
- > AMÉRIQUE LATINE
- > EUROPE
- > AFRIQUE
- > MOYEN-ORIENT
- > RUSSIE/CASPIENNE
- > ASIÉ-PACIFIQUE
- > CALGARY
- > HOUSTON
- > HOUSTON
- > RIO DE JANEIRO
- > LONDRES
- > PARIS
- > DUBAI
- > MOSCOU
- > KUALA LUMPUR

L e s r é s u l t a t s s o c i a l s

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 01 |
| Chapitre I : La diversité culturelle..... | 05 |
| Introduction..... | 06 |
| 1. Définition des concepts de base et approche sur la gestion interculturelle..... | 07 |
| 1.1. Définition des concepts clés..... | 07 |
| 1.1.1. La culture..... | 07 |
| 1.1.2. La culture organisationnelle ou culture d'entreprise | 09 |
| 1.1.2.1. Définition et caractéristiques de la culture organisationnelle..... | 09 |
| 1.1.2.2. Les origines et les influences de la culture d'entreprise | 10 |
| 1.1.3. La diversité culturelle..... | 12 |
| 1.1.4. Le management interculturel | 13 |
| 2. La gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises..... | 16 |
| 2.1. L'engagement du manager | 16 |
| 2.2. La communication interculturelle..... | 17 |
| 2.3. Les enjeux de la diversité culturelle | 17 |
| 2.3.1. Les avantages d'une équipe multiculturelle..... | 18 |
| 2.3.2. Les inconvénients d'une équipe multiculturelle | 20 |
| 3. Les principales études sur les différences culturelles..... | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Les principales approches sur les différences culturelles | 22 |
| 3.1.1. L'approche de Geert Hofstede..... | 23 |
| 3.1.2. L'approche d'Edward T. Hall | 26 |
| 3.1.3. L'approche de Trompenaars..... | 29 |
| 3.2. Le management en Algérie..... | 32 |
| 3.2.1. Eléments pour une grille de lecture du management Algérien..... | 33 |
| Conclusion | 35 |
| Chapitre 2 : La prise de décision..... | 36 |
| Introduction..... | 37 |
| 1. La décision dans l'entreprise..... | 38 |
| 1.1. Définition de la décision..... | 38 |
| 1.2. Les types de décision | 39 |
| 1.2.1 Classification selon l'échéance ou l'horizon temporel..... | 39 |
| 1.2.2. Classification selon l'objet..... | 39 |
| 1.2.3. Classification selon la nature de variable de décision | 40 |
| 1.2.4. Classification selon l'incidence de la décision..... | 41 |
| 2. Le processus de prise de décision et ses modèles fondamentaux | 44 |
| 2.1. Le processus de prise de décision..... | 44 |
| 2.1.1. Première étape : prise de conscience et identification du problème..... | 45 |
| 2.1.2. Deuxième étape : la recherche et l'évaluation des solutions possibles..... | 45 |
| 2.1.3. Troisième étape : le choix d'une solution..... | 46 |
| 2.1.4. Quatrième étape : l'exécution de la décision | 46 |
| 2.1.5. Cinquième étape : évaluation des résultats et contrôle..... | 46 |
| 2.2. Les modèles fondamentaux des processus de décision..... | 48 |
| 2.2.1-Le modèle de l'acteur unique | 49 |
| 2.2.2-Le modèle organisationnel..... | 50 |
| 2.2.3-Le modèle politique..... | 51 |
| 2.2.4-Le modèle de la poubelle..... | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 3.les facteurs influençant la prise de décision..... | 53 |
| 3.1. Les sources de la prise de décision..... | 53 |
| 3.1.3. Les données et les faits..... | 54 |
| 3.1.4. Les modèles | 54 |
| 3.1.5. Les systèmes experts..... | 54 |
| 3.2- Les principaux facteurs influençant la prise de décision..... | 55 |
| 3.2.1-Les caractéristiques des décideurs | 55 |
| 3.2.2-Facteurs contextuels..... | 55 |
| 3.2.3. Les caractéristiques du problème de décision..... | 55 |
| 3.2.4. Les particularités du contexte socioculturel..... | 55 |
| 3.3. La prise de décision et la culture..... | 56 |
| Conclusion..... | 59 |
| Chapitre 3 : Etude de cas..... | 60 |
| Introduction..... | 61 |
| 1. Présentation de l'entreprise Baker Hughes..... | 62 |
| 1.1. Présentation..... | 62 |
| 1.2.Historique..... | 62 |
| 1.3.Organisation..... | 63 |
| 1.4. Produits, technologies et services..... | 63 |
| 1.5. Principes de base..... | 64 |
| 1.6- Force de travail et diversité..... | 65 |
| 1.7. Clés de la réussite..... | 66 |
| 1.8. La prise de décision au sein de Baker Hughes..... | 67 |
| 2.présentation de l'enquête..... | 68 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1. L'objectif de l'enquête par questionnaire..... | 68 |
| 2.2. Présentation du terrain d'étude | 69 |
| 2.3. Structuration du questionnaire..... | 70 |
| 3. Analyse et interprétation des résultats..... | 71 |
| 3.1. L'analyse de l'enquête | 71 |
| 3.2.Synthèse des résultats | 90 |
| 3.3. Suggestions et recommandations..... | 91 |
| Conclusion..... | 94 |
| Conclusion générale..... | 95 |

Bibliographie

Annexes