

# **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER**



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

**Option : Affaires Internationales**

**Thème :**

**L'impact des différences culturelles nationales sur un partenariat  
Algéro-Indien**

**Etude de cas : SARL FAMAG**

**Présenté Par :**

Melle. DIAFI Sarah Ferial

**Encadreur :**

Mr. Mohamed Bouchakour  
Maître de conférences  
à HEC Alger

**2ème Promotion  
Septembre 2015**



# **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER**



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

**Option : Affaires Internationales**

**Thème :**

**L'impact des différences culturelles nationales sur un partenariat  
Algéro-Indien**

**Etude de cas : SARL FAMAG**

**Présenté Par :**

Melle. DIAFI Sarah Ferial

**Encadreur :**

Mr. Mohamed Bouchakour  
Maître de conférences  
à HEC Alger

**2ème Promotion  
Septembre 2015**

## **Résumé**

Cette présente recherche traite l'impact des différences culturelles nationales sur un partenariat Algéro-Indien, étant donné que ce dernier est de plus en plus répandu en Algérie et dans différents secteurs. Cette étude a été menée à travers l'analyse des cultures nationales selon les différents auteurs et la déduction de leur impact sur ce partenariat multiculturel en se basant sur un cas particulier au sein de l'entreprise FAMAG qui est en partenariat de représentation exclusive des tracteurs et produits agricoles avec la société Indienne ITL SONALIKA, et suite au recours à des études qualitatives et quantitatives concernant la culture nationale de chacune des parties tout en la reliant avec les négociations et la mise en œuvre du partenariat il a été constaté que ces différences culturelles nationales influent sur les négociations, sur les différents droits et obligations et sur la relation d'affaire entre les deux parties Algérienne et Indienne par la vision différente du temps, les différences en communication, l'organisation de l'entreprise et pleins d'autres aspects purement culturels, en effet, ces différences culturelles ont un impact sur la mise en œuvre du partenariat pas seulement négativement mais il existe aussi un impact positif relevant de la culture nationale et menant à une entente et un partage des bénéfices mutuels entre Algériens et Indiens.

**Mots clés :** Partenariat Algéro-Indien, Partenariat Multiculturel, Culture nationale, Négociation, Mise en œuvre du partenariat, Relation d'affaires, Temps, Communication, Organisation d'entreprise, Impact négatif, Impact positif, Entente, Partage, Bénéfices mutuels.

## **Abstract :**

This present research treats the impact of the national cultural differences on a partnership Algerian-Indian, since this last is increasingly wide spread in Algeria and in various sectors. This study was conducted through the analysis of the national cultures according to the various authors and the deduction of their impact on this multicultural partnership while being based on a typical case within the company FAMAG which is in partnership of exclusive representation of the tractors and agricultural products with Indian company ITL SONALIKA, and following the use of qualitative and quantitative studies identifying the national culture of each party while connecting with the negotiations and the implementation of the partnership, it was found that these cultural differences National affect the negotiations on the various rights and obligations and the business relationship between the two parties the Algerian and Indian one by different vision of time, differences in communication, organization of business and many other purely cultural aspects, in fact, these cultural differences have an impact on the implementation of the partnership not only negatively but there is also a positive impact within the domestic culture and leading to an agreement and sharing of mutual benefits between Algerians and Indians .

**Keywords:** Partnership Algéro-Indian, Multicultural Partnership, national Culture, Negotiation, Put in work of the partnership, Business connection, Time, Communication

## ملخص:

تتناول هذه الدراسة تأثير الاختلافات الثقافية على الشراكة الجزائرية-الهندية الوطنية، و بالنظر إلى أن هذا الأخير هو واسع النطاق على نحو متزايد في الجزائر وفي مختلف القطاعات. وقد أجريت هذه الدراسة من خلال تحليل الثقافات الوطنية حسب مؤلفين مختلفين وخصم تأثيرها على هذه الشراكة متعددة الثقافات على أساس حالة معينة على مستوى الشركة FAMAG

عبر شراكتها مع ITL SONALIKA

وبعد استخدام الدراسات النوعية والكمية تم التعرف على الثقافة الوطنية من كل طرف حين ربطناه مع تنفيذ الشراكة و نلاحظ أن هذه الاختلافات الثقافية الوطنية تؤثر على المفاوضات على مستوى مختلف الحقوق و الالتزامات والعلاقة التجارية بين الطرفين، و من رؤية مختلفة للزمن، والاختلافات في مجال الاتصالات، وتنظيم الأعمال والعديد من الجوانب الثقافية بحتة أخرى، في الواقع، هذه الاختلافات الثقافية لها تأثير على تنفيذ الشراكة ليس فقط سلبا ولكن هناك أيضا أثر إيجابي في الثقافة المحلية وتؤدي إلى اتفاق وتبادل المنافع المتبادلة بين الجزائريين والهنود .

**كلمات البحث:** الشراكة الجزائرية-الهندية، والشراكة متعددة الثقافات والثقافة الوطنية، التفاوض، والشراكة التنفيذ، العلاقات التجارية، الوقت، الاتصالات، منظمة الأعمال، تأثير سلبي، أثر إيجابي، والتفاهم والمشاركة والمنافع المتبادلة .

## **Resumen**

El presente estudio aborda el impacto de las diferencias culturales en una sociedad argelina-india nacional, dado que este último es cada vez más generalizada en Argelia y en los distintos sectores. Este estudio se realizó a través del análisis de las culturas nacionales como diferentes autores y la deducción de su impacto en esta sociedad multicultural basada en un caso específico dentro de la empresa Famag que es tractores asociación de representación exclusiva y productos agrícolas con la empresa india IITL Sonalika y debido al uso de los estudios cualitativos y cuantitativos que identifican la cultura nacional de cada partido mientras se conecta con las negociaciones y la aplicación de la asociación se encontró que estas diferencias culturales afecta Nacional las negociaciones sobre los distintos derechos y obligaciones y la relación comercial entre las dos partes por la visión diferente de Argelia y la India de tiempo, las diferencias en la comunicación, la organización de las empresas y de muchos otros aspectos puramente culturales, de hecho, estas diferencias culturales tienen un impacto en la aplicación de la asociación no sólo negativamente, pero también hay un impacto positivo dentro de la cultura nacional y que conduce a un acuerdo y participación en los beneficios mutuos entre los argelinos y los indios .

Palabras clave: Asociación entre Argelia y la India, la Asociación Multicultural, Cultura Nacional, la negociación, la Asociación de Aplicación, Relación de negocios, Tiempo, comunicación, organización de negocios, de impacto negativo, de impacto positivo, la comprensión, uso compartido, beneficios mutuos.

## **Dédicace:**

Avec un énorme plaisir et une immense joie que je dédie ce modeste travail à,  
Mes chers parents, à qui je dois toute ma reconnaissance pour tous les efforts consentis à mon égard, qu'ils trouvent l'hommage de ma gratitude qui, si grande qu'elle puisse être ne sera à la hauteur de leurs sacrifices, conseils, tendresse et affection;

Mon cher petit frère, à qui je souhaite beaucoup de réussite et de bonheur et qu'il trouve ici l'expression de ma plus profonde gratitude;

A tous mes amis qui me sont chers, collègues et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de mes sentiments les plus dévoués et mes vœux les plus sincères.

Que dieu le tout puissant vous préserve tous et vous procure sagesse et bonheur.

## **Remerciements**

Plusieurs personnes ont contribué par leur soutien et leurs conseils à l'aboutissement de cette présente étude.

Je tiens en premier lieu, à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur, Monsieur Mohamed BOUCHAKOUR, qui m'a grandement aidé par ses précieux conseils, sa disponibilité et l'attention qu'il m'a consacrée tout au long de cette recherche.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à mon encadreur au niveau de l'entreprise SARL FAMAG, Monsieur Omar TERRAH, le gérant de l'entreprise, qui n'a ménagé aucun efforts pour répondre à mes interrogations et qui m'a facilité l'accès à tout les renseignements liés à mon travail y compris les plus confidentiels contribuant par ce geste à l'acquis du savoir de la nouvelle génération particulièrement à celle de notre école HEC Alger afin de contribuer au développement de notre pays ;

Mes vifs remerciements au président et aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail ;

Sans oublier les remerciements les plus sincères de tout le corps enseignant de l'EPCECG TLEMCEM et surtout de notre précieuse école supérieure HEC Alger pour tous le savoir qu'ils nous ont transmis durant ces cinq années et qui nous a permis d'initier ce travail ;

Enfin, je remercie également tous ceux qui, au jour le jour, ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche et spécialement les représentants du partenaire Indien ITL SONALIKA.

## **Liste des figures**

	<b>Page</b>
<b>Chapitre Premier :</b>	
Figure 1.1 : La théorie de l'iceberg.....	7
<b>Chapitre Troisième :</b>	
Figure 3.1 : La croissance du chiffre d'affaire de Sarl FAMAG.....	58
Figure 3.2 : Le réseau de distribution des produits FAMAG en Algérie.....	59
Figure 3.3 : L'évolution de l'effectif de Sarl FAMAG.....	59
Figure 3.4 : La croissance d'ITL dans le marché Indien.....	62
Figure 3.5 : La croissance d'ITL dans le marché mondial.....	62
Figure 3.6 : Les objectifs d'ITL.....	63

## **Liste des tableaux:**

**Page**

### **Chapitre Premier :**

Tableau 1.1 : Les principaux déterminants de la culture.....13

Tableau 1.2 : Les dimensions culturelles selon KLUCKOHN et STRODTBECK .....20

### **Chapitre Troisième :**

Tableau 3.1 : Les principaux partenaires de Sarl FAMAG ..... 60

Tableau 3.2 : Tableau comparatif des dimensions culturelles des deux entreprises  
Partenaires (ITL et Sarl FAMAG) .....69

## **Liste des abréviations:**

- CBU: Completely Built-up Unit
- CKD: *Complete Knock Down*
- ICICI: Industrial Credit and Investment Corporation of India
- L & T: Larsen & Turbo
- OTAN: Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
- PMI: Petite et Moyenne Entreprise
- PNB: Punjab National Bank
- UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## SOMMAIRE:

	Page
Introduction Générale .....	1
Chapitre Premier : les différences culturelles nationales.....	5
• Section 1 : le concept de la culture .....	6
• Section 2 : La culture nationale : .....	13
• Section 3 : la culture nationale et la négociation .....	21
Chapitre deuxième : la culture nationale Indienne .....	31
• Section 1 : Généralités sur l'Inde .....	32
• Section 2 : les Indiens et le monde des affaires : .....	42
• Section3 : Communiquer efficacement avec les Indiens : .....	52
Chapitre Troisième : le partenariat Algéro-Indien ITL/SARL FAMAG.....	56
• Section 1: présentation des deux entreprises partenaires: .....	57
• Section 2 : Analyse des profils culturels des deux partenaires:.....	64
• Section 3: Le partenariat FAMAG/ITL: .....	70
Chapitre Quatrième : l'impact des différences culturelles nationales sur la mise en œuvre d'un partenariat Algéro- Indien .....	80
• Section 01 : Etude qualitative : .....	81
• Section 02 : Résultats et remarques : .....	88
Conclusion générale .....	101

# **Introduction Générale**

L'intérêt pour d'autres cultures existe depuis longtemps, peut être depuis la rencontre des différentes tribus pendant l'âge de pierre, cependant ce n'est qu'à la fin des années cinquante que les études commencent à être structurées, d'où plusieurs chercheurs s'intéressent à l'approche culturelle au sein des organisations, et prennent conscience sur l'existence des différences en vue des contraintes confrontées par les entreprises adoptant des stratégies d'internationalisations, ce qui les a amené à juger nécessaires de s'intéresser aux différences culturelles dans le cadre des collaborations.

L'objet de cette recherche est de connaître l'impact des différences culturelles nationales sur un partenariat et en particulier le partenariat Algéro-Indien en connectant chaque dimension culturelle nationale avec les négociations du partenariat et sa mise en œuvre.

Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard. Son importance, sa nouveauté et son originalité ont été des facteurs qui ont fortement motivés ce choix.

De ce fait, l'attention accordée à la variable culture semble être liée au fait que cette dernière contribue au moins partiellement à l'amélioration des collaborations internationales, et du point de vue microéconomique l'Algérie accroît ses importations en matière de tracteurs agricoles provenant de l'Inde; cette dernière contribue environ pour 70% dans les ventes totales de tracteurs en Algérie<sup>1</sup>, ce qui nous a dicté le besoin d'étudier les différences culturelles et leurs impacts sur le partenariat Algéro-indien et plus particulièrement en s'appuyant sur un cas concret de partenariat de représentation exclusive entre SARL FAMAG sise à Sidi Bel Abbès et ITL SONALIKA sise en Inde spécialisées dans le matériel agricole.

La présente étude vise à répondre à une problématique qui est de savoir **Quel est l'impact des différences culturelles nationales sur un partenariat Algéro-Indien ?**

A travers cette question, on peut répondre à un ensemble d'interrogations:

- ✓ Quels sont les déterminants et facteurs culturels qui caractérisent l'Inde ?
- ✓ Sur quoi les différences culturelles peuvent impacter dans un partenariat Algéro-Indien?
- ✓ Quels sont les éléments de divergence et de convergences entre les deux cultures faisant l'objet d'un partenariat Algéro-Indien ?

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise Sarl FAMAG

## Introduction générale

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie examen des connaissances théoriques et investigation sur le terrain.

L'analyse de la culture a été approchée en distinguant d'une part les déterminants et facteurs culturels en général et ceux du pays indien en particulier et d'autres parts, les variables pouvant avoir un impact sur la mise en œuvre du partenariat Algéro-Indien; ces dernières sont conclues de l'examen de la littérature selon différents chercheurs et de l'examen pratique durant la mise en œuvre du partenariat Algéro-Indien.

Ceci dit, nous mettons cinq hypothèses générales:

- ✓ La culture regroupe un ensemble de facteurs et déterminants nationaux pouvant influencer différemment les parties prenantes dans la mise en œuvre du partenariat.
- ✓ Les différences culturelles peuvent créer des obstacles au cours des négociations.
- ✓ Les différences culturelles peuvent influencer sur les différents droits et obligations.
- ✓ Malgré les différences il peut y avoir des critères de convergences sur lesquels les deux cultures peuvent s'entendre.
- ✓ Une formation sur la culture d'autrui est préférable pour un meilleur déroulement des échanges internationaux.

Notons, par ailleurs, que chaque déterminant et facteur culturel fait l'objet d'hypothèses qui seront étudiées au fur et à mesure du déroulement de l'étude.

La méthodologie empruntée dans ce travail de recherche est inscrite dans une démarche exploratoire et descriptive, exploratoire parce que les recherches sur l'impact des différences culturelles sur la mise en œuvre du partenariat sont peu nombreuses en science commerciales ; descriptive parce que nos objectifs sont avant tout d'analyser, de clarifier et dans un second temps, de relier les concepts précédemment opérationnalisés.

De ce fait, notre recherche consiste à tester les hypothèses en s'inspirant sur plusieurs ouvrages et par le biais d'un recueil et traitement des données avec techniques quantitatives et qualitatives avec l'établissement de questionnaires analysant le profil culturel de chacune des entreprises partenaires en se référant aux dimensions culturelles traitées lors du recueil d'informations théoriques et l'établissement des entretiens distinguant le moment de négociation du partenariat et celui de sa mise œuvre, les sujets traités, les malentendus et litiges confrontés, les risques de ruptures et les ententes convergeant vers les accord mutuels, le déroulement des relations de travail actuelles, tout ces aspects sont connectés aux

## Introduction générale

différentes dimensions culturelles Algérienne et Indienne afin de ressortir au mieux avec un résultat concret et significative.

Ceci dit, il convient à préciser le plan de notre travail qui est structuré de quatre chapitres ;

Le premier chapitre permet de préciser les notions de base sur la culture, ses déterminants et ses facteurs poursuivis des différences culturelles en les associant aux différents aspects comportementaux et fonctionnels durant le déroulement de l'accord.

La deuxième partie traite la culture Indienne en détail en se référant aux différents facteurs culturels cités précédemment selon plusieurs chercheurs.

Le troisième chapitre nous renseigne sur les deux partenaires ITL SONALIKA et SARL FAMAG, les profils culturels des deux entreprises et la détermination du processus de partenariat tout en le connectant avec la culture nationale des deux pays.

Le quatrième chapitre met en lumière l'impact différences culturelles sur la mise en œuvre des partenariats Algéro-Indien au sein de l'entreprise FAMAG en se basant sur des entretiens semi directifs avec les représentants et les différents cadres des deux entreprises partenaires, la présentation des résultats, son analyse et les différentes remarques déduites de l'étude.

**Chapitre Premier : les**  
**différences culturelles**  
**nationales**

La mondialisation ne se réduit pas seulement à sa dimension économique ; étant donné que plusieurs Etats effectuent de perpétuels échanges, le facteur humain est d'une plus grande importance particulièrement à travers les différentes cultures qui règnent dans le monde.

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

Les différences culturelles sont souvent la cause des divers dysfonctionnements, en particulier lorsqu'il s'agit d'animer des équipes internationales, de négocier avec des partenaires étrangers ou de recourir à des alliances stratégiques ou à des rachats de sociétés étrangères.

Il est de ce fait indispensable d'apprendre à gérer des opérations internationales et d'intégrer dans la gestion quotidienne des activités la richesse humaine qui compose aujourd'hui les organisations, en prenant en considération le facteur culturel et analyser toutes ses composantes sans aucune négligence ce qui fait l'objet de ce chapitre à travers la description du concept de la culture d'une manière générale et la culture nationale en particulier ajoutant une notion importante qui est l'association de la culture nationale aux négociations.

## **Section 1 : le concept de la culture**

La culture n'a pas de définition absolue puisque toute définition de la culture est elle-même un produit culturel.

- **Sous-section 1 : les différentes interprétations de la culture**

La culture est un concept utilisé par différentes sciences humaines et de gestion pour expliquer les variations du processus mental qui prévaut dans différentes parties du monde ; d'où ressort diverses définitions.

*« La culture est un système intégré de schémas comportementaux propres aux membres d'une société. C'est aussi un système commun de définitions qui permet à ses membres de donner des réponses automatiques à des problèmes récurrents ; tout ce que le groupe, dit et fait, appartient aux membres de la culture. »<sup>1</sup>*

Selon la définition de l'UNESCO : *« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les*

---

<sup>1</sup> WILBAUT, (Manoella) : *la négociation interculturelle*, édition DUNOD, Paris, 2010, p9.

*modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.»<sup>1</sup>*

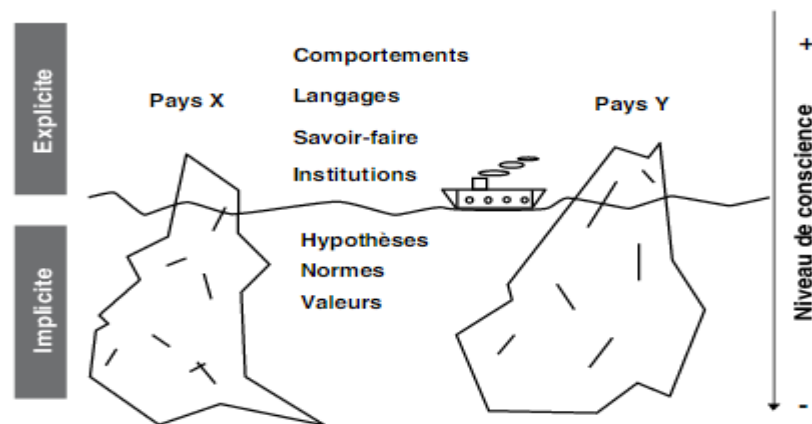
Et d'une manière plus explicite, la culture est définie par Kroeber et Kluckohn comme étant « *Un ensemble de modèles (explicites et implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou « artefacts ») par lesquels le groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant une action à venir ».*<sup>2</sup>

On peut déduire que la culture est un système de valeurs, des normes qui sont partagées par un groupe d'individus donné et qui prises ensemble constituent un cadre de vie.

La culture se transmet par le langage, croyances et traditions, elle est apprise et en constante évolution dans le temps.

La plupart des gens ne prennent conscience de leurs spécificités culturelles que lorsqu'ils sont en contact avec des personnes de cultures différentes.

La culture regroupe un ensemble de caractéristiques, certaines sont visibles et d'autres sont invisible connu sous le nom de **la théorie de l'iceberg** illustrée ci-dessous.



**Figure1.1 : la théorie de l'iceberg** (Source : WILBAUT ,(Manoella) : la négociation interculturelle, édition DUNOD, Paris, 2010, p11)

<sup>1</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet-6 août 1982.

<sup>2</sup> TRABELSI, (Karim) : *Les écarts culturels dans les alliances stratégiques : impacts et modalités de management*, thèse de doctorat en sciences commerciales, IAE de Caen Basse-Normandie (CIME), 2011, p3.

À travers la culture, les groupes partagent des hypothèses/suppositions communes quant aux moyens d'adaptation externe et d'intégration interne considérés comme étant les plus appropriés.

WILBAUT<sup>1</sup> explique le schéma établi précédemment comme suit:

– Les normes sont des règles sociales considérées comme approprié ou non par un groupe caractérisées par des lignes de conduite qui indiquent la bonne marche à suivre dans une situation donnée.

– Les valeurs sont les éléments représentant des idées abstraites auxquelles un groupe croit pour déterminer ce qui est bon, juste et désirable. Elles en forment le cœur, elles correspondent aux préférences, au sens large, du groupe.

Les valeurs sont liées à ce qui est bon ou mauvais, beau ou laid, désirable ou non. Ces valeurs sont supportées par des « sanctions » internes de différents degrés.

Par manifestations visibles de la culture, on entend:

- les comportements : les habitudes et traditions dans tous les domaines de l'activité humaine.
- les langages : les différentes expressions que ça soit verbal ou non.
- les savoir-faire : il peut avoir une liaison avec des codes de communication, des techniques artistiques, des savoirs scientifiques...
- les institutions : les modes d'organisation collectifs tels que la famille, le système éducatif, l'entreprise, le gouvernement, la religion, la justice...

### • **Sous-section 2 : Les déterminants de la culture :**

Les composantes d'une culture sont nombreuses. La liste suivante se propose de donner quelques pistes pour comprendre les différents comportements régis dans une société ; les points abordés permettent d'éclairer les cultures et à les prendre en compte pour agir dans un contexte mondialisé.

#### ➤ **La religion :**<sup>2</sup>

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.

<sup>1</sup> WILBAUT, (Manoëlla) : la négociation interculturelle, édition DUNOD, Paris, 2010, p11-12)

<sup>2</sup> DRUMMOND,(Virginia) : le management interculturel : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition Gereso, Paris , 2014, p58.

Par conséquent, la rémanence du fait religieux et des oppositions qu'il provoque s'inscrit dans la durée et nourrit des préjugés tenaces, même dans des populations réputées très évoluées.

Chaque culture a sa propre vision de sa religion et on peut éventuellement trouver que dans un même pays il existe plusieurs orientations religieuses, ce qui peut créer des confusions et des interprétations divergentes.

Le contexte religieux interfère également dans l'interprétation de la notion de temps et de contrôle sur les événements de la vie en général. Ainsi, pour certaines religions, on ne peut pas disposer du temps car on ne le possède pas. Le temps appartient à Dieu et lui seul peut décider de combien de temps nous aurons pour discuter d'une affaire ; Il est donc difficile de faire comprendre des logiques à long terme, car ces individus se sentent pas capable de planifier le futur, celui-ci appartenant à une force majeure qui les échappe.

➤ **Le langage :**

Le langage correspond à la fonction de communication d'une culture, il est exprimé de deux façon verbale et non verbale ; Il y a des cultures, où le langage écrit, la façon dont on écrit une lettre, un mail, ont une grande importance et les mots doivent être soigneusement choisis, sinon mesurés. D'autres préféreront plutôt les coups de téléphone, les longues négociations orales. De ce fait, il n'est pas conseillé d'envoyer des mails à des ressortissants d'une culture qui valorise le langage oral c'est-à-dire il faut trouver pour chaque culture, son canal de communication le plus efficace, le média dont l'usage est le plus répandu.

En ce qui concerne l'interprétation du langage verbal et non verbal, le contexte culturel permet d'accorder du sens à certains regards, certains bruits ou gestes et c'est Edward T. Hall qui a introduit le concept de contexte de communication. Selon lui, le contexte, déterminé par la culture, joue un rôle important dans le traitement d'informations.<sup>1</sup>

La langue est intimement liée à la culture d'un peuple, elle correspond à un mode d'expression des mentalités. Il y a des mots qui n'existent pas dans certaines langues, cela reflète bien ce qui est considéré important ou non par les cultures d'où elles émergent. Par exemple, il n'y a pas de mot liberté dans le chinois classique. La liberté n'est donc pas en Chine une valeur, puisqu'elle est intimement liée à l'individualisme qui est très mal côté.

En arabe et en turc, le mot avoir est remplacé par l'expression il y a, ce qui montre que la propriété a historiquement dans ces cultures moins d'importance qu'en Occident .Certains mots nous révèlent la différence de valeur que l'on accorde à certaines actions. Par exemple, le mot « copier » pour les Japonais et les Chinois correspond à « Apprendre ». Il est donc très

---

<sup>1</sup>Opcit., p.60

difficile de contrôler les contrefaçons dans ces pays, contrairement à l'occident, l'imitation, qui est une pratique condamnable.

Le langage non verbal se manifeste par les expressions du visage, gestes...etc., ces signes peuvent être des éléments importants ou des barrières à la communication.

Il existe un bon nombre de repères non-verbaux qui sont culturels et peuvent être interprétés différemment et conduire à des erreurs de compréhension, d'autres éléments de ce langage sont : les associations de couleurs, le sens de ce qui constitue une distance suffisante, temps, la manière de se comporter vis-à-vis de statuts sociaux, le langage du corps, ect...

Ce langage permet de renforcer le comportement verbal et comporte plusieurs composantes:

D'abord, la distance psychologique ou la proxémique, dont les bases ont été élaborées en 1963 par l'anthropologue Edward T. Hall, pourrait varier selon les cultures. Elle délimite une zone de protection propre à chaque personne, qui se manifeste par un geste de recul.

Ensuite, Le look, ce sont les vêtements, la coiffure, le maquillage, etc. qui expriment l'image que l'on veut donner de soi.

On a aussi les mimiques, elles peuvent donner des indications sur la personnalité d'une personne, son attention, son milieu social. Elles sont volontaires comme le clin d'œil ou involontaires comme les grimaces, etc. Elles indiquent aussi la disponibilité d'esprit, l'intérêt, le degré de sympathie, la conviction par exemple un visage souriant est le signe d'une attitude ouverte.

Une autre composante se manifeste qui est le silence, il représente une grande importance dans la communication interpersonnelle. Il reflète parfois certains faits plus qu'un long discours, il est interprété différemment selon son origine et il est du à une gêne, une inquiétude, un embarras, une réflexion ou tout simplement c'est un silence tactique du négociateur.

Et enfin, les gestes qui ont une grande importance dans la communication. Ils sont de deux types : Les gestes volontaires, maîtrisés et dont on a conscience. Ainsi que les gestes involontaires, inconscients, révélateurs de l'état affectif d'une personne.

Ils peuvent exprimer la confiance en étant être assis confortablement par exemple, ou le doute en se frottant le nez...etc. les gestes peuvent également appuyer le discours en pointant le doigt fermement pour indiquer une direction etc.).

Apprendre à maîtriser ses gestes et ses attitudes tout en sachant décrypter ceux d'un interlocuteur est un des outils précieux dans le monde des affaires.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEROUX, (Erick) et CHAOURAQL, (Emanuel) : *Négociation commerciale*, édition Vuibert, Paris,2011, p 39.

### ➤ **L'éducation :**<sup>1</sup>

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

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 adulte.

Elle peut correspondre non seulement à la transmission pure et simple de valeurs, ou des techniques et connaissances en déterminant également les relations hiérarchiques, les rapports entre les différents âges et entre les personnes de différents niveaux au sein d'une culture.

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 du groupe.

### ➤ **La structure sociale :**<sup>2</sup>

Toute collectivité humaine organisée en société est structurée par une hiérarchie qui organise les rapports entre les individus et les groupes sociaux, et qui correspond à une distribution inégale de la richesse, du pouvoir et du prestige.

L'analyse sociologique de la structure sociale s'est longtemps construite autour du concept de classe sociale. Celui-ci apparaît aujourd'hui peu adapté pour rendre compte de la complexité des logiques de classement dans les sociétés postindustrielles. Si, dans les sociétés contemporaines, les inégalités prennent leur source dans la répartition des richesses, elles sont cependant multiformes et dessinent des logiques de classement complexes, dans l'ordre économique, social, culturel et politique.

La structure sociale est la base de l'organisation sociale et dans un cadre culturel, elle regroupe deux dimensions qu'il faut prendre en considération :

- ✓ L'importance de la place de l'individu dans la société par rapport à la place du groupe.
- ✓ Le degré de stratification en classes ou castes dans une société.

Quand on parle de structure sociale, on aborde aussi le concept de **stratification sociale** qui se démarque dans toutes les sociétés selon une hiérarchie basée sur des catégories sociales, ou

---

<sup>1</sup> DRUMMOND, (Virginia) : *le management interculturel* : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition Gereso, Paris, 2014, p61-67.

<sup>2</sup> EQUILBEY, (Noel) : *le management interculturel*, édition EMS, Paris, 2004, p59-61.

strates sociales (souvent définies par des éléments tels que l'origine familiale, la profession, le revenu, etc.)

Les sociétés diffèrent en termes de degré de mobilité entre les strates sociales, et la signification donnée aux strates sociales dans le contexte des affaires.

Dans les cultures où la conscience d'appartenir à une classe est importante (condition à laquelle les personnes ont tendance à s'identifier en termes de classe), celle-ci forge les relations aux autres, d'autre part, la manière dont les individus de différentes classes sociales travaillent ensemble peut être fortement formalisée par la culture.

Une autre notion est mise en valeur concernant la structure sociale c'est celle du **groupe/individu** : le groupe qui est une association de deux ou plusieurs individus qui partagent un sens de l'identité et qui interagissent de manière structurée sur la base d'attentes communes des comportements réciproques comme il est étendu dans de nombreuses sociétés asiatique où prévaut la coopération et le travail d'équipe, la garantie de l'emploi est plus répandue et l'initiative individuelle et la créativité sont moins présentes.

D'autre part, un très grand nombre de sociétés occidentales mettent l'accent sur l'individu.

Dans ces sociétés où l'individuel est mis en valeur la performance individuelle et l'entrepreneuriat sont promus ; mais ce comportement individuel encourage également le changement d'emploi, la concurrence entre les individus au sein de l'entreprise plutôt que le travail en équipe, voire le manque de loyauté à l'entreprise.

La structure sociale couvre aussi le concept de **la famille** qui est très important comme le souligne l'écrivain P. Hériat « *Toute puissance nationale sort de la famille. La grandeur des familles fait la grandeur d'un pays, en dépit des gouvernements.* »

### ➤ **L'histoire :**<sup>1</sup>

De nombreuses civilisations sont plus anciennes que d'autres civilisations 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 passés.

---

<sup>1</sup> HANSON (Victor David), Carnage et culture, les grandes batailles qui ont fait l'Occident, Flammarion, 2002, p 106.

### ➤ L'économie et la politique :<sup>1</sup>

Dans les pays à économie dirigée, l'État pourvoit tout, garantit l'ordre et un certain bien-être, selon ce régime le libéralisme économique est accusé d'amener avec lui de nombreux maux sociaux et moraux et des risques graves de déstabilisation de la société, même s'il permet à certains de s'enrichir rapidement.

L'idéologie « socialiste » a conduit à la quasi-inexistence du raisonnement économique et de l'esprit d'entreprise chez les habitants de nombreuses régions : cette carence oblige à développer des formations de base, à l'économie en particulier, adaptées à des adultes souvent très compétents par ailleurs.

D'autres auteurs classent les déterminants d'une autre façon mais toujours dans un contexte culturel selon leurs approches et leurs propres visions, On peut illustrer autrement ces déterminants comme suit selon TOUNES et ASSALA :

<b>Contexte historique</b>	<b>Géographie</b>	<b>Identité sociale</b>	<b>Paramètres économique</b>	<b>Facteurs institutionnels</b>
-Mythes -Mémoire collective -Territoire ou partie historique -Ampleur des influences externes	-Climat -Topographie	-Langage -Religion -instruction -féminité/masculinité -Mobilité territoriale	- système économique - Développement économique -Développement technologique -industrie principale	-Système de gouvernance -système légal - Droits et devoirs - Règles et lois

**Tableau 1.1 : les principaux déterminants de la culture**

(Source : TOUNES, (Azzedine) et ASSALA, (Khalil) : *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens*, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007, p4)

## **Section 2 : La culture nationale :**

La culture n'est pas un concept unique mais un concept multiple. Il existe différents niveaux de culture agissant sur l'organisation et évoluant à travers elle ; on distingue plusieurs niveaux de la culture : organisationnelle, démographique, régionale, nationale, supranationale, chaque élément envisagé doit être remis dans son contexte.

<sup>1</sup> EQUILBEY (Noel) : le management interlocuteur, édition EMS, Paris, 2004, p 64

Pour certains, l'important est la culture nationale, voire régionale. Pour les autres, c'est celle des catégories socioprofessionnelles qui est la plus significative. D'autres, avancent que c'est dans la culture d'entreprise que se trouve la clé des comportements.

Dans notre sujet, on s'intéresse à la culture nationale.

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

L'idée de nation est étroitement liée aux événements historiques et au passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté des citoyens de poursuivre leur vie en commun, suivant les règles dictées par la société (langue commune, pratiques religieuses, coutumes du pays...).

Une culture nationale a nécessairement une culture propre, qui regroupe la somme des cultures particulières des groupes qui la composent. En effet, une société se construit et se reconstruit, en inventant et réinventant sans cesse une façon originale de vivre humainement en interaction avec les cultures régionales, les cultures ethniques, les cultures catégorielles, mais sans s'identifier à aucune d'elles. La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale, tout en continuant à évoluer. Elle tend ainsi à créer un État national indépendant, dans lequel vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire. À ce titre, la culture nationale est un constituant essentiel dans le monde des affaires. En effet, l'idée nationale est généralement ou traditionnellement commandée par une recherche et une affirmation d'homogénéité, où il s'agit au-delà des différences régionales, professionnelles ou individuelles, de créer une collectivité homogène, cohérente, intégrée. On comprend dès lors que l'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays puissent avoir une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble des valeurs, de mythes, de rites et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social.

L'influence de la culture nationale est d'autant plus grande qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Le Petit Robert 2012, édition des 60 ans, Dictionnaires Le Robert, P 119

<sup>2</sup> LAURENT, (A): « *A cultural view of organizational change* », in P. Evans, Y. Doz et A. Laurent (eds), *Human Resource Management in International Firms*, Chapitre 5, London : Macmillan, 1989, p. 83-94.

Plusieurs travaux ont été établis à propos des cultures nationales et leurs dimensions pouvant impacter sur le management et la mise en œuvre des différentes collaborations transnationales. En particulier, les travaux d’G.Hofstede qui ont permis d’identifier quatre dimensions à l’origine de différences entre entreprises nationales et jouant principalement sur leurs performances. D’autres modèles d’analyse (F. Trompenaars, F. Kluckhohn et F. Strodtbeck, E.T. Hall) sont venus consolidés le travail de Hofstede pour la détermination de la culture d’un pays et sa liaison avec les préférences en matière de styles de management et d’environnement de travail.

Ces résultats de plusieurs travaux des auteurs cités ci-dessus concernant les structures des entreprises nationales présentant des caractéristiques communes spécifiques, où les orientations, les valeurs, les attitudes et les croyances continuent d’être marqués par la culture du pays d’origine.

- **Sous sections 1 : Les dimensions culturelles :**

- **Selon G. HOFSTEDE :**

Geert HOFSTEDE a décrit les différences de cultures nationales de plus de cinquante pays, situés sur les cinq continents. Selon cet auteur, les dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l’espace, le temps et les relations interpersonnelles. Il établit des liens entre les modèles de gestion et les cultures nationales. En particulier, l’auteur identifie trois niveaux de réalité : la réalité individuelle, le collectif et l’universel. Il met en évidence, non seulement les différences entre cultures, mais aussi leurs similitudes. La culture d’un pays se trouve ainsi définie selon quatre dimensions suivie de deux autres nouvellement ajoutées, chacune d’elles peut servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale.<sup>1</sup>

### **1.La distance hiérarchique :**

Cette dimension correspond au degré d’inégalité attendu et accepté par les individus, elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et à ses conséquences en termes de comportement.

Ainsi, l’autorité ne peut exister que si elle rencontre la soumission et le pouvoir ne peut se maintenir que s’il satisfait un besoin de dépendance.

---

<sup>1</sup> MEIER, (Olivier) : management interculturel : stratégie organisation, performance, édition DUNOD, Paris , 2013, p32

Elle a pour rôle de caractériser le degré d'inégalité qu'un subordonné est prêt à accepter en termes de relations hiérarchiques.

Nous remarquons que plus le pays est proche de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande et plus la taille de sa population est faible, plus la distance hiérarchique est faible.<sup>1</sup>

## **2.L'individualisme/collectivisme :**

Individu ou collectivité, ces notions font référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société.

Les sociétés individualistes valorisent le temps consacré par les individus à leur vie personnelle.

Une culture individualiste se caractérise par:

- Un besoin de temps libre pour soi;
- Une recherche de moyens pour augmenter la liberté d'action, et relever des défis personnels.
- Une relation entre employé et employeur est une relation d'intérêts basée sur des avantages mutuels et appréciés selon des critères économiques.
- La gestion des conflits est exercée par des affrontements.
- La gestion des carrières se manifeste par l'affirmation des performances individuelles et la sélection naturelle.

Les sociétés collectivistes favorisent le temps passé en groupe, elles se caractérisent par:

- La recherche d'un rôle social au sein de l'entreprise
- Un besoin de soutien et d'assistance via l'encadrement et les actions de formation.
- Une relation entre employé et employeur est une relation de confiance, basée sur le développement d'obligations mutuelles en intégrant loyauté et protection.
- Une dimension effective au travail.
- La gestion de conflits se fait par la recherche de compromis.
- La gestion des carrières est basée sur l'ancienneté et la loyauté.

Les pays les plus riches encouragent des comportements individualistes tandis que les pays les plus pauvres valorisent une vie collectiviste.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PLANCON ,(Brigitte) : les enjeux de l'interculturel : les connaissances interculturelles pour mieux exercer son métier, APIRAF, 19/09/2007

<sup>2</sup> MEIER, (Olivier) : management interculturel : stratégie organisation, performance, édition DUNOD, Paris , 2013, p33.

### **3.Le contrôle d'incertitude :**

Cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque, elle mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des évènements futurs.

Le contrôle de l'incertitude peut se manifester par des outils de prévisions, des plans, la mise en place de procédures standardisées...

Certaines cultures encouragent la prise de risque, d'autres favorisent sa maîtrise.<sup>1</sup>

### **4.Les valeurs masculine/ féminines :**

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession pour les valeurs masculines et à l'environnement social et la qualité de vie pour les valeurs féminines.

Cette dimension a un impact sur les décisions de croissance, l'organisation du travail et la qualité de l'emploi ainsi que sur la résolution de conflits.<sup>2</sup>

### **5.L'orientation court terme/ long terme :**

Il existe des différences fondamentales entre les sociétés privilégiant les relations à court 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 orientées vers le passé et le présent, comme le respect de la tradition, l'accomplissement des engagements sociaux et faire aucune prévision.<sup>3</sup>

### **6.L'orientation indulgence/ sévérité :**

La sévérité est la dimension par laquelle les membres d'une société contrôlent leurs désirs et pulsions. Alors qu'une société indulgente a tendance à accepter l'assouvissement des désirs humains.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> opcit.,p35.

<sup>2</sup> TOUNES, (Azzedine) et ASSALA, (Khalil) : *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens*, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007, p22-23.

<sup>3</sup> <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/La-dimension-culturelle-selon-Hofstede.html> consulté le 13/03/2015 à 20H20.

<sup>4</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede) consulté le 13/03/2015 à 20H44

➤ **Selon F.TROMPENAARS<sup>1</sup> :**

Fons TROMPENAARS met en avant sept dimensions sur lesquelles il est possible d'établir des différences de cultures entre pays. D'après cet auteur, le modèle de culture est composé de trois niveaux : un niveau observable, un niveau médian et un niveau implicite. Ces dimensions sont considérées avoir une influence sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

**1.L'individualisme ou collectivisme**

L'individualisme se définit comme une orientation fondamentale vers soi même (égocentrisme) tandis que le collectivisme correspond, à l'inverse, à une orientation fondamentale vers la réalisation de buts et objectifs en communs, il intègre par conséquent la recherche de valeurs partagées (recherche du consensus).

**2.Objectivité ou subjectivité**

Dans certains pays, il est naturel d'exposer ses états d'âme dans l'entreprise tandis que pour d'autres nationalités une telle attitude sera mal perçue par les acteurs de l'organisation.

Les cultures objectives privilégient en effet les attitudes neutres, rationnelles, dépassionnées. Elles préfèrent éviter d'exprimer leurs sentiments surtout sur le lieu de travail.

Au contraire, les cultures subjectives font appel aux attitudes et émotions et n'hésitent pas à exposer leurs sentiments dans le cadre de relations professionnelles.

En affaires, chaque type de culture va donc réagir de façon différente face à des situations à forte dimension affective. Pour F. Trompenaars, il est important de prendre conscience de ces différences pour ne pas les interpréter hâtivement, en commettant des erreurs d'interprétations.

**3.Universalisme ou particularisme**

Les cultures universalistes considèrent qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quels que soient la situation ou le contexte. Elles sont par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation.

À l'inverse, les cultures particularistes accordent une attention soutenue aux contraintes relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Confrontée à un problème donné, la culture particulariste cherche avant tout une solution adaptée à la situation. À l'inverse, les cultures universalistes considèrent qu'une solution qui a résolu un problème une fois doit toujours être appliquée.

---

<sup>1</sup> MEIER, (Olivier) : management interculturel : stratégie organisation, performance, édition DUNOD, Paris , 2013, p39-42.

**4. Culture diffuse ou limitée :**

La part d'intimité dévoilée aux autres dans le cadre professionnel peut varier selon les cultures. On peut ainsi distinguer les cultures limitées et les cultures diffuses.

Les individus appartenant à une culture limitée effectueront une séparation entre leur vie privée et leur vie professionnelle. À l'inverse, les représentants de cultures diffuses auront tendance à lier la vie privée à la vie professionnelle.

**5. Statut attribué ou statut acquis :**

La question de la position sociale se révèle être différente selon les cultures en présence. Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession ou du niveau des diplômes. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations et actions personnelles. Le statut attribué correspond au premier cas de figure et il est conféré par un état de fait tandis que le statut acquis est le résultat d'une action ou d'un travail.

**6. Volonté ou refus de contrôler la nature**

Un autre facteur de différenciation culturelle concerne le rapport à l'environnement. Certaines cultures considèrent qu'elles peuvent influencer sur la nature, en la contrôlant. D'autres, plus orientées vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement et souhaitent vivre en harmonie avec la nature.

**7. Temps séquentiel vs synchrone**

F. Trompenaars distingue les cultures séquentielles et les cultures synchrones que l'on peut rapprocher de la distinction entre temps monochronique et polychronique, développée par E.T. Hall dans la partie qui suit.

Dans les cultures séquentielles, on préfère aborder les tâches les unes après les autres, tandis que dans les cultures synchroniques, on admet plus volontiers de gérer en parallèle plusieurs tâches.

## ➤ Selon KLUCKOHN ET STRODTBECK :

Orientation	Spectre des orientations de valeurs		
<i>L'être humain et la nature</i>	Subordination à la nature	Harmonie avec la nature	Maitrise de la nature
<i>Sens du temps</i>	Orientation vers le passé	Orientation vers le présent	Orientation vers le futur
<i>Nature humaine</i>	Fondamentalement mauvaise, modifiable / immuable	Neutre, modifiable /immuable	Fondamentalement bonne, modifiable /immuable
<i>Activité</i>	Etre	Etre et devenir	Faire
<i>Relations sociales</i>	Lignée, Décisions verticales	Interdépendance, Décision de groupe	Individualisme, Autonome de décision

**Tableau 1.2** : Les dimensions culturelles selon KLUCKOHN et STRODTBECK

(Source : SCHOEFFEL, (Véronique) et THOMPSON, (Phyllis) : communication interculturelle 1, Cinfo 11/2007, SUISSE, 2007, p7.)

➤ Selon E.T HALL :<sup>1</sup>**1.Le rapport au contexte :**

E.T. Hall met en avant l'importance du contexte dans la communication en général, la signification des mots et des phrases dépend du contexte dans lequel ces derniers sont exprimés. Plus les personnes qui se parlent partagent les informations, plus fort sera le contexte. Comme situation de contexte fort E.T. Hall décrit comment deux personnes qui se connaissent depuis des années et qui sont très proches n'auront pas besoin de s'expliquer dans certaines situations : la personne A pourra interpréter l'expression du visage de la personne B sans que cette dernière ne dise un mot. La communication est ici implicite. Pour illustrer la signification d'un contexte bas, E.T. Hall se réfère aux tribunaux et aux mathématiques. Dans ces contextes-là, toutes les informations doivent être explicites, c'est-à-dire exprimées de façon claire et précise. On parlera donc de contextes faibles.

**2.Le rapport au temps :**

<sup>1</sup> LOTH, (Désiré) : *Le management interculturel*, L'Harmattan, Paris, 2006, p.71-77.

Selon E.T. Hall, il existe en général deux manières d'utiliser le temps, un groupe le répartit, tandis que l'autre le découpe. Les individus qui répartissent le temps tendent à ne faire qu'une chose à la fois. Les personnes qui découpent le temps sont capables de faire plusieurs choses en même temps. À partir de ces réflexions-là, E.T. Hall a introduit les néologismes monochronique et polychronique.

### **3.Le rapport à l'espace :**

Comme le rapport des individus au contexte et au temps, le rapport à l'espace peut varier selon la culture en question. Le rapport d'un individu à l'espace détermine, souvent de manière inconsciente, les rencontres. Dans le cadre des rencontres interculturelles en particulier, les différentes structures déterminantes peuvent produire de l'irritation, voire causer des malaises chez les personnes concernées.

L'espace est défini comme le territoire personnel de chaque individu, c'est à partir de son rapport à l'espace que l'individu gardera une certaine distance vis-à-vis d'une personne ou, bien au contraire, se rapprochera d'elle. Edward T. Hall introduit un néologisme qui regroupe toutes les recherches de cet aspect du comportement : il parle de la proxémie pour désigner l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que fait l'homme de l'espace, comme on l'a cité dans les pages précédentes en parlant du langage.

### **Section 3 : la culture nationale et la négociation**

Entrer dans le monde de la négociation est une aventure surprenante. La négociation a trait aux rapports humains les plus complexes et les plus chargés d'émotions. Elle se rapporte aux notions de jeux de pouvoir, de statut, de distribution des ressources...

Il est intéressant de remarquer à quel point les perspectives de divers individus, sur une même situation, peuvent diverger. Tous ne perçoivent pas le monde à travers le même regard, à travers le même système de références... Tous nos sens sont imprégnés de notre vécu au sens large. Nos attentes, nos motivations profondes sont influencées, entre autres, par l'environnement. Ces différences sont d'autant plus visibles et perceptibles lors d'interactions avec des personnes issues de cultures différentes. C'est au contact d'individus d'horizons divers que les contours se dessinent et les contrastes se marquent. Les personnes travaillant à l'international ne sont pas les seules personnes susceptibles de vivre ces différences culturelles. Dans le monde tel qu'il se dessine aujourd'hui, nous sommes tous des acteurs de l'interculturel : à l'école, dans les entreprises, dans les institutions politiques et

associatives...Gérer les contacts entre cultures est un défi majeur. Ces différences culturelles représentent une richesse inestimable pour ceux et celles qui savent les appréhender. Capitaliser sur ces différences au lieu de les subir permet de se démarquer durablement. Cela représente un avantage compétitif décisif, et ce, quel que soit le domaine d'activité envisagé. L'interculturel est, et restera encore durant de nombreuses décades, un sujet d'actualité. Son importance ne cesse de croître avec la multiplication des échanges mondiaux. <sup>1</sup>

Lorsque les parties sont de deux pays différents, la rupture d'une négociation est souvent attribuée aux différences culturelles, bien qu'elle ne provienne pas toujours de la culture mais dans la plupart des cas, il est incontestable qu'elle arrive à cause de leurs différences de culture.

La négociation devient interculturelle quand les parties en cause appartiennent à des cultures distinctes, et par conséquent, ne partagent pas les mêmes façons de penser, de sentir et de se comporter. <sup>2</sup>

Les particularités culturelles peuvent être une source de valorisation lors d'un projet international. Mais elles constituent le plus souvent des sources d'incompréhension, de décalage dans la communication et de tension au cours d'une négociation.

La négociation est une procédure de décision par laquelle les gens tendent de trouver un accord commun au lieu d'agir par voie unilatérale. C'est l'un des ressorts les plus fondamentaux de la vie et un outil privilégié de l'échange entre les hommes, de l'ajustement de leurs points de vue et de la résolution de leurs conflits, elle met en scène des enjeux tels que l'incertitude, la complexité, le pouvoir et l'équité.

- **Sous section 1 : la négociation :**

La négociation est définie selon DUPONT comme suit :<sup>3</sup>

- Une interaction entre les négociateurs qui prend souvent la forme d'un face à face,
- Les divergences qui peuvent aller de simples interprétations ou perceptions différentes aux intérêts opposés ou aux conflits déclarés,
- Des intérêts communs par constatation d'une interdépendance, chaque négociateur ne peut agir que par la recherche d'une solution fondée sur cette interdépendance,
- La reconnaissance que la solution recherchée soit mutuellement acceptable,

---

<sup>1</sup> WILBAUT, (Manoella) : la négociation interculturelle, édition DUNOD, Paris, 2010, p1.

<sup>2</sup> Adler, Nancy I, 1994. Comportement Organisationnel: Une approche multiculturelle, Ottawa, Canada, Editions Reynald Goulet Inc., ISBN: 2-89377-073-8.

<sup>3</sup> Dupont, (Christophe), *La négociation, conduite théorie et application*, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris 1994, p21-22.

- Le caractère volontaire de l'activité le négociateur choisit d'entrer dans ou de sortir de la négociation,

-L'aspect relationnel qui est à la fois un instrument et un résultat recherché de l'activité de négociation.

C.DUPONT montre également qu'il existe quatre caractéristiques propres à la négociation internationale:<sup>1</sup>

### **1. L'importance des facteurs culturels :**

Les facteurs culturels imprègnent les différentes facettes de la négociation, c'est-à-dire les lois, les règlements, les usages professionnels ou sociaux, les facteurs d'ordre politique, mais encore les comportements personnels qui sont eux-mêmes influencés par les stéréotypes, les systèmes de valeurs, les rites et le langage

### **2. La diversité considérable des contextes :**

La négociation internationale soit se situe à l'étranger, soit met en relation deux ou plusieurs négociateurs de nationalité différente ; cette simple particularité multiplie la variété de contextes, mais un effort de documentation par exemple sous la forme de fiches de pays suffit à montrer la diversité dérivée des conditions géographiques, des lois et des usages, de la langue, des particularités politiques et culturelles etc.

### **3. La multipolarité de la négociation internationale :**

La négociation fait intervenir de nombreux acteurs de nature et de statut différent et par conséquent, un grand nombre de négociations internationales passent par l'intermédiaire de tiers et se joue souvent à plusieurs niveaux et de plus, il y a toujours une interaction entre ces niveaux et le négociateur doit ainsi prendre en considération toutes les parties sans aucune négligence.

### **4. Les exigences exceptionnellement élevées pour le négociateur international :**

Le négociateur international a affaire à une multitude de tâches complexes et de ce fait il lui faut à la fois tenir compte du fait que les acteurs appartiennent à différentes cultures et par conséquent ne partagent pas la même façon de penser, de sentir et de se conduire ou en d'autres termes ils ont leurs propres stéréotypes, leurs valeurs et leurs croyances. Tout ceci n'est pas le seul fait de la négociation internationale, mais celle-ci particulièrement délicate et exige beaucoup de patience, de doigté, de savoir-faire et d'expérience.

---

<sup>1</sup> Dupont, (Christophe), *La négociation, conduite théorie et application*, 4<sup>ème</sup> 2dition, Dalloz, Paris 1994.,p 32-35

- **Sous section 2 : Les facteurs culturels de la négociation internationale :**

ROBERTS<sup>1</sup> a proposé une liste des variables culturelles qui peuvent jouer un rôle important dans la négociation internationale : valeurs et croyances, langage et communication, tempérament et caractère, attitudes, motivations et besoins d'accomplissement, stéréotypes nationaux, pratiques relatives au travail et au fonctionnement de l'économie, structures et pratiques sociales, modes d'autorité, modes de résolution des conflits *et le* changement technologique.

Le regroupement des variables culturelles a une limite qui tient au lieu entre culture et personnalité.

L'identification culturelle de l'interlocuteur part généralement des caractéristiques attribuées au groupe duquel ce dernier se rattache. Mais la personnalité propre du négociateur se superpose à cette structure de groupe. Il existe deux tendances dont l'une, spécifiquement culturelle, est expliquée par un réflexe de rejet lié à la différence d'ethnicité et donc une des causes serait l'anxiété naissant de l'incertitude et l'autre, de nature plus individualisée, qui concerne un sentiment immédiat de distanciation ou d'antipathie, reflétant le rejet, la gêne ou l'embarras devant des caractéristiques de conduite s'écartant des normes ou des usages.

- **Les stéréotypes nationaux et la négociation internationale :**

Les stéréotypes nationaux définissent souvent le comportement des adversaires pendant le déroulement de la négociation internationale.

Un stéréotype est un jugement qui caractérise un groupe mais aussi un moyen de distinguer un groupe d'un autre. De nombreuses recherches ont montré également que des groupes à statut élevé tendent d'avantage à marquer leurs distances à l'égard d'un groupe à statut bas qu'inversement. Les stéréotypes nationaux définissent souvent le comportement des adversaires pendant le déroulement de la négociation internationale.

FAURE<sup>2</sup> constate à plusieurs reprises que les stéréotypes peuvent être un obstacle dans la négociation (les stéréotypes négatifs, les préjugés et les conduites différentes peuvent empêcher le déroulement de la négociation). Il ajoute que les stéréotypes positifs peuvent être aussi comme un facteur d'aisance (les ressemblances culturelles, les mêmes valeurs et les mêmes buts et la confiance de la part de négociateur peuvent faciliter la négociation). Les

<sup>1</sup> Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD, «Les aspects culturels de la négociation internationale», *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 3, Avril 2003. URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602> consulté le 14/03/2015 à 19h30.

<sup>2</sup> Faure G. et Rubin J, *Culture and négociation*. Newbury Park, SAGE Publications, Inc. 1993 ,p 7-189.

stéréotypes positifs peuvent aussi faciliter et développer la confiance et l'empathie des négociateurs.

Au début de la négociation les différences culturelles rendent les relations difficiles, opaques et ainsi accentue l'opposition d'intérêts qui sont l'origine de la négociation. Le sens donné par les uns à leurs actes est très différent de celui qui est vu par autrui.

Les situations tendues, les positions très conflictuelles sont parfois très fréquentes au cours des négociations ; et tels comportements peuvent créer la méfiance, l'hostilité, l'anxiété ou l'indifférence initiale entre les protagonistes et provoquer le conflit ou être la conséquence du conflit. Les actes positifs peuvent être interprétés comme destinés à donner le change et ne font que révéler la dissimulation du comportement de l'autre.

Les stéréotypes négatifs<sup>1</sup> des protagonistes peuvent être liés à une orientation compétitive de la négociation où l'intérêt propre emporte sur l'intégration des intérêts communs et il s'agit de lutter pour l'appropriation des ressources. Chaque partie cherche à atteindre ses buts propres qui sont en opposition avec ceux de l'autre ou des autres parties. Il s'agit le plus souvent de ressources rares (argent, pouvoir) que l'on cherche à se partager, chacun cherchant à obtenir la grande part. Ce sous-système renvoie donc aux tactiques et comportements les plus conflictuels : les tactiques de pression de toutes sortes (menace, mise en garde, , usage de la force sur le terrain, l'intransigeance de chacune des parties dans la présentation des objectifs qu'elle cherche à atteindre et des positions qu'elle défend). Dans cette situation les négociateurs peuvent effectuer les comportements distributifs suivants : répéter la position initiale, réserver sa position par rapport à la position de quelqu'un d'autre, refuser la proposition d'autrui et toute intervention de pression, évaluer négativement ou avec hostilité une personne ou un groupe et manifester son refus catégorique.

La négociation compétitive contient les activités les plus conflictuelles qui s'établissent entre les parties ; chaque partie cherche à atteindre ses buts propres qui sont en opposition avec ceux de l'autre ou des autres parties. Il s'agit le plus souvent de ressources rares (argent, pouvoir,) que l'on cherche à se partager, chacun cherchant à obtenir la grande part. Ce sous-système renvoie donc aux tactiques et comportements les plus conflictuels : les tactiques de pression de toutes sortes (menace, mise en garde, mise en avant d'un mandat reçu et incontournable, usage de la force sur le terrain, l'intransigeance de chacune des parties dans la présentation des objectifs qu'elle cherche à atteindre et des positions qu'elle défend. Dans

---

<sup>1</sup> WALTON, R. E. and R. B. MCKERSIE. 1965. A Behavioral Theory of Labor Negotiation. New York: McGraw-Hill.

cette situation les négociateurs peuvent effectuer les comportements distributifs suivants : Répéter la position initiale, Réserver sa position par rapport à la position de quelqu'un d'autre, Refuser la proposition autrui, Toutes interventions de pression, Evaluer négativement ou avec hostilité une personne ou un groupe ; Manifester sa désapprobation. Mais ce processus de la négociation compétitive ne commence pas nécessairement d'une manière symétrique pour tous les groupes concernés. On peut constater souvent que la négociation se déroule entre catégories défavorisées et catégories dominantes ou entre nations dominantes et nations colonisées. Au début de la négociation ce groupe, en reconnaissant leur statut moins favorable, tend à inverser activement les rapports dominants.

Les stéréotypes nationaux ne sont pas toujours négatifs par rapport à l'exo groupe. Les gens peuvent exprimer une sympathie et une confiance par rapport aux autres et les juger assez positivement. Ces stéréotypes peuvent faciliter la négociation coopérative où domine la recherche en commun d'une solution mutuellement satisfaisante, mettant l'accent sur les intérêts communs. Ils accompagnent souvent les sentiments d'amitié, d'estime et d'empathie qui peuvent s'établir entre protagonistes. Ils ont une zone d'intérêts en commun, les parties ont ensemble un problème à résoudre et cherchent une solution satisfaisante pour chacune d'elles. La caractéristique d'une solution intégrative est de permettre un gain conjoint et un gain pour chacun supérieurs à un banal compromis. Ici les négociateurs utilisent les comportements de flexibilité.

Quand des négociateurs entrent ainsi en contact, il s'agit bien de la relation entre groupes mais aussi d'individus interagissant avec d'autres individus. Le plus souvent des négociations commencent à se dérouler entre plusieurs représentants de chaque groupe ; plusieurs individus ont à définir ensemble une position par rapport à un autre groupe, cette prise de position devient plus nette et plus extrême que lorsqu'un individu doit se prononcer tout seul dans une situation semblable. Les négociateurs individuels peuvent arriver plus souvent à une solution constructive et entraîner une mémorisation plus facile des caractéristiques personnelles de soi et d'autrui. Mais lors d'une négociation collective les compromis sont plus difficiles à élaborer et souvent la discussion continue jusqu'à ce que l'un ou l'autre partie l'emporte. Souvent quand la négociation collective commence à se développer les nouvelles solutions

peuvent apparaître et les négociateurs doivent donc discuter avec leur propre camp pour essayer de faire modifier les attentes et les niveaux d'aspiration.<sup>1</sup>

Les négociateurs sont donc au centre de deux processus de négociation, une négociation inter organisationnelle et une négociation intra organisationnelle ; l'issue de la première dépend souvent du déroulement de la seconde. Dans cette négociation intra organisationnelle on peut constater le conflit dans les différences motivationnelles (différenciation verticale au sein de l'organisation, hétérogénéité des formations et des expériences), perceptives (différenciation verticale au sein de l'organisation, ambiguïté de la situation) et émotionnelles dont l'origine est l'expérience passée (besoin d'une victoire, d'une revanche, etc.).

La réponse de l'adversaire par rapport à la menace peut aussi être influencée par ses stéréotypes nationaux.

DEUTSCH<sup>2</sup> décrit les stratégies du négociateur par rapport à la menace d'autrui.

1. La stratégie de la joue tendue :

Elle consiste à être coopérative, quel que soit le comportement agressif ou menaçant de l'adversaire ;

2. La stratégie non punitive :

Elle consiste à ce que l'interlocuteur se défend contre les attaques ou menaces, mais n'attaque ni ne menace l'adversaire;

3. La stratégie dissuasive :

Le négociateur réagit par la menace à tout acte non coopératif de l'adversaire et contre-attaque quand il est attaqué, mais répond comparativement à tout acte coopératif.

4. Les deux stratégies de repentir :

Le négociateur se manifeste d'une manière menaçante et agressive au début et ensuite adopte soit la stratégie de la joue tendue, soit la stratégie non punitive.

Ensuite, les outrances verbales dirigées de manière impersonnelle contre l'adversaire ou ses alliés peuvent provoquer la rupture de la négociation internationale. La rupture peut être très longue et coûteuse et peut signifier aussi la reprise des hostilités dans les relations internationales et l'augmentation des stéréotypes négatifs pour autrui.

<sup>1</sup> Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD, «Les aspects culturels de la négociation internationale», *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 3, Avril 2003. URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602> Consulté le 15/03/2015 à 20H12

<sup>2</sup> Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD, «Les aspects culturels de la négociation internationale», *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 3, Avril 2003. URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602> Consulté le 15/03/2015 à 20H12

Tandis que dans le cas de la négociation coopérative et de la présence des stéréotypes positifs les relations peuvent se dérouler assez positivement. Une autre tactique peut être utilisée par les négociateurs dans cette phase de la négociation internationale qui est le processus de dissimulation. Dans ce contexte, la négociation internationale met en œuvre un pouvoir basé sur l'information et sur la compétence. Celui qui possède l'information a le pouvoir sur l'adversaire. Information technique, mais aussi information sur l'adversaire, sur sa volonté réelle d'aboutir ou non à un accord, sur sa stratégie, connaissance des points sur lesquels il peut céder et ceux sur lesquels son intransigeance sera irréductible.

FISHER <sup>1</sup> a proposé une grille de décodage des phénomènes transculturels qui est organisée autour de dix questions :

- *Quelle est la conception prédominante de la négociation (fonctions, rôle, règles du jeu) dans la culture de la partie adverse ?*
- *Le négociateur adverse peut-il être considéré comme représentatif de la culture de son groupe (ce qui permet de construire le profil social et culturel) ?*
- *Quel est le mode de décision usuel dans la culture à laquelle appartient la partie adverse ?*
- *Dans quelle mesure la négociation risque-t-elle d'être influencée par l'image qu'ont d'eux-mêmes les négociateurs, par leurs stéréotypes ?*
- *Les notions d'accord, de compromis, d'engagements et de renégociation ont-elles le même sens pour les parties concernées ?*
- *Quel est le style usuel des négociateurs avec qui l'on traite, et notamment les comportements et les techniques courantes ?*
- *Quel est l'impact probable des différences dans les systèmes de valeurs, des croyances et dans les idéologies ?*
- *Y a-t-il des différences notoires dans les modes de penser et de raisonner entre les négociateurs ?*
- *Quels seraient les facteurs culturels spécifiques susceptibles de créer des barrières ou des bruits dans la communication ou la négociation ?*
- *Y a-t-il des problèmes potentiels concernant l'usage de la langue et d'éventuelle interprétation ?*

---

<sup>1</sup> Fisher G.(1980), *International Négociation - A cross-cultural perspective* Yarmouth. Intercultural Press, p98-147.

Ceci permet d'avoir une image plus précise de l'adversaire et une possibilité d'analyser l'information individuelle pour le négociateur avant même d'entamer la négociation.

Dans le cas de l'échec de la négociation internationale et dans un cadre culturel plusieurs causes peuvent être à l'origine de cette situation : rigidité excessive, inadaptation de la négociation comme modalité de résolution de conflit, incapacité des négociateurs à maîtriser des phénomènes d'escalade ou l'augmentation des stéréotypes négatifs par rapport à l'exo groupe ou même parfois par rapport à leur propre groupe.

Les facteurs facilitant la recherche d'une solution intégrative sont formalisés par PRITT <sup>1</sup>en un modèle : le modèle de la rigidité flexible qui représente une solution intégrative nécessitant à la fois de la rigidité au niveau des buts (un niveau d'aspiration élevé) et de flexibilité au niveau des moyens (une propension élevée à faire de nombreuses propositions). Quand les négociateurs souhaitent trouver la solution intégrative ils rapprochent leurs attitudes : telles que la non-agressivité, l'implication dans la réussite, l'évaluation positive du climat du groupe, les attitudes vis-à-vis de l'adversaire et de sa position.

---

<sup>1</sup> Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.

Pour conclure on peut dire que la culture nationale contribue à la formation d'un style national de négociation avec l'héritage de l'histoire et l'influence du système politique en fournissant des normes de conduite, des symboles et des significations ; la culture influence les négociations d'abord par les acteurs eux-mêmes en conditionnant la manière dont ils conçoivent l'interaction qui à son tour comprend des valeurs et de l'éthique représentant ainsi une frontière entre les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas.

La culture est influencée aussi par le nombre de personnes composant chacune des parties qui sont liées à des habitudes culturelles en ayant une grande influence sur la répartition du pouvoir qui peut être très inégale et dans ce cas la culture tend à légitimer certaines situations et à en invalider d'autres.

D'autre part, l'organisation des tactiques de négociation, constitue la stratégie. Ici les choix d'ordre stratégiques sont dictés soit par des intérêts, soit par des valeurs qui elles-mêmes renvoient à la culture. Dans certaines cultures, l'action est directe, le conflit reconnu et accepté. Dans d'autres, le jeu est indirect, le conflit toujours masqué et les problèmes sont abordés d'une manière implicite.

Aussi, Il y a dans certaines sociétés une expression des exigences en matière de politesse qui peut devancer l'exactitude, voire la vérité, par conséquent, mentir peut être un acte moral. Adler <sup>1</sup> établit une liste de 15 tactiques considérées dans la culture nord-américaine comme des coups tordus, cette liste n'aurait pas la moindre validité dans la culture chinoise. On y trouve par exemple le fait de ne pas se regarder dans les yeux. En Chine, un tel comportement n'est nullement le signe d'un affrontement psychologique mais plutôt l'indication d'une attitude modeste et polie, fruit d'une bonne éducation.

Les croyances influencent aussi le déroulement des négociations, car certains concepts par exemple concernant les prédictions sont quasiment rejetées dans certaines cultures.

Enfin, La culture a aussi une influence plus directe en contribuant à définir, voire à modifier, la zone des accords possibles. Sur la forme, il existe des cultures où l'on ne signe un accord que lorsque l'on s'est entendu sur chaque détail et que ceci a été mis sur le papier de façon très précise, tandis que dans d'autres cultures on se contentera de termes beaucoup plus vagues.

---

<sup>1</sup> Adler (N), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing, 1986, p46-75.

## **Chapitre deuxième : la** **culture nationale Indienne**

Chaque État pourrait être à lui seul un pays, avec ses particularités géographiques, ses traditions, sa langue, ses traits ethniques comme il est cité dans le chapitre premier.

Dans ce deuxième chapitre, on va se focaliser sur l'Inde comme étant une nation où les cultures ne sont pas limitées à des visions extrêmes étant donné que c'est un pays connu par sa grande richesse et sa diversité remarquable ; ce qui rend difficiles aux étrangers de les comprendre.

Ce chapitre va comporter principalement trois parties, la première permet de connaître l'Inde à travers des généralités, la deuxième associe l'Inde et le monde des affaires et la troisième aborde la communication avec les Indiens qui est l'un des aspects culturels importants.

### **Section 1 : Généralités sur l'Inde**

L'Inde est semblable à un continent, à cause de sa grande superficie et de son importante population, mais aussi de son incroyable variété.

L'Union indienne est une fédération de 29 États et de 7 territoires, qui couvre plus de trois millions de km<sup>2</sup> et possède 22 langues officielles.<sup>1</sup>

- **Sous-section 1 : les principaux déterminants de la culture nationale indienne :**

L'Inde est caractérisée par une multitude de facteurs qui la représentent et qui sont comme suit:

- **Cadre géographique :**

Selon M. BOISVERT<sup>2</sup>, le cadre géographique permet de distinguer la variété géographique et sa contribution sur la diversité culturelle ; par exemple, un habitant d'une région ne s'habille pas, ne s'alimente pas et n'élèvera pas ses enfants de la même manière que celui d'une région ouest, vu le passage des différentes cultures à travers l'histoire, les grecques, les musulmans, les mongoles et puis les britanniques qui ont influencé les différentes régions indiennes, ainsi le contexte géographique joue un rôle prépondérant dans l'évaluation de ce qui doit être transmis.

Par contre, selon GOULVESTRE, KICHENESS AMY & TAMBIDORE<sup>3</sup>, l'Inde est structurée en 03 parties distinctes : la zone himalayenne, La plaine Indo-Gangétique, Le plateau du Deccan et chaque partie a ses propres appartenances, habitudes, us et coutumes.

---

<sup>1</sup> Boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#), 2014, pp8-10

<sup>2</sup> Ibid., pp24-28.

<sup>3</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENESSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : *Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens*, édition AFNOR, 2011., pp12-13

### ➤ **La Religion**

Selon M. BOISVERT<sup>1</sup>, l'Inde est un pays officiellement laïque, mais fondamentalement religieux. L'Inde connaît la présence de plusieurs religions sur son territoire national: hindouisme, islam, sikhisme, christianisme, jaïnisme, bouddhisme et zoroastrisme (parsi). Les hindous constituent la foi majoritaire, avec près de 78% de l'ensemble de la population. Viennent par la suite les musulmans, avec près de 18% de la population.

Ces différentes appartenances religieuses contribuent également à distinguer les identités ethnoculturelles au sein d'un même État, par exemple, une personne appartenant à une ethnie Punjabi ou Marathi pourrait être hindou, musulman ou autre ; de ce fait, l'identité d'un individu ou d'une collectivité est alimentée par sa langue maternelle, mais également par son appartenance religieuse qui le distingue des autres. L'auteur souligne aussi que chaque État de l'Inde abrite plusieurs traditions religieuses et que ces différentes identités se côtoient de façon relativement paisible depuis plusieurs siècles.

Il est important de préciser qu'il existe différents signes qui peuvent permettre d'identifier l'appartenance religieuse d'une personne, citons par exemple les hommes aux cheveux ou à la barbe teints en roux sont généralement musulmans. Les femmes portant un point – bindi – sur le front sont généralement mariées et hindoues.

Selon GOULVESTRE, KICHENESS AMY & TAMBIDORE<sup>2</sup>, Même si beaucoup de choses sont en train de changer avec l'« américanisation » des entreprises high-tech, les Indiens sont avant tout spirituels et la religion fait partie intégrante de leur quotidien. De ce fait, ils passent au temple quotidiennement, et d'autre part, ils s'interrompent aussi en plein milieu d'une tâche pour faire leur prière, et étant donné la grande importance de la religion, beaucoup de fêtes religieuses peuvent freiner les affaires.

Les Indiens fonctionnent sur un mode communautaire qui repose sur la famille et le groupe, selon eux il est primordial et parfois même lors des festivités, de pratiquer la religion en groupe vu l'attachement fort à la notion de « partage social ».

### ➤ **Les classes et castes**

Il est important de savoir que seuls les Hindous sont concernés par ces castes et que le gouvernement engage des actions concrètes pour rendre plus perméables ces notions de castes

<sup>1</sup> Boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#), 2014., pp36-38

<sup>2</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENESSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : *Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens*, édition AFNOR, 2011., pp15-20

en allouant, par exemple, des places dans les universités et dans la fonction publique, mais des inégalités fortes persistent encore, surtout au niveau des villages.<sup>1</sup>

Les classes et les castes peuvent influencer sur les pratiques sociales vu leur structuration ; les varna (classes) et les jati (castes) sont deux systèmes de catégorisation sociale dont les fondements sont fort différents. Les varna sont les quatre classes décrites par l'un des mythes cosmogoniques des Veda ; cette division sociale est fondée sur la notion de pureté. À chacune de ces classes, est attribuée une fonction particulière: les brahmanes ont comme fonction première l'accomplissement des rituels et l'enseignement; les ksatriya, la direction et la protection de la société; les vaisya, la responsabilité de nourrir celle-ci par l'entremise du commerce et de l'agriculture; les shudra, l'obligation d'être au service des trois premières classes.<sup>2</sup>

D'après MARION<sup>3</sup>, le système des castes intrigue, inquiète ou même révolte la plupart des Occidentaux qui le découvrent ou croient le découvrir. Ce système est en effet beaucoup plus complexe qu'il n'apparaît. Le terme de caste n'existe dans aucune langue ancienne de l'Inde puisqu'il vient du portugais *casta*, féminin de *casto* signifiant pur.

La division des tâches peut parfois surprendre l'observateur occidental : au restaurant, le cuisinier est souvent un brahmane, puisque tout le monde doit pouvoir consommer les plats qu'il prépare. Pour le service, on a souvent recours à deux personnes : l'une pour servir, qui ne peut être que d'assez haute caste afin de ne pas souiller les plats, et une pour desservir, de classe assez basse puisqu'elle doit accepter de manipuler des restes de nourriture qui ont pu être touchés par des consommateurs impurs.

Mais les évolutions économiques qui favorisent l'essor de classes sociales nouvelles ne remettent pourtant pas en cause le système de caste. D'ailleurs, les partis politiques suivent de près la démographie des castes pour choisir leurs candidats, dans l'espoir de rallier les votes des membres de la caste. Même les gangs criminels recrutent au sein de leur jati! Les annonces matrimoniales mentionnent souvent la caste de l'annonceur, signifiant qu'elle est aussi celle du conjoint recherché puisqu'on se marie dans sa caste, selon une règle qui n'est encore que très rarement transgressée. Et il n'est pas rare de voir les clients d'un taxi poser l'argent de la course sur le capot de la voiture, pour ne pas entrer en contact physique direct

---

<sup>1</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011., pp20-23

<sup>2</sup> Boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#), 2014., pp55-56

<sup>3</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris, 2012., pp 205

avec le chauffeur, en général d'une jati inférieure...Les usages sociaux contrastent donc fortement avec l'interdiction par la constitution indienne de toute distinction fondée sur la caste. L'intouchabilité a été déclarée hors-la-loi en 1950. Le paradoxe est que, si les castes sont officiellement illégales, elles n'en sont pas moins la base de mesures législatives. Afin de contrer les inégalités liées à l'appartenance de caste, l'administration a en effet mis en place des mesures de discrimination positive à l'égard des castes les plus défavorisées. Leurs membres bénéficient de mesures de protection, de postes réservés dans les emplois publics, de places dans les universités, de représentants dans les assemblées.

L'économie moderne et les populations plus mobiles des villes, rendent bien sûr le respect strict des règles de pureté plus difficile, et les origines de chacun sont moins bien connues. Il est donc impossible de considérer l'Inde d'aujourd'hui comme une extension du système traditionnel de village. Toutefois, en ville, l'identité de groupe tend à se fonder de moins en moins sur la jati et de plus en plus sur la varna : dans une ville éloignée de son lieu d'origine, telle jati n'aura pas un poids suffisant pour former des associations efficaces, et tendra donc à se grouper avec les autres jati de sa même varna. Sans doute cette solidité et cette pérennité de la caste sont-elles dues à des liens avec la vision hindoue du monde. La naissance dans une caste donnée est considérée comme une rétribution des actions des individus dans une vie antérieure, les varnas sont donc liées à la conception du cycle des renaissances successives. En outre, les membres de chaque caste sont soumis à un ensemble d'obligations qui constitue leur dharma. S'y conformer est le moyen d'obtenir une réincarnation plus noble dans une vie ultérieure, ou une étape vers la sortie définitive du cycle des renaissances. C'est aussi le moyen de maintenir l'ordre du monde. Le système des castes apparaît donc comme une forme d'organisation cohérente inséparable de la vision du monde des Indiens.

#### ➤ **La diversité linguistique**

La langue constitue un autre facteur d'éclatement culturel : il n'existe pas à proprement parler de langue nationale indienne. L'anglais, quarante ans après le départ des Britanniques, demeure la langue de la justice et d'une grande partie de l'administration. Cependant, il est loin d'être parlé par tous. Son utilisation varie selon les États, mais surtout selon le niveau d'éducation et la classe sociale. La Constitution reconnaît officiellement dix-huit langues, réparties en deux grands groupes, l'indo-aryen (appartenant au groupe des langues indo-européennes et parlé par les peuples d'Asie centrale qui envahirent l'Inde) et le dravidien (originaire de l'Inde du Sud, ayant subi l'influence du sanskrit puis plus tard celle de l'hindi).

Il existe par ailleurs 1600 langues mineures et dialectes répertoriés. La plupart des langues indiennes possèdent leur propre alphabet (que l'on retrouve les uns à la suite des autres sur les billets de cinq roupies et plus).

De grands efforts ont été déployés pour remplacer l'anglais par l'hindi et en faire la langue nationale. Le principal blocage vient de ce que, si l'hindi est la langue prédominante dans le Nord, il est très différent des langues dravidiennes du Sud, où il est rarement utilisé. Dans le Sud, c'est le tamoul qui domine.<sup>1</sup>

➤ **Le langage non verbal:**

L'auteur B. MARION<sup>2</sup> précise que la manière dont nous utilisons notre corps, nos gestes, pour communiquer est extrêmement différente d'une culture à l'autre, et l'Inde en est un exemple assez saisissant.

Il y a plusieurs critères de références en ce sens et qui sont illustré comme suit:

. L'Écoute:

Lorsque les Indiens vous écoutent, ils penchent la tête alternativement de chaque côté et cela veut dire «Oui, je vous écoute.»

. L'Agression:

De même, lorsque nous nous tenons debout, les mains sur les hanches, cela est perçu comme un signe d'agressivité par les Indiens, un peu comme si nous étions sur le point d'attaquer! Cette position est évidemment à éviter.

.Le Gestuel:

Pour indiquer à une personne de venir vers nous, on évitera de lui faire signe de la main, paume vers le haut, ou pire encore avec un doigt. Cela serait perçu comme au mieux condescendant, au pire comme une insulte. On pourra faire signe avec la paume, mais dirigée vers le bas.

. le contact visuel:

Beaucoup d'Indiens ne sont pas à l'aise avec un contact visuel continu. Dans ce cas, il faut éviter de les regarder droit dans les yeux.

---

<sup>1</sup> MARION (Bruno) : *Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières*, édition EYROLLES, Paris , 2012.,pp 201-202

<sup>2</sup> Ibid, p210

➤ **La famille :**

BOISVERT<sup>1</sup> décrit la famille comme étant l'unité de base à partir de laquelle se déploie l'identité d'un individu en Inde. Sans famille, la personne n'existe pas. Au-delà de la classe, de la caste, l'identité familiale est celle qui prime. La famille indienne n'est pas une famille nucléaire comme celle de l'occident; le modèle est plutôt celui de famille élargie, où les enfants vivent avec les parents, les grands-parents, les oncles et les tantes. La famille élargie compte généralement plusieurs personnes de diverses générations vivant sous un même toit, partageant une même cuisine, un même foyer. Ainsi, il n'est pas rare de voir des familles de plus de 15 individus résidant au même endroit. La vie familiale est communautaire, les enfants des uns grandissant avec les enfants des autres et apprenant tradition et coutumes.

Les liens familiaux sont régis par une hiérarchie importante. L'épouse du frère aîné, par exemple, n'a pas le même statut que celle du frère cadet; l'homme le plus âgé de la maison qu'il soit le grand-père ou l'oncle aîné détient, théoriquement, une autorité totale sur l'ensemble de la maisonnée. De plus, le mode relationnel entre chaque membre de la famille dépend de la relation définie par le statut de chacun. La nomenclature familiale se doit donc d'être plus complexe en contexte indien afin justement de refléter ces importantes nuances: selon la langue (hindi, tamoul ou autres), un terme distinct est utilisé pour parler de l'oncle maternel et de l'oncle paternel, du frère aîné et du frère cadet, de l'épouse du frère aîné et de celle du frère cadet, et ainsi de suite. À chaque rôle, à chaque statut, son nom précis, ce qui permet de tisser ce tissu social venant unir les membres d'une communauté transgénérationnelle se reproduisant depuis plusieurs siècles.

La vie typique d'un Indien, peu importe son appartenance religieuse, est marquée par un parcours de vie qui doit nécessairement inclure à quelques exceptions près une période de formation professionnelle, le mariage, la procréation, la prise en charge de ses parents, le soutien de ses enfants pour qu'ils acquièrent l'éducation.

D'autre part, MARION<sup>2</sup> précise que ce soit dans la vie privée ou professionnelle, la famille est très importante en Inde. Il faut entendre ici le mot famille au sens le plus large possible. Ainsi, il est tout à fait courant que 1 500 à 2 000 personnes soient présentes à un mariage de taille moyenne. De même, lorsque l'on vous présente une personne en vous indiquant mon oncle ou mon neveu, il ne s'agit pas nécessairement des liens familiaux au sens classique mais peut-être simplement d'une marque de respect et de reconnaissance. Dans les entreprises, les

<sup>1</sup> Boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#), 2014., pp 53-55

<sup>2</sup> MARION (Bruno) : *Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières*, édition EYROLLES, Paris , 2012., p209

Indiens auront parfois tendance à faire nettement plus confiance aux membres de leur famille, quelles que soient leurs compétences réelles, plutôt qu'à un étranger.

➤ **La politique :**

C'est un sujet de discussion très classique selon MARION<sup>1</sup>, toutefois, à moins de parfaitement maîtriser le contexte indien national, régional et local, il est déconseillé de trop s'avancer sur ce terrain. De même, à moins d'être un spécialiste, il faut s'abstenir d'émettre un avis sur les relations de l'Inde avec ses voisins, tout particulièrement le Pakistan. Ces sujets sont très émotionnels pour beaucoup d'Indiens. Enfin, il est fortement déconseillé d'aborder le sujet de la pauvreté en Inde avec une attitude de jugement ou d'arrogance. Autant les Indiens seront heureux de vous commenter tous les succès économiques récents ou plus anciens de l'Inde, autant ils seront parfois embarrassés d'aborder le sujet de la pauvreté dans leur pays, et certains commentaires pourraient être interprétés comme des critiques.

L'auteur aborde aussi le sujet de la bureaucratie Indienne, un héritage de la colonisation anglaise qui a pris racine sur le terreau fertile de la société hiérarchisée indienne, la bureaucratie en Inde mériterait un livre à elle seule! L'Inde était administrée par un corps cohérent de fonctionnaires bien avant la domination britannique qui ne faisait que le renforcer, le fameux service public indien, « l'Indian Civil Service ». Cette vieille organisation administrative (essentiellement non centralisée) a laissé des traces. La bureaucratie indienne est pléthorique et son fonctionnement souvent parfaitement arbitraire. Il faut généralement remplir une quantité de formulaires et obtenir d'innombrables autorisations. Autant rencontrer un ministre chinois est dans la plupart des cas assez facile, et la rencontre conservera un aspect très simple, autant obtenir une entrevue du moindre sous-directeur d'une quelconque administration en Inde peut paraître un véritable parcours du combattant, ça nécessite d'y travailler longtemps à l'avance, et bien sûr si possible via un intermédiaire tout en reconfirmant le rendez-vous quelques jours avant et veiller à laisser les coordonnées (hôtel, portable, etc.) car il faut s'attendre à des changements de dernière minute (horaire, lieu de la rencontre, etc.). Et pour plus de sûreté, il faut prévoir d'arriver au rendez-vous à l'avance.

---

<sup>1</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris, 2012., p213

➤ **Le droit :**

En Inde, le droit est fortement inspiré du système juridictionnel anglo-saxon, dit de « *Common Law* ». Ce droit, de nature coutumière et jurisprudentielle, garantit une véritable indépendance de la justice et le respect des droits et des obligations du préjudiciable. Les lois sont rédigées en anglais et interprétées librement par des magistrats indépendants ; cela donne lieu à des jurisprudences évolutives suivant le principe du « *Common Law* ». <sup>1</sup>

➤ **L'économie :**

L'Inde est sans conteste un acteur émergent majeur de l'économie mondiale. Pour l'année 2005-2006, le taux de croissance de l'économie indienne s'établit aux alentours de 8,1 %, l'objectif moyen à terme attendu étant de 10 %. De récentes études suggèrent d'ailleurs que l'Inde sera troisième économie mondiale en 2035, après les États-Unis et la Chine. L'Inde attire de plus en plus les entreprises étrangères, que ce soit par les exportations ou une volonté d'implantation. Les modes spécifiques de pénétration du marché indien ont cependant un point commun : la nécessité du dialogue et de la négociation avec des partenaires locaux, ce qui se révèle souvent complexe et inscrit dans la durée. <sup>2</sup>

➤ **La place de la femme**

L'auteur BOISVERT<sup>3</sup> précise que le traité légal hindou intitulé *Manusmrti*, et composé au début de l'ère commune, est constamment cité lorsque l'on parle du rôle de la femme en Inde: dans son jeune âge, elle doit obéir à son père; mariée, à son mari; veuve, si elle décide de ne pas rejoindre son mari sur le bûcher crématoire, à son fils aîné. Par conséquent, la femme traditionnelle hindoue devrait être constamment soumise à une autorité masculine. Ce traité, plus prescriptif que descriptif, s'adressait essentiellement à l'élite sociale, soit les brahmanes et les dirigeants. Les femmes en contextes traditionnel et rural ont des rôles généralement restreints à la sphère domestique. Mais la nouvelle urbanité, en forte croissance en Inde, transforme fondamentalement cette situation. L'Inde a élu, à deux reprises, des femmes comme première ministre. Les femmes demeurent bien entendu minoritaires dans ces milieux, mais elles sont de plus en plus présentes dans la sphère professionnelle, ainsi que dans les milieux du commerce et des affaires. Cette transformation

<sup>1</sup> ABADI (Goerges) : « *les relations économiques et culturelles entre la France et l'Inde* », Rapport du Conseil économique et social, France, 2004., p22

<sup>2</sup> KARKUN (Abhijit), BELHOSTE (Nathalie), FERNADEZ (Bernard) : « *culture et gestion en Inde : shining India ou l'art de diriger en Inde* », DAVEL (Eduardo), DUPUIS (Jean Pierre), CHANLAT (Jean François), gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plangées, Presses de l'université Laval et télé université (UQAM) , Québec, 2008., pp 2-3

<sup>3</sup> BOISVERT, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#), 2014., pp 87-88

démographique s'effectue à grands pas. Plusieurs femmes sont directrices générales de multinationales indiennes; pensons notamment à Chand Kochhar de la Banque ICICI ou bien à Naina Lal Kidwai de la Hongkong & Shanghai Banking Corporation (India). Les universités indiennes accueillent actuellement près de 65% de femmes, et ces statistiques auront une incidence bien concrète sur les embauches à court terme et sur le repositionnement des femmes dans les hautes sphères professionnelles à moyen terme.

Il importe de souligner que les rapports humains en Inde demeurent fondamentaux c'est-à-dire déterminés par les rôles traditionnels attribués aux femmes et aux hommes. La transition démographique et la présence de plus en plus probante de femmes dans le domaine professionnel font en sorte que le contact entre hommes et femmes est inévitable, mais celui-ci demeure fortement codifié. Alors que deux hommes ou deux femmes peuvent se permettre une grande proximité physique et affective, ce n'est pas le cas entre deux individus de sexe différent.

D'autre part, les auteurs GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L)<sup>1</sup> expliquent que beaucoup de femmes d'expatriés ont du mal à trouver leur place en Inde quand elles suivent leur mari. Et pourtant, ce sont elles, bien plus que leur mari, qui vont se retrouver en « frontal » avec la culture indienne à travers leurs activités quotidiennes : faire les courses, emmener les enfants à l'école, etc. Tout devient alors rapidement compliqué et déstabilisant dans ce pays qui présente un très fort contraste culturel avec l'occident, le taux d'échec des couples expatriés dans ce pays est très élevé, c'est-à-dire qu'une très grande majorité d'entre eux divorcent ou reviennent à leur pays d'origine avant la fin de leur contrat de trois ans, par manque d'adaptation culturelle. Cependant, une meilleure compréhension de la place de la femme dans la société indienne facilitera l'intégration et l'acceptation de la différence.

Les auteurs distinguent que la vie d'une femme indienne peut se décomposer en quatre cycles: La fillette jusqu'à l'âge de sa puberté, l'adolescence et la recherche d'un mari, le mariage et la naissance de son premier enfant.

La place de la femme est abordée par MARION<sup>2</sup> en convenant de distinguer ce qu'enseigne la tradition, d'une part, et les réalités sociales qui n'en sont malheureusement pas toujours un reflet fidèle d'autre part. Selon les textes, l'attitude hindoue envers la femme doit être de la

---

<sup>1</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L): Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011, pp28-30

<sup>2</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012.,pp215-216

considérer comme la déesse elle-même, la puissance divine qui donne, qui transmet la vie. On retrouve cette vénération dans le respect dont bénéficie la femme mariée, qui reste toute puissante dans son foyer, pour l'éducation des enfants entre autres.

Hélas, les pratiques sociales sont souvent aux antipodes de ces bons principes. La place de la femme dans la culture indienne traditionnelle se cantonnait au foyer. Même le statut des femmes de caste supérieure restait voué à leur rôle de sœur, d'épouse et de mère. En public, elles se voilaient le visage avec un pan de leur sari et, en privé, elles restaient confinées dans un espace qui leur était réservé et dans lequel les gens de l'extérieur, et tout particulièrement les hommes, n'avaient pas le droit de pénétrer.

Par ailleurs, le taux de mortalité infantile des filles est sept fois supérieur à celui des garçons. Les méfaits de l'institution de la dot ne sont pas étrangers à cet état de fait, alors que le garçon assure la pérennité de la lignée et la subsistance de ses parents durant leurs vieux jours, la naissance d'une fille apparaît avant tout comme un poids économique insurmontable pour plus d'une famille vivant dans la misère.

Le droit de vote a été accordé aux femmes par la constitution de l'Inde indépendante en 1950 et, tandis que le sort des femmes en milieu rural n'a guère évolué, les femmes des classes moyennes commencent à accéder à des professions couvrant tous les domaines. Cependant, dans les affaires aujourd'hui, il n'y a pas d'obstacle particulier au fait d'être une femme. En tout cas, pas plus que dans la plupart des pays occidentaux! Le corps des femmes est toutefois frappé de certains interdits qui sont totalement différents de ceux que nous connaissons. Les femmes indiennes portent ainsi le sari qui dévoile leur ventre et leurs bras mais jamais leurs jambes. Aussi, il est préférable pour une Occidentale de respecter cette règle en portant des vêtements assez longs.

#### ➤ **Les Salutations :**

Les salutations varient bien entendu selon la langue d'usage. Cela dit, il importe également de noter que, bien souvent, l'allégeance religieuse va déterminer le type de salutations. Pour les hindous du nord du pays (donc de langue indo-européenne), on utilise généralement l'expression Namaste ou Namaskar, alors qu'au Tamil Nadu, l'expression Vanakam s'avère plus appropriée. Il est préférable de saluer les musulmans par l'expression Salam

aleikoum, les jaïns par Jain jinendra et les sikhs par Sat sri akal . L'utilisation de la formule appropriée peut avoir une incidence réelle sur la qualité des premiers contacts.<sup>1</sup>

Par ailleurs, il est tout à fait habituel de se serrer la main dans les grandes villes ou dans le contexte des affaires. Le « hi » ou « hello » à l'anglo-saxon est même largement utilisé par les jeunes urbains. Il est à noter également qu'il arrive parfois aux Indiens, lorsqu'ils vous serrent la main, de joindre les deux mains en signe de sincérité ou pour saluer de manière plus chaleureuse. Dans le cadre de la négociation, il n'est pas rare que le négociateur indien prenne la main de son interlocuteur dans les siennes et la conserve pendant un long moment ce qui s'avère pénible pour certains occidentaux.<sup>2</sup>

➤ **Le contact physique entre hommes et femmes est totalement tabou :**

Dans son livre MARION<sup>3</sup> précise qu'il faut Oublier les embrassades, même avec les Indiens que vous connaissez bien. Par contre il ne faut pas être surpris par les Indiens de même sexe qui se tiennent la main. C'est un signe d'estime et d'amitié.

## **Section 2 : les Indiens et le monde des affaires :**

• **Sous-section 1: les principaux concepts des Indiens :**

Les auteurs GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L)<sup>4</sup> précise plusieurs points clé et nous les citons comme suit:

➤ **La notion de face**

L'Inde fait partie des cultures où la communication est implicite et fait davantage appel au contexte pour communiquer les choses les plus importantes. Les comportements non verbaux prennent donc une plus grande signification, tandis que les modes d'expression classiques sont sensiblement plus ambigus et plus imprécis. Lorsque l'on communique avec un Indien, il a tendance à faire un signe de tête permanent en forme de huit horizontal que l'on traduit aisément par un « non » Or, ce signe correspond finalement à un « oui », « je vous écoute et je vous ai compris », mais à aucun moment à la validation des propos évoqués. Ce signe de la

<sup>1</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011, p84

<sup>2</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012.,pp202-204

<sup>3</sup> Ibid.,p204

<sup>4</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L) Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011., pp76-80

tête, caractéristique aux Indiens, est très perturbant puisque tout au long de la conversation, notre cerveau va voir quelque chose de négatif qu'il ne doit pas interpréter comme tel. Les Indiens parlent relativement franchement et sont loçin des managers chinois ou japonais qui cherchent avant tout à « sauver la face » et à créer des liens de business uniquement. Cependant le « non » est rarement prononcé dans les conversations et ce n'est pas la bonne foi des Indiens qu'il faudra remettre en cause dans ce comportement « étrange ». Mais les Indiens ne veulent pas se montrer impolis en répondant « non » même s'ils savent pertinemment que la proposition est impossible à satisfaire. Mais alors comment déceler le vrai « oui », le vrai « non », si ce « oui, c'est possible » ou « oui, je vous ai compris », signifie en réalité « d'accord, mais je ne vous suivrai pas forcément » ? On remarque aussi parfois peut-être, que si on s'arrête au milieu de votre présentation pour leur poser une question afin de savoir où ils en sont, ils seront surpris par l'interpellation soudaine. Le vrai « non » catégorique indien est en fait assez rare et quand il est exprimé, il traduit un vrai rejet, un dégoût et correspond parfois même à une injure et c'est pour toutes ces raisons qu'il est rarement exprimé. Beaucoup d'occidentaux se sont brûlé les ailes en croyant, à la sortie d'une réunion, que l'affaire était faite alors que leurs interlocuteurs leur montraient un refus depuis des heures. Le non catégorique s'exprime de deux manières : avec la tête, mais celle-ci ne décrit plus une légère oscillation, mais une franche rotation gauche droite, ou avec la main droite, le bras tendu vers le bas et la main qui s'agit de droite à gauche. Si l'individu est debout, il aura, de plus, tendance à reculer de deux ou trois pas ou encore à partir. Les phrases telles que « je vais voir » ou « je vais essayer », doivent obligatoirement interpellier l'interlocuteur pour savoir ce qui se cache exactement derrière.

### ➤ **Les déjeuners d'affaires**

Nous ne pouvons évoquer un repas d'affaire avec des Indiens sans donner un aperçu de la gastronomie indienne et des habitudes alimentaires des Indiens. Une diversité de plats infinie et variés en fonction des régions Il n'existe pas une cuisine indienne, mais des cuisines indiennes. Beaucoup de plats avec sauce sont basés sur le « masala » ou mélange d'épices qui caractérisent chaque recette.

Dans le nord, les plats sont plus accompagnés de divers pains tels que les chappattis, les parathas, et les nans (dont les fameux nans au fromage inventés d'ailleurs par un restaurateur indien en France dans les années soixantedix)... En Inde, on mange avec la main droite, la gauche posée à côté ou sur les genoux est inactive. En général, le repas n'est pas un moment

de convivialité, se nourrir est un acte sacré, la nourriture est ce qui apporte l'énergie que l'on développe au cours de la journée, elle dépend notre santé et notre clarté d'esprit. Manger tout en marchant, un sandwich par exemple, n'est pas dans les mœurs. Il faut savoir qu'une importante partie de la population indienne est végétarienne, elle est estimée à peu près à 40 % du pays, l'état du Gujarat, dans le nord ouest du pays, est le plus important, avec plus de 80 % de végétariens.

La religion est un des facteurs d'adhésion au régime végétarien. Des textes sacrés interdisent explicitement la viande, le végétarisme est devenu un dogme. La plupart étant hindous, ils ne mangent pas de bœuf car la vache est un animal sacré. Ils mangent par contre du poulet et du mouton, parfois du porc, sauf pour les musulmans. Un régime alimentaire est adopté également par choix, par tradition ou parfois même imposé par nécessité. En effet, les plats végétariens sont moins onéreux que les plats à base de viande. Il est fortement conseillé de connaître les habitudes alimentaires des interlocuteurs indiens avant de choisir le type de restaurant. En Inde, tous les restaurants ont l'avantage de proposer un menu végétarien à la carte, le cas peut se compliquer dans un autre pays accompagné d'Indiens purement végétariens. Les repas d'affaires seront toujours organisés dans des restaurants de standing privilégiant la spécialité locale.

➤ **Les bonnes adresses :**

En Inde, pour éviter toutes mauvaises surprises et dans la mesure du possible, il faut être conseillé par des locaux. Si ce n'est pas possible, il est préférable de privilégier les grands hôtels de prestiges dont les groupes Taj & Oberoi qui jouissent d'une excellente réputation dans le haut de gamme. Ainsi il est certain d'arriver à la satisfaction des convives en matière de prestations et de choix à la carte avec des menus mixtes, spécialités indiennes et occidentales.

➤ **Sans tabou vis-à-vis de l'alcool**

L'Inde demeure le premier marché pour la consommation de whisky dans le monde. La consommation touche toutes les classes sociales en Inde, il est fréquent de se retrouver après une journée de réunion dans un bar pour boire un verre. Paradoxalement, il n'est pas rare que même les végétariens trinquent à une collaboration, avec de la bière rafraîchissante.

➤ **La maîtrise du budget :**

Les frais liés à l'hébergement et la restauration doivent être plus considérés comme un besoin que, comme un plaisir. La notion du rendement domine, rentabiliser au maximum les visites reste l'objectif principal.

Afin de pouvoir réserver les différentes étapes dans un itinéraire, comme les hôtels par exemple, il serait bon de connaître à l'avance les budgets qui leur sont alloués et d'obtenir toujours l'accord quant aux réservations de billets train/ avion pour les déplacements intérieurs.

À noter aussi que, contrairement aux hôtes chinois, les Indiens n'ont pas forcément besoin qu'on leur réserve un cinq étoiles pour se sentir considérés, il est évident que l'accueil devra être correct, mais un hôtel de type Ibis sera généralement suffisant dans les déplacements d'affaires ; mais cela n'empêche pas de faire attention cependant à bien connaître le niveau hiérarchique de ses hôtes et leurs habitudes d'hébergement, car certains peuvent avoir des exigences plus élevées.

➤ **Le Small talk, cricket et Bollywood : <sup>1</sup>**

En Inde comme ailleurs en Asie, le Small talk, savoir discuter de la pluie et du beau temps avant de parler affaires, est essentiel. Il permet aux Indiens de découvrir l'interlocuteur. Les sujets personnels, tels que la famille, sont en général les plus prisés. Un autre sujet vous garantit un succès certain : le cricket, véritable sport national. Si l'interlocuteur a bien révisé les derniers résultats ou qu'il est capable d'avoir un avis d'expert, la réussite est assurée.

➤ **La hiérarchie:**

Une hiérarchie très présente est un des aspects essentiels de la culture indienne dans les affaires, elle trouve ses racines dans l'hindouisme et dans le système des castes. Le respect de la hiérarchie est en effet omniprésent dans la vie de tous les Indiens. C'est une des bases de l'éducation qui se manifeste par le respect de ses aînés, de sa propre caste, des dieux, de ses supérieurs et de la stratification sociale<sup>2</sup>.

Afin de percer sur le marché indien, une entreprise étrangère doit être représentée par ses cadres supérieurs. De plus, des fonctions particulières sont assignées aux différents statuts. Par exemple, la prise de notes lors d'une rencontre ne revient pas aux cadres supérieurs, mais

---

<sup>1</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012.,p204

<sup>2</sup> Ibid.,p212

plutôt à leur secrétaire. Il importe donc, lors de réunion importante, d'être accompagné d'une personne pouvant jouer ce rôle. Il est important d'accorder de l'importance aux gens plus âgés dans les relations d'affaires et de les saluer en premier, tout comme à la sortie d'une réunion, il faut saluer chacun des participants individuellement, selon leur rang hiérarchique. <sup>1</sup>

➤ **Le statut**

Le statut est un point très important aux yeux des Indiens, ils montreront un grand respect pour les diplômes et les titres en général. Il est habituel d'appeler une personne par son titre (professeur, docteur, etc.). Il est également courant d'indiquer son titre sur sa carte de visite. Il est déconseillé d'appeler une personne par son prénom ou de se faire appeler de cette manière car cela pourrait paraître comme un manque de sincérité . Les Indiens sont également très attachés aux petits signes extérieurs de pouvoir, comme avoir un bureau personnel, un secrétaire particulier, etc.<sup>2</sup>

➤ **Les Indiens et la négociation :**

Il ne faut jamais oublier qu'en Inde, tout se négocie, une proposition directe, même honnête, sans marge de négociation pourra laisser les interlocuteurs indiens sur leur faim, ils pourraient même douter de la réalité de nos intentions.

Ils pensent qu'il est quasiment impossible d'établir une bonne relation si on n'est même pas apte d'accepter de discuter de notre propre offre donc il faut toujours prévoir des marges et se préparer à négocier pour tout.

De plus, il ne faut pas oublier que les Indiens ne fonderont pas uniquement leurs décisions sur la qualité des présentations, des discours ou du pouvoir de conviction, leur intuition et la qualité de la relation seront beaucoup plus importantes.<sup>3</sup>

Selon Boisvert Mathieu<sup>4</sup>, les négociations prennent généralement plus de temps qu'en Amérique ou en Europe. Il ne faut pas que les frustrations ou le découragement transparaissent, autrement les chances de finaliser le contrat seront fortement compromises. Plusieurs visites en territoire indien seront nécessaires, car tout ne pourra se faire du pays

<sup>1</sup>boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#),2014.,p 46

<sup>2</sup>Ibid., p48

<sup>3</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012.,p213

<sup>4</sup> Boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#),2014.,pp80-82

d'origine. Déléguer un représentant sénior plutôt que junior démontrera un engagement particulier et sera perçu positivement par le partenaire ou le client indien. Le transfert de savoir, technologique ou autre, augmentera votre cote à titre de partenaire potentiel. Établir une entreprise ou une relation d'affaires en territoire indien peut être un long et un coûteux processus. À nouveau, la patience et la sensibilité sont toutes deux les clés du succès. Il faut s'assurer d'adapter les stratégies marketing en prenant en considération la grande diversité culturelle du pays, qu'elle soit linguistique, religieuse ou autre. Chaque groupe visé exige une sensibilité particulière à tout niveau, de l'adaptation du produit lui-même jusqu'à l'emballage de ce dernier et il ne faut jamais sous-estimer les compétiteurs indiens, ils connaissent le marché en profondeur et adapteront leur produit en conséquence. L'idéal est de faire front commun avec des gens d'affaires d'origine indienne qui connaissent déjà bien le marché.

➤ **Les conflits dans le monde du travail :**

Dans plusieurs cultures indiennes, préserver l'harmonie et sauver les apparences sont des principes importants qui régissent la communication dans la mesure où l'on juge qu'il est plus important d'éviter un conflit que de faire passer le message clairement. Toutefois, il est important de clarifier immédiatement ce que l'on ne comprend pas, tout désaccord doit être traité avec beaucoup de tact.

Étant donné qu'il est important de sauver les apparences, il est possible de tenir une réunion avec un collègue et lui parler en privé ; les différends peuvent être habituellement résolus à l'amiable.

Le plus souvent, les problèmes sont dus à une mauvaise communication donc il faut exposer le problème et demander au collègue d'en faire autant, puis essayer de résoudre la situation comme si c'est un travail d'équipe. Si le problème persiste, il est préférable d'informer le collègue indien de la possibilité de lui donner une autre chance afin de résoudre le problème avant de consulter la hiérarchie.<sup>1</sup>

➤ **Les relations Interpersonnelles**

Comme dans plusieurs cultures asiatiques et sud-américaines, les Indiens mettent beaucoup l'accent sur les relations interpersonnelles<sup>2</sup>. D'une part, leur structure traditionnelle d'échange de services transgénérationnel entre familles fait en sorte que les liens commerciaux sont généralement existants depuis plusieurs décennies et ne se limitent pas à la seule

<sup>1</sup> <http://www.intercultures.ca/cil-cai/ci-ic-fra.asp?iso=in>

<sup>2</sup> Boisvert, Mathieu : *comprendre l'Inde*, [Ulysse \(Guides de voyage\)](#), 2014., pp87-88

sphère commerciale; les relations familiales sont intimement liées au commerce. D'autre part, l'importance du réseau, qu'il soit de famille, de caste, de classe ou d'une autre nature, ouvre les échanges commerciaux vers des dimensions plus personnelles. Il faut donc prendre le temps de construire le lien d'affaires, et la plupart des Indiens vont vouloir connaître leur interlocuteur d'affaires sur un plan plus amical. L'établissement d'un lien personnel au sein d'une relation d'affaires est donc essentiel à l'élaboration d'une confiance mutuelle; sans ce lien, il sera plus ardu de finaliser un contrat ou une vente, sachant que les Indiens tiennent en haute estime les relations à long terme.

### ➤ **Offrir un cadeau d'affaire**

Selon GOULVESTRE, KICHENSSAMY ET TAMBIDORE <sup>1</sup>, il faut porter une grande attention à manier avec tact le cadeau d'affaire ou le présent qu'un visiteur, un industriel ou un prospecteur en quête de partenariat serait tenté d'offrir, c'est loin de constituer une tradition établie en Inde, contrairement à ce qui peut être d'usage dans d'autres pays d'Asie .

Dans l'esprit d'un homme d'affaire, qui souhaite conclure rapidement ou se projeter sur le long terme avec ses homologues indiens, offrir un présent pourrait sembler constituer un gage des meilleures intentions envers ses interlocuteurs, en réalité, eu égard aux us et coutumes en vigueur dans l'Inde d'aujourd'hui, la notion de cadeau apparaît bien comme une notion chargée d'ambiguïté, alors que faire ? S'il est de bon ton de laisser, en souvenir, un échantillon réalisé par l'entreprise, étaler un présent en arrivant serait sans conteste du plus mauvais effet ; le présent, censé faciliter les relations, risquerait de se révéler contre-productif et pourrait faire passer celui qui l'offre pour un marchand de tapis qui tente de soudoyer, ou d'acheter de manière peu élégante le consentement ou les services de l'autre. On imagine aisément ici, les incompréhensions multiples auxquelles peut donner naissance le simple fait de remettre un présent dans certains cas.

Le présent offert de manière un peu hâtive se retournerait donc contre celui qui a tenté ce geste de courtoisie et contre les intérêts qu'il représente. En revanche, le présent peut prendre une allure radicalement différente, tout comme la perception des acteurs, sitôt le contact noué et les relations véritablement établies ! Si le cadeau d'affaire semble à proscrire comme entrée en matière, il ne paraît pas déplacé, une fois les échanges engagés dans un climat de confiance mutuelle, de marquer l'évènement par un présent. Parvenu à un certain stade des négociations

---

<sup>1</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011., pp 69-70

laisser en souvenir un présent, en guise de remerciement, de reconnaissance, de simple cordialité ou d'amitié, peut réellement constituer un témoignage de relation privilégiée et un pas en faveur de l'avenir, ici le présent peut renforcer les liens de confiance et apporter une touche plus conviviale, plus confiante aux relations initiales, a priori restreintes à la sphère commerciale formelle.

Il n'est pas rare, dans la tradition indienne, d'offrir des friandises locales, des vêtements et des bijoux.

D'après, MARION (Bruno)<sup>1</sup>, Les différentes religions ont leurs propres interdits, ainsi, il est préférable d'éviter d'offrir des objets en cuir car ils peuvent mettre mal à l'aise des interlocuteurs musulmans (cuir de porc) ou hindous (cuir de vache).

Le cadeau facile, c'est la photo encadré prise lors d'une dernière rencontre, cela sera apprécié comme une véritable marque d'amitié.

Et il est préférable de ne pas offrir Incontestablement, les articles courants bon marché Made in China, qui inondent aujourd'hui les supermarchés du monde industriel, n'ont pas connu un essor comparable en Inde et ne semblent pas mériter de figurer en termes de cadeau d'affaires et ce pour deux raisons, Leur finition légère et leur qualité de présentation approximative font « cheap » et n'ont pas bonne presse, ils risquent donc de porter atteinte à l'image de la société dont on souhaite valoriser le produit. De plus, il convient de noter que l'Inde et la Chine, même si ces deux pays entretiennent, aujourd'hui, des relations diplomatiques et commerciales normales, ont connu dans leur histoire plusieurs conflits, et l'Inde déplore le soutien qu'apporte la Chine au Pakistan.<sup>2</sup>

➤ **Le pourboire :**

Une tradition solidement ancrée, si le cadeau d'entreprise ne paraît pas toujours indiqué, le pourboire, en revanche, constitue une tradition solidement établie.

Il convient de noter que les revenus des ouvriers ou des salariés à faible niveau de qualification étant particulièrement modestes et ne leur permettant pas, en règle générale, de subvenir à leurs besoins, rechercher un moyen de boucler les fins du mois quelque peu difficiles, représente une impérieuse nécessité.

Dès lors, chacune des petites mains qui apporte sa contribution s'attend à une forme de rétribution, ainsi, le chauffeur de taxi qui fournit l'effort de charger le véhicule avec les bagages ou de les sécuriser sur le toit méritera une récompense ; toutefois, il n'existe aucune

<sup>1</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012.,p201

<sup>2</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011., p 49.

règle systématique en matière de pourboire, aucun pourcentage fixé. De ce fait, le pourboire relève de la libre appréciation de celui qui commande un service.<sup>1</sup>

- **Sous section 2 : La perception des indiens vis-à-vis des étrangers**

Dans le livre « Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens »<sup>2</sup>, deux exemples sont pris en considération:

- **Comment les Indiens perçoivent-ils les Américains ?**

L'Amérique représente un modèle pour les Indiens, beaucoup de jeunes élites rêvent de faire leurs études aux États-Unis, ils aimeraient vivre de la même manière qu'eux et les entreprises de haute technologie, comme Wipro ressemble fortement à un Campus « Made in USA » de dernière génération.

Les familles indiennes riches sont aussi très fières d'envoyer leur fils travailler là-bas, cela montre, vis-à-vis de leur entourage, le niveau de compétence élevé de leur progéniture. Tous les investissements américains sont les bienvenus et le fait que George Bush, en 2008, engage un programme de développement nucléaire civil a vraiment renforcé cette image.

Dans le domaine culturel, la reproduction du système hollywoodien à Bombay (Mumbai) n'est pas étrangère à l'appellation Bollywood, l'Inde ayant une admiration pour l'industrie cinématographique américaine, surtout en matière de trucages et d'effets spéciaux. ☐

Les points appréciés par les Indiens semblent être les suivants :

- Les Américains sont de grands conquérants et ils n'ont peur de rien, ils sont dans l'action et agissent vite.
- Ils sont très riches et possèdent jusqu'à trois voitures par famille.
- Ils inventent des produits de haute technologie que le monde entier achète tout de suite après, comme l'Iphone ou encore l'Ipad.

Et les points de différences manifestes :

- Les Américains sont directs et manquent de tact.
- Ils manquent aussi de respect pour leurs supérieurs hiérarchiques.
- Ils parlent tout le temps d'argent et ils considèrent les Indiens uniquement pour faire de la sous-traitance et non pour la matière grise, combien ça coûte, combien ça rapporte ? L'Indien

---

<sup>1</sup> GOULVESTRE (L) et KICHENSAMY (K) et TAMBIDORE (L) : Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011.,p49

<sup>2</sup> Ibid.,pp 30-33

souhaite plus que tout sortir de cette image et construire de la haute technologie est un moyen, à ses yeux, d'y arriver.

Dans une collaboration américano-indienne, les Américains sont aux antipodes des Indiens dans leur approche projet, alors que les Américains attendent des explications claires et abondantes sur tous les éléments de la mission, tout en visant l'objectif, avec un discours direct et tranché sur ce qui peut l'être dès le début de la relation, les Indiens eux, souhaitent mieux les connaître et les apprécier en prenant leur temps. Pour les Indiens, les Américains arrivent et repartent toujours trop vite et cette relation de surface, très mercantile est perturbante.

### ➤ **Comment les Indiens perçoivent-ils les Français ?**

Si on parle de la France à un Indien de classe moyenne dans les rues de Bangalore, il y a une forte probabilité pour qu'il réponde qu'il ne connaît rien du tout ou au mieux Zidane, cet exemple illustre le fait que la population indienne n'a pas une grande connaissance de la France, même si elle sait globalement qu'il s'agit d'un pays européen.

Les seules informations que les indiens reçoivent sur leurs écrans de télévision sont les mouvements de grève fréquents, les voitures qui brûlent, les batailles rangées contre les forces de l'ordre, compte tenu de leurs conditions de travail, il n'est pas étonnant que les Indiens aient du mal à admettre les mécontentements liés aux conditions de travail en France, les français sont donc globalement perçus comme peu courageux.

En 2008, Nicolas Sarkozy s'était déplacé seulement deux jours dans ce pays et cela avait été mal perçu. Un passage éclair pour faire des affaires pouvait-on lire dans certains médias indiens. Son deuxième voyage, en novembre 2010, a été beaucoup mieux perçu et certaines industries françaises ont engagé des contrats industriels significatifs, le succès de ce déplacement officiel a tenu en trois points : Le premier est qu'il est venu avec sa femme et que Carla Bruni Sarkozy, par son humilité apparente et sa beauté lui a presque volé la vedette, le deuxième est qu'il est resté quatre jours et non pas deux, comme la première fois, en s'offrant le luxe de visiter le pays et les Indiens y ont été sensibles, Et enfin, le troisième et que Nicolas Sarkozy appuie auprès du G20, l'entrée de l'Inde pour un siège permanent à l'OTAN, ce deuxième voyage fut une réussite.

Pour peu d'Indiens qui connaissent la culture française, les Français tendent l'oreille, ce n'est pas pour écouter, mais plutôt pour tenter de trouver les faiblesses des Indiens, afin de les convaincre qu'ils sont les meilleurs. Ils constatent souvent à travers des présentations Powerpoint beaucoup trop longues, ainsi qu'à travers le manque d'écoute dans les différentes

discussions. Les Indiens sont surpris par le fait que les Français ne représentent qu'un pourcent de la population mondiale, mais qu'ils aient cette propension extraordinaire de faire parler souvent d'eux à travers le monde.

D'un point de vue plus global, lorsqu'un Européen visite l'Inde, il veut voir le Taj Mahal, quand c'est un Indien qui visite l'Europe, il veut voir Trafalgar Square, c'est-à-dire la France représente peu d'intérêt pour lui.

### **Section3 : Communiquer efficacement avec les Indiens :**

MARION<sup>1</sup> évoque aussi la communication et nous éclaire beaucoup plus sur la manière de s'y prendre avec les Indiens :

#### ➤ **Le non Indien :**

Obtenir un non clairement et franchement exprimé est pratiquement mission impossible dans toute l'Asie, mais le non mérite que l'on s'y attarde à propos des Indiens, en effet, il est quasiment un tabou en Inde ; seules deux exceptions : les amis et le supérieur hiérarchique. On peut en effet exprimer un refus à une personne avec qui existe déjà une relation de qualité, par ailleurs, Le poids de la hiérarchie en Inde autorise tout à fait le chef à faire preuve de dureté vis-à-vis de ses collaborateurs et, en général, il ne s'en prive pas, toutefois, il est déconseillé d'utiliser le non direct même si l'interlocuteur se trouve en position de supérieur, il risque de faire perdre inutilement la face au collaborateur, surtout si c'est en public, par conséquent, il est préférable de privilégier le non indirect, en choisissant de faire passer le message négatif par une tierce personne.

#### ➤ **Les mauvaises nouvelles**

Les Indiens sont souvent dans l'impossibilité de communiquer une mauvaise nouvelle, même s'il s'agit simplement d'une information par exemple d'un retard dans une livraison.

Dans l'éducation indienne, le porteur de mauvaise nouvelle n'est pas spécialement le bienvenu, être le messager d'une mauvaise nouvelle est assimilé à un échec personnel, une véritable perte de face.

#### ➤ **Le cinéma**

Pour bien appréhender le théâtre des négociations avec des Indiens, rien n'est plus utile que d'aller au cinéma. Il est conseillé vivement de regarder au moins un film de Bollywood, on y retrouve de nombreuses caractéristiques de la négociation indienne, son aspect

---

<sup>1</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012.,pp217-218

parfois théâtral, les rebondissements, les rôles de chacun, etc. Cela permet également de prendre conscience de l'image de la culture indienne.

Pour les Indiens, tout est spectacle, mise en scène, représentation ; la civilisation indienne se raconte inlassablement en images, car pour elle, l'image est un moyen de connaissance, de déchiffrement, d'interprétation. Pour les hindous, la réalité est une illusion, le monde qui nous entoure est une apparence transitoire que notre ignorance nous fait croire réelle, la mise en image est le symbole de cette vision du monde représente un effet réel sans vérité certaine.

➤ **Quelques conseils :**

MARION <sup>1</sup> évoque quelques aspects qu'il faut prendre en considération :

**1.Si l'on invite des Indiens :**

L'Inde est le pays d'Asie où il y a le plus de chance d'être invité chez les gens ; de ce fait, il faut préciser, si possible par une tierce personne, l'heure du dîner, sinon, prévoir l'arrivée des convives entre 19 et 23 heures et il faut également demander si les invités prévoient de venir accompagnés, sinon, impossible de prévoir le nombre de convives, car ils peuvent venir avec des amis ou de la famille de passage.

Il est poli dans ce cas d'apporter des fleurs en demandant conseil au fleuriste pour faire le bon choix et éviter les impairs ou alors apporter une boîte de sucrerie ou de gâteaux.

**2.La politesse :**

Lorsqu'un indien nous propose une boisson ou un mets, il est poli de refuser la première fois et de toujours accepter ensuite ; refuser pourrait être perçu comme une insulte.

Lors de la visite d'une usine ou une invitation dans une maison, il peut arriver qu'un indien offre à ses invités un collier de fleurs, il est poli de l'enlever rapidement faisant signe d'humilité.

Et enfin, lorsqu'une personne quitte son bureau ou son domicile, il est préférable de l'accompagner jusqu'à son moyen de transport et ne pas la quitter des yeux, c'est une forme de porter un grand intérêt à autrui.

**3.L'hospitalité indienne :**

Les Indiens font souvent preuve d'une réelle hospitalité, donc il ne faut jamais s'étonner de l'interlocuteur indien qui débarque à l'improviste à l'hôtel ou au bureau ou alors à domicile juste pour une salutation.

---

<sup>1</sup> Opcit., p205-208-211

De plus, comme dans tous les pays asiatiques, il est poli d'enlever ses chaussures lorsque l'on entre dans une maison.

Et si un indien invite un étranger et ce dernier ne veut pas accepter l'invitation, il est préférable de le faire à l'indienne en répondant simplement qu'il va faire de son mieux ou qu'il confirmera plus tard.

Pour conclure, la culture indienne est riche, complexe, ancienne et intimement liée à la religion quelle que soit son appartenance. Mais l'Inde ne peut être prise comme une parfaite entité à cause de son immensité et de sa diversité tant géographique que linguistique.

Au pays de l'illusion, de la réincarnation et des cycles de vie, il faut avant tout être vigilant lors d'interactions avec les Indiens lorsqu'on est issu d'une culture étrangère, et notamment occidentale, l'appartenance social, l'origine, la religion et le lieu où a-t-on fait nos études sont autant des paramètres qui peuvent faire varier les façons d'interagir.

Même si dans les affaires, c'est souvent l'opportunité marchande qui prime, en Inde il faut toujours avoir le réflexe de ne pas prendre les guides de « bonne conduite » pour acquis. La curiosité n'est pas ici un vilain défaut, mais plutôt une bouée de sauvetage à la quelle il faut savoir s'agripper. D'autre part, il faut également avoir à l'esprit, que même avec une éducation étrangère, les Indiens qui participent aux affaires économiques feront toujours, à un moment ou à un autre, référence à leur socialisation primaire, il ne faut donc pas croire que les termes leadership, reconnaissance, négociation ou contrat, ont les mêmes significations que les autres sociétés.

Eventuellement, le choc culturel peut exister, mais il faut comprendre que ce n'est pas en s'appuyant sur les différences que l'on parvient à comprendre une culture si complexe, mais en cherchant à comprendre d'où viennent ces comportements qui nous paraissent étranges, chercher à interroger ce qui nous semble idiot ou surprenant est un moyen sûr de pouvoir parvenir à comprendre la réalité qui nous entoure.

Il est parvenu de constater qu'à partir de la différence observée, de nouvelles solutions verront le jour, mais surtout ça permet d'avoir un regard plus franc sur nos propres visions et cultures, de ce fait, l'Inde nous propose d'importants cas pratiques à explorer ce qui fera l'objet des parties suivantes de notre travail de recherche.

**Chapitre Troisième : le**  
**partenariat Algéro-Indien**  
**ITL/SARL FAMAG**



Ce contexte culturel nous a permis de s'approfondir dans ses différents axes et surtout de choisir l'entreprise adéquate afin d'utiliser le cadre théorique et s'en sortir avec des résultats basés sur des données réelles ; de ce fait, ce chapitre va servir de base pour résoudre la principale problématique de ce thème permettant ainsi d'avoir une idée générale sur l'entreprise choisie FAMAG ; Ainsi que de son principal partenaire ITL, suivi d'une petite analyse comportant le profil culturel des deux sociétés selon G.HOFSTEDE et F.TROMPENAARS, et enfin la description des négociation et la mise en œuvre de ce partenariat.

### **Section 1: présentation des deux entreprises partenaires:**

- **Sous section 1: Présentation de Sarl FAMAG:**

FAMAG est une société à responsabilité limitée (SARL) spécialisée dans la fabrication et le montage de matériel agricole, d'un capital social de 1.500.000.000 DZD, ses associés et ses principaux dirigeants sont des anciens cadres du machinisme agricole.

FAMAG est une société privée créé en 1996 dont le siège social et l'unité de production sont installées à la zone industrielle de SIDI BEL ABBES sur une superficie de 40000 m<sup>2</sup> dont 15000 m<sup>2</sup> couverte et emploie 320 employés formant un organigramme (**Annexe01**) bien structuré guidé par des fiches de postes détaillant chaque tâche pour chaque employé et la société emploie aussi 285 indirects au niveau des 40 distributeurs, constituant le réseau commercial de l'entreprise.

Le projet a débuté par la revente et la fabrication de pièces de rechange et la revente des moissonneuses batteuses CLAAS (produits de haute qualité et prix élevés pour le marché algérien), le chiffre d'affaires n'a pas dépassé les 270 Millions de dinars.

En 2005, il y a eu un changement de produits et de partenaire, de la moissonneuse batteuse CLAAS/ Allemagne au tracteur SONALIKA/Inde ;

En 2006/2007, il y a eu le lancement de la ligne de fabrication des remorques citernes et matériels aratoires.

Et en 2008, FAMAG tisse un réseau de distribution et un service après-vente.

Depuis sa fabrication à ce jour, FAMAG fabrique dans ses ateliers avec un taux d'intégration important une gamme variée de matériels de travail du sol (charrues, covercrop, cultivateurs) ainsi que le matériel de transport (Remorques et citernes).

FAMAG a entamé depuis l'année 2004 le montage des tracteurs en SKD/CKD au niveau de ses ateliers et avec différentes puissances (20, 26, 30, 45, 50, 60, 75 et 90 CV) en deux et quatre roues motrices et ce, avec l'agrément du ministère de l'industrie et de la PMI.

La commercialisation des tracteurs et le matériel d'accompagnement s'effectue à travers un réseau de distribution constitué de 42 concessionnaires répartis sur le territoire national, le but est de rapprocher le produit des utilisateurs en leurs assurant le meilleur service après-vente.

Les ventes des tracteurs sont passées de moins de 100 unités en 2008 à plus de 5000 unités en 2014 soit de 65% de la demande nationale, par conséquent FAMAG devient le leader des ventes des tracteurs en Algérie et au Maghreb; tandis que les ventes du matériel de transport sont passées de 200 unités en 2008 à plus 2300 unités en 2013 soit de 30% de la demande nationale, et concernant le matériel aratoire les ventes sont passées de 100 unités en 2008 à plus de 2000 unités en 2013.

FAMAG lance sa ligne de montage des tracteurs et investie dans la fabrication des pièces en tôle ; elle négocie l'intégration d'autres pièces et organes avec des sous traitants nationaux, le principal objectif est d'atteindre plus de 40% d'intégration algérienne.

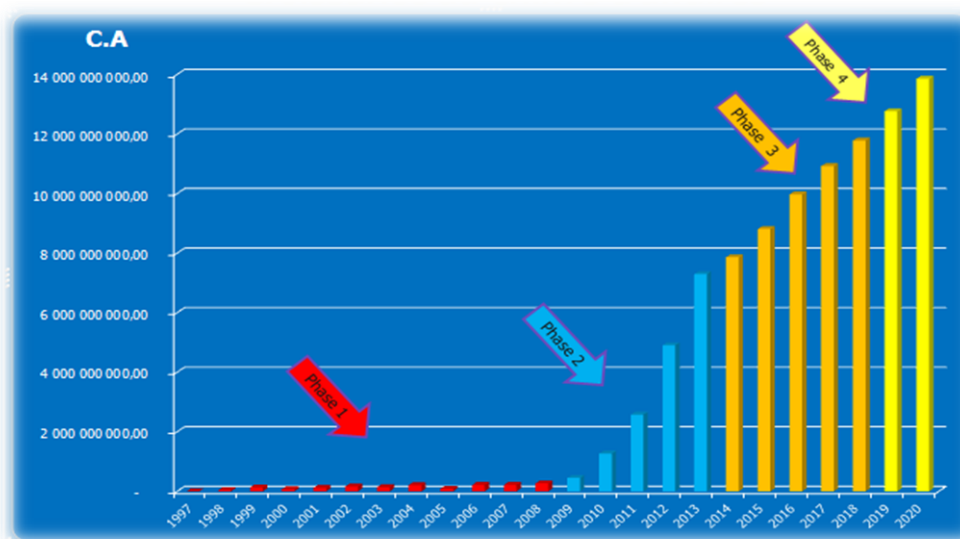
Cette usine fabriquera annuellement avec un taux d'intégration minimum de 40%:

- 500 moissonneuses batteuses.
- 500 Ramasseuses presses.
- 700 Faucheuses et 500 Giro-andaineurs.

Cette production couvrira 50% de la demande nationale ou 20% du marché maghrébin.

FAMAG décide de construire une nouvelle usine pour la fabrication de matériel de récolte.

Le chiffre d'affaire est passé de 270 Millions DA en 2008 à plus de 7 milliard de dinars en 2013, soit une croissance moyenne annuelle de 98% sur un étendu de 5 ans ? d'où l'évolution est représentée par le graphique suivant :



**Figure 3.1** : La croissance du chiffre d'affaire (Source : document interne de l'entreprise)

L'évolution des ventes des différents produits FAMAG s'explique par un meilleur ratio qualité/prix, l'écho favorable auprès des agriculteurs ainsi que la disponibilité des produits.

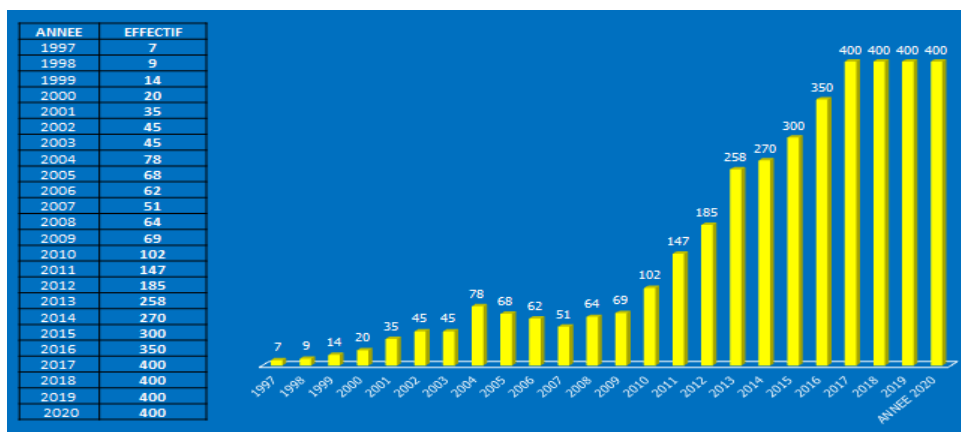
Dans les années à venir FAMAG compte sortir des frontières algériennes pour acquérir de nouveaux marchés afin de maintenir une croissance annuelle de 6 à 8%.

Le réseau de distribution des produits FAMAG est illustré comme suit :



**Figure 3.2:** Le réseau de distribution des produits FAMAG en Algérie (Source : document interne de l'entreprise)

De plus, FAMAG emploie une stratégie de recrutement basée sur l'emploi de personnes fraîchement diplômées ce qui permet d'avoir des idées nouvelles et innovatrices ; la société a confronté une évolution d'effectifs très importante et prévoit encore son agrandissement et surtout son évolution qui est la principale préoccupation (**voir Figure III. 3**).



**Figure 3.3 :** L'évolution de l'effectif (Source : document interne de l'entreprise)

## Les principaux partenaires et activités de Sarl FAMAG :

MATERIELS	PARTENAIRE		TAUX D'INTEGRATION INDUSTRIEL				1 <sup>ERE</sup> ANNEE DE PRODUCTION	VENTES	
	Société	Pays	2013	2014	2015	2016		2012	2013
Tracteurs	SONALIKA	INDE	14,01%	18,49%	36,16%	-	2004	3297	5000
Moissonneuses batteuses	SONALIKA	INDE	14,40%	20,60%	33,60%	-	2013		50
Ramasseuse presse	ERKAYA	TURQUIE	22%	35%	47%	60%	2013		100
Transport	SONAMIA	France	FABRICATION LOCALE				1997	1674	3270
Aratoire	SONALIKA BELLOTA	INDE Espagne	FABRICATION LOCALE				1997	1193	2400
Faucheuse et Giro andaineur	FPM	SERBIE	MONTAGE				2011	403	550
Pulvérisateurs	HMS BADILLI	TURQUIE	MONTAGE				2012	51	460

**Tableau 3.1** : Les principaux partenaires de Sarl FAMAGEt dont les produits sont illustrés en **Annexe 02**.

- **Sous section 2: Présentation de la société partenaire ITL :**

International Tractors Limited fabrique et vend des tracteurs sous la marque SONALIKA & SOLIS dont le chiffre d'affaires du groupe s'élève à environ 1 milliard USD.

L'entreprise a réalisé un taux de croissance annuel de 20% durant les cinq dernières années

Elle est présente dans plus de 72 pays.

Elle est classée parmi les principales entreprises de fabrication de tracteurs en Inde, avec une capacité de production de 150.000 tracteurs par an, et elle est caractérisée par une expertise approfondie dans la fabrication des tracteurs, matériels agricoles, moteurs, générateurs Diesel, et véhicules utilitaires à usages multiples.

SONALIKA a été créée en 1969 à New Delhi ; avec un seul but, c'est celui de comprendre les besoins du client, c'était un modeste début en se spécialisant dans la fabrication des équipements de ferme.

Ce n'est qu'en 1997 que SONALIKA a décidé de diversifier ses produits en passant à la fabrication des tracteurs et ensuite la société a conclu des accords de joint-venture avec RENAULT AGRICULTURE (France) et CLASS (Allemagne) en 2000.

En 2001, SONALIKA est passée à la fabrication des moteurs de tracteurs tandis qu'en 2004, la société s'est lancée à l'établissement des voitures internationales et des moteurs limités et en 2005 SONALIKA est devenue la 4<sup>ème</sup> société de fabrication des tracteurs en Inde juste derrière YANMAR Japon.

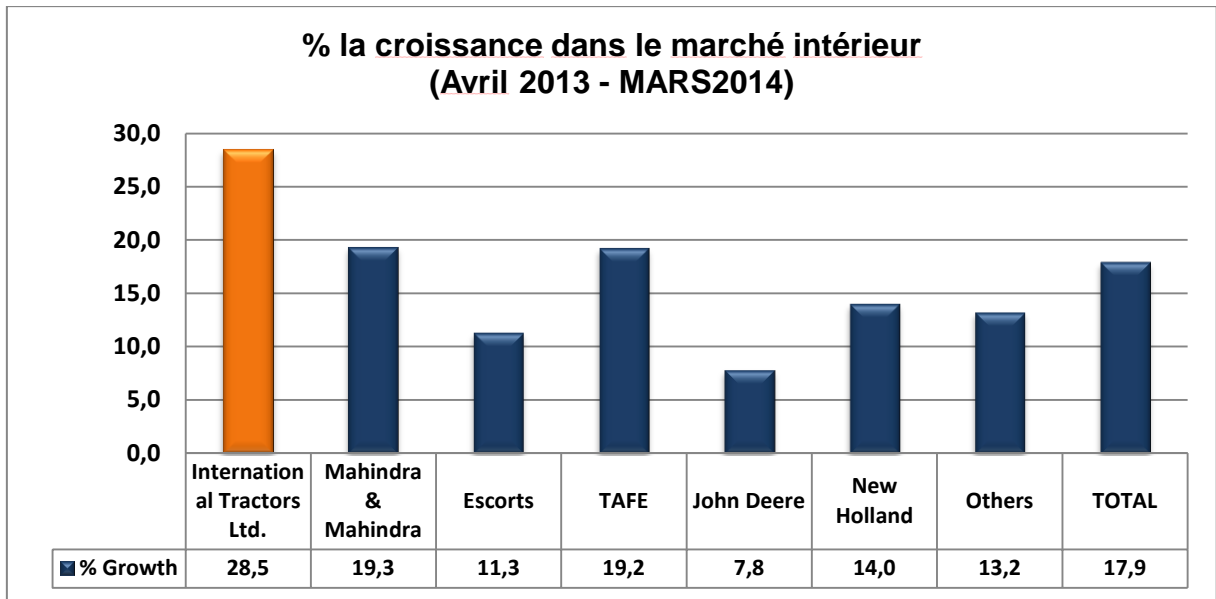
De l'année 2008 jusqu'à l'année 2011 la société a diversifié ses produits en augmentant la puissance du moteur et en s'installant aussi dans le nord du pays pour la fabrication de compléments accompagnant les tracteurs.

En 2012, ITL SONALIKA s'est implantée dans 60 pays un peu partout dans le monde.

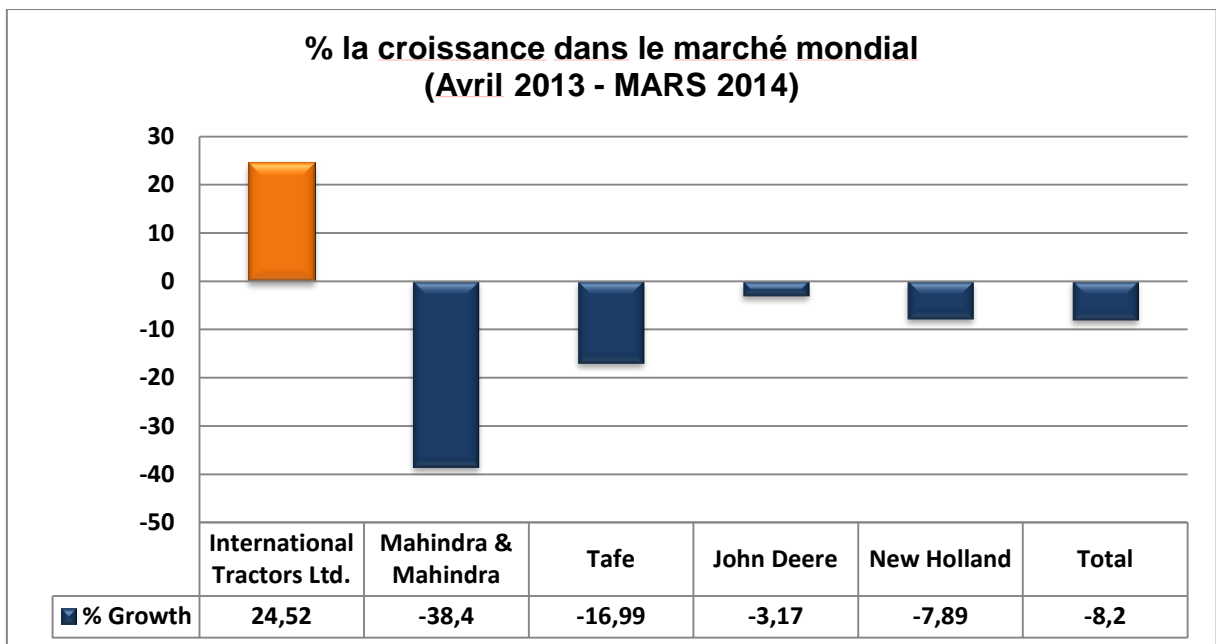
EN 2013, la société a investi dans la modernisation et l'agrandissement des lieux de fabrication des tracteurs.

EN 2014, la société a atteint la 3<sup>ème</sup> place dans l'Industrie des tracteurs, elle a aussi signé un accord financier avec L&T et PNB pour le prêt des tracteurs ainsi que le lancement de nouvelles gammes de tracteurs encore plus puissantes et adaptés aux différentes exigences des agriculteurs et enfin ITL SONALIKA s'est étendue dans 75 pays (**Annexes 03**).

La société ITL a connu une croissance remarquable dans le marché Indien et mondial et dont les figures sont ci-dessous :



**Figure 3.4 :** la croissance d’ITL dans le marché indien (Source : document interne de l’entreprise)



**Figure 3.5 :** la croissance d’ITL dans le marché mondial (Source : document interne de l’entreprise)

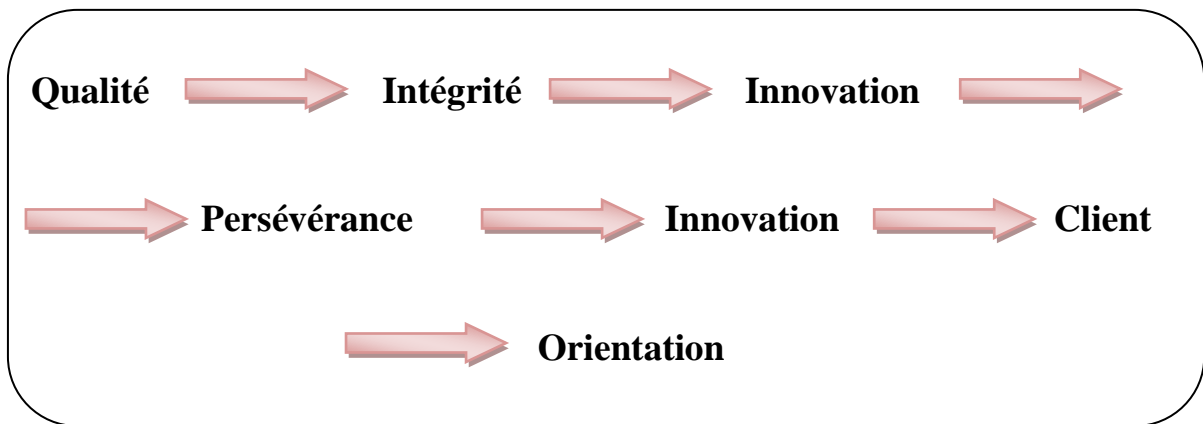
Les principales visons de la société sont de devenir leader dans la production des tracteurs, ses composantes ainsi que les services proposés, et la création du rendement avec la création des produits innovants, d’une haute qualité et avec un prix compétitif.

L’unique mission est de traduire la mission en une réalité concrète.

Les éléments servant de principaux slogans de l’entreprise représentant la feuille de route de l’entreprise c’est :

- De servir le client avec passion
- D’établir la confiance

- De favoriser le travail d'équipe
- Et de fournir la qualité.



**Figure 3.6 : Les principaux objectifs d'ITL**

ITL fabrique de divers tracteurs de marque de SONALIKA entre 30 puissances en chevaux à 90 puissances en chevaux, et de CLASS entre 70 puissances en chevaux à 90hp. Leur puissance de traction est maximale et leur consommation de carburant est minimale et à basse émission.

ITL emploie environ 3500 employés formant une société bien structurée et constituée de plusieurs départements et chaque département de divisions et ces dernières ont une certaine organisation suivant une hiérarchie bien structurée comme il est représenté dans l'**annexe 04** ; chaque employé de chaque structure a une tâche bien précise et il la remet à ce qui suit pour assurer la continuité du travail et surtout optimiser le temps étant donné la production en masse est accrue soit de 700 tracteurs /jour.

## **Section 2 : Analyse des profils culturels des deux partenaires:**

Pour arriver à cerner le profil culturel des deux entreprises partenaires étant donné la grande distance géographique entre l'Inde et l'Algérie et les différences entre us et coutumes, on a établi un petit questionnaire basé sur les différentes dimensions culturelles des quatre auteurs cités dans le premier chapitre ( G.Hofstede, F.Trompenaars... ) , afin de pouvoir comprendre d'un point de vue culturel le fonctionnement des deux entreprises, ce qui va nous servir de base pour affirmer ou infirmer nos hypothèses à travers une analyse concrète de l'influence des différences culturelles nationales sur la mise en œuvre du partenariat dans le chapitre suivant.

Ces questions ont été structurées en proposant des réponses ouvertes et d'autres fermées afin de distinguer les différents points de vue des personnes interrogées, de ce fait on a interrogé un nombre important soit presque la totalité des cadres des deux entreprises en question.

Etant donné les différences linguistiques des deux pays l'Algérie et l'Inde, ce questionnaire a été établi dans les deux langues françaises et anglaises traitant les dimensions culturelles suivantes: la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, le contrôle d'incertitude, le rapport au temps, masculinité/féminité, la communication...

- **Sous section 1 : Le profil culturel de Sarl FAMAG:**

Afin d'avoir des résultats fiables concernant la détermination du profil culturel au sein de l'entreprise FAMAG, on a collecté 90% de l'ensemble des cadres de l'entreprise soit de 50 employés ; les réponses ont été données par 60% d'hommes et 40% de femmes ayant dans la majorité d'entre eux une moyenne de 25 à 30 ans ce qui reflète l'importance que donne l'entreprise aux jeunes fraîchement diplômés ce qui est l'une des stratégies de l'entreprise pour la contribution à son évolution. La plupart des interrogés ont une expérience de 2 à 5 ans occupant des postes stratégiques au sein de l'entreprise, permettant de gérer au mieux les achats nationaux et internationaux, la logistique, la production, les stocks, la comptabilité et les ventes qui sont les piliers de la société FAMAG.

La majorité des employés soit 74,3% trouvent qu'il y a un accès libre et facile à la hiérarchie et il existe un fort flux d'information et une participation fréquente dans les différentes interventions afin de traiter au mieux les faits pour qu'ensuite les décisions reviennent au gérant après avoir analysé les remarques et les informations données par chaque employées, donc on peut déduire qu'il y a une **faible distance hiérarchique**.

Concernant la méthode de travail, la plupart des employés soit 92,9% préfèrent travailler en groupe ce qui implique leur culture collectiviste.

La prise de risque au sein de l'entreprise a été évaluée aussi par le biais du questionnaire, sur ce point, les avis sont mitigés, 35,7% préfèrent prendre le risque et gérer les faits par la suite et 22,4% préfèrent l'éviter complètement en recherchant la maîtrise permanente sur les événements incertains, Face à un imprévu, la plupart des employés préfèrent agir prudemment c'est-à-dire bien traiter l'information avant d'agir et prendre la bonne décision; on a posé aussi la question concernant la réaction de l'employé face à une faute ou une situation ambiguë, inconnue ou incertaine, certains agissent avec sagesse en essayant de connaître la source de ce fait et le suivre étape par étape ce qui représente la majorité avec 65.1%, D'autres, ont tendance à stresser et s'inquiéter ou alors même s'embrouiller ou rester totalement neutre face à des situations pareilles, d'où on peut déduire, d'où on peut dire que c'est un **moyen contrôle d'incertitude**.

Un autre point a été abordé qui est la place de la femme au sein de l'organisation, l'ensemble des employés trouvent que les femmes qui travaillent au sein de l'entreprise ont bel et bien une place considérée et elles représentent 45% de l'effectif des travailleurs, et la plupart d'entre eux soit de 57.1 % considèrent qu'elles détiennent un pouvoir au sein de l'organisation en prenant des décisions et en gérant certaines situations délicates, d'où on peut déduire qu'il y a un équilibre entre la masculinité et la féminité au sein de l'organisation et nul n'a un pouvoir plus que l'autre, hommes et femmes tous au même point d'égalité.

Un autre critère très important au sein des entreprises qui est le temps ; au niveau de la société FAMAG, la ponctualité est jugée très importante et elle est liée à des règles internes pour le bon fonctionnement de la société, de ce fait la majorité des employés sont ponctuelles et ils gèrent leurs tâches quotidiennes de telle sorte qu'elles soient rationnelles et dans l'intérêt de l'entreprise ce qui prouve encore une fois leur travail en groupe ; dans ce questionnaire on a posé une question qui a attiré l'attention et qui a été beaucoup appréciée à propos de cette notion temps, on a demandé la description en un seul mot de cette dernière selon leur propre vision et l'ensemble des interrogés ont montré leur grand intérêt porté à cette notion par des réponses assez considérables par exemple : certains ont dit que le temps c'est de l'argent, d'autres trouvent que c'est la vie ou alors l'organisation et l'occasion... de plus, toujours liés à cette notion, les employés se fixent des objectifs à court terme constamment pour atteindre ceux du long terme ce qui représente la politique de chacun au sein de l'organisation formant ainsi la politique de l'entreprise.

Et concernant, la réalisation des tâches liées à chaque employé, un grand pourcentage soit de 85,7% des employés estiment qu'ils réalisent plusieurs travaux à la fois ce qui révèle leur caractère polychrone et ceux est lié à leurs poste qui requiert cette compétence et exige une certaine rapidité pour le bon fonctionnement, tandis que 14,3% préfèrent le caractère monochrome surtout pour les poste purement administratifs au niveau de la société afin d'avoir une certaine organisation de travail.

Ensuite, il a été jugé important de constater si les employés séparent leur vie privée de la vie professionnelle ce qui en résulte que l'ensemble des employés ont répondu par un oui, ce qui nous permet d'en déduire qu'il y a une organisation distinguée caractérisée par un aménagement du temps de travail et une bonne gestion du stress.

Une autre question a été posé qui s'agit de la distance respectée entre deux personnes travaillant ensemble, celle-ci a pour but de connaître le degré de respect au sein de l'entreprise, la plupart soit un pourcentage de 85.7% préfèrent garder une certaine distance exprimant ainsi le respect vers autrui.

Un autre critère très important a été abordé qui est la communication interne de l'entreprise, c'est une composante essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise et ce à travers un travail transparent et sans conflit, les employés de l'entreprise FAMAG trouvent qu'il y a une communication direct et formelle représentant 84.11%, et ce résultat est évident vu la stratégie employée par l'entreprise qui est le flux d'information imposé et qui fait partie des obligations de chaque employé par exemple chacun est dans l'obligation de partager les informations importante par le biais d'un e-mail par Outlook ou dans les réseaux partagés, et ceci pour faciliter le fonctionnement et la gestion des taches quotidiennes.

Et enfin, on a posé une question afin de connaître ce qui dérange les employés d'un point de vue organisationnel ou relationnel, la majorité des employés ont répondu que rien ne les dérange et ils sont satisfaits du fonctionnement actuel de l'entreprise.

- **Sous section 2 : Le profil culturel d'ITL SONALIKA:**

Pour cerner le profil culturel au sein de l'entreprise indienne ITL SONALIKA, on a posé les mêmes questions que celles posées au sein de la SARL FAMAG, et on a pu déduire les différents aspects culturels au sein de l'organisation selon les auteurs cités dans le chapitre 1, Afin d'avoir des résultats fiables concernant la détermination du profil culturel au sein de l'entreprise ITL SONALIKA, on a collecté 65% de l'ensemble des cadres de l'entreprise soit de 175 employés ; les réponses ont été données par 65% d'hommes et 35% de femmes ayant dans la majorité d'entre eux une moyenne de 35 à 45 ans. La plupart des interrogés ont une expérience de 2 à 5 ans occupant des postes stratégiques au sein de l'entreprise,

La distance hiérarchique au sein de l'entreprise ITL est clairement définie, et ceci est prouvé par les résultats obtenus dans le questionnaire, 77,8 % des employés interrogés prouvent que l'accès au supérieur est facile mais cela après avoir prévu à l'avance dans la journée, ainsi que 89% trouvent que les différentes interventions tel que les réunions sont généralement tenues par les directeurs et responsables et ceci est probablement dû au système indien des castes qui guide le comportement au sein de la société sachant que les différents cadres appartiennent aux différentes castes, par conséquent, les responsables sont considérés comme des personnes à obéir et à respecter même lorsque qu'ils s'adressent à eux, il faut toujours débiter avec le titre approprié et contrairement à la Sarl FAMAG où tout le monde s'appelle par les prénoms, ITL SONAIKA trouvent ça inacceptables et préfèrent s'appeler par les noms pour éviter tout problème surtout avec leurs supérieurs, ce qui nous mène à dire que SONALIKA ITL à une **forte distance hiérarchique**.

Concernant les préférences de travail, la plupart des employés soit 97% préfèrent travailler en groupe, ils aiment bien travailler en équipe et ils ont tendance à pratiquer des activités ensemble pour le bon fonctionnement et surtout pour refléter une belle image de la société, selon eux travailler ensemble aide à mieux gérer les conflits et à crée plus de valeurs et surtout à mieux s'intégrer et avoir de bonne relations avec ses coéquipiers, de ce fait ces résultats représentent leur caractère **collectiviste**.

D'après 87% des cadres interrogés, la prise de risque est considérable et considéré au sein de l'entreprise, face à des situations ou à des événements inattendus ils sont plus enclins à prendre des risques sans revenir en arrière et les nouvelles idées sont adoptées et ouvertement acceptées et c'est peut être dû en partie aux croyances relatifs aux Hindous qui pensent que chaque personne manque de contrôle sur sa destinée, ce qui en résulte qu'au sein de cette société indienne il y a un **faible contrôle d'incertitude**.

Comme on l'a déjà abordé dans la partie théorique, les indiens ont une attirance vers la masculinité, ce qui réduit les chances aux femmes d'avoir une place considérable au sein de la société, dans notre questionnaire ils nous ont prouvé plus ou moins le contraire, d'après 99% des employés, les femmes ont bel et bien une place assez importantes dans la société et détiennent des postes importants comme les ressources humaines et la logistique, ce qui fausse l'image donnée aux femmes indiennes par les étrangers, de ce fait SONALIKA ITL n'est pas affecté par ce problème d'inégalité entre femmes et hommes, bien au contraire les femmes occupent de plus en plus des postes stratégiques.

Le temps a été abordé aussi pour ITL, d'abord pour les tâches réalisées 90% des employés interrogés les réalisent une à une ce qui leur donne un caractère monochrome ; et pour eux la notion temps est d'une haute importance, elle est comparée à la vie, à l'argent et elle est intimement liée aux bénéfices réalisés de la société.

L'ensemble des Indiens de la société ITL ont répondu qu'ils sont ponctuels tandis que d'après mes observations au cours de mon stage à la société FAMAG ils ne sont pas toujours à l'heure.

Les Indiens accordent une grande importance à la famille et à la vie privée, et la totalité des employés séparent vie professionnelle et vie privée et par exemple s'il il y a une fête religieuse ou familiale toute le monde consacre du temps pour cette dernière et le travail vient par la suite.

Les employés indiens porte un très grand respect à autrui et l'exprime en laissant de la distance entre les interlocuteurs, même s'ils sont extrêmement proches ils préfèrent laisser un périmètre vide en guise de respect et d'hospitalité.

La communication au sein d'ITL est considérée comme formelle et Indirect d'après 78% des employés et d'après ce qu'il a été remarqué au cours du stage, les employés indiens utilisent beaucoup le langage non verbal en s'exprimant avec des signaux et indices.

Et, on a posé une question afin de connaître ce qui dérange les employés d'un point de vue organisationnel ou relationnel, les Indiens semblent être vexés par cette question et il l'a trouvent exagéré ce qui en résulte que la plupart n'ont pas répondu et les autres se sont contentés d'être neutre.

Enfin, lors du stage une remarque a été posé à propos la signification du logo et un groupe d'Indiens nous a expliqué que le rouge symbolise la force, la puissance, la détermination et le désir de la société, le jaune l'entourage de SONALIKA rempli de gaieté stimulant l'activité mentale, la feuille verte au centre représente la croissance, l'harmonie, la fraîcheur, la fertilité, le bleu soulignant le logo s'associe à la puissance, à l'élégance et à la formalité.

Et les contours orange du logo représentent l'enthousiasme, la fascination, le bonheur, la créativité, l'encouragement, et la stimulation. Et tout ceci représente le groupe de SONALIKA.

En conclusion, ci-dessous un tableau comparatif des deux cultures relatives aux deux entreprises partenaires :

	<b>FAMAG</b>	<b>ITL</b>
<b>Distance Hiérarchique</b>	<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
<b>Collectivisme/ individualisme</b>	<b>Collectivisme</b>	<b>Collectivisme</b>
<b>Contrôle d'incertitude</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<b>Masculinité/ féminité</b>	<b>Egalité</b>	<b>Egalité</b>
<b>Temps monochronique/ polychronique</b>	<b>Polychronique</b>	<b>Monochronique</b>
<b>Ponctualité</b>	<b>D'une grande Importance</b>	<b>Nécessaire</b>
<b>Communication</b>	<b>Directe et Formelle</b>	<b>Formelle et indirecte</b>

**Tableau 3.2 :** Tableau comparatif des dimensions culturelles des deux entreprises partenaires (ITL et Sarl FAMAG)

### **Section 3: Le partenariat FAMAG/ITL:**

La réduction de la pauvreté dans le monde est un des objectifs de développement du 3ème millénaire et un défi pour l'humanité. Les pays en développement et en transition sont constamment à la recherche de nouveaux moyens pour l'amélioration du niveau de vie de leur population ; tandis que les pays industrialisés sont à la recherche de nouveaux horizons pour la valorisation ou la consolidation de leur savoir-faire ou de leurs économies acquises.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, où l'on assiste à la concurrence et à la course effrénée des blocs de civilisations, les uns au détriment des autres, il faut trouver des voies et moyens pour relever le défi de lutte contre la pauvreté dans le monde. L'une des voies proposées est le partenariat pour les programmes de développement. Il permet le renforcement de la collaboration inter blocs et trans-sectorielle, et cela en tenant compte de la participation active des populations respectives pour lesquelles la recherche du développement durable est entreprise.

La bonne collaboration entre les bons partenaires conditionne la réussite du partenariat. En effet, ils forment la clé de voûte d'un partenariat riche, car ils sont complémentaires. Les partenariats conçus et exécutés comme tel, pourraient aider à entreprendre des projets ou programmes de développement de nos populations, ce que les moyens individuels de chacun n'ont pas réussi à faire.

Chaque secteur apporte ses compétences spécifiques et se sent directement responsable du résultat que l'on attend du partenariat. Les partenaires se sentent concernés et égaux au cours du processus de construction et de maintenance du partenariat.

De ce fait, la société FAMAG a choisi de collaborer avec d'autres sociétés pour arriver à la réalisation de ses objectifs et surtout réussir à participer au développement de l'économie du pays. Comme il a été cité précédemment FAMAG a d'abord eu comme principal partenaire la société Allemande CLAAS et vu les objectifs différents et les opportunités offertes, leur contrat de partenariat a été résilié et FAMAG est passé du partenaire Allemand au partenaire Indien.

- **Sous section 1: Le Processus de l'établissement du partenariat :**

La coopération pour l'évolution de l'économie du pays notamment dans le secteur industriel à travers les partenariats apparaît aujourd'hui comme nécessité incontournables pour accompagner l'insertion de l'économie locale dans l'économie du marché internationale et peuvent également constituer des instruments fondamentaux de mise en œuvre d'une politique industrielle du pays et de mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national.

De ce fait, la société FAMAG a privilégié ce type de collaboration en débutant par la revente et la fabrication de pièces de rechange ainsi que la revente de moissonneuses batteuses en étant partenaire avec la société allemande CLAAS qui est reconnu par ses produits de hautes qualité et des prix élevés par rapport au marché Algérien ; par conséquent, en 2005 FAMAG est passé de la moissonneuse batteuse Allemande au tracteur SONALIKA Indien, cette dernière étant déjà un partenaire de la société CLAAS ce qui a fait que les deux entreprises FAMAG et SONALIKA se sont rencontrées.

FAMAG a choisi SONALIKA comme partenaire dans le but de :

- Etre leader à moindre coup et avec une qualité considérable des produits.
- Procéder à la Fabrication et au montage au sein de ses ateliers des différents types de tracteurs.
- Acquérir un savoir faire afin d'augmenter le taux d'intégration de la production locale.
- Etre représentant exclusive en Algérie de la firme SONALIKA.
- Atteindre d'autres marchés internationaux notamment le Maghreb en premier lieu.

Les deux entreprises ont procédé à plusieurs étapes pour conclure un accord et mettre en œuvre ce qui est convenu dans le contrat comme suit :

➤ **L'accord préliminaire :**

D'abord, tout dépend du début, le commencement a concerné l'analyse et le choix du partenaire, la priorité de FAMAG était d'avoir un partenaire stable et efficace et celui qui peut réunir les meilleures organisations partenaires.

Pour un choix efficace, la société a jugé nécessaire :

- d'identifier le genre d'organisations partenaires qui apporteraient de la valeur ajoutée au partenariat ;
- d'explorer les options disponibles, soit en misant sur des contacts existants et qui ont fait leurs preuves, ce qui s'est passé réellement vu que CLASS était déjà partenaire avec ITL;
- De choisir les partenaires les mieux adaptés et obtenir leur participation active.

Il est bon de consacrer du temps à l'identification des partenaires et chercher le plus d'informations possible afin d'arriver à une décision appropriée, y compris entreprendre des recherches pour connaître le passé de ces organisations. Pour ce faire, FAMAG a consulté le rapport annuel, rendu une « visite exploratoire » et a demandé avis à ceux qui connaissent l'histoire de cette organisation.

Dans tous les cas, il est important d'avoir une vision réaliste des objectifs du partenariat et d'être ouvert aux éventuelles difficultés prévisibles.

Ensuite, une rencontre préliminaire a été organisée avec le dirigeant de la société ITL, à ce stade, cela n'a engagé aucune des parties mais c'était une occasion intéressante pour les deux parties de vérifier, à ce stade préliminaire, s'il faut continuer ou non. Cette rencontre a pu répondre aux inquiétudes de l'une ou l'autre partie, et clarifier tout conflit d'intérêt potentiel. De plus, les deux partenaires ont parvenu à faire comprendre aux personnes faisant partie de la société ITL que le temps et les efforts à investir dans ce partenariat ne seront pas vains, peut prendre du temps.

Il a été utile d'organiser des activités spéciales (ateliers, visites des lieux, échanges) entre partenaires pour explorer plus en profondeur et avec plus d'esprit de collaboration l'idée de construire le partenariat avant de prendre des engagements fermes.

Après avoir établi les choix final, les deux partenaires ont d'abord commencé à définir la portée du partenariat en comprenant le défi, rassemblant les informations nécessaires et en entretenant une vision du ou pour le partenariat, ils ont aussi renforcé leurs relations de travail en se mettant d'accord sur les objectifs et principes de base qui vont étayer leur partenariat.

Ensuite, les partenaires ont planifié le programme d'activités, ont commencé à tracer un programme cohérent et ont exploré la structure et la gestion de leur partenariat à moyen et long terme.

Avant de formaliser le partenariat, il est important de voir les ressources dont l'entreprise aura besoin pour la réalisation du projet ou du programme de travail approuvé. Normalement, ceci est fait en termes de fonds nécessaires. Mais, un des avantages réels de travailler dans le cadre d'un partenariat, c'est l'accès potentiel aux multiples ressources non financières que les partenaires peuvent apporter dans le partenariat ; par conséquent, plusieurs réunions de partenariat ont été consacré à l'identification des ressources que chaque partenaire pourrait offrir ce qui s'avère précieux. Organisée sous forme d'atelier, et conduite par les dirigeants, la réunion a offert des opportunités aux partenaires d'explorer pleinement leurs propres potentialités à contribuer aux ressources et a amener les parties à prendre des engagements

tangibles qui permettront au partenariat de se mettre sur les rails plus rapidement et plus efficacement ; il s'agit de pré-conditions très importantes pour le succès de la collaboration.

Quand les ressources ont été mises en place et les détails du projet approuvés, le processus d'exécution démarre, suivant un calendrier préétabli et selon des objectifs spécifiques réalisables.

Un autre point important a été traité qui est l'évaluation bénéfices et risques ; chaque partenaire a besoin de faire une évaluation des risques et bénéfices qui peuvent survenir dans le contexte d'une initiative partenariale. En fait, si les partenaires devaient s'engager réellement dans une collaboration sincère et adhérer au principe « de bénéfices mutuels », alors chacun a eu besoin de comprendre les risques et avantages potentiels des partenaires respectifs presque aussi parfaitement qu'il comprend les siens. Bien qu'il soit normal que chaque partenaire pense que les risques pour son organisation sont plus grands que pour l'autre, il est intéressant de constater que la plupart des catégories de risques ont été appliquées équitablement à tous les partenaires.

Dès les premiers pas de leur collaboration, les partenaires ont dû s'encourager mutuellement à entreprendre de telles évaluations et, autant que possible, trouver des occasions pour répondre ensemble à toute préoccupation en tant que groupe de partenaires dans une atmosphère ouverte et sans critiques, et ce, en traitant plusieurs aspects, nous citons quelques uns :

- Impact sur la réputation : Comme Toutes les organisations et institutions qui donnent valeur à leur réputation, les deux sociétés ont été préoccupé par le fait de savoir si cette réputation peut être atteinte, soit par le partenariat lui-même, soit par toute retombée dans l'avenir si le partenariat venait à échouer.
- Conflits d'intérêts : Que l'on soit aux niveaux stratégiques ou opérationnels, les engagements du partenariat peuvent conduire à des conflits d'appartenance et/ou à faire des compromis inconfortables mais les deux parties ont décidé de partager les intérêts dès le départ.

Bien sûr tous les partenaires espèrent que les bénéfices vont l'emporter sur les risques éventuels. Il y a beaucoup d'aspects bénéfiques qui peuvent être communs à tous les partenaires. ITL et FAMAG ont incluse dès le départ dans leur discussions :

- Le développement professionnel du personnel-clé.
- Un meilleur accès à l'information.
- Une « ouverture » plus large.

- Une efficacité opérationnelle améliorée.
- Des produits et services plus appropriés et efficaces.
- Une innovation plus forte.
- Une crédibilité renforcée.
- Un meilleur accès savoir faire.

Ensuite, il a fallu Institutionnaliser le partenariat par la construction des structures et mécanismes appropriés pour le partenariat afin de s'assurer d'un engagement et d'une continuité à plus long terme, de ce fait, les partenaires ont abordé les spécificités suivantes :

- Des approches innovatrices aux défis du développement durable et générer des espoirs pour améliorer l'agriculture, la situation des agriculteurs Algériens et surtout contribuer à l'amélioration de l'économie du pays.
- Une série de mécanismes permettant à chaque partie de partager ses propres compétences et capacités spécifiques pour atteindre des objectifs, à la fois, communs et complémentaires, plus efficacement, plus légitimement et plus durablement que lorsque chaque partie travaille de manière indépendante.
- Un moyen d'accéder à plus de ressources en puisant dans toute la gamme de ressources techniques, humaines, physiques, financières.
- Une meilleure compréhension de la valeur, de l'éthique et des attributs de chaque partie prenante contribuant par-là même à bâtir une société plus intégrée et plus stable.

Ces principes majeurs ont constitué un point de départ intéressant des discussions entre futurs partenaires avant de formaliser le partenariat. Ce qui est important, c'est que les partenaires FAMAG et ITL se sont mis d'accord pour se conformer à ce que le groupe lui-même aura décidé d'adopter.

Avant d'entamer la procédure relative à l'établissement du contrat de collaboration, certains mots clés ont été traités soigneusement comme suit :

- L'équité :

Une équité dans une relation où il y a des divergences énormes de pouvoir, de ressources, d'influence et de culture n'est pas synonyme d'égalité, cette dernière implique le fait d'avoir accès et droit à la même table de négociation et d'y participer totalement, il s'agit aussi de la validation de toutes les contributions y compris celles qui ne sont pas simplement mesurables en termes financiers ou en visibilité publique.

- La transparence :

Franchise et honnêteté dans des relations d'affaires sont des conditions préalables à la confiance, perçue par beaucoup comme un ingrédient important dans la réussite d'un

partenariat. C'est seulement par la transparence que le partenariat pourra véritablement rendre des comptes aux partenaires contributeurs et autres parties prenantes et c'est ainsi qu'il a été défini par ITL et FAMAG.

• **Le bénéfice mutuel :**

Si les deux partenaires doivent contribuer au partenariat, ils doivent aussi avoir accès à ses bénéfices. Les deux parties constatent qu'un partenariat qui se porte bien fera en sorte que chaque partenaire puisse avoir des avantages spécifiques en sus des avantages communs. Selon eux, c'est seulement de cette façon que le partenariat pourra s'assurer d'un engagement continu de ses partenaires et donc pourra être durable.

C'est une étape où les deux parties Sarl FAMAG et ITL (faisant partie du groupe SONALIKA) ont exprimé leur souhaits de procéder à un contrat.

En résumé, ce contrat a été effectué par un échange de correspondance, des visites d'inspection et des rencontres soutenues pour mieux se connaître permettant ainsi de faire l'échange de points de vue et d'éclairer les objectifs généraux convenus aux deux parties représentant ainsi une feuille de route de la suite du processus de partenariat.

➤ **La négociation :**

Pour conclure un accord, il faut négocier. Cependant, dans une affaire de partenariat, il ne s'agit pas de négociations rigides propres aux transactions d'affaires. Ce qu'il faut, c'est une occasion de mettre en évidence et discuter les intérêts sous-jacents de toutes les parties d'une manière réfléchie avec pour objectif d'arriver à un consensus et une complémentarité à partir des aspirations différentes.

Les deux parties ayant pris la décision du partenariat, une étape importante a commencé dans la vie du projet commun, c'est la phase dans laquelle la nature de la relation entre partenaires était limitée et chaque partie a possédé un certain pouvoir dans la négociation tout en permettant de conserver des intérêts mutuels dans le cadre de cette collaboration.

➤ **La signature d'un protocole d'accord:**

C'est une sorte de rapport de fin de chaque séance de négociation permettant l'acceptation des résultats de négociation et l'engagement quant à leurs exécution, de ce fait les parties seront liées par des engagements réciproques.

➤ **Le démarrage du projet:**

C'est l'étape de l'accord et le commencement de la réalisation de la collaboration entre ITL et FAMAG faisant apparaître les derniers détails qui sont les suivant:

- La fixation des termes de l'accord et toutes les clauses appropriés permettant de reconnaître les obligations de chaque partie ;
- Le choix de la langue n'était pas nécessairement réfléchi puisque la langue anglaise est la plus appropriée.
- L'entente sur une équipe permettant d'assurer les différentes transactions et assistance du projet.
- L'organisation des relations commerciales et technique.

Enfin, pour compléter toutes les étapes, dans chaque phase les partenaires ont du montrer une patience, un tact et une flexibilité considérables, l'un démontre sa volonté de le faire, les autres ont suivie la même voie et vis versa.

Le partenariat requiert une diversité de compétences professionnelles dans ses différentes phases, par conséquent, les représentants des deux sociétés ont chacun eu des rôles différents selon le besoin, de ce fait, Ils ont su distinguer et de comprendre quels rôles doivent être exercés, à quel niveau et dans quel but.

Les deux parties se sont entendu sur l'idée du travail c'est-à-dire travailler dans un partenariat offre aussi des opportunités aux gens de développer leurs propres aptitudes et leurs capacités ; ils trouvent que c'est l'un des aspects du partenariat qui le rend attrayant en tant que nouveau domaine de travail pour ceux qui sont prêts à opérer un changement dans leur vie professionnelle.

Pendant le processus de développement de leurs capacité et aptitudes professionnelles, les partenaires découvrent que le processus de partenariat les a non seulement entraînés dans un nouvel itinéraire professionnel mais aussi dans une aventure personnelle de découverte de soi-même et de la capacité de l'entreprise et de son développement.

Enfin, selon le stage exercé au sein de l'entreprise FAMAG et la rencontre de nombreux fournisseurs et des professionnels ayant une grande expérience dans le partenariat, ce type de coopération atteint son efficacité en ayant des dirigeants qui savent écouter et contrôler leurs propres émotions, qui sont confiants et qui possèdent des qualités telles que l'empathie, l'optimisme, l'imagination, la franchise et la modestie. Le partenariat exige aussi d'avoir des partenaires qui sont efficaces dans la prise d'initiative.

- **Sous section 2: La mise en œuvre du partenariat:**

FAMAG et SONALIKA entretiennent une association fructueuse à long terme depuis 12 années.

SONALIKA fournit une large gamme de tracteurs puissants, faciles à utiliser, de faible coût d'entretien et de meilleur rapport qualité/prix dans les catégories de puissance de 20 CV à 90 CV et FAMAG assemble les tracteurs et les commercialise aux fermiers algériens à travers ses 53 points de vente en Algérie.

Grâce aux efforts continus de SONALIKA et FAMAG, cette dernière a développé des tracteurs qui répondent aux exigences des fermiers algériens; plus de 20.000 tracteurs sont exploités avec succès sur le terrain et contribuent à la croissance de l'industrie agricole algérienne par l'amélioration de la productivité des agriculteurs.

FAMAG et SONALIKA se sont engagés à développer et fournir des tracteurs et autres matériels agricoles qui répondent aux exigences des fermiers algériens, leur assurant une meilleure mécanisation et une plus grande productivité qui permettront un accroissement de la valeur ajoutée et le développement de l'agriculture en Algérie

Conformément aux exigences des agriculteurs algériens, SONALIKA et FAMAG travaillent au développement de nouveaux tracteurs dans les catégories de puissance de 110 à 140 CV et une nouvelle série de tracteurs étroits dans les catégories de 75 et 90 CV.

FAMAG et SONALIKA ont déjà posé plusieurs jalons importants durant leur première décennie d'association et ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs et à la croissance de l'industrie agricole algérienne.

Les différentes phases de coopération entre les deux partenaires :

➤ **Les Importations :**

- Début de l'importation des tracteurs SONALIKA en CBU - Année 2004
- Début de l'importation des tracteurs SONALIKA par FAMAG de l'Inde en SKD - Année 2005
- FAMAG a commencé l'importation des tracteurs de SONALIKA de l'Inde en CKD - Année 2010.
- FAMAG a ensuite assemblé les principaux composants des tracteurs comme la boîte de vitesse, le pont arrière et le différentiel etc. (Année 2015).

➤ **Assistance et Formation**

- SONALIKA a fourni l'assistance et la formation nécessaires à l'équipe de FAMAG sur l'entretien et le service après-vente des tracteurs afin d'assurer une exploitation ininterrompue des tracteurs par les fermiers algériens.
- SONALIKA a fourni l'assistance et la formation nécessaires à l'équipe de FAMAG pour l'ensemble des tracteurs en SKD.
- L'équipe de FAMAG a visité l'usine SONALIKA en Inde pour acquérir une formation pratique sur l'ensemble des tracteurs acquis en CKD.
- FAMAG a investi dans la formation de ses équipes (des citoyens algériens) pour l'assemblage des tracteurs, l'acquisition de la technologie et de l'Ingénierie, cet investissement a augmenté le niveau de compétence des travailleurs.
- L'équipe de FAMAG a visité l'usine SONALIKA en Inde pour une formation au poste pour l'ensemble des composants des tracteurs comme la boîte de vitesse, l'arbre et le différentiel.
- L'équipe de SONALIKA a visité l'usine FAMAG à Sidi Bel Abbes et a dispensé une formation pratique à l'équipe de FAMAG sur l'assemblage des divers composants des tracteurs.
- SONALIKA a partagé la technologie et l'Ingénierie de fabrication des tracteurs avec FAMAG pour permettre à celle-ci de les fabriquer localement.
- SONALIKA a partagé les spécifications, schémas, procédures technologiques et de qualité des composants et des différentes pièces des tracteurs avec FAMAG afin d'identifier les fournisseurs algériens de ces pièces.
- FAMAG a consenti des investissements durant les 3 dernières années pour installer une chaîne d'assemblage de tracteurs SONALIKA à Sidi Bel Abbes ; et les deux partenaires ont œuvré conjointement pour mettre en place cette chaîne d'assemblage à Sidi Bel Abbes, Algérie ; SONALIKA a partagé les informations, spécifications, schémas, renseignements concernant les fournisseurs, et le plan des différentes étapes de la chaîne d'assemblage, de plus les FAMAG et SONALIKA ont œuvré conjointement pour l'acquisition à travers différentes régions du monde des équipements et machines pour l'installation de la chaîne d'assemblage à Sidi Bel Abbes.
- L'objectif de FAMAG et de SONALIKA est de produire les tracteurs SONALIKA à Sidi Bel Abbes en Algérie au bénéfice des agriculteurs, et par conséquent à celui des citoyens et de l'état algériens, notamment:

1. Un tracteur accessible fabriqué localement
  2. Facilité d'assistance technique et de service aux agriculteurs
  3. Faible coût d'entretien pour améliorer le profit des fermiers
  4. Disponibilité des pièces de rechange et assistance technique et service plus rapides pour les agriculteurs
- Faire de l'Algérie un pôle régional d'exportation des tracteurs SONALIKA avec les objectifs suivants:
1. L'exportation des tracteurs d'Algérie aidera le pays à améliorer les recettes en devises étrangères.
  2. L'exportation renforcera la culture industrielle en Algérie.
  3. L'exportation développera l'émergence de jeunes entrepreneurs dans le pays.
  4. L'exportation développera la petite et moyenne industrie pour la production de pièces produites et autres composants des tracteurs.
  5. L'exportation aidera à la création d'emplois pour les citoyens algériens.
  6. L'exportation à partir de l'Algérie permettra à SONALIKA de réduire la durée d'acheminement à partir de l'Inde vers les pays africains et européens.

En conclusion, les deux sociétés sont de culture nationale différente mais ils sont passés par des étapes constituant un processus de partenariat bien clair qui a parcouru un ensemble de sujets lors des négociations et la relation fait toujours l'objet de mise en œuvre du partenariat qui fait que les deux partenaires sont en perpétuelle collaboration et entretiennent souvent des séances de travaux permettant ainsi l'évolution permanente et l'atteinte des objectifs fixés, la question qui se pose est comment les différences culturelles influent sur la mise en œuvre du partenariat? Cette dernière est explorée dans le chapitre suivant ce qui permettra de répondre à notre principale problématique.

**Chapitre Quatrième :**  
**l'impact des différences**  
**culturelles nationales sur la**  
**mise en œuvre d'un**  
**partenariat Algéro- Indien**

Dans ce chapitre, on va faire une description générale de l'enquête réalisée en passant par la méthode choisie, à la réalisation des entretiens jusqu'à l'analyse des résultats. Le but est d'arriver à faire le lien entre les trois premiers chapitres et le cas étudiée au sein de l'entreprise d'accueil FAMAG afin de mieux déduire l'impact des différences culturelles sur la mise en œuvre du partenariat.

Notre intérêt porté à l'Inde est associé au volume des échanges commerciaux bilatéraux entre Indien et Algériens qui est estimé à plus de 1,8 milliard de dollars en 2014, au fait que l'Algérie soit le 10e partenaire commercial de l'Inde, et aussi l'Inde est classée comme le dix-septième client de l'Algérie et douzième fournisseur, le pays vend à hauteur de 1,2 milliard de dollars de biens à l'Algérie.<sup>1</sup>

Une observation participative au sein de l'entreprise FAMAG nous a permis de mener des entretiens avec les responsables, et ainsi nous avons pu accéder aux informations relatives et nécessaires à notre étude.

### **Section 01 : Etude qualitative :**

L'entretien semi directif dont le guide est en **Annexes 05** nous a permis de collecter les informations nécessaires afin de cerner l'impact des différences culturelles nationales sur la mise en œuvre du partenariat Algéro-Indien.

D'abord, on a pu interrogé la totalité des personnes qui ont participé aux négociations, et ceux qui sont en perpétuelle communication soit du coté Indien ou Algérien, sept personnes du coté Algérien et sept personnes également du coté Indien, les entretiens avec les responsables Algériens étaient dès le départ du stage tandis que ceux avec les Indiens, c'était pendant les quelques visites programmé au sein de l'entreprise FAMAG et surtout lors de la foire Internationale d'Algérie qui s'est déroulé la fin mai dont l'Inde était pays invité d'honneur et les responsables d'ITL étaient présents et qui ont duré environ une heure chacun.

- **Sous section 01 : Décryptage des entretiens :**

En premier lieu, il a été jugé opportun de distinguer entre le moment de négociation et celui de la mise en œuvre du partenariat, et cette distinction a été établie dans le chapitre 3 et ce en expliquant que la phase de négociation comprend la contractualisation et la façon dont laquelle les deux parties sont devenues partenaires mais elle ne s'arrête pas seulement sur ce point, les négociations se font à chaque transaction entre les deux pays que ça soit au niveau des prix, de la qualité de service ou la disposition des produits ; tandis que la mise en œuvre

---

<sup>1</sup> <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/05/23/print-2-178984.php>

du partenariat concerne l'application de l'ensemble des dispositifs pris lors des négociations voire les importations, le partage du savoir faire, les différentes offres de formation et les engagements pris pour l'accomplissement des objectifs et le développement de l'industrie et l'image de marque des tracteurs SONALIKA dans le monde et plus particulièrement les pays proches de l'Algérie le Maghreb, les pays méditerranéens et quelques pays Africains.

Les deux entreprises partenaires ont conclu un contrat de partenariat comportant l'idée principale à ce que FAMAG soit représentant exclusive d'ITL en Algérie, les négociations se sont déroulé en Inde et organisé sur plusieurs rounds afin que la partie Algérienne ait une connaissance approfondie sur les produits et designer les objectifs satisfaisant les deux partenaires.

➤ **Les sujets sur lesquelles les deux parties ont durement négocié avant l'arrivée de l'accord:**

Selon les personnes interrogées de FAMAG, le sujet le plus délicat était relatif à la structure des prix, les représentants d'ITL expliquent vaguement et donnent pas assez de détails concernant la manière dont les prix sont formés mais des concessions de la part des deux parties ont été faites pour arriver à un commun accord vu que les deux partenaires sont revenu à leur but principal est celui de partager le gâteau ensemble.

L'autre point négocié était celui du moyen de paiement, après de longues discussions ITL a enfin accepté de travailler par des remises documentaires concernant les commandes ne pas dépassant une somme précise, tout autre montant supérieur il sera réglé par une Lettre de crédit.

De plus, pour une raison de gestion de stock, FAMAG a préféré limiter le nombre d'expédition par semaine et par lot, ce qui a entraîné un long débat.

FAMAG a abordé le sujet concernant les prévisions relatives à la marchandise commandée c'est-à-dire la société veut bien avoir les détails concernant les produits achetés, quand est ce qu'ils seront prêts, sortie d'usine ou alors leurs embarquement afin de pouvoir tracer un programme de logistique et de vente.

Ainsi, en cas de non respect des délais, FAMAG a imposé à ITL un remboursement des surestaries et tout autre frais causé par ce retard, ce qui a entraîné un très long débat et qui est fortement argumenté par l'autre partie et nécessite des preuves concrètes afin que l'engagement soit pris en charge.

Selon les personnes interrogées d'ITL, le même sujet a été abordé en premier lieu et qui est le prix, ils trouvent que l'autre partie veut toujours obtenir l'exclusivité et négocie fortement les montants à payer.

D'autre part, les personnes interrogées d'ITL trouvent que les responsables de FAMAG ont voulu et veulent toujours plus concernant l'obtention du savoir faire, ce dernier est jugé comme un sujet délicat pour ITL.

De plus, le sujet des prévisions a entraîné un débat vu qu'il est impossible de réaliser des prévisions dans certains cas selon la totalité des représentants.

Les délais ont fait l'objet des négociations aussi, pour eux le respect des délais dépend de plusieurs facteurs et il ne peut pas tout le temps être respecté et aussi tout doit se faire étape par étape et non pas tout en même temps.

Les représentants d'ITL ont trouvé que les malentendus entraînent des désaccords mais selon eux les deux partenaires essaient toujours de trouver la solution idéale et s'arrangent en faisant des compromis.

Enfin, les deux partenaires ont trouvé des difficultés dans certains points mais leur envie d'engagement d'être en parfaite collaboration a fait que certains sujets ne se sont pas étalés sur plusieurs jours et ont été d'un commun accord.

➤ **Les sujets sur lesquelles les deux parties se sont entendues facilement :**

Selon les personnes interrogées des deux sociétés et dont les réponses étaient identiques, les sujets qui ont été facile à négocier et qui sont dans l'intérêt des deux partenaires sont d'abord, le développement des stratégies de vente à travers la consécration d'un bon nombre de concessionnaires (plus de 40 salles d'exposition) dans toute l'Algérie.

De plus, l'entente sur un bon rapport qualité / prix distinguant l'importance de toutes les manifestations et caractéristiques associées au produit que ça soit avant l'achat en abordant les sujets liés au design, caractéristiques et performances des tracteurs , image de l'entreprise ainsi que ses différents produits , message publicitaire...etc.; ou pendant l'achat par le biais des essais et des conditions de vente; ou alors après l'achat en abordant les sujets relatifs à la conformité, fiabilité, disponibilité, sécurité, respect de la réglementation et de l'environnement.

Les deux parties se sont entendues sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise en assurant une qualité totale et une performance continue au niveau des prestations ;

Un autre point qui a été jugé très important qui est la bonne circulation de l'information ; les deux partenaires se sont mis d'accord de partager les informations nécessaires au temps qu'il faut afin de faciliter le travail et garantir une transparence.

Les deux partenaires se sont entendus sur l'organisation des journées de Démonstration et de Formation des agriculteurs en présence des deux parties dans diverses régions en Algérie afin de

sensibiliser les gens à utiliser le matériel agricole en ayant une multitude de choix regroupant puissance et qualité afin d'arriver à un objectif qui est d'avoir au moins un tracteur SONALIKA dans chaque village.

Ensuite, ITL et FAMAG se sont mis d'accord sur le fait que le fournisseur assiste aux différentes foires et expositions relative aux produits SONALIKA que ça soit au niveau local, régional ou nationale.

D'autre part, les deux partenaires se sont mis d'accord sur le fait que les manager de FAMAG, ingénieurs, concessionnaire et Mécanique seront formés constamment afin qu'ils soient au courant des nouveautés et contribuent au développement de la société FAMAG par leurs nouvelles idées.

Enfin, les partenaires se sont mis d'accord pour garder toujours un bon stock de pièces de rechange et ce à l'aide de perpétuelles expéditions soit d'une expédition par mois c'est à dire 12 expéditions par an.

➤ **Expérience et partenariats avec les autres pays :**

Pour Sarl FAMAG, les relations effectuées avec ses fournisseurs sont tous considéré comme des relations de partenariat surtout avec ceux que la société effectue plusieurs échanges, selon les représentants le partenariat est la meilleure façon de maintenir une relation solide et à bénéfice mutuel ; la société FAMAG traite avec ITL d'une façon exclusive et unique puisque c'est son représentant exclusive et les tracteurs font partie de l'activité principale de l'entreprise.

Les représentants de FAMAG ont répondu favorablement lors des entretiens concernant l'expérience avec ITL, ils souhaiteraient la refaire si c'était le cas, malgré certaines légères mésententes, ils sont satisfaits dans l'ensemble, et ils aiment bien le fait qu'ils veulent toujours partager le gâteau contrairement au partenaire précédent (CLAAS).

En outre, comme on l'a présenté auparavant ITL entretient des relations avec 75 pays et elle a de différents types de partenariats et de joint venture avec les divers pays parmi les 75 cités, et pour eux l'Algérie est l'un des partenaire important vu qu'il contribue à l'évolution de l'image de marque de SONALIKA et son emplacement géographique stratégique, ce partenariat aidera à accéder au marchés africains facilement et conquérir d'autre marchés très prochainement ce qui est bénéfique pour les deux parties.

➤ **Les changements à faire:**

Les représentants de FAMAG souhaiteraient que leur partenaire Indien change le fait de dire toujours « oui » à toute situation avant même qu'il s'assure que c'est réellement faisable,

aussi ils préfèrent que leurs visites soient programmées, et d'une autre part, FAMAG aime bien que les représentants d'ITL seraient moins curieux.

Contrairement à FAMAG, ITL préfère que son partenaire Algérien soit moins agressif, moins direct et expressif, et aussi le fait que FAMAG veut toujours plus c'est une attitude qui dérange le partenaire Indien, il préfère que tout aille petit à petit et sans précipitation.

- **Sous section 02 : Analyse de l'entretien :**

D'abord, la négociation avec les indiens sur les sujets qui ont été de différents avis a confronté un bon nombre de critères ayant un rapport avec la culture, par exemple, pour convaincre, les indiens font appel aux sentiments et à la confiance qu'à des faits objectifs. De plus, Rien n'est jamais définitivement acquis avec les indiens, les représentants d'ITL revenaient sur des points que FAMAG pensait être résolus.

Lors des repas d'affaires, les deux parties soit en Inde ou en Algérie n'ont pas les mêmes habitudes et pas les mêmes goûts, surtout pour les indiens, du point de vue de leur religion et leur appartenance aux castes, il est plus difficile pour eux de trouver ce qui est adéquat à leur us et coutume.

L'hospitalité indienne est bien démarquée, lors des formations les bénéficiaires sont très bien reçus, respecté et bien considéré.

Leur façon à ne jamais dire non est lié à leur culture, ils favorisent la communication indirect pour ne pas apparaître brusque ce qui est tout à fait le contraire aux habitudes des Algériens. Il peut y avoir des malentendus en ce sens en pensant que c'est des mensonges qui ont été dits par l'autre partie, alors qu'en réalité ce n'est qu'un malentendu et une mauvaise compréhension des expressions.

- **Les critères de convergence :**

D'après les résultats, il a été constaté que les deux parties se sont entendues sur des points bien précis démontrant leur caractère ambitieux, et leur attrait vers des dimensions culturelles telles que le collectivisme qui est démarqué par les deux cultures Algérienne et Indienne comme prouvé dans le chapitre 3, les deux cultures ont une très forte dépendance avec le groupe auquel ils appartiennent, l'esprit d'équipe est fortement présent dans les deux entreprises ayant une relation de partenariat, aussi les deux cultures ont tendance à séparer vie privée et vie professionnelle et enfin ils se comportent d'une façon loyale ce qui leur donne un point commun facilitant ainsi le déroulement de la relation de collaboration.

Un autre critère commun entre les deux cultures qui est l'égalité entre femmes et homme au sein des entreprises, bien que d'après le deuxième chapitre l'Inde est un pays favorisant la

masculinité mais dans le monde des affaires tout a évolué comme l'a expliqué l'auteur BOISVERT <sup>1</sup>, les femmes occupent de plus en plus des postes importants, le même cas est pour l'entreprise algérienne, on voit plus de présence de la femme algérienne dans différents secteurs, de ce fait les deux cultures sont caractérisées par une répartition plus ou moins égalitaire des rôles homme/femme, ils ont tendance de rechercher un consensus, à utiliser de l'intuition dans le travail.

Un autre point très important qui est le rapport au temps, les deux cultures estiment que la ponctualité est directement liée au respect des lois et de la réglementation qui sont considérées comme les piliers de l'entreprise. Bien que les deux cultures trouvent que la ponctualité est importante mais d'après les résultats exposés précédemment l'Inde est moins susceptible à cette notion, mais tout de même ça reste un point commun vu son importance du point de vue des deux cotés dans la relation de travail.

Ces critères de convergence facilitent la relation de partenariat en arrivant plus vite à un accord, c'est une économie de temps, et ça permet aux deux entreprises de passer à des choses beaucoup plus importantes telles que la fixation et la réalisation des objectifs communs.

➤ **Les critères de divergences :**

D'après les résultats détaillés dans le chapitre 3 suite au questionnaire réalisé pour analyser le profil culturel au sein des deux entreprises et les remarques déduites durant mon stage pratique au cours des discussions avec les différents représentants et employés, la distance hiérarchique est une dimension dont les deux partenaires sont tout à fait contradictoires, d'une part FAMAG accorde de l'importance à la hiérarchie mais il n'y a pas vraiment de distance marquée, l'accessibilité au gérant est très facile, l'information est décentralisée et l'inégalité est réduite ; et d'autre part, l'entreprise indienne ITL est connue par sa hiérarchie bien structurée, le subordonné accepte, même s'il est déçu, que les décisions soient prises de façon unilatérale par le manager, ce qui signifie que le manager prend des décisions sans forcément consulter ses équipes. Le comportement du manager Indien dans ce cas ne repose pas uniquement sur sa compétence mais sur un critère important qui est l'âge, les personnes les plus âgées font l'objet d'un grand respect, ITL est démarquée par la différenciation entre les statuts qui est faite par l'habillement, par la voiture de service et aussi par la taille et la place du bureau.

Un autre critère culturel faisant la différence entre le fonctionnement des deux sociétés, c'est le contrôle de l'incertitude, on a constaté que Sarl FAMAG est au juste au milieu vis-à-vis

<sup>1</sup> BOISVERT, Mathieu : *comprendre l'Inde*, Ulysse (Guides de voyage), 2014, pp 87-88

cette dimension, il y a certain engagements qui ont fait que la société prend des risques dans certaines situations et dans s'autres par méfiance de l'inconnu, elle préfère s'abstenir, et en se référant à la remarque des indiens du comportement agressif des Algérien et l'envie de maitriser les situations délicates, ce dernier donne un caractère mitigé à la société.

Concernant la société ITL, en ayant un caractère de conception pragmatique des choses et une relation particulière à la prise de risque et un niveau d'anxiété bas, ceci, est relatif à leurs croyances et la confiance consacrée à la nature et au destin.

Le temps aussi fait la différence entre les deux sociétés FAMAG et SONALIKA, la première est d'une culture polychronique tandis que la deuxième est d'une culture monochronique.

FAMAG est caractérisée par l'effectuation de plusieurs tâches la fois, un engagement marqué vis à vis des personnes est très important, la communication est à fort contexte, les employés ont tendance à s'impatienter et à privilégier l'action et il existe une bonne capacité d'adaptation, tandis qu'ITL préfère la réalisation d'une seule tâche à la fois, la communication est sans référence au contexte et caractérisée par des références de plus en plus restreints, le travail est à un rythme régulier et soutenu vu leur masse de production d'environ 700 tracteurs/ jour et leur capacité d'adaptation limitée.

D'autre part, la communication chez les Algériens est direct tandis que pour les indiens elle est indirect et ceci est lié à la façon dont le respect et l'harmonie sont lié à cette dimension.

Ces critères de divergence affecte la relation dans deux volets, d'abord vu les différences culturelles vis-à-vis la hiérarchie, la prise de décision prend beaucoup plus de temps, vu que les Indiens doivent consulter d'abord leur supérieur qui est moins accessible que celui des Algérien, aussi la différence en communication peut entrainer des mal entendu et des erreurs commises dans la réalisation des différentes taches de la relation de partenariat.

## **Section 02 : Résultats et remarques:**

- **Sous section 1: Résultats :**

- **Négociation et mise en œuvre du partenariat de représentativité exclusive:**

Nous avons retenu dans notre étude que l'appartenance à une culture nationale tend souvent à renforcer l'insensibilité culturelle et à dénier son importance ; En fait, c'est par ses manifestations extérieures que les effets de la culture sur les différentes dimensions de la négociation peuvent être saisis. En l'occurrence elle s'exprime par les acteurs, dans la structure de la négociation, dans les stratégies, dans les processus et, enfin, au regard des résultats.

Pour les Algériens, la négociation est d'abord une procédure d'échange tandis que pour les Indiens c'est essentiellement une relation entre personne, la perception d'autrui varie également selon les cultures à travers notamment les stéréotypes. Les intentions perçues et les valeurs qui sont sous entendues relativement à l'action de l'autre sont interprétées à travers le filtre culturel, cette interprétation même d'une situation a une dimension culturelle ainsi que le souligne l'auteur TRIANDIS<sup>1</sup>, en effet les dimensions culturelles ont une grande influence sur la vie quotidienne à travers les tâches réalisés que ça soit dans la vie privé ou dans la vie professionnelle.

A partir de la collaboration décrite dans notre étude, on remarque que les représentants Algériens et indiens introduisent des valeurs et de l'éthique dans leurs interactions car il s'avère que la culture fixe la frontière entre les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas ; cette frontière varie d'une culture à l'autre, la culture Indienne tolère plus de souplesse dans les affaires et c'est probablement du à leur mode de vie favorisant l'harmonie, la qualité de la relation et le collectivisme tandis que les Algériens sont reliés aux moyens d'actions tels que la menace, le mensonge, le fait accompli, la trahison ou la corruption qui ne sont pas considérés comme légitimes et provoquent un sentiment de généralisation des faits pour toute la communauté d'autrui.

Comme le souligne l'auteur FAURE<sup>2</sup> dans son ouvrage, il existe des cultures où l'on ne signe un accord que lorsque l'on s'est entendu sur chaque détail et que ceci a été mis sur le papier de façon très précise, tandis que dans d'autres cultures on se contentera de termes beaucoup plus vagues, ainsi un contrat de partenariat en Inde comporte quelques pages incluant les droits et obligations d'une façon globale et simple, l'essentiel de la collaboration pour eux est établi au

---

<sup>1</sup> Triandis HC, Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hil, 1994.

<sup>2</sup> Faure G. O., "Joint Ventures in China and their Negotiation", *International Economic Negotiation*, Cheltenham, Kremenyuk V., Sjöstedt G., U.K. Edward Elgar publishers, 2000b.

fur et à mesure dans la relation et ceci est relatif à la confiance instaurée au sein de leur société et à celle faite à autrui. Les Algériens ont une tendance d'évaluation des négociations presque similaire à celle des occidentaux, ils l'évaluent en intégrant les coûts de transaction, le temps passé, les objectifs réalisés...ect contrairement aux Indiens qui considèrent le degré de confiance mutuelle et la qualité de la relation comme des éléments importants dans l'accord.

Le sens accordé au contrat signé fait l'objet d'interprétations très différentes.

Il a été constaté que la signature d'un contrat entre les Indiens et Algériens ne clôt pas la négociation mais pose un jalon dans une relation à beaucoup plus long terme, ce qui nous pousse à dire que dans certaines cultures l'accord final est considéré comme gravé dans le marbre et doit être observé à la lettre, tandis que dans d'autres, le texte écrit est sans doute valide le jour où il a été signé puis les circonstances ayant changé et les choses ayant évolué, il devient normal de le réexaminer, tout comme le cas d'ITL et FAMAG qui sont passés par différentes étapes, au début la collaboration nécessitait l'importation complète du produit fini et au fil du temps des pièces ont été intégrées et un savoir faire a été acquis pour le montage de tracteurs ce qui les a induit à importer moins et avec des marges de profit de plus en plus favorablement négociées.

D'après l'étude, les deux parties trouvent toujours le moyen d'arriver à un accord mutuel, et parvenir à un accord signifie pour les deux parties Algérienne et Indienne, être satisfait à titre d'équité, cette dernière est jugée très importante et elle est définie dans une revue Américaine<sup>1</sup> comme étant une norme sociétale en soi c'est-à-dire culturalisée et sa perception est différente d'une culture à l'autre, des principes de justice sont reliés à cette notion comme étant eux qui établissant l'équité s'expriment dans certaines cultures par l'égalité soit des gains obtenus, soit des concessions faites, dans d'autres cultures, on valorisera davantage des gains inégaux mais répartis en fonction des besoins des parties ; lorsque l'accord est signé, il s'agit de le mettre en œuvre. Dans certaines cultures occidentales, cela se fait dans un cadre juridique précis doté de mécanismes institutionnels, tels que tribunaux et cours arbitrales tandis que dans d'autres cultures, ceci est perçu comme une preuve flagrante de manque de confiance et dans tous les cas, on préfère engager une négociation ou faire appel à une médiation plutôt que d'aller en justice, en l'occurrence, le cas des Indiens et Algériens privilégie la confiance pour arriver à un accord mutuel et sans y remédier à un tiers, tout est entretenu entre les deux parties et cette décision est un engagement des deux parties ce qui démarque leur culture.

---

<sup>1</sup> Roth A. *et al.*, "Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo : An Experimental Study", *American Economic Review*, 81, 1993.

Dans les négociations comme dans toutes les actions humaines, la réflexion précède le mouvement, dans ce cadre, les cultures génèrent des approches cognitives très différentes, par exemple, les Indiens partent du contexte tandis que les Algériens s'engagent immédiatement dans ce qui leur paraît le plus important, c'est-à-dire l'interaction elle-même, ainsi, l'approche intellectuelle de l'Indien est de nature spirituelle et repose souvent sur des évidences empiriques, tandis que le mode de pensée Algérienne est analytique et il est fondé sur une logique abstraite.

Comme il est cité dans le premier chapitre E.T.Hall<sup>1</sup> a évoqué deux grandes catégories de cultures, celles à contexte fort et celles à contexte faible selon le rôle que le contexte joue dans la collecte d'information, l'interprétation des signaux et la conduite de l'action, les Indiens privilégient les Sons entendus, le silence, le langage indirect et les messages implicites ce qui est en relation avec leur caractère relationnel, et il fait qu'ils entrent dans la première catégorie celle du contexte fort, tandis que les Algériens vu leur attirance vers les occidentaux ils préfèrent délivrer des messages explicites, être précis et technique, fournir le maximum d'informations et progresser d'une façon logique et rationnelle dans l'argumentation, de ce fait ils s'inscrivent dans la seconde catégorie qui celle du contexte faible, facilitant ainsi le déroulement de la relation partenariale et représentant au mieux la le partenaire afin de garder une bonne image de marque.

Les principales dimensions de la culture mises en évidence par HOFSTEDE dans le premier chapitre sont tout à fait utiles pour saisir le comportement du négociateur, la distance hiérarchique conditionne les relations autour de la table de négociation ou tout autre relation de travail; la distance hiérarchique pour les Indiens est d'une haute importance ce qui fait que les rencontres sont très bien structurées et démarquées par un respect incontournable contrairement aux Algériens qui restent comme même dans un cadre respectueux mais il n'existe pas trop de formalités ou de protocole à suivre, à l'instar du rapport à l'incertitude lié à la capacité à supporter de stress, les Indiens sont très patient et ceci est lié à leur faible contrôle d'incertitude contrairement au Algériens qui sont plus méfiant vis-à-vis de cette dimension; ainsi que la dimension de l'individualisme qui définit le rapport à la collectivité a une grande influence du point de vue de la relation, les deux parties Algérienne et Indienne se caractérisent par une préférence du caractère collectiviste ce qui joue trop sur leur collaboration et implique une bonne entente entre eux et crée un bénéfice mutuel garanti; et enfin la masculinité exprime l'ambition, le désir de réalisation et la féminité qui exprime la

---

<sup>1</sup> LOTH, (Désiré) : *Le management interculturel*, L'Harmattan, Paris, 2006, p.71-77.

solidarité, l'égalité et la recherche de consensus, ces deux dimensions sont présentes dans les deux cultures ce qui explique l'égalité déduite dans l'étude entre homme et femme, ce qui ne pose pas problème si les négociations ou les différentes relation de travail se déroulent avec femmes ou hommes.

Les styles de négociation et de relation de travail sont influencés par les deux cultures puisque chacune d'elle a sa propre perception, d'abord, les buts sont formulés à partir de différentes bases contrat ou relation, les deux cultures indienne et algérienne se basent sur la relation comme cité précédemment, le contrat est considéré comme une forme réglementaire traçant les grandes lignes et les généralités, l'essentiel de la collaboration est établie au fur et à mesure de la progression de la relation, ensuite, l'attitude générale due à la culture influe sur la manière de penser au cours des séances de travail pour se mettre d'accord dans une affaire, de ce fait, des positions sont prises et qui sont celle de gagnant-gagnant ou gagnant-perdant et dont la première position est celle qui est adopté par les deux cultures Algérienne et Indienne vu leur recherche permanente d'un accord mutuel et leur envie perpétuelle d'évolution ; Ainsi, le style personnel et le mode de communication habituel désigne le fait que les relations sont caractérisés par des approches formelles ou informelles et directes ou indirectes, il a été précisé précédemment le mode de communication chez les indiens et chez les algériens et conformément à leurs habitudes dans la vie quotidienne, ces dernières sont appliqué même dans le monde des affaires expliquant ainsi les mal entendus au cours des négociations entre les deux cultures entraînant des erreurs plus tard dans le déroulement du travail et les différentes transactions entre eux.

Aussi, l'importance accordée au temps se répercute sur la relation des deux parties de cultures différentes et dont l'entreprise algérienne accorde beaucoup plus l'importance à cette notion ce qui influe sur le fil conducteur de la relation de partenariat et la réalisation des objectifs au temps réel.

Et enfin, l'organisation de l'équipe de négociation ou d'une simple réunion est directement liée comme cité précédemment à la façon dont la culture nationale est instauré vis-à-vis les personnes âgés, les responsables etc. en effet, les Indiens portant une grande importance à la hiérarchie et un grand respect aux personnes âgés et aux familles nobles et aussi la confiance instauré dans le groupe, il sont amené à accepter d'une façon évidente le choix du leader, ce qui est contraire à celui choisi du coté algérien, c'est beaucoup plus la personne la plus apte à affronter n'importe quelle situation pour arriver à une solution acceptable pour tous et ayant une expérience et un savoir faire dans le domaine concerné.

La culture nationale contribue à la formation d'un style national de négociation et un propre type de relation de travail avec l'héritage de l'histoire par l'application continue des us et coutumes, par exemple à travers l'arrêt de travail pendant les jours fériés qui s'avère sacré, le cas contraire est indiscutable par les Indiens surtout tandis que les algériens acceptent de travailler si c'est nécessaire pendant un jour férié et il sera récupéré ultérieurement, cette différence peut entraîner un retard quelconque dans la production par exemple et démontre l'importance et la vision du temps qui diffère entre les deux cultures.

De plus, les composants de la culture nationale tels que la famille, la religion ou l'organisation sociétale comme le précise l'auteur MARION<sup>1</sup> cité dans le deuxième chapitre peuvent tenir un rôle important dans un partenariat de représentation exclusive, d'après l'étude réalisée, ces composants fournissant des normes de conduite, des symboles et des significations par exemple les indiens tenant compte à leur religion et leur appartenance aux castes, ils se conduisent lors des relations d'affaires d'une manière réservée c'est-à-dire ils font attention à tout y compris leur faits et gestes et à ce qu'ils doivent manger par exemple, il est difficile de trouver un restaurant adéquat pour tout le groupe indien en Algérie, car il existe des différences au sein du groupe même, comme l'a abordé l'auteur JANOSIK<sup>2</sup> en expliquant que dans la même personne, normes et valeurs se combinent pour entrer dans de différentes formes relationnelle et un véritable management intérieur s'organise, dans le cas des indiens, la difficulté de trouver quoi manger est relative aux différentes appartenances, il y en a ceux qui sont végétariens, d'autres qui refusent de manger la viande rouge et d'autre même voir ceux qui la consomment, en effet, c'est de simple différences mais qui entraînent un sentiment de gêne au sein d'une relation de travail, aussi, du côté algérien lors d'une réunion de travail en Inde, ils sont mal à l'aise vis-à-vis l'attitude des indiens, ils sont trop hospitaliers, ils ne cessent de faire des cadeaux, d'apporter des attentions particulières et permanentes, cela est dû à leur culture comme expliqué dans le deuxième chapitre, par conséquent, on peut à dire que les différences en cultures nationales peuvent véhiculer des valeurs en opposition posant à l'individu un véritable dilemme culturel dans la mise en œuvre du partenariat à travers les négociations et les différentes séances de travail.

En outre, deux modes contradictoires de résolution de conflit ont été constatés lors de l'étude réalisée, une remarque a été faite lors des rencontres dont on a assisté au cours du stage effectué entre les deux cultures nationales ; d'une part, la culture nationale indienne est plus

---

<sup>1</sup> MARION (Bruno) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris, 2012.,p209

<sup>2</sup> Janosik R., "Rethinking the Culture-Negotiation Link", *Negotiation Journal*, 3,1987, 385-396

attiré vers la coopération et la résolution des conflits avec calme et tact ce qui est fondée sur l'harmonie et le privilège de la relation, d'une autre part, la culture nationale algérienne s'articule autour de certaines valeurs telles que liberté et égalité mais son expression est plutôt agressive lors des confrontations, ce qui est strictement lié aux habitudes de cette culture et par conséquent ça rend difficile de régler le litige, ça prend beaucoup plus de temps de résoudre le conflit mais les deux cultures y arrivent avec des concessions faites des deux parties ; en effet, l'une ou l'autre devient dominante dans différentes périodes et les variations peuvent être considérées comme des indicateurs de la dynamique culturelle.

Un autre point important a été distingué, c'est le fait de ne pas se regarder dans les yeux dans la culture indienne, un tel comportement n'est nullement le signe d'un affrontement psychologique mais plutôt l'indication d'une attitude modeste et polie, fruit d'une bonne éducation qui est l'une des facteurs importants de la famille indienne contrairement à la culture Algérienne, ce comportement n'est pas si importante pour eux et il ne porte pas attention à ce genre de choses ce qui a choqué les Indiens au départ mais avec le temps ils ont fini par comprendre comment la culture nationale algérienne se manifeste.

Egalement, la communication est un moyen essentiel à la mise en œuvre du partenariat, les différences culturelles peuvent grandement affecter celle-ci notamment lorsque la communication est indirecte, allusive, son contenu ambigu, le feed-back rare. Les relations de travail deviennent largement un exercice de décryptage, les Algériens s'avèrent incapables de décoder les expressions de leurs interlocuteurs Indiens et considèrent à tort ces derniers comme impassibles, la signification à attribuer à un sourire Indien présente un niveau considérable de difficulté, car il peut conduire à des conclusions radicalement opposées : un masque qui entretient la distance, un mur destiné à se protéger, un signe de joie ou de colère, de certitude ou d'ignorance, de confiance ou de méfiance, de satisfaction ou d'embarras, contrairement à la communication algérienne qui est jugé comme direct , elle peut paraître parfois agressive mais les Indiens comprennent bien le message et ça facilite les choses au partenariat, ça peut faire gagner du temps et améliorer les résultats.

Ensuite, la notion du rituel occupe une place importante des deux cultures, il s'agit là d'un acte formel porteur d'une signification symbolique, considéré comme garant de la qualité de la relation entre algériens et indiens. Les deux cultures trouvent que c'est la capacité à accomplir convenablement les rituels qui distingue le civilisé du barbare et par conséquent ces actes rituels (remise de cartes de visite à deux mains en s'inclinant, cadeaux de bienvenue, banquets incluant discours, règles de préséance dans les rencontres, formules de politesse,

diner de signature de contrat ou résolution d'une affaire) jalonnent la relation de partenariat et instaure la confiance, facilitant ainsi de plus en plus le travail entre les deux cultures.

Ensuite, on a constaté que la conception du temps diffère dans les deux cultures ce qui influe sur le déroulement du partenariat, dans la culture algérienne, le temps est perçu comme une ressource rare dont il faut user avec parcimonie tandis que dans la culture Indienne, il est considéré comme une ressource quasi inépuisable, à l'image de l'air que l'on respire et tout est lié avec le destin on ne peut pas le maîtriser ; de ce fait, les conséquences affectent la relation par la création de conflit et elle ralentit le développement fixé entre les deux cultures tout en rendant l'accès aux objectifs fixés de plus en plus difficile.

➤ **Les différences culturelles dans un partenariat Algéro-Indien comporte-t-elle un risque ou est-ce un atout ?**

Il y a bien sûr un risque d'indifférence, d'incompréhension mutuelle, d'absence de synergies et de coopération, qui vont bien au-delà de l'incompréhension linguistique, qui liée au recours à une langue tierce, telle que l'anglais à l'heure actuelle. Il n'y a parfois qu'une juxtaposition de personnes côte-à-côte dans les équipes constituant les deux partenaires de culture tout à fait différente. De plus, Il ne faut pas sous-estimer non plus les problèmes de rivalité professionnelle et les jeux de pouvoir qui sont des phénomènes humains universels malgré qu'il se trouve que les deux parties arrivent toujours à des accords mutuels en ayant recours à des concessions afin de garder une bonne relation et partager les résultats et bénéfices.

Ces comportements sont contre-productifs et mènent à l'échec si l'on ignore ce qui est valorisé, légitime ou noble dans les cultures en présence dans le partenariat Algéro-Indien, de ce fait, l'efficacité des deux partenaires de culture différentes n'est pas automatique.

La négligence de certaines dimensions culturelles se solde par des problèmes de communication et des difficultés relationnelles entre Indiens et Algériens ayant souvent comme conséquence l'absence de cohésion et de convergence des efforts entre les partenaires ; afin de surmonter les risques des différences culturelles nationales et pour des raisons pratiques et économiques, les responsables préfèrent uniformiser les procédures de travail et les pratiques de management voire les comportements, ce qui donne son fruit au fur et à mesure de la relation par la réalisation des objectifs fixés ensemble.

Par ailleurs, le partenariat entre les deux parties suppose un véritable investissement des deux entreprises dans le développement d'une dynamique favorable à l'apprentissage et l'enrichissement mutuels de ses membres à différente culture nationale, cela passe par la volonté des dirigeants à se donner les moyens pour se connaître autour d'un projet concret, se comprendre dans leurs logiques d'action et développer des relations de reconnaissance

mutuelle, et ceci à travers les différentes formations et le partage du savoir faire, en effet, la confiance réciproque, la coopération et l'innovation vont de pair en contextes multiculturels. Aussi, il y a bien lieu d'une performance entre les partenaires en facilitant l'accès à l'information, la confrontation des idées et l'échange d'expériences.

L'expérience partenariale entre l'Algérie et l'Inde s'avère intéressante car, pour survivre dans des conditions souvent très difficiles, les deux pays ayant des cultures diversifiées plus ouverte à l'étranger forge et éprouve des savoir-faire ou des compétences dont étonnante efficacité économique a été créée. Sur un plan purement économique, l'intérêt a bien été compris à moyen et long terme des deux partenaires partageant les mêmes objectifs, il réside dans la mise en œuvre de systèmes de mis en œuvre de partenariat permettant de valoriser l'expérience et les compétences spécifiques et surtout garder la bonne image du produit afin d'être en perpétuelle évolution.

Les différences culturelles nationales se traduisent dans certaines situations dans la relation de partenariat par l'absence d'ouverture et d'empathie, la peur et le mépris. Aussi, l'autre est appréhendé, non pas dans sa différence culturelle réelle mais au travers de clichés quelquefois créés à partir de faits historiques ou d'expériences singulières.

Favorisé par la conjonction des attitudes respectives, une incapacité de chacun des partenaires algérien ou indien à prendre en compte des liens qui existent entre sa propre culture et ses aspirations profondes, ses croyances et ses comportements ce qui peut prendre des tournures dans la relations en créant toujours des malentendus.

En dehors des difficultés confrontées, des opportunités d'entente entre Indien et Algérien sont de plus en plus confronté par l'obtention des synergies et des complémentarités opérationnelles existantes entre eux et par l'harmonie indienne et l'envie de progresser des algériens.

Les deux partenaires ont développé une compétence qui se traduit par la capacité de se découvrir et à se révéler du point de vue culturelles, à apprendre et s'enrichir mutuellement des expériences et savoir-faire détenus par les uns et les autres, à interagir et coproduire de nouvelles valeurs et règles de travail collectif dans le cadre des projets liés au contrat de partenariat, incitant ainsi les partenaires à améliorer leur travail en terme d'organisation et de productivité et créer un avantage concurrentielle afin d'atteindre plus de parts de marché, de ce fait, nos observations tendent à montrer qu'il y a toujours moyen de concilier les cultures nationales.

Enfin, malgré les différences existantes entre les deux cultures nationales et les risques qu'elles peuvent entraîner, cet espace interculturel crée des synergies et des complémentarités

opérationnelles durables ; il est porteur d'innovations et de progrès pour les personnes, les équipes des deux entreprises partenaires Algérienne et Indienne.

- **Sous section 2 : Remarques :**

Après avoir mis en relief, l'impact des différences culturelles nationales sur le partenariat Algéro-Indien et à l'aide de la revue de la littérature et l'étude réalisée au sein de l'entreprise Sarl FAMAG, nous avons pu constater certains aspects ou comportements qui peuvent faciliter la relation d'affaire et permettre d'améliorer la collaboration entre les deux cultures et qui sont comme suit :

- **La nécessité de formation des deux cultures:**

Selon l'étude réalisée et l'affirmation de l'hypothèse traitant la nécessité de la formation sur la culture d'autrui, il est préférable de se préparer pour affronter l'autre culture et vu la différence existante entre Algériens et Indien, une formation est vivement conseillé, toute préparation est bénéfique pour pouvoir s'intégrer dans un contexte différent, d'abord , il faut apprendre ou arriver à comprendre le langage de l'autre en passant du verbal au gestuel, c'est la première porte d'entrée dans une culture nationale de l'autre partie ça permet de percevoir des nuances, d'éviter de fâcheux malentendus, de se faire accepter, de gagner la confiance et d'acquérir la crédibilité. Ensuite, il est important de s'informer de façon plus large sur le pays et l'entreprise avec qui on veut travailler, car beaucoup de comportements, d'attitudes ou de valeurs y sont différents entre l'Inde et l'Algérie, c'est notamment souvent le cas de la relation au temps : l'exactitude, les délais d'exécution, la durée de réalisation des projets, le temps d'attente, la gestion des horaires, le mode de conduite d'une réunion, le choix du bon moment...etc. Autant de situations où apparaissent souvent très nettement les différences culturelles comme détaillés précédemment, l'idéal est de préalablement se doter du minimum nécessaire de clés de décodage de la culture à laquelle on va être confronté soit du côté Indien ou Algérien, sans cette démarche, on va au devant des problèmes d'échange et de communication, qui peuvent générer des tensions voire des difficultés relationnelles et de travail ; par ailleurs, l'intégration ne se fait pas toute seule, il est également très important que l'équipe qui accueille son partenaire soit préparée à son arrivée, le personnel doit créer un cadre favorable à l'intégration d'autrui , de mettre en place les conditions nécessaires pour que ses collègues facilitent l'adaptation du nouvel arrivant, en le renseignant sur le fonctionnement local, mais aussi sur les freins ou obstacles qu'il pourra rencontrer, ce cas est surtout

applicable pour les Indiens qui ont beaucoup d'estime pour ce genre d'attention. C'est cet ensemble qui permettra une bonne intégration et une efficacité maximale.

➤ **L'intégration des deux parties :**

Toute démarche entre les deux cultures nationales Algérienne et Indienne comme toutes autres cultures différentes doit améliorer ou instaurer certaines conditions pour l'intégration et le succès des partenaires, la principale condition repose sur la reconnaissance de l'autre. Concrètement, il s'agit de savoir mettre en valeur expériences et les savoir-faire spécifiques ; de faire en sorte que chaque membre de l'équipe (dirigeante ou opérationnelle) formant les deux parties se sente véritablement reconnu quel que soit son âge ou son genre, son expertise métier ou son appartenance.

En contexte culturelle au sein du partenariat Algéro-Indien, il faut que l'intégration de l'une des parties passe par sa capacité à combiner les bonnes pratiques locales et celles de l'autre pays, de ce fait, un bon partenariat interculturel repose sur une combinaison efficiente des savoir-faire et savoir-être.

➤ **La communication verbale et non verbale :**

La culture Algérienne est basée sur la communication verbale contrairement à la communication non verbale exprimée par les indiens, de ce fait il faut être **très attentif au langage non verbal**. Il faut bien observer le comportement du partenaire Indien, son attitude ses gestes et essayer de s'adapter ; ils apprécieront sans nul doute ces efforts.

➤ **Poser des questions :**

Certains évitent de poser des questions sur les spécificités culturelles à leurs partenaires étrangers, mais les Indiens vu leurs caractère de curiosité, ils ne cesse de poser des questions, pour eux, les questions démontrent l'intérêt porté à la personne interrogé, de ce fait, les Algériens devrais faire de même pour montrer l'intérêt manifesté à l'égard de la culture nationale Indienne ce qui peut être fortement appréciées, et qui peut améliorer la relation et donner des résultats positives du point de vue du partenariat.

➤ **L'adoption d'un style de négociation :**

Les styles de négociation présentent des différences culturelles importantes et déterminantes pour la conclusion d'un accord comme celui remarqué lors de notre étude à propos du respect des délais et de la formation des prix ; il est recommandé d'utiliser une approche adaptée à la culture du partenaire. Par exemple, en basant les discussions sur des termes clairs et faire en sorte que les décisions seront prises seulement si les deux parties arrivent à un accord tout en

évitant de faire des concessions successives et surtout faire preuve de patience pour atteindre les buts fixés.

➤ **Détendre l'atmosphère et faire preuve d'humour**

L'humour peut toujours aider à sortir de situations difficiles ; surtout que ceci fait partie des deux cultures algérienne et indienne, il faut juste qu'il soit de bon usage pour apaiser l'atmosphère, les deux parties doivent essayer d'utiliser l'humour pour s'en sortir des malentendu, c'est un bon moyen pour aider les partenaires à retrouver la souplesse et une bonne gestion de la relation.

En conclusion, comme le souligne Hall<sup>1</sup> toute trajectoire dans l'interculturel commence par la perte de ses propres repères, cette « longue marche » peut finir contre la « grande muraille invisible », la culture de l'autre ; heureusement, la négociation ou la mise en œuvre d'un partenariat est souvent un processus long dans lequel le sentiment de s'être perdu ne perdure pas indéfiniment, car les occasions d'établir de nouveaux repères sont multiples. Cette activité ambivalente conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances mais dans le même temps fait naître des doutes, conséquences inévitables d'un itinéraire dans l'interculturel. D'abord, la négociation entre Algériens et indiens rassemble les individus dans leur diversité autour de la même table, du même tapis ou sous la même tente. Elle propose davantage qu'une confrontation des cultures en générant des combinaisons visant à l'atteinte d'une certaine efficacité et d'un bon déroulement du partenariat. De chaque côté, la culture nationale Algérienne et Indienne cimentent la cohésion interne du partenariat, de part et d'autre de la table de négociation, les cultures nationales séparent les différentes visions ce qui entraîne des obstacles et une durée plus longue pour arriver à un accord ; concernant le résultat final, il est indispensable pour les deux cultures d'avoir un accord mutuel tout en gardant une bonne relation qui est considéré par les indiens comme le pilier de la mise en œuvre du partenariat, de ce fait les partenaires commencent d'abord par lever les malentendus et les désajustements dans la construction commune du problème par des arrangements et des concessions faites de la part des deux parties.

Les défis auxquels les partenaires sont confrontés ne résident pas seulement dans les différences culturelles mais dans la rencontre même des cultures, vu que chaque personne a sa propre culture et son propre mode de vie ; il est particulièrement malaisé de prévoir le comportement d'un acteur au niveau stratégique, il l'est encore d'avantage d'imaginer le résultat de la séance de travail entre deux cultures vu la vision différente des deux partenaires à propos des prévisions.

L'enjeu fondamental consiste à rechercher des complémentarités, des synergies et finalement transformer la rencontre entre les deux cultures nationales en ressource destinée à nourrir la dynamique du partenariat et la réalisation des objectifs afin de partager les bénéfices.

La confrontation entre les deux cultures a projeté de la lumière sur un ensemble de paramètres qui sont la hiérarchie, le collectivisme, la féminité, le mode de communication, la perception du temps, l'organisation des deux entreprises et la relation de travail, ces derniers ont un

---

<sup>1</sup> Hall E., *Beyond Culture*, New York, Doubleday, 1976.

impact sur la mise en œuvre du partenariat en le facilitant ou en se confrontant à des difficultés de travail.

De plus, la prise en compte de la culture nationale dans les partenariats et en particuliers celui étudié (Algéro-Indien) a de plus en plus de l'ampleur, face à ce phénomène d'internationalisation, des activités de l'entreprise dans un environnement interculturel, le facteur culturel occupe une place prépondérante dans le développement de l'entreprise et la représentation convenu du produit suivi d'un gain de part de marché ; par conséquent la culture nationale devient alors un facteur clé de succès dans le développement des entreprises en partenariat de représentativité exclusive.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de l'impact des différences culturelles nationales sur le partenariat Algéro-Indien. D'une manière plus détaillée, ce travail nous a conduit à puiser dans une vaste littérature, et à comprendre d'une part, le concept culturel, ses déterminants et ses différentes dimensions selon plusieurs points de vue et, d'une autre part s'approfondir sur la culture indienne afin de comprendre chaque mécanisme permettant ainsi d'analyser l'influence de la culture nationale sur les négociations, la relation de travail et les différents droits et obligations caractérisant le partenariat de représentativité exclusive.

D'abord, nous voulions détailler et analyser avec soin les différents déterminants, facteurs et dimensions caractérisant l'Inde, en se basant sur les recherches menées par les différents auteurs (G.HOFSTED, TROMPENAARS,...) et en comprenant d'abord ce que c'est la culture en générale et la culture nationale en particulier.

Ensuite, nous cherchions à connaître la façon dont les orientations culturelles influent sur les négociations qui sont le pilier de la mise en œuvre du partenariat entre ces deux cultures.

De plus, nous avons établie une analyse des profils culturels des deux entreprises qui ont fait l'objet de notre étude afin d'en sortir des résultats concrets à travers une étude quantitative reposant sur le traitement des données recueillies; permettant ainsi de faire une comparaison entre les différentes dimensions culturelles au sein des entreprises en question, ce qui a fortement aidé à décrypter les différences et les projeter sur le partenariat afin de répondre à notre principale problématique.

Enfin, la présente étude s'est largement inspirée d'une méthodologie exploratoire et descriptive basée sur des études qualitatives et quantitatives en réalisant plusieurs entretiens permettant de déceler les éléments de convergences et de divergences entre les deux cultures nationales afin de conclure les risques et les atouts déduits influençant le partenariat Algéro-Indien à travers ses négociations et de sa mise en œuvre.

Ceci dit les résultats de notre étude sont les suivants.

L'observation des paramètres de conception identifiés à savoir : la hiérarchie, le collectivisme, la féminité, le mode de communication, la perception du temps, l'organisation des deux entreprises et la relation de travail ; a été enrichissante et en s'associant avec la recherche théorique, elle nous a permis de connaître ce que c'est la culture nationale au sein d'un partenariat; à ce stade, nous avons constaté que la culture nationale est un ensemble de facteurs, caractéristiques et déterminants pouvant influencer différemment chaque partie prenante et elle diffère d'un individu à un autre même s'il appartient au même pays surtout

Conclusion générale

dans le cas des indiens vu la diversité de leur religions, croyances, us et coutumes ; compte tenu de ce constat, nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

En ce qui concerne les différentes négociations dans le partenariat Algéro-Indien, les résultats ont montré qu'il y a bien eu des lacunes au cours des négociations par des interruptions ce qui les attarde en prenant beaucoup plus de temps que prévu, du point de vue culturel, elles sont liées à un problème de communication vu la différence existante entre Algériens et Indiens, les uns préfèrent tout ce qui est direct et verbal et les autres privilégient le langage non verbal et la manière indirect de faire passer le message ; aussi elle sont relatives à la conception du temps à travers la vitesse d'évolution, les prévisions, le mode de travail et le respect des délais ; par conséquent, dans le cadre de notre recherche, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse qui émettait que les différences culturelles nationales créent des obstacles au cours des négociations.

De plus, les deux cultures nationales algérienne et indienne porte un intérêt vis-à-vis des droits et obligations convenus à la mise en œuvre du partenariat, les Algériens veulent impérativement que chacun respecte ses engagements surtout en matière de délai et de réalisation d'objectif tandis que les Indiens sont lié à l'harmonie et le respect ce qui les pousse à agir en fonction de leurs obligations, ceci indique que des visions différentes mènent à un seul résultat qui est celui du respect des droits et obligations, par conséquent ces différences influent positivement sur ces aspects purement contractuelles, par contre, il a été constaté que lorsque une relation de confiance est établie les clauses ne sont que des formalités ayant pour but d'être dans un cadre réglementaire, de ce fait certains engagements tel que le respect des délais n'est pas considérés dans certains cas surtout du coté Indien et ça influe négativement sur les droits et obligations mettant en péril certains objectifs à réaliser ; nous pouvons donc confirmer la troisième hypothèse selon laquelle les différences culturelles nationales peuvent influencer sur les droits et obligations du partenariat de représentativité exclusive.

Ensuite, des critères de convergence tels que l'attrait des deux cultures vers le collectivisme et le travail d'équipe ont été constaté ce qui aide beaucoup dans la réalisation des objectifs fixés et l'innovation de nouvelles démarches permettant de représenter au mieux le produit en question, en conséquence, nous pouvons confirmer la quatrième hypothèse qui dit qu'il peut y avoir des critères de convergences entre les deux cultures nationales sur les quelles les partenaires peuvent s'entendre, arrivant ainsi à un accord mutuel avec facilité.

Enfin ; certaines incompréhensions entre Algériens et Indiens ont été un frustrant surtout pour les Indiens, ils avaient du mal à comprendre les attitudes Algériennes mais avec le temps ils ont finis par assimiler au mieux leur partenaire, de ce fait la formation à la culture nationale

Conclusion générale

de son partenaire s'avère nécessaire mais pas obligatoire, elle peut abrégé le temps perdu, améliorer la communication, éviter les mal entendus et faciliter la relation entre les deux collaborateurs, ce qui nous mène à confirmer notre cinquième et dernière hypothèse qui émet que la formation sur les bases de la culture nationale de son partenaire est préférable pour un meilleur déroulement des échanges internationaux.

Les résultats de notre étude doivent être pris avec précaution, ils ne sont pas sans limites, on ne peut pas les généraliser et cela à cause l'échantillon pris lors des entretiens qui sont significatives pour un seul cas qui est le partenariat de représentativité exclusive Algéro-Indien d'une seule entreprise privé, et sur un plan théorique, nous n'avons pas trouvé dans la littérature suffisamment de travaux réalisées abordant le sujet des différences culturelles nationales au sein d'un partenariat et encore moins un partenariat Algéro-Indien, et on a constaté qu'il n'existe pas de profil culturel Algérien connu d'où la description de ce dernier n'est pas abordé dans ce travail, ainsi que la Non adaptabilité des modèles des différents auteurs sur un partenariat, par conséquent alors nous avons été amené à construire notre propre plan de travail afin de traiter le sujet et d'en sortir des résultats ; et vu la diversité des cultures qu'on a traité précédemment il peut y avoir d'autres appréciations et chaque dimension culturelle devrait être traité séparément faisant ainsi des axes de recherches qui devrait être explorés tel que l'impact de la communication interculturelle sur la mise en œuvre du partenariat Algéro-Indien et l'influence de la conception du temps sur le déroulement du partenariat ou alors de nouvelles pistes peuvent être exploitées tel que la création et l'analyse d'un modèle Algérien et l'invention d'un modèle culturel adaptable au partenariat.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## ➤ OUVRAGES

- Adler (N): «International Dimensions of Organizational Behavior», Kent Publishing, Boston, 1986.
- Adler, (N) : Comportement Organisationnel: Une approche multiculturelle, Ottawa, Canada, Editions Reynald Goulet Inc., ISBN: 2-89377-073-8.
- Boisvert, (M) : comprendre l'Inde, Ulysse (guide de voyage), 2014.
- Drummond, (V) : le management interculturel : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition Gereso, Paris.
- Dupont, (C) : La négociation, conduite théorie et application ,4<sup>ème</sup> 2dition, Dalloz, Paris 1994.
- Equilbey, (N) : le management interculturel, édition EMS, Paris, 2004, p59-61
- Faure, (G. O): "Joint Ventures in China and their Negotiation", International Economic Negotiation, Cheltenham, Kremenyuk V., Sjöstedt G., U.K. Edward Elgar publishers, 2000.
- Faure, (G) et Rubin, (J): Culture and négociation. Newbury Park, SAGE Publications, Inc. 1993.
- Fisher (G): International Négociation - A cross-cultural perspective Yarmouth. Intercultural Press, 1980.
- Goulvestre (L) et Kichensamy (K) et Tambidore (L): Bien communiquer avec vos interlocuteurs indiens, édition AFNOR, 2011.
- Hall (E): Beyond Culture, New York, Doubleday, 1976.
- Hanson (VD) : Carnage et culture, les grandes batailles qui ont fait l'Occident, Flammarion, 2002.
- Leroux, (E) et Chaouraqui, (E) : Négociation commerciale, édition Vuibert, Paris, 2011.
- Loth, (D) : Le management interculturel, L'Harmattan, Paris, 2006.
- Marion (B) : Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris, 2012.
- Meier, (O) : management interculturel : stratégie organisation, performance, édition DUNOD, Paris , 2013.
- Triandis HC, Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hil, 1994.
- Walton (R.E) et Mckersie (R.B): A Behavioral Theory of Labor Negotiation. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Wilbaut, (M) : la négociation interculturelle, édition DUNOD, Paris, 2010.

### ➤ **REVUES ET PERIODIQUES**

- Abadi (G) : « les relations économiques et culturelles entre la France et l'Inde », Rapport du Conseil économique et social, France, 2004.
- Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles : « Conférence mondiale sur les politiques culturelles », Mexico City, 26 juillet-6 août 1982
- Janosik, (R): «Rethinking the Culture-Negotiation Link», Negotiation Journal, 3,1987, 385-396
- Karkun (A), Belhoste (N), Fernandez (B) : « culture et gestion en Inde : shining India ou l'art de diriger en Inde », DAVEL (Eduardo), DUPUIS (Jean Pierre), Chanlat (J.F), gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plangées, Presses de l'université Laval et télé université (UQAM), Québec, 2008.
- Laurent, (A): « A cultural view of organizational change », in P. Evans, Y. Doz et A. Laurent, (eds): « Human Ressource Management in International Firms», Chapitre 5, London, Macmillan, 1989.
- Pruitt, (D. G): Negotiation behavior. New York: Academic Press, 1981
- Roth (A) et al: « Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo » : An Experimental Study, American Economic Review, 81,1993
- Schoeffel, (V) et THOMPSON, (P) : « communication interculturelle 1 », Cinfo 11/2007, SUISSE, 2007.

### ➤ **TRAVEAUX UNIVERSITAIRES :**

- Plancon ,(B) : « Les enjeux de l'interculturel : les connaissances interculturelles pour mieux exercer son métier », APIRAF, 19/09/2007
- Tounes, (A) et Assala, (K) : « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens », 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007, p4
- Trabelsi, (K) : « Les écarts culturels dans les alliances stratégiques »: impacts et modalités de management, thèse de doctorat en sciences commerciales, IAE de Caen Basse-Normandie (CIME), 2011.

### ➤ **DICTIONNAIRES**

- Le Petit Robert 2012, édition des 60 ans, Dictionnaires Le Robert.

➤ **RAPPORT ET DOCUMENTS INTERNE DE L'ENTREPRISE**

- Documents internes de l'entreprise Sarl FAMAG
- Documents internes d'ITL

➤ **LIENS**

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)
- <http://www.intercultures.ca/cil-cai/ci-ic-fra.asp?iso=in>
- <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/La-dimension-culturelle-selon-Hofstede.html>  
consulté le 13/03/2015
- Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD, «Les aspects culturels de la négociation internationale», Les cahiers psychologie politique [En ligne], numéro 3, Avril 2003. URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602>

# **Annexes**



**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**



**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**



**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**



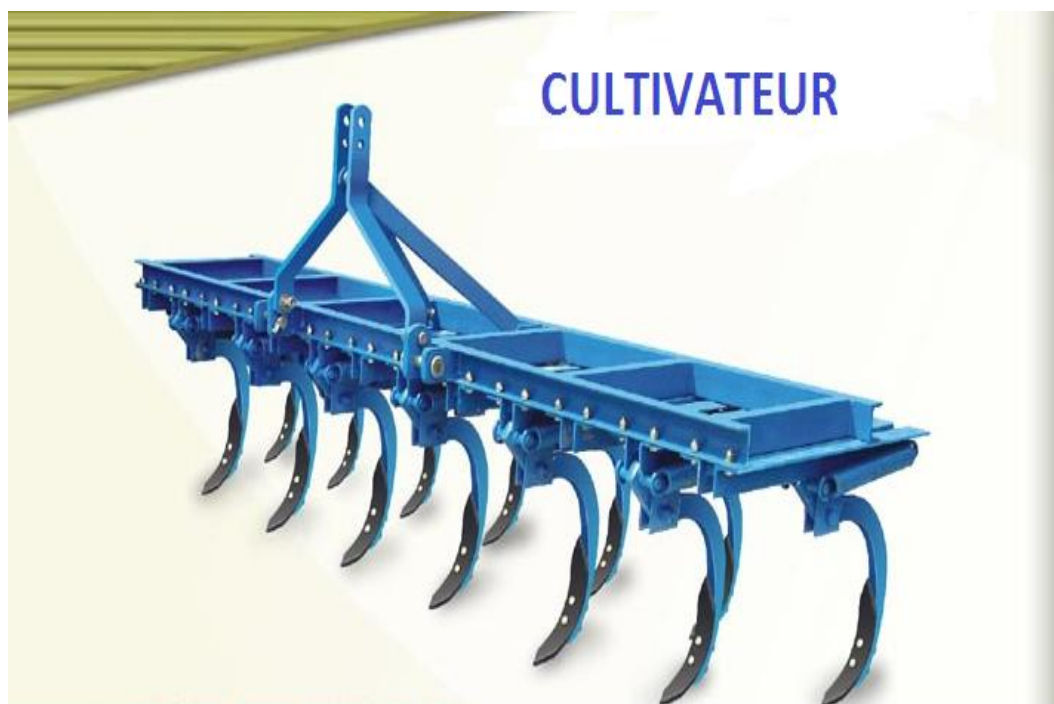
**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**



**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**



**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**

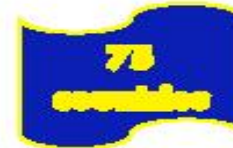


**Annexe (2)**  
**Les produits de la Sarl FAMAG**



# Annexe (3) Les clients et partenaires d'ITL SONALIKA

## Sonalika's Global Footprints



- Africa**
- Algeria
  - South Africa
  - Angola
  - Mali
  - Cameroon
  - Ethiopia
  - Kenya
  - Tanzania
  - Sierra Leone
  - Tunisia
  - Malawi
  - Ivory Coast
  - Guinea Conakry
  - Congo
  - DR Congo
  - Senegal
  - Egypt
  - Morocco
  - Sudan
  - Nigeria

- America**
- Brazil
  - Argentina
  - Peru
  - Bolivia
  - El Salvador
  - Chile
  - Ecuador
  - Suriname
  - Colombia
  - Uruguay
  - Costa Rica
  - Honduras
  - Mexico

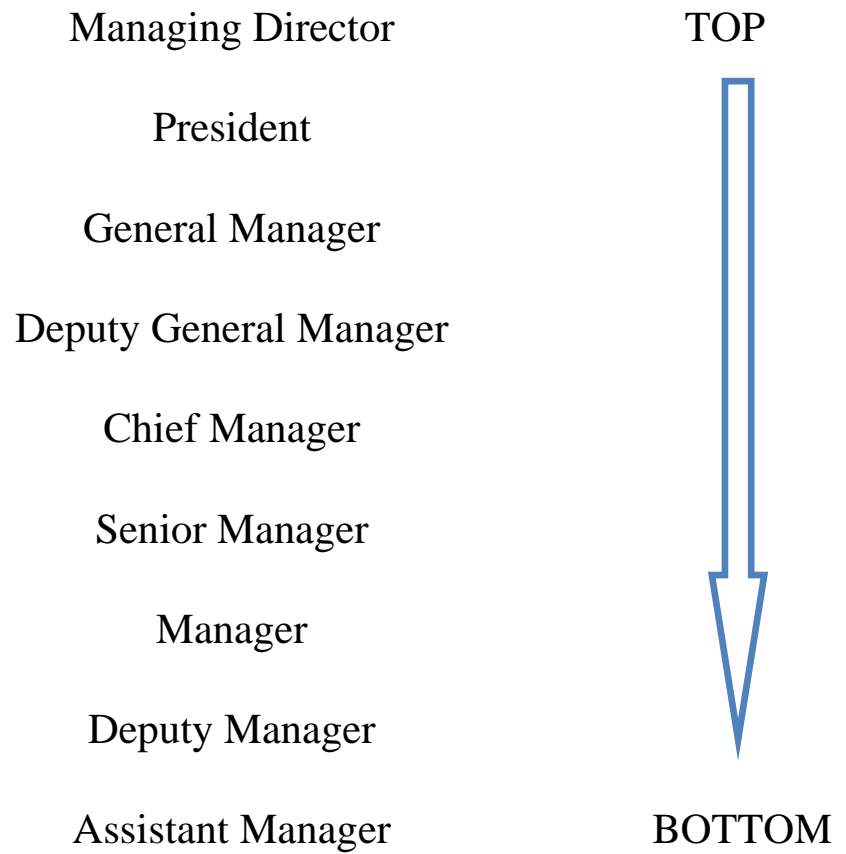
- Asia**
- Gulf: Saudi Arabia, Iraq, Iran, Kuwait, Oman, Syria, Yemen, Jordan
  - SAARC: Nepal, Bangladesh, Sri Lanka, Bhutan
  - South East Asia: Myanmar, Malaysia, Thailand

- Europe**
- Spain
  - Portugal
  - Turkey
  - Romania
  - Serbia
  - Croatia
  - Macedonia
  - U.K.
  - Ireland
  - Poland
  - France

- Oceania**
- Australia/New Zealand



**Annexe (04)**  
**La structure de la hiérarchie au niveau d'ITL**



# **Annexe (5)**

## **Questionnaire**

**(Français)**

Dans le cadre d'une recherche pour l'obtention d'un diplôme de fin d'étude en Master (Option : Affaires Internationales) au sein de l'ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES (EHEC Alger -ex INC) dont le thème est: " l'impact des différences culturelles nationales dans la mise en oeuvre du partenariat Algéro-Indien", j'ai établi un questionnaire afin de cerner les profils culturels au sein des deux entreprises partenaires SARL FAMAG et ITL SONALIKA et j'ai grandement besoin de votre collaboration en répondant à cette enquête pour accomplir et réussir mon travail de recherche sachant que vos réponses sont anonymes et strictement confidentielles. Je vous remercie de votre participation.

\*Obligatoire

**Indiquez votre sexe \***

- Homme
- Femme

**Quel age avez vous? \***

- {20-25}
- {25-30}
- {30-35}
- {35-45}
- Plus de 45

**Votre situation familiale \***

- Célibataire
- Marié

**Depuis combien de temps travaillez-vous à Sarl FAMAG? \***

- Moins de 6 Mois
- 6 Mois - 1 An
- 1 An- 2 Ans
- 2 Ans-5 Ans
- Plus de 5 ans

**Quel Poste Occupez-vous? \***

## Annexe (5) Questionnaire

**Les subordonnés participent- ils avec leurs supérieurs aux différentes interventions ?**

- Oui
- Non
- Parfois

**Les subordonnés participent- ils avec leurs supérieurs aux différentes interventions ? \***

- Oui
- Non
- Parfois

**Accédez vous à votre supérieur facilement? \***

- Oui
- Non

**Préférez-vous travailler \***

- En groupe
- Individuellement

**La prise de risque est elle considéré ? \***

- Oui
- Non
- Rarement
- Fréquemment

**Comment réagissez-vous face à un imprévu ? \***

**Les femmes ont-elles une place considérée au sein de l'organisation? \***

- Oui
- Non

**Détiennent-elles le pouvoir au sein de l'organisation? \***

- Oui

## Annexe (5) Questionnaire

Non

Autre :

**Êtes-vous plutôt ponctuelle \***

Oui

Non

**Décrivez en un mot la notion "Temps" \***

**Face à une faute vous avez plutôt tendance à \***

Pardonner

Refuser systématiquement sans aucune excuse

Autre :

**Face à un fait avez-vous tendance à \***

S'impliquer

Rester neutre

**Lors de la réalisation de vos travaux, faites-vous \***

Un seul travail à la fois

Plusieurs travaux en même temps

**Votre vie privée est-elle séparée de votre vie professionnelle? \***

Oui

Non

**Lors d'une conversation avez-vous tendance à respecter une certaine distance? \***

Oui

Non

**Selon vous, Comment la communication est-elle représentée au sein de l'entreprise \***

Directe

Indirecte

Formelle

## Annexe (5) Questionnaire

Informelle

**Qu'est ce qui vous dérange le plus au sein de l'organisation du point de vue relationnel ou organisationnel? \***

---

**(Anglais)**

In the scope of a research for obtaining a diploma of the end of study in Master degree (Option: International business) within the HEC Algiers whose topic is: “the impact of the national cultural differences in the implementation of the partnership Algéro-Indian”, I drew up an interview in order to determine the cultural profiles related to the two companies partners SARL FAMAG and ITL SONALIKA and I largely need your collaboration while answering this investigation to achieve and make a success research task , knowing that your answers are anonymous. Thank you for your participation.

\*Obligatoire

**Are you \***

- Man
- Woman

**How old are you? \***

- {20-25}
- {25-30}
- {30-35}
- {35-45}
- More than 45

**Your marital status**

- Married
- Single

**How long did you work at ITL SONALIKA? \***

- Less than 6 Months
- 6 Months
- 6 Months - 1 Year

## Annexe (5) Questionnaire

- 1 Year- 2 Years
- 2 Years-5 Years
- More than 5 years

**What position do you hold within the company? \***

**Do the subordinates take part with their superiors in the various interventions? \***

- Yes
- No
- Sometimes

**Did you accede to your superior easily? \***

- Yes
- No

**Do you prefer to work? \***

- In group
- Individually

**A risk, is it considered? \***

- Yes
- No
- Rarely
- Frequently

**How do you react to an unforeseen fact? \***

**Do women have a place considered within the organization? \***

- Yes
- No

**Do they (woman) hold the power within the organization? \***

- Yes

## Annexe (5) Questionnaire

No

**Are you punctual? \***

Yes

No

**Describe in a one word the concept "Time" according to you \***

**Faced to a fault you tend rather to \***

Forgive

Refuse systematically without any Different excuse

Autre :

**Faces to a fact you tend to \***

Imply itself

Remain neutral

**At the time of the realization of your work , you make in the same time \***

Only one work

Several work

**your private life Is it separated from your professional life? \***

Yes

No

**At the time of a conversation do you tend to respect a certain distance? \***

Yes

No

**According to you, How the communication it is represented within the company \***

Direct

Indirect

Formal

Abstract

**Annexe (5)**  
**Questionnaire**

**What disturbs you more within the organization about the relationation or organization  
in SONALIKA? \***

---

# **Annexe (6)**

## **Guide d'entretien**

**(Français)**

**Distinguer le moment de la négociation et celui de la mise en œuvre.**

- Combien a duré la négociation? Combien de round
- La langue de la négociation?
- Le lieu de la négociation?
- à partir de quel moment la mise en œuvre du partenariat a-t-elle débuté ?

**Sur quel sujet elles ont joué?**

Parmi ces clauses, Quelles sont lesquelles qui n'ont pas nécessité beaucoup de temps pour être négocié et qu'ils étaient facile à conclure?

Et quelles sont celles qui ont pris beaucoup de temps et à travers plusieurs rounds?

Au cours des négociations il y avait des malentendus à propos de certaines clauses du contrat?

Lesquels et comment vous avez procédé pour arriver à un accord mutuel?

**Avec quelles conséquences sur la négociation et sur la mise en œuvre ?**

Pensez vous que l'autre partie a dominé l'environnement?

- Pensez vous que l'autre partie a pris beaucoup de temps pour prendre les décisions?
- Ont-ils suivi l'ordre du jour?
- Le temps alloué aux rencontres a t il été précisé et respecté?
- L'autre partie prend elle des décisions en se référant à des expériences antérieures ?
- Ont-ils renoncé à un but à CT pour un but à LT?
- L'autre partie donne t elle plus d'importance à la relation ?
- Au cours des négociations avez vous senti qu'il y a eu des finalités masquées?
- La transmission des informations a-t-elle été directe?
- Au cours des négociations y avait-il des moments de silence?
- L'autre partie a tendance à régler les conflits ou alors à les éviter?
- Pensez vous que l'autre partie empêche la conversation en interrompant la discussion?
- L'autre partie fait-elles des efforts pour terminer les négociations le plus vite?
- Prenez vous l'offre de cadeau du bon coté de la part de l'autre partie?
- l'autre partie a t elle donné les informations nécessaires, franches et précises?
- Avez-vous senti à un moment donné que l'autre partie était en position de force?
- A un certain temps avez vous senti des expressions Indirects ou un langage non verbale qui vous a mis mal à l'aise?
- le leader de la négociation avait il eu beaucoup d'autorité pour la prise de décision ?
- Trouvez vous qu'il y a eu beaucoup de temps mis pour la recherche d'un compromis?

## Annexe (6) Guide d'entretien

- y avait il eu des malentendus et ou des litiges, voire des risques de ruptures avec les algériens au cours de la négociation et au cours de la mise en œuvre ?

**Lesquels ?**

- Lors du déroulement des échanges actuels, à quelles difficultés vous êtes confrontés ?
- Qu'est ce qui vous plaît et déplaît chez l'autre partie au cours de cette collaboration ?

**Avec quelles conséquences sur le partenariat ?**

(Connecter ces malentendus, litiges, risques de ruptures avec les dimensions culturelles)

- **Avez-vous passé des partenariats internationaux avec des entreprises d'autres pays ?**

**En quoi l'expérience avec les algériens est-elle unique ? Si c'était à refaire, le referez vous ?**

**Avec le recul et au vu de votre expérience avec les algériens, qu'est-ce que vous changeriez dans vos comportements et attitudes**

**(Anglais)**

**Distinguish the time of negotiation and of the implementation.**

- How much lasted the negotiation? How many round?
- what was the Language of the negotiation?
- what was The place of negotiation?
- At what point the implementation of the partnership did it starte?

**On what subject did they play?**

- Among these clauses, which those that didn't need much time to be negotiated and which those were easy to conclude?
- which ones have taken a long time and through many rounds?
- During the negotiations did there misunderstandings about some terms?
- Where and how did you proceed to reach a mutual agreement?

**What are the consequences on the negotiation and implementation?**

Do you think that the other party has dominated environment?

Do you think that the other party has taken a long time to make decisions?

- Did they follow the agenda?

The time allocated to meetings has been specified and respected?

Did they take decisions by referring to past experiences?

- Have they given up a goal to ST for a LT goal?

## Annexe (6) Guide d'entretien

- did they give more importance to the Relationship?
- During the negotiations have you felt there was hidden purpose?
- Did they have the direct transmission of information?
- During the negotiations did have some moments of silence?
- Did they have a tendency to settle disputes or to avoid them?
- Do you think that the other party prevents the conversation, by interrupting the discussion?
- Did they make efforts to complete the negotiations as quickly?
- Did the gift offered seen as a good think or not according to you?
- Does the other party give you the necessary information, frank and precise?
- Have you felt at one time that the other party was in a powerful position?
- Have you felt Indirect expressions or body language that put you uncomfortable?

Did the leader of the negotiation had been a lot of authority for decision making?

Do you find that there has been a lot of time taken to reach a compromise?

**Had there been any misunderstandings or disputes or risks of ruptures with Algerian during the negotiations and during the implementation?**

**Which ones?**

- During the course of today's trade, what challenges did you face?
- What does please you and dislike of the other party during this collaboration?

**With what consequences for the partnership?**

Connecter ces malentendus, litiges, risques de ruptures avec les dimensions culturelles

**- Did you have international partnerships with companies in other countries?**

**In what the experiment with Algerian is it single? If were to be remade, will remake it?**

**With hindsight and in the light of your experience with Algerian, what would you change in your behavior and attitudes?**

# **TABLES DES MATIERES**

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale.....	2
Chapitre Premier : les différences culturelles nationales .....	5
Section 1 : le concept de la culture .....	6
• Sous-section 1 : les différentes interprétations de la culture.....	6
• Sous-section 2 : Les déterminants de la culture .....	8
➤ La religion .....	8
➤ Le langage .....	9
➤ L'éducation .....	11
➤ La structure sociétale .....	11
➤ L'histoire .....	12
➤ L'économie et la politique .....	13
Section 2 : La culture nationale : .....	13
• Sous sections 1 : Les dimensions culturelles .....	15
➤ Selon G. HOFSTEDE .....	15
1.La distance hiérarchique .....	15
2.L'individualisme/collectivisme .....	16
3.Le contrôle d'incertitude :.....	17
4.Les valeurs masculine/ féminines :.....	17
5.L'orientation court terme/ long terme :.....	17
6.L'orientation indulgence/ sévérité : .....	17
➤ Selon F.TROMPENAARS .....	18
1.L'individualisme ou collectivisme.....	18
2.Objectivité ou subjectivité .....	18

3.Universalisme ou particularisme .....	18
4.Culture diffuse ou limitée .....	19
5.Statut attribué ou statut acquis .....	19
6.Volonté ou refus de contrôler la nature .....	19
7.Temps séquentiel vs synchrone .....	19
➤ Selon KLUCKOHN ET STRODTBECK .....	20
➤ Selon E.T HALL .....	20
1.Le rapport au contexte .....	20
2.Le rapport au temps .....	20
3.Le rapport à l'espace.....	21
Section 3 : la culture nationale et la négociation .....	21
• Sous section 1 : la négociation .....	22
1. L'importance des facteurs culturels .....	23
2. La diversité considérable des contextes .....	23
3. La multipolarité de la négociation internationale .....	23
4. Les exigences exceptionnellement élevées pour le négociateur international .....	23
• Sous section 2 : Les facteurs culturels de la négociation internationale .....	24
➤ Les stéréotypes nationaux et la négociation internationale .....	24
Chapitre deuxième : la culture nationale Indienne.....	31
Section 1 : Généralités sur l'Inde.....	32
• Sous-section 1 : les principaux déterminants de la culture nationale indienne .....	32
➤ Cadre géographique .....	32
➤ La Religion .....	33
➤ Les classes et castes.....	33
➤ La diversité linguistique.....	35
➤ Le langage non verbal .....	36
➤ La famille .....	37
➤ La politique .....	38
➤ Le droit .....	39
➤ L'économie .....	39
➤ La place de la femme .....	39
➤ Les Salutations .....	41
➤ Le contact physique entre hommes et femmes est totalement tabou .....	42

Section 2 : les Indiens et le monde des affaires .....	42
• Sous-section 1: les principaux concepts des Indiens .....	42
➤ La notion de face .....	42
➤ Les déjeuners d'affaires .....	43
➤ Les bonnes adresses .....	44
➤ Sans tabou vis-à-vis de l'alcool .....	44
➤ La maîtrise du budget .....	45
➤ Le Small talk, cricket et Bollywood .....	45
➤ La hiérarchie.....	45
➤ Le statut.....	46
➤ Les Indiens et la négociation .....	46
➤ Les conflits dans le monde du travail .....	47
➤ Les relations Interpersonnelles .....	47
➤ Offrir un cadeau d'affaire.....	48
➤ Le pourboire .....	49
• Sous section 2 : La perception des indiens vis-à-vis des étrangers.....	50
➤ Comment les Indiens perçoivent-ils les Américains ?.....	50
➤ Comment les Indiens perçoivent-ils les Français ?.....	51
Section3 : Communiquer efficacement avec les Indiens :.....	52
➤ Le non Indien .....	52
➤ Les mauvaises nouvelles.....	52
➤ Le cinéma.....	52
➤ Quelques conseils .....	53
1.Si l'on invite des Indiens .....	53
2.La politesse .....	53
3.L'hospitalité indienne .....	53
Chapitre Troisième : le partenariat Algéro-Indien ITL/SARL FAMAG.....	56
Section 1: présentation des deux entreprises partenaires:.....	57
• Sous section 1: Présentation de Sarl FAMAG.....	57
• Sous section 2: Présentation de la société partenaire ITL .....	61
Section 2 : Analyse des profils culturels des deux partenaires:.....	64
• Sous section 1 : Le profil culturel de Sarl FAMAG .....	64
• Sous section 2 : Le profil culturel d'ITL SONALIKA .....	67

Section 3: Le partenariat FAMAG/ITL: .....	70
• Sous section 1: Le Processus de l'établissement du partenariat .....	71
➤ L'accord préliminaire .....	71
➤ La négociation .....	75
➤ la signature d'un protocole d'accord .....	75
➤ le démarrage du projet.....	75
• Sous section 2: La mise en œuvre du partenariat .....	76
➤ Les Importations .....	77
➤ Assistance et Formation.....	78
 Chapitre Quatrième : l'impact des différences culturelles nationales sur la mise en œuvre d'un partenariat Algéro- Indien.....	 80
 Section 01 : Etude qualitative .....	 81
• Sous section 01 : Décryptage des entretiens .....	81
➤ Les sujets sur lesquelles les deux parties ont durement négocié avant l'arrivée de l'accord .....	82
➤ Les sujets sur lesquelles les deux parties se sont entendues facilement .....	83
➤ Expérience et partenariats avec les autres pays .....	84
➤ Les changements à faire.....	84
• Sous section 02 : Analyse de l'entretien .....	85
➤ Les critères de convergence .....	85
➤ Les critères de divergences .....	86
 Section 02 : Résultats et recommandation .....	 88
• Sous section 1: Résultats .....	88
➤ Négociation et mise en œuvre du partenariat de représentativité exclusive .....	88
➤ Les différences culturelles dans un partenariat Algéro-Indien comporte-t-elle un risque ou est-ce un atout ? .....	94
• Sous section 2 :Remarques .....	96
➤ La nécessité de formation des deux cultures.....	96
➤ L'intégration des deux parties .....	97
➤ La communication verbale et non verbale .....	97
➤ Poser des questions .....	97
➤ L'adoption d'un style de négociation .....	97
➤ Détendre l'atmosphère et faire preuve d'humour.....	98

Conclusion générale ..... 101

Bibliographie

Annexes

Table des matières