

République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MUSTAPHA STAMBOULI

Mascara



جامعة مصطفى استمبولي

معسكر

Faculté des Sciences Économiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Département de Sciences de Gestion

Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des
Compétences

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

THESE de DOCTORAT

Intitulée

Management interculturel dans les entreprises étrangères en Algérie

Présentée par :

ANTAR AFLALAYE

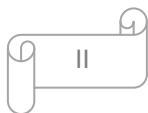
Sous la direction de :

Dr LEKKAM HANANE

Devant le jury :

Président	Pr : Bennabou Djilali	Professeur	Université de Mascara
Encadreur	Pr :Lekkam Hanane	Professeur	Université de Mascara
Examineur	Pr : Kadri Nouria	Professeur	Université de Mascara
Examineur	Pr : Benhmida Mohamed	Professeur	Université de Saida
Examineur	Pr : Diab Zeggai	Professeur	Université de Saida
Examineur	Dr : Rekrak Mounia	MCA	Université de Mascara

Année Universitaire : 2025/2026



REMERCIEMENTS

À l'achèvement de ce parcours doctoral, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont rendu ce projet possible.

Je souhaite d'abord adresser mes plus sincères remerciements à ma directrice de thèse, Pr Lekkam Hanane, pour son accompagnement exceptionnel. Son implication sans faille, sa disponibilité, Sa rigueur intellectuelle constante et ses critiques constructives qui ont été des piliers essentiels de cette thèse. Elle a su allier exigence scientifique et respect de mon projet, offrant un cadre propice à l'achèvement de ce projet.

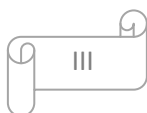
Un hommage particulier au Professeur **Tabti Habib**, fondateur et directeur du laboratoire LAPDEC, pour ses orientations et son ouverture d'esprit.

Je remercie également l'ensemble des membres du laboratoire pour leur collaboration et leurs échanges fructueux, Leurs retours d'expérience et leur dynamisme ont enrichi ma réflexion.

Un remerciement gratifié aux membres du jury : Professeurs : **Bennabou Djilali, Kadri Nouria, Benhmida Mohamed, Diab Zeggai** et docteur **Rekrak Mounia** pour l'honneur qu'ils me font en examinant ce travail. Leur expertise et leur engagement reflètent la rigueur académique à laquelle j'aspire, et leur participation constitue déjà une distinction.

Enfin, une reconnaissance émue envers ma famille, en particulier mes parents, dont le soutien indéfectible a été un pilier.

Ce travail est bien plus que le fruit de mes efforts personnels : c'est le reflet d'une communauté scientifique et humaine qui m'a accompagnée. À chacune et chacun d'entre vous, merci pour votre confiance.



SOMMAIRE

Remerciement.....	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations.....	VII

Introduction générale

CHAPITRE01: GLOBALISATION ET INTERNATIONALISATION DES ACTIVITES D'ENTREPRISE

Section 01 : Globalisation et processus d'internationalisation des Entreprises.....	21
Section 02 :Diversité culturelle et stratégies d'adaptation face à l'internationalisation.....	28
Section03 :L'internationalisation dans le contexte algérien.....	40.

CHAPITRE 02 : MANAGEMENT INTERCULTUREL, CONCEPTS ET THEORIES

Section 01 : Notions et concepts du management interculturel.....	55
Section 02 : Culture nationale et culture d'entreprise.....	62
Section 03 : Théorie et modèles du management interculturel.....	72

CHAPITRE 03 : CULTURE NATIONALE ET PRATIQUES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Section01 : Les pratiques de management interculturel.....	112
Section02 : Culture nationale et pratiques de management des ressources humaines.....	125

CHAPITRE 04 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Section 01 : Choix épistémologique et méthodologique.....	145
Section 02. choix du modèle conceptuel et développement des hypothèses.....	157
Section03 : Design de recherche et opérationnalisation.....	169

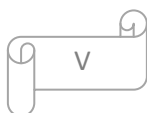
CHAPITRE 05 : ANALYSES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Section 01 :analyse des résultats.....	188
Section 02. Discussion et interprétation des résultats.....	226

CONCLUSIONGENERALE.....	236
-------------------------	-----

LISTE DES TABLEAUX

N°	Liste des tableaux	Page
01	Tableau 01 : récapitulatif des différentes Modèles culturels	37
02	Tableau 02 : flux sectoriels des IDE (2023)	46
03	Tableau03 : Analyse comparative des pays émetteurs d'IDE	48
04	Tableau 04 : comparatif des concepts interculturel, multiculturel, transculturel et acculturation :	61
05	Tableau 05 : les antécédents de la culture	65
06	Tableau 06 : comparaison entre approches Monochronique et Polychronique	78
07	Tableau 07 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall	83
08	Tableau 08 : les conséquences de la distance hiérarchiques	87
09	Tableau 09 : Les différentes caractéristiques des sociétés communautaires et sociétés individualistes	89
10	Tableau 10 : principales caractéristiques des cultures collectivistes /individualistes en entreprise	90
11	Tableau 11 : Les conséquences en matière d'organisation du travail de la dimension masculinité vs féminité	92
12	Tableau 12 : différences majeures entre les sociétés selon le niveau de contrôle de l'incertitude	93
13	Tableau 13 : différences majeures entre les sociétés selon leur orientation à court ou long terme	95
14	Tableau 14 : Relation entre les dimensions de GLOBE et celles de Hofstede.	99
15	Tableau 15 : La synthèse du modèle de Fons Trompenaars	107
16	Tableau 16 : convergence et divergence dans le management interculturel	113
17	Tableau 17 : Les différences entre le courant rationaliste et le courant empiriste	149
18	Tableau 18 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et Constructiviste.	152
19	Tableau 19 : principales études relatives à notre recherche	157
20	Le tableau 20 : les pratiques de MRH exprimé par leurs Items du questionnaire	178
21	Tableau21 : les valeurs relatives d'Alpha Cronbach pour les dimensions culturelles	183
22	Tableau 22 : statistiques de total des éléments des pratiques de management	184
23	Tableau 23 : caractéristiques de l'échantillon	189
24	Tableau 24 : récapitulatif des caractéristiques de l'échantillon	196
25	Tableau 25 : Scores moyens des dimensions culturelles (Items)	197
26	Tableau 26 : récapitulatif des scores des dimensions culturelles pour l'Algérie	205
27	Tableau 27 : statistiques descriptives pour les pratiques de management	207
28	Tableau 28 : Matrice de corrélation entre variables explicatives	210
29	Tableau 29 : Variance inflation factor (VIF)	211
30	Tableau 30 : synthèse de la corrélation entre les variables	213
31	Tableau 31 : résultats de la régression multiple globale	216
32	Tableau32 : synthèse de validation des hypothèses	218
33	Tableau 33 : Régression pour la pratique RH : Recrutement	220
34	Tableau 34 : Régression pour la pratique : Évaluation des RH	222
35	Tableau 35 : Régression pour la pratique RH : gestion de Carrière	224
36	Tableau 36 : Régression pour la pratique RH : Rémunération	225
37	Tableau 37 : comparatif des indices culturels	227



LISTE DES FIGURES

N°	Liste des figures	Page
01	Figure 1 : Schéma générale de la recherche	17
02	Figure 2 : Les étapes du développement international des entreprises	24
03	Figure03 : Modèle de stabilisation culturelle de Hofstede (1980).	66
04	Figure 04 : Niveaux de La programmation mentale des hommes	67
05	Figure 05 : modèle de Schein de niveau de culture.	70
06	Figure 06 : la structure en pelure d'oignon des différentes manifestations de la culture	85
07	Figure 07 : Relation entre culture nationale, culture d'entreprise et pratiques organisationnelles	128
08	Figure 08 : l'équilibre des valeurs et des pratiques pour les différents niveaux de culture	130
09	Figure09 : Modes de raisonnement et connaissances scientifiques.	154
10	Figure 10 : schéma explicatif du modèle conceptuel	164
11	Figure 11 : schéma explicatif du modèle conceptuel	165
12	Figure 12 : graphique de l'ajustement d'alpha	185
13	Figure 13 : présentation graphique de l'Évaluation multidimensionnelle de la validité méthodologique de l'échantillon de recherche	195
14	Figure 14 : indice de la distance hiérarchique de la culture nationale	199
15	Figure 15 : indice de l'individualisme ou du communautarise nationale	200
16	Figure 16 : indice de la masculinité ou de féminité de la culture nationale	201
17	Figure 17 : indice de contrôle de l'incertitude de la culture nationale	202
18	Figure 18 : indice de l'orientation temporelle de la culture nationale	203
19	Figure 19 : indice de l'indulgence vs la sévérité de la culture nationale	204
20	Figure 20 : Nuage de points des résidus versus valeurs prédites	211
21	Figure 21 : QQ-plot des résidus pour l'évaluation de la normalitédes erreurs	212
22	Figure 22 : Représentation graphique radar (Algérie vs USA&Italie)	228

LISTE DES ABREVIATIONS

Acronymes	Signification
MI	Management Interculturel
UN	Nations Unis
PME	Petite et Moyenne Entreprise
TPE	Très Petite Entreprise
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
IDE	Investissement Direct Etranger
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
JV	Joint-venture
T&A	Fusions et acquisitions
WVS	<i>World Values Surveys</i>
GIRH	Gestion internationale des ressources humaines
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
VSM	<i>Value Survey Module</i>
PDI	Power Distance Index (Distance Hiérarchique)
IDV	Individualisme/Collectivisme
MAS	Masculinité/Féminité)
UAI	Uncertainty Avoidance Index (Évitement de l'Incertitude)
IVR	Indulgence vs Restraint (Indulgence/Retenu)
LTO	Long-Term Orientation vs Short-Term Orientation (Orientation court/long term)

**INTRODUCTION
GENERALE**

Une erreur scientifique peut tuer des personnes, mais une erreur culturelle peut tuer des générations
Mouloud Mammeri (1917/1989)

INTRODUCTION

Le phénomène de la mondialisation a déclenché toute une série de changements d'une grande ampleur engendrant une complexité de l'environnement des entreprises à laquelle personne ne peut s'échapper.

L'environnement économique et social d'aujourd'hui est en constante évolution et la concurrence s'intensifie. Il est certain qu'un nombre croissant d'entreprises qui désirent assurer leurs pérennités dans le monde entier, dépensent de plus en plus de temps et d'argent à s'étendre au niveau international pour la recherche de nouveaux marchés, d'alliances stratégiques, de meilleurs accès aux ressources ou encore de réductions des coûts.

Lors de l'internationalisation, les entreprises sont confrontées à plusieurs décisions cruciales, telles que le lieu, la forme et le mode d'organisation pour maximiser les avantages tout en minimisant les risques et les pertes, car les frontières géographiques autrefois bien délimitées deviennent de plus en plus floues et les modèles culturels préexistants continuent d'afficher des différences significatives sur des terrains culturellement distincts.

Tandis que la préoccupation fondamentale de recherche dans le champ du management interculturel été de comprendre le succès ou l'échec des firmes multinationales, de nouveaux phénomènes émergent et étoffent les possibilités de réponse (Aymard et al, 2020), des auteurs appellent ainsi à un renouvellement des thèmes et des approches proposées (Delios, 2017). Ainsi, il semble nécessaire que le champ se réinvente en étudiant des cas plus concrets et davantage contextualisés. Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que ses bouleversements, vont engendrer un monde de rupture, de complexité et d'incertitude (Oenelot, 2004). Cela ne vise pas seulement l'interdépendance croissante dans le domaine des relations économiques, mais aussi l'interaction sociale et culturelle entre les organisations. Ces raisons ont poussé les organisations à réviser leurs stratégies d'internationalisation, revoir leurs modes de gouvernance et encore même leurs styles de management pour s'adapter et répondre aux exigences du nouveau marché mondiale.

Cependant, la vague d'internationalisation des entreprises a entraîné une augmentation des investissements directs dans les pays en développement. De plus en plus, les multinationales sont amenées à travailler avec des individus provenant de cultures différentes y compris sur leur territoire national.

Dans ce contexte, La triomphe des entreprises dans leur internationalisation nécessite la prise en compte des particularités locales (Jaussad et Mayrhofer, 2013), et cela malgré la diffusion des outils managériaux sophistiqués au niveau mondial, Les managers ont la peur de l'inconnu, de l'incertitude et de l'échec dans l'intégration des collaborateurs issus d'horizons culturels différents (Hamzagic, 2017), car la divergence culturelle reste très présente dans le management des hommes dans la vie des entreprises. Ce constat indique la nature « *processuelle* » de la culture, car les valeurs culturelles ne sont ni statiques ni immuables. Or, l'un des pièges existant dans le domaine du management interculturel porte sur la surestimation de la stabilité des cultures et la sous-estimation de l'immense impulsion et de transformations des sociétés dues à la mondialisation.

Dans le champ du management interculturel (MI), la question de l'incidence de la culture nationale, que l'on voit également sous l'appellation de distance culturelle, a été largement traitée (Tihanyi et *al*, 2005). Différents liens ont été analysés notamment avec la localisation des investissements directs à l'étranger, les choix des modes d'entrée ou encore l'adaptation des modes et pratiques de management. Ces études empiriques antérieures ont majoritairement mobilisé le cadre culturel initial de Hofstede pour appréhender la culture nationale (Harzing et Pudelko, 2016). Ceci a conduit les entreprises vers un dilemme qu'elles ne peuvent plus ignorer : l'impact des différences culturelles sur leurs activités dans l'arène internationale ; la pertinence des pratiques de management interculturel que nous utilisons dans d'autres pays..., Il est donc devenu essentiel pour les dirigeants internationaux d'appréhender l'influence exercée par les différentes cultures sur leurs activités, il leur est également nécessaire de comprendre ce qui est à l'origine de ces différences afin de développer une stratégie d'entrer et un mode d'adaptation appropriés.

La culture nationale devient donc un élément à prendre en considération lors de l'implémentation des pratiques de gestion des ressources humaines, de la culture d'entreprise appropriée et de la politique de gestion de la diversité au sein d'une organisation à l'étranger.

Contexte de recherche :

La globalisation a fait émerger un modèle descriptif empruntant la voie de la recherche de modèles de management novateurs appropriés aux contextes local (Orsoni, 2003). Par voie de conséquence, ces évidences locales sont à considérer dans la mise en œuvre des pratiques de management d'une entreprise à l'international (D'Iribarne, 2003).

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte algérien Le domaine du management interculturel est peu développé. La littérature Algérienne dans ce domaine consiste, le plus souvent, dans la description des différents modèles théorique empruntés à la littérature occidentale. De plus, cette littérature consiste à vulgariser, de façon assez aléatoire et réductrice, une variété de concepts de management véhiculé par la littérature occidentale. Les interactions culturelles l'or de la localisation ou la diffusion des pratiques managériales, pourtant importantes en présence d'un grand nombre d'investissements directs étrangers, ne font pas assez l'objet de recherches spécifiques.

L'Algérie ne cache pas sa complexité, géographique, politique, démographique et culturelle, pour n'évoquer que ces grandes distinctions qui peuvent parfois sembler arbitraires, voire dans certains cas artificiels. La reconnaissance de l'existence de ces distinctions nous oblige à découvrir un facteur plus fondamental de différenciation entre les groupes qui composent cette complexité. C'est ainsi que nous ferons appel à un concept utilisé dans les sciences de l'anthropologie et de la sociologie : la « *culture* ».

La culture du pays, est le résultat de l'évolution de ce système de comportement dans la durée. Quand on parle de la « *culture de l'Algérie* », par exemple, l'Algérie est désignée comme un milieu – un environnement physique et social délimité – existant dans la durée et dans lequel des modèles de comportement évoluent en réaction aux multiples changements qui ont lieu dans le milieu géographique, physique et social. À son tour, toute culture humaine – quelle que soit l'échelle géographique – peut s'analyser selon des critères ethniques, linguistiques, religieux, économiques, technologiques, politiques et esthétiques (mode de vie). La culture sociétale algérienne ressemble à de nombreuses sociétés nord africaines et du Moyen-Orient. Les Algériens sont profondément caractérisés par des orientations conservatrices, une distance hiérarchique élevée et une tendance au collectivisme (Tiliouine et al, 2009). En tant que société religieuse, les gens ont tendance à expliquer les « résultats » comme une providence divine. En outre, il y a un écart entre les valeurs culturelles, les attitudes et les comportements réels sur le lieu de travail (Mellahi et Budhwar, 2010). Les employés et cadres algériens évitent fortement l'incertitude (Seghir, 2009) et sont très réticents au risque et ont tendance à avoir une faible orientation vers les performances (Ralston et al, 2012).

Les raisons qui nous mènent à étudier les entreprises étrangères en Algérie reposent sur deux considérations :

Tout d'abord, les entreprises multinationales sont des organisations qui implantent des unités dans plus d'un pays, et qui profitent d'une plus grande expérience dans le transfert des pratiques de gestion. Beaucoup de recherches sur l'internationalisation des entreprises multinationales et, en particulier, leurs activités de transfert de connaissances peuvent nous aider à comprendre les points qui ne sont pas encore étudiés.

Deuxièmement, l'Algérie est considérée comme l'un des marchés des pays émergents les plus influents dans le monde. Le contexte algérien est difficile pour les entreprises étrangères, car malgré son approche du continent européen il est considéré comme profondément différent des pays occidentaux, en termes de culture, de système juridique, de marché du travail...etc. Les recherches antérieures ont montré que les variables du pays d'accueil ont des impacts forts sur leurs stratégies, politiques et modes de management.

Problématique centrale de recherche

Malgré la multiplication des travaux sur le management interculturel, la littérature demeure lacunaire quant à l'analyse fine des mécanismes par lesquels les facteurs culturels nationaux influencent la diffusion ou l'adaptation des pratiques managériales au sein des entreprises étrangères opérant en Algérie. Ce contexte, marqué par des dynamiques socioculturelles et organisationnelles spécifiques, impose aux firmes internationales des défis particuliers en matière d'interactions, de cohabitations avec des collaborateurs issues de différentes nationalités. Cette recherche étudie l'impact de facteurs culturels sur l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte algérien et apporte des modèles structurels sur le phénomène.

Dans cette perspective, la présente recherche s'attache à explorer de manière approfondie l'incidence des dimensions culturelles nationales sur la mise en œuvre des pratiques de management interculturel dans le contexte algérien.

Ainsi, la problématique centrale autour de laquelle s'articule cette étude peut être formulée comme suit : **Quel est l'impact de la culture nationale sur les pratiques de management interculturel dans les entreprises étrangères implantées en Algérie ?**

Cette problématique centrale se décline en plusieurs autres sous questions :

Q1 : quel sont les défis culturels face aux investissements direct étranger dans le milieu organisationnel des entreprises étrangères en Algérie ?

Q2 quel modèle théorique apporte une meilleure adaptation, aux entreprises étrangères pour réussir leurs implantations en Algérie ?

Q3 : Quels sont les caractéristiques de la culture nationale qui favorisent une meilleure implémentation des pratiques de management des ressources humaines dans les entreprises étudiés ?

Pour étayer notre étude du terrain et répondre aux questions de recherches nous avons formulés les hypothèses suivantes :

Hypothèses de recherches :

Hypothèse H1 : la culture nationale algérienne favorise l'implémentation des pratiques de management interculturel

Hypothèses Subsidiaries

Hypothèses relatives aux dimensions culturelles

- **Hypothèse H1a** : la distance du pouvoir élevée favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local,
- **Hypothèse H1b** : le collectivisme favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.
- **Hypothèse H1c** : la masculinité élevée contribue à l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.
- **Hypothèse H1d** : un faible contrôle de l'incertitude contribue à l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.
- **Hypothèse H1e** : Une orientation à long terme favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local
- **Hypothèse H1f** : une culturelle indulgente favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.

Hypothèses relatives aux pratiques des ressources humaines

L'hypothèse principale se décompose également selon les principaux domaines de la gestion des ressources humaines étudiés dans cette recherche :

- **H1.1** : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de recrutement des entreprises étrangères opérant en Algérie.

- **H1.2** : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques d'évaluation de la performance des entreprises étrangères opérant en Algérie
- **H1.3** : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de gestion de carrière des entreprises étrangères opérant en Algérie.
- **H1.4** : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de rémunération des entreprises étrangères opérant en Algérie

Objectifs de la recherche

Cette thèse a l'objectif d'enrichir la connaissance et la compréhension de la culture nationale algérienne telle qu'elle se manifeste en entreprise étrangère opérant en Algérie avec angle d'approche la vision de la culture proposée par Gert Hofstede Basée sur les dimensions culturelles, elle permettra de recueillir des exemples de différences culturelles qui peuvent servir dans le cadre de modélisation et adaptation des pratiques de management interculturel.

Les objectifs spécifiques de cette recherche ont été fixés comme suit :

- Mesurer et analyser les déterminants de la culture nationale
- Développer et valider un modèle de facteurs influençant la diffusion ou l'adaptation des pratiques de management interculturel dans les entreprises étrangères opérant en Algérie.
- Déterminer l'importance relative des valeurs culturelles, facteurs qui influent sur les pratiques du management interculturel.
- Elle vise à combler les insuffisances identifiées dans les travaux antérieurs en articulant une réflexion théorique et empirique sur les déterminants culturels susceptibles de conditionner l'efficacité managériale des entreprises étrangères.

Méthodologie de recherche :

Le choix d'une méthode ne dépend pas uniquement des préférences du chercheur et de ses possibilités d'accès au terrain. Elle doit découler du sujet sur lequel porte la recherche et la manière dont il est examiné.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de répondre à la question sur l'impact de la culture nationale sur les pratiques du management interculturel.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté une posture positiviste, fondée sur une méthodologie hypothético-déductive. Le Value Survey Module (VSM 2013) de Geert

Hofstede a été utilisé pour mesurer les dimensions culturelles auprès de collaborateurs de trois entreprises étrangères implantées en Algérie, ainsi un questionnaire complémentaire infligé pour mesurer le degré d'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au sein de ces entreprises étudiées, les items sont développés à partir des modèles de (Nyambegeza et al., 2000 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Sparrow et Wu, 1998). Le passage de pratiques de management interculturel aux pratiques des GRH est fondé sur l'apport de nombreux auteurs qui considèrent ainsi les pratiques de management interculturel comme une extension naturelle de la gestion internationale des ressources humaines. Cette approche met l'accent sur l'influence de la culture sur les modes de management, les valeurs organisationnelles, les comportements au travail (Briscoe, Schuler & Tarique, 2012, Dowling, Festing & Engle, 2017).

Le modèle de recherche dégagé décrit les facteurs culturels influençant les pratiques de management des ressources humaines au sein des entreprises étudiées. Six dimensions culturelles influençant les pratiques de GRH ont été identifiées dans la littérature. Les six construits étaient : individualisme vs collectivisme, la distance hiérarchique, La masculinité vs la féminité, l'évitement de l'incertitude, l'orientation à long terme vs court terme et quatre pratiques de management des ressources humaines étaient choisies à savoir : le recrutement et la sélection des candidats ; l'évaluation au rendement ; la rémunération et la gestion des carrières, des items de mesure pour chaque construit ont été élaborés à partir de la littérature assemblée.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse descriptive, puis comparative avec les scores nationaux issus de la base internationale de Hofstede, permettant de situer les spécificités culturelles de l'échantillon dans le contexte national.

Présentation et structure de la thèse :

a) Présentation de la thèse :

Notre recherche est composée de cinq chapitres dont les trois premiers réservés à la spécification du cadre conceptuel de la recherche en vue de définir les construits clés. Ils contribuent aussi à l'examen théorique de l'impact de la culture nationale sur les pratiques de management interculturel. Tandis que les deux derniers traitent l'aspect méthodologique et l'analyse des résultats respectivement.

INTRODUCTION GENERALE

Après avoir mis une introduction à cette recherche qui a l'objectif d'exposer la problématique de cette thèse et constituera la toile de fond de ce travail. Ce sera donc une mise en contexte et une justification de l'importance de traiter de ce sujet.

Le premier chapitre présente une vue d'ensemble sur le processus l'internationalisation des activités des entreprises, puis on a exposé les caractéristiques de la mondialisation dans le contexte algérien et les dispositifs mit par l'Etat pour l'intégration de l'économie mondiale, pour en finir avec les formes des investissements directs étrangers qui peuvent être des modes d'entrer dans un pays hôte.

Le deuxième chapitre examine la littérature de recherche sur le sujet, avec un accent particulier sur le concept d'interculturel, et des notions voisines (multiculturel, transculturel et acculturation) puis exposé les théories et les modèles de management interculturel dominant basé sur la culture nationale et l'approche dimensionnelle. Ce chapitre se veut donc une revue exhaustive et critique de la littérature théorique et empirique liée à notre sujet, soit les pratiques de management interculturel dans un contexte de culture nationale Algérienne.

Le chapitre trois traites en détail dans la première section le concept de culture nationale ces modes de transmission ainsi sa manifestation en entreprise à travers les valeurs, dans la deuxième section nous avons évoqués les pratiques de management interculturel et les principaux facteurs de leurs convergences et divergences, ainsi le dilemme de localisation et de standardisation des pratiques de gestion dans le management interculturel.

Les lacunes dans la littérature sont ensuite identifiées et un modèle préliminaire expliquant les facteurs culturels influençant les pratiques de management interculturel est développé à partir de la littérature. A la fin de ce chapitre, nous avons rappelé les questions de recherche et formuler nos hypothèses de recherches.

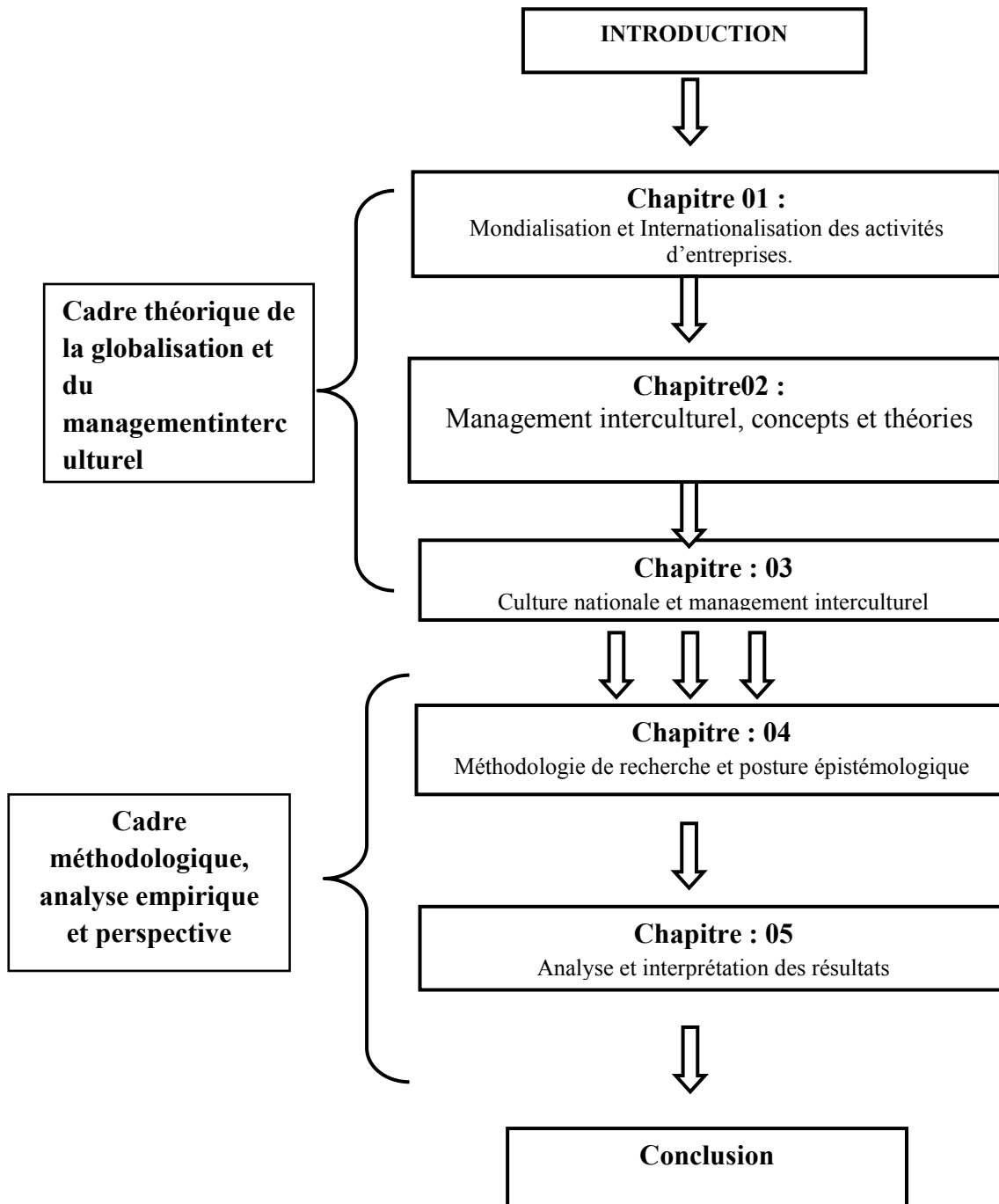
Après la démarche préalable d'identification de l'état de l'art de cette thèse, le quatrième chapitre est consacré pour la méthodologique de recherche dont la première section est réservé au choix du positionnement épistémologiques et la démarche méthodologique de la présente thèse, c'est-à-dire notre philosophie et stratégie de recherche, tandis que dans la deuxième section nous avons défini la population de recherche, le choix de l'outil de collecte des données ainsi l'instrument de mesure des variables, pour clôturer le chapitre avec les contraintes et les limites de cette étude.

Le cinquième chapitre présentera les résultats que nous avons obtenus à l'aide d'analyses statistiques ainsi une interprétation des résultats.

b) Structure de la recherche :

Établir un plan de recherche revêt une action très importante pour mener à bien l'étude. Il permet de donner une vision globale sur le processus à suivre et il garantit une meilleure organisation et un contrôle sur les différentes étapes. La figure suivante résume le processus de recherche que nous allons suivre :

Figure 01 : Schéma générale de la recherche :



Source : construit par nos soins.

Première partie

Cadre théorique de la globalisation et du management Interculturel

Introduction de la première partie

Dans un contexte économique marqué par l'intensification de la globalisation et l'ouverture croissante des marchés, les entreprises font face à des enjeux inédits liés à l'internationalisation de leurs activités et à la diversité culturelle. Comprendre les logiques qui sous-tendent ces transformations devient essentiel, tant pour analyser la présence croissante des entreprises sur la scène mondiale que pour appréhender les nouveaux défis posés par la gestion d'équipes plurielles et de pratiques managériales traversées par des influences multiples.

Cette première partie vise ainsi à poser les bases théoriques indispensables à la compréhension de ces dynamiques. Le premier chapitre s'intéresse aux processus de globalisation et d'internationalisation des entreprises, en mettant en lumière leurs effets sur la diversité culturelle, tout en réservant un focus particulier sur le contexte algérien. Le deuxième chapitre se penche quant à lui sur les concepts clés et les principaux modèles du management interculturel, en détaillant notamment les spécificités de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Enfin, le troisième chapitre interroge de façon approfondie l'articulation entre la culture nationale et les pratiques de management interculturel, notamment en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de diversité.

À travers ce cadre théorique, il s'agit d'analyser les enjeux stratégiques, organisationnels et culturels auxquels sont confrontées les entreprises évoluant dans un environnement globalisé, et de comprendre comment les pratiques de management peuvent et doivent s'adapter face à la pluralité des cultures.

Chapitre 01 : Globalisation et Internationalisation des Activités d'entreprise

Qu'est-ce donc que la vérité ? Les vérités sont les illusions dont on a oublié qu'elles le sont, des métaphores qui ont été usées et qui ont perdu leur force sensible, des pièces de monnaie qui ont perdu leur empreinte et qui entrent dès lors en considération, non plus comme pièces de monnaie, mais comme métal. »

*Friedrich Nietzsche,
Sur la vérité et le mensonge au sens extramoral*

Introduction

La globalisation économique entraîne un accroissement des échanges internationaux et une interdépendance accrue des marchés, obligeant les organisations à adopter des stratégies d'internationalisation pour rester compétitives. Cependant, cette internationalisation pose des défis importants, notamment liés aux différences culturelles. Ce chapitre analyse ainsi le processus d'internationalisation des entreprises et explore spécifiquement les enjeux liés à la diversité culturelle. Ce chapitre vise à dresser un état des lieux de la mondialisation des activités des entreprises. La première section est dédiée au processus et aux différentes formes d'internationalisation des entreprises. La seconde section traite de la diversité culturelle et de son influence sur les stratégies d'internationalisation des entreprises. La troisième section aborde spécifiquement l'internationalisation dans le contexte algérien.

Section 1 : Globalisation et processus d'internationalisation des Entreprises

1. Globalisation des activités d'entreprise :

Le concept de « *globalization* » est apparu aux Etats-Unis en 1983 sous la plume de Théodore Levitt, par la suite traduit en français par « mondialisation » avec pour objectif de décrire « la convergence des marchés qui s'opère dans le monde entier ». Cette convergence est une tendance de toute chose à devenir comme les autres. Les goûts, les préférences des consommateurs et la notion du juste prix tendraient à devenir universels. L'offre suivrait cette tendance en proposant des produits de plus en plus standardisés et une politique de marketing globale finirait par coordonner l'ensemble. La société globale vendrait la même chose, de la même manière et partout dans le monde. L'adaptation à la globalisation consisterait dès lors à ignorer les différences nationales (Massar & Amadou, 2021).

Malgré que les deux termes globalisation et mondialisation sont souvent utilisés sans distinctions pour désigner le même phénomène, mais pour certains spécialistes, le premier concerne les entreprises tandis que le deuxième s'applique aux économies (Mucchielli, 1998). Pierre Dupriez (2001) favorise le terme de globalisation à celui de mondialisation, car il évoque un avantage, une logique et un mode de fonctionnement de l'économie globale et du management qui est son fer de lance. La définition d'une telle notion doit prendre en compte le développement des moyens de communication et des infrastructures, qui comprime le temps et l'espace.

Le village planétaire des nations est une réalité perceptible, déjà en 1968, Marshall McLuhan et Quentine Fiore publiaient « *War and Peace in the Global Village* » où ils montraient comment le village global, résultat d'une explosion des communications, allait devenir un lieu de transformation de la vie de société.

La mondialisation renvoie alors à la multiplication et à l'accélération des échanges dans le monde. Son développement est lié principalement à l'internationalisation des activités des entreprises, encouragées par les institutions financières et commerciales internationales, plaidant en faveur de plus de libéralisation et d'ouverture. L'ampleur, la nature et l'intensité de développement qui constituent en soi une rupture de logique traditionnelle a imposé l'internationalisation des activités des firmes. Il apparaît que cette stratégie constitue désormais une voie de développement incontournable pour les entreprises. La concurrence ne s'exerce plus à l'échelle nationale ; mais à l'échelle mondiale, cette évolution a offert de nouvelles opportunités pour les entreprises en élargissant leur marché, mais aussi la contrainte d'affronter la concurrence étrangère sur leur marché domestique.

Par ailleurs et afin de faire face aux risques engendrés par la globalisation dans un marché donné, les entreprises mettent en œuvre de nouvelles stratégies afin d'évoluer plus vite que leurs concurrents, entraînant l'internationalisation de leurs activités notamment les facteurs de production et de distribution.

2. Processus et forme d'internationalisation des activités d'entreprise :

2.1 Processus d'internationalisation des activités

L'internationalisation des activités d'entreprise consiste à modifier de façon radicale les marchés économiques et les conditions d'opération dans les milieux d'affaires, imposant ou soutenant un engagement international à un grand nombre d'entreprises. Cet engagement n'est cependant pas homogène et peut prendre des formes très différentes d'une entreprise à l'autre. Ainsi, on parle d'intégration à un marché de plus en plus global où l'ouverture des frontières et certaines avancées technologiques incitent les entreprises à explorer de nouvelles opportunités et des façons de faire qui les amènent à travailler davantage à l'extérieur de leurs limites territoriales (Josée st-pierre et al., 2011).

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects, elle peut être analysée comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à s'introduire sur des

territoires culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national. Diverses formes sont élaborées afin de comprendre le processus par lequel les entreprises s'engagent dans des marchés étrangers (Penrose, 1959 ; Hymer, 1960 ; Williamson, 1975 ; Vernon, 1966 ; Dunning, 1976 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Hamel et Prahalad, 1990) (Pantin, 2005).

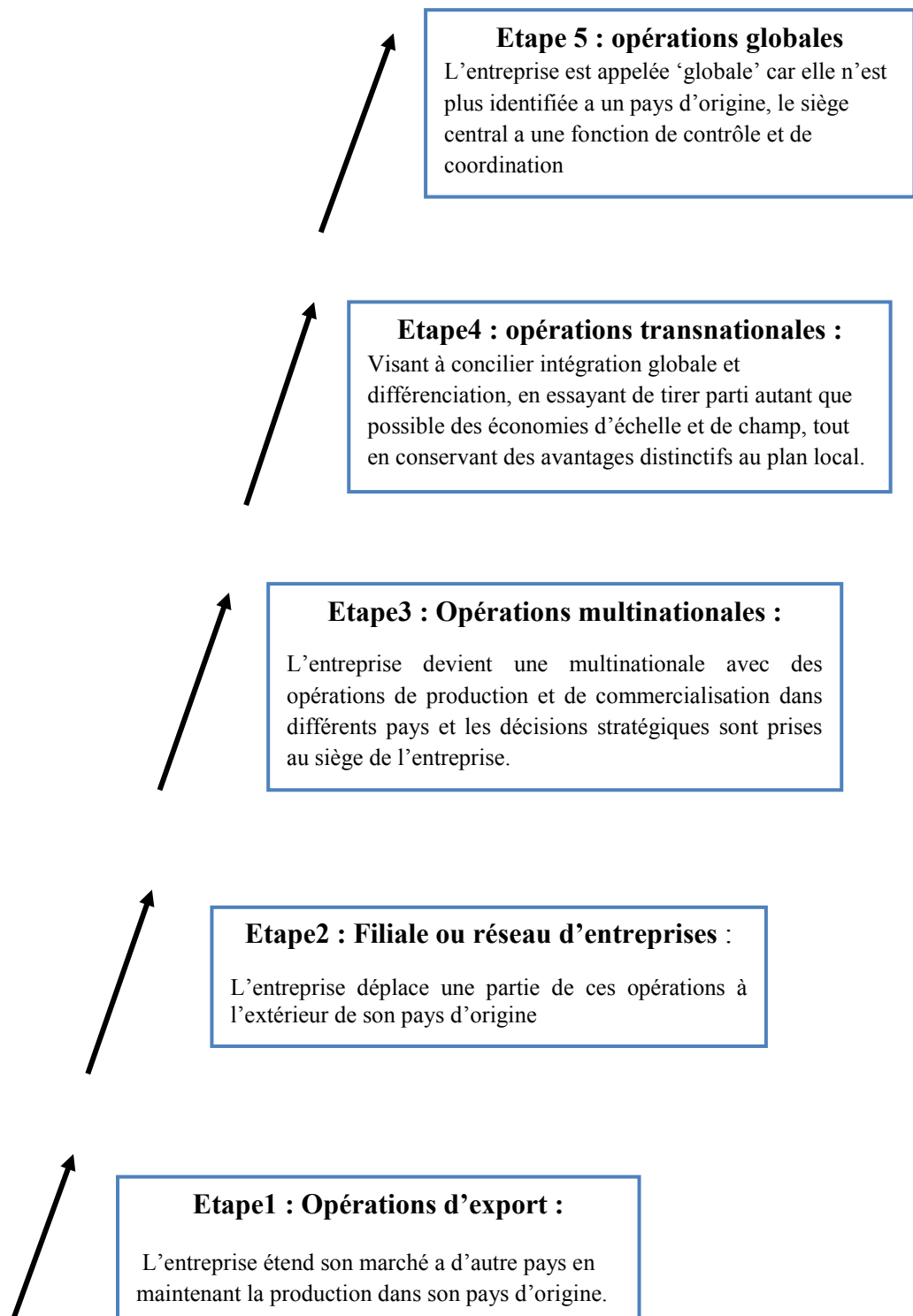
Quel qu'en ait été l'histoire spécifique et quelle que soit sa forme actuelle, Meier (2004) considère qu'il y a cinq étapes principales dans le développement international d'une entreprise à savoir :

- 1) opérations d'exportations ;
- 2) filiale ou réseau d'entreprise ;
- 3) opérations multinationales ;
- 4) opérations transnationales ;
- 5) Opérations globales.

En deçà du processus d'internationalisation des entreprises, il faut en effet distinguer les entreprises nationales, des entreprises internationales, transnationales et des multinationales. Force est de constater que les auteurs d'ouvrages de management ne s'entendent pas sur les caractéristiques de ces structures, certains restants même très elliptiques ou très confus (Meier, 2004).

Ce processus d'internationalisation comporte plusieurs phases dont on a schématisé dans la figure suivante.

Figure 2 : Les étapes du développement international des entreprises



Source : (Meier, 2008, p .103).

En règle générale, le premier stade de développement à l'international correspond aux politiques d'exportation, le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectuées dans le pays d'origine. Le troisième stade et l'apparition des firmes multinationales conduit par des (stratégies multidomestiques) suivie de l'avènement des entreprises transnationales et suite à l'influence de la mondialisation et la tendance aux regroupements régionaux des Etats l'attention et tourne sur les stades ultimes du développement international qui est l'entreprise globale. Porter, (1986); Bartlett et Ghoshal, (1992) distinguent quatre types d'internationalisation des entreprises en fonction de leur orientation stratégique à savoir :

2.2 Forme d'internationalisation des entreprises :

2.2.1 Entreprise Internationale

L'Organisation internationale est celle qui ne possède aucune culture nationale spécifique, et dans laquelle les dirigeants appartiennent indifféremment aux pays-membres. Exemple les nations unis (UN) (Hofstede & Boollinger, 1987). Les entreprises internationales sont structurées en business unit autour de produits, avec des établissements à travers le monde, le centre de décision, le système de production et de communication se trouve dans le pays d'origine et qui entend étaler ces activités à d'autres pays (Equilbey, 2004). Dans ce type d'organisation les technologies et les compétences sont développées dans le pays d'origine et transférés aux pays d'implantation des filiales. Il s'agit donc avant tout de s'appuyer sur les ressources (techniques, humaines et organisationnelles) de la société mère, en les valorisant et adaptant aux différents marchés visés.

Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur développement à quelques pays clés et voulant limiter les coûts de structure et de coordination. Elle concerne la première étape de développement de la firme en dehors de ses frontières nationales et peut donc concerner en priorité des entreprises récentes ou de taille modeste (PME-PMI-TPE) désireuses de réduire leurs risques à l'international. Les facteurs clés de succès dans ce type d'organisation tenant principalement sur la gestion des négociations commerciales. Dans l'entreprise internationale, la connaissance de l'interculturel se limite donc principalement à la sphère commerciale et vise à comprendre les valeurs et comportements de ses interlocuteurs dans le cadre de relations entre un acheteur et un vendeur (Meier, 2008).

2.2.2 L'entreprise multinationale :

La firme multinationale est une entreprise qui possède des implantations dans différents pays par le biais des opérations de productions et de commercialisation de ses filiales, elle possède une maison-mère dans son pays d'origine. Le qualificatif « multinationale » désigne le caractère universel d'une stratégie de gestion.

Charles Albert Michal (1976) définit une Multinationale comme : « *une entreprise le plus souvent de grande taille, qui, à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale* » (p. 15). L'entreprise multinationale utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou développer des contrats de transfert de technologie avec des partenaires étrangers. Par leurs influences sur le système international, les multinationales sont considérées comme des puissances économiques en apportant un soutien à l'économie des pays d'accueil par le biais de l'investissement, en créant notamment de l'emploi. Toutefois, Nolan (2002) considère que les multinationales n'ont pas « une loyauté spécifique » mais agissent selon « *des questions d'économie d'échelle, de politique fiscale et de rapatriement des profits* ». Selon Hofstede et Boollinger (1987) Dans ce type d'entreprise où l'on trouve une culture d'origine dominante à laquelle appartient la plupart des dirigeants et les personnes n'appartenant pas à la culture dominante se doivent d'être biculturelles pour réussir.

Les multinationales entendent développer des stratégies multidomestiques en fonction des attentes et besoins des marchés locaux. Les décisions stratégiques, la gestion du capital de participation dans des sociétés variées Sont l'activité du siège de l'entreprise, mais la gestion des activités courantes est confiée aux unités locales. Le rôle des opérations à l'étranger va ainsi dans le sens de l'exploitation des opportunités locales. Ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation (au détriment de la standardisation) des produits et services, en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché nationale, l'entreprise multinationale vise en règle générale des marchés de taille importante ou à forte croissance et d'intensité concurrentielle moyenne ou faible. Les facteurs clés de succès sont étroitement associés à la gestion de la relation entre le siège et ses filiales (gestion du couple autonomie –contrôle), au management des mutations internationales (gestion des impatriés /expatriés) et au positionnement et a l'image de différentes filiales au sein de leur pays d'accueil respectif. Les questions relatives au mode de fonctionnement des filiales, à la

GRH et aux politiques de communication sont donc au centre du management interculturel des entreprises multinationales (Meier, 2008).

2.2.3 L'entreprise transnationale :

L'entreprise transnationale est une organisation qui perd peu à peu son identité nationale au profit d'une mixité entre les cultures. Elle constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation des firmes, en cherchant à concilier les forces de l'intégration globale avec d'exigences d'adaptation à certains marchés ou pays. Les entreprises transnationales sans réelle nationalité dominante, elles travaillent dans une perspective de globalisation avec des adaptations locales (Equilbey, 2004). Elles assurent une sorte de combinaison entre deux cultures à travers une coordination globale en même temps qu'elles permettent une autonomie locale. Elles adoptent une stratégie qui leur permet de pallier aux pressions concurrentielles en créant des réseaux intégrés d'unités dont chacun a un rôle distinct.

Ce type de configuration a donc pour objectif de bénéficier des avantages des coûts liés à la coordination générale des activités, tout en veillant à conserver une réactivité et une flexibilité lorsque des avantages spécifiques peuvent être identifiés et exploités au plan local. Dans la réalité, l'entreprise transnationale est au service d'une stratégie quasi globale, dans la mesure où les firmes sont souvent contraintes à mener une politique à l'échelle mondiale pour développer un avantage concurrentiel durable et défendable. Leurs facteurs clés de succès sont fondés sur la capacité de l'entreprise à maintenir les exigences d'intégration et de différenciation en transformant ces contradictions en une réalité opérationnelle (Meier, 2004).

2.2.4 L'entreprise globale (mondiale) :

Les entreprises globales ou mondiales utilisent leurs ressources de façon intégrée et standardisée. Elles se caractérisent par une forte coordination entre les sociétés mères et les filiales qui sont fortement interdépendantes.

L'entreprise globale est une organisation qui adopte une stratégie à vocation mondiale autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Les stratégies globales s'appuient sur différents facteurs (Yip, 1989). Elles reposent sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale avec la recherche d'offres standardisées (marketing indifférencié), une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. Les sources d'avantages concurrentiels dans le cas de stratégies de globalisation sont principalement le partage des coûts, la coordination des

flux et l'intégration de la recherche au plan mondial. Dans le cadre de configurations globales, les facteurs de succès sont liés à la capacité des entreprises à créer une véritable identité (en dépassant le stade de différences culturelles) et à gérer au plan mondial l'intégration des équipes et le développement des activités. Dans la réalité pratique ce type d'organisation reste extrêmement minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économiques (Meier, 2008).

Section 02 : Diversité culturelle et stratégies d'adaptation face à l'internationalisation

1. Analyse des enjeux culturels lors de l'implantation internationale

La diversité culturelle est aujourd'hui un enjeu fondamental pour les organisations qui s'internationalisent. Si elle est souvent perçue comme une source de richesse, les recherches récentes invitent à nuancer cette vision : « *la diversité peut générer des avantages, mais aussi des tensions et des défis organisationnels* » (Palich & Gomez-Mejia, 1999 ; Milliken et Martins, 1996).

L'internationalisation des entreprises, poussée par la recherche de compétitivité dans un environnement mondialisé, confronte inévitablement les organisations à la réalité de la différence culturelle, à des degrés divers selon la forme et l'intensité de leur expansion (Adler, 2002). Les frontières culturelles, autrefois bien délimitées, deviennent de plus en plus floues à l'ère de la mondialisation (Steinmueller, 2002).

La notion de distance culturelle – c'est-à-dire l'écart entre les cultures du pays d'origine et du pays d'accueil – est un élément crucial dans la stratégie d'internationalisation (Johanson & Vahlne, 1977). Généralement, les entreprises commencent par s'implanter dans des pays culturellement proches, puis s'aventurent progressivement vers des marchés plus éloignés à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience. Cette distance culturelle engendre des difficultés : manque de connaissance du pays d'accueil, incompréhensions, et « distance psychique » qui freine la collaboration et la coopération.

1.1. La diversité culturelle comme construction sociopolitique : rapports de pouvoir et hiérarchies

La diversité culturelle constitue un phénomène complexe qui dépasse largement la simple coexistence de différences visibles telles que les langues, les habitudes ou les pratiques religieuses. Elle s'inscrit dans une dynamique compliquée, façonnée par l'histoire, les rapports de pouvoir et les politiques publiques, révélant ainsi sa nature fondamentalement construite et politisée.

Les États et institutions occupent une position centrale dans la construction et la reconnaissance de la diversité culturelle. Par le biais de cadres juridiques, de politiques d'inclusion ou d'exclusion, et de dispositifs de représentation, ils définissent activement ce qui est reconnu comme diversité et déterminent quels sont les groupes minoritaires (Liogier, 2019). Cette approche institutionnelle se traduit concrètement dans les organisations par la mise en place de politiques de diversité, de programmes de lutte contre les discriminations et de valorisation de certaines différences (Bender & Pigeyre, 2016). Comme le souligne pertinemment Liogier (2019), « *la diversité culturelle n'est jamais donnée, elle se construit par des processus de catégorisation, de reconnaissance et parfois d'exclusion* ».

Cependant, cette construction sociopolitique ne s'opère jamais dans un vide social. La diversité culturelle n'est jamais neutre : elle peut être valorisée comme une richesse ou, au contraire, stigmatisée selon les rapports de pouvoir en place. Les groupes dominants peuvent instrumentaliser la diversité pour renforcer leur position ou marginaliser certaines catégories sociales (Bender & Pigeyre, 2016). Cette instrumentalisation révèle que la diversité culturelle devient un enjeu stratégique où se jouent des mécanismes de domination et de résistance. Dans le contexte organisationnel, les dynamiques de pouvoir se manifestent de manière particulièrement évidente et complexe, révélant comment les hiérarchies et les jeux de pouvoir influencent directement la reconnaissance ou l'exclusion de certaines identités culturelles, faisant ainsi de la diversité un enjeu stratégique et parfois source de tensions (Facchini, 2008). Cette réalité organisationnelle illustre comment les structures de pouvoir filtrent et orientent les politiques de diversité, créant des espaces d'inclusion sélective où certaines différences sont promues tandis que d'autres demeurent invisibilisées, particulièrement dans les organisations internationales qui doivent composer avec plusieurs axes de divergence culturelle majeurs tels que le rapport à la hiérarchie, la gestion des conflits, l'attitude face au changement et le rapport au temps. Ces différences culturelles

fondamentales influencent directement des aspects critiques du fonctionnement organisationnel, notamment la prise de décision, la cohésion d'équipe, l'adoption de nouvelles pratiques et le transfert des pratiques de management, créant ainsi un environnement où l'intersection entre les dynamiques de pouvoir et les spécificités culturelles devient déterminante. Par conséquent, comprendre et gérer ces divergences devient indispensable pour assurer la performance et la réussite des équipes multiculturelles (Ossendé, 2024 ; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012), nécessitant une approche managériale qui reconnaît explicitement l'influence des rapports de force sur les politiques de diversité tout en développant des stratégies adaptées aux différentes conceptions culturelles du travail, du leadership et de la collaboration.

Ainsi, la diversité culturelle révèle sa double dimension : elle est à la fois le produit d'une construction sociopolitique délibérée et le terrain d'expression de rapports de pouvoir asymétriques. Cette perspective permet de comprendre pourquoi les initiatives de diversité, qu'elles soient publiques ou privées, ne peuvent être analysées indépendamment des contextes politiques, économiques et sociaux dans lesquels elles s'inscrivent, ni des enjeux de pouvoir qui les sous-tendent.

1.2.Défis internes et transformation des structures organisationnelles :

Avec la mondialisation, les entreprises adoptent de nouvelles formes organisationnelles, comme le travail en réseau, impliquant des équipes de plus en plus diversifiées culturellement. L'objectif est de produire et de partager des savoirs nouveaux entre personnes issues de cultures différentes (David & Foray, 2002). Cependant, l'omission de l'impact de la différence culturelle peut générer de réels problèmes managériaux (Meier, 2004).

La mobilité accrue de la main-d'œuvre expose également les entreprises à la diversité culturelle dans leur propre pays d'origine, rendant indispensable le développement de compétences en management interculturel. Dans ce contexte, la présence de collaborateurs issus de cultures différentes pousse l'entreprise à se recentrer sur des valeurs fondamentales : ouverture internationale, tolérance, recherche de synergies. Ce recentrage facilite l'intégration des nouveaux arrivants, qui peuvent ainsi s'identifier à des caractéristiques positives et durables de l'organisation, renforçant leur loyauté et leur esprit d'appartenance (Ashforth & Mael, 1989).

La gestion des différences culturelles constitue ainsi un enjeu central pour les organisations opérant à l'international. Ces entreprises font face à d'importantes différences de valeurs, de méthodes de gestion et de normes professionnelles selon les pays, car ce qui est jugé acceptable dans une culture peut être perçu comme inapproprié dans une autre, affectant ainsi la prise de décision, la cohésion d'équipe et l'adoption de nouvelles pratiques.

Pour répondre à ces défis, il est crucial de concilier la culture d'origine de l'entreprise avec celle du pays d'accueil pour intégrer les équipes locales et assurer la réussite d'implantation. Parallèlement, le développement de compétences interculturelles est essentiel pour favoriser la collaboration, l'innovation et éviter les malentendus.

Plusieurs axes de divergence, identifiés par Ossendé (2024) et Trompenaars & Hampden-Turner (2012), influencent directement la dynamique interne, la performance et la cohésion des équipes multiculturelles. Comprendre et gérer ces divergences est donc essentiel pour assurer la performance et la réussite des équipes multiculturelles.

2. Risques et opportunités liés à la diversité culturelle dans le contexte des IDE

2.1. Les risques liés à la diversité culturelle dans les investissements directs étrangers (IDE)

Les entreprises engagées dans des investissements directs étrangers (IDE) sont confrontées à d'importants risques interculturels, tels que l'échec d'expatriation, les erreurs d'implantations, les conflits mal gérés ou les fusions ratées. Ces échecs, souvent dus à une mauvaise compréhension de la diversité culturelle, peuvent entraîner des coûts élevés et mettre en échec la réussite des projets internationaux.

La distance culturelle affecte à la fois les décisions de pré-investissement (choix du marché, mode d'entrée, montant investi) et celles de post-investissement (intégration locale, adaptation des pratiques, évaluation des performances).

Pour réussir, les entreprises doivent développer une sensibilité interculturelle, savoir gérer des équipes multiculturelles, comprendre les normes locales et s'adapter aux contextes sociaux et culturels des pays d'accueil. Cela requiert écoute, flexibilité et respect des différences.

En somme, la diversité culturelle, bien qu'elle offre de nombreuses opportunités, représente aussi un risque majeur si elle est mal gérée. Sa prise en compte professionnelle est essentielle à la réussite des IDE (Jean, 2000 ; Adler, 2002).

2.1.1. Risques internes

Les différences culturelles au sein des organisations peuvent engendrer plusieurs risques internes majeurs, qui affectent directement la cohésion et la performance des équipes. Tout d'abord, les conflits internes représentent un risque important. Les divergences de valeurs, de comportements ou de modes de communication peuvent générer des tensions, des incompréhensions, voire des conflits ouverts entre les membres d'une équipe. Ces situations nuisent à la cohésion du groupe et réduisent la productivité globale (Jean, 2000).

Par ailleurs, le manque de cohésion sociale constitue un autre risque. Lorsque l'intégration entre membres issus de cultures différentes est difficile, cela peut entraîner des rivalités, des départs de personnel et, à terme, une fragmentation des équipes. Ce phénomène affaiblit la solidarité interne et complique la gestion des ressources humaines (Adler, 2002).

Enfin, les stéréotypes et préjugés constituent un frein majeur à la collaboration. En réduisant les individus à des catégories simplistes, les stéréotypes nuisent à la reconnaissance des compétences réelles et à l'établissement d'un climat de confiance. Ils entravent la coopération et peuvent empêcher l'émergence de synergies positives au sein des équipes multiculturelles (Jean, 2000).

2.1.2. Barrières de communication dans les organisations internationales

Les barrières de communication constituent un défi central dans les environnements multiculturels. Elles résultent principalement des différences linguistiques et culturelles, qui se traduisent par des styles de communication variés : certaines cultures privilégient une approche directe et explicite, tandis que d'autres favorisent une communication indirecte, axée sur la préservation de l'harmonie sociale. Ces divergences peuvent provoquer des malentendus et des tensions, mais, lorsqu'elles sont bien gérées, elles enrichissent les échanges et stimulent l'innovation au sein des équipes internationales (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Les principaux risques de communication dans les organisations multiculturelles sont :

- a) Problèmes de communication :** Les malentendus liés à la langue ou aux codes sociaux ralentissent la prise de décision et compliquent la résolution des problèmes, nuisant à la fluidité des échanges et pouvant générer des tensions (Adler, 2002 ; Jean, 2000).

- b) Difficultés d'interprétation :** Les différences linguistiques, verbales ou non verbales, entraînent fréquemment des incompréhensions sur les attentes, les consignes ou les objectifs, freinant la collaboration au sein des équipes (Adler, 2002).
- c) Risque de fragmentation :** Une gestion inadéquate de la diversité peut conduire à la formation de sous-groupes selon l'appartenance culturelle ou linguistique, ce qui fragmente la cohésion de l'organisation et nuit à la solidarité collective (Jean, 2000).

2.1.3. Risques d'intégration et organisationnels

Les organisations confrontées à la diversité culturelle lors de leur implantation internationale doivent faire face à plusieurs risques d'intégration et organisationnels. Tout d'abord, les difficultés d'intégration représentent un enjeu majeur. Une mauvaise gestion des différences culturelles peut conduire au rejet des pratiques de l'entreprise par les employés locaux, ou encore à un taux de rotation élevé du personnel. Ce manque d'adhésion freine l'efficacité des équipes et compromet l'ancrage durable de l'organisation dans son nouvel environnement (Jean, 2000).

Ensuite, des décisions inefficaces peuvent résulter d'une absence de prise en compte des spécificités culturelles. Lorsque les stratégies ne sont pas adaptées au contexte local, les choix opérés risquent de ne pas répondre aux attentes du marché ou de se heurter à des résistances internes, réduisant ainsi la performance globale de l'entreprise (Jean, 2000).

Enfin, les risques organisationnels et managériaux sont également à considérer. Les différences de valeurs culturelles peuvent engendrer des oppositions sur les méthodes de travail, les priorités et les styles de management. Elles sont aussi susceptibles de créer des tensions liées à des divergences juridiques, religieuses ou sociales, ce qui complique la gestion quotidienne et la cohésion de l'organisation (Jean, 2000).

2.2. Opportunités liées à la diversité culturelle dans le contexte des IDE

2.2.1. Atouts stratégiques de la diversité culturelle (Créativité et innovation)

La diversité culturelle constitue un véritable levier stratégique pour les organisations opérant dans un environnement mondialisé. Elle offre de multiples avantages qui contribuent à la compétitivité, à l'innovation et à la performance globale des entreprises. Les équipes multiculturelles favorisent l'émergence d'idées novatrices et de solutions originales. La diversité des points de vue, des expériences et des référentiels culturels stimule la créativité collective, permettant ainsi de mieux répondre à des problématiques complexes et de

développer des produits ou services innovants (Cox, 1991 ; Adler, 1994 ; Bartlett, 1989 ; Facchini, 2008).

2.2.2. Meilleure adaptation aux marchés locaux et internationaux

La compréhension fine des spécificités culturelles des marchés locaux et internationaux permet aux entreprises d'ajuster leurs produits, services et stratégies. Cette capacité d'adaptation facilite la conquête de nouveaux clients, la fidélisation et le succès durable sur des marchés diversifiés (Facchini, 2008).

2.2.3. Avantage concurrentiel et attractivité

Valoriser la diversité culturelle renforce la performance des entreprises, notamment en matière de recrutement et de fidélisation des talents. Une organisation perçue comme inclusive et ouverte attire des profils variés, améliore son image employeur et bénéficie d'une meilleure rétention des collaborateurs (Facchini, 2008 ; O'Flynn et al. 2001).

2.2.4. Ouverture à de nouveaux marchés

Une gestion efficace de la diversité facilite l'expansion vers de nouveaux territoires. Les équipes multiculturelles, grâce à leur connaissance des contextes locaux, permettent à l'entreprise de renforcer sa position sur la scène internationale et de saisir de nouvelles opportunités de croissance (Facchini, 2008).

2.2.5. Diversité culturelle comme facteur économique

La diversité culturelle joue un rôle ambivalent dans le développement économique des organisations et des sociétés. D'une part, de nombreuses études montrent qu'elle stimule l'innovation et la créativité, notamment dans les grandes métropoles et les secteurs créatifs, où la confrontation de points de vue variés favorise l'émergence de nouvelles idées (Facchini, 2008). La diversité est ainsi perçue comme une véritable source d'adaptabilité et de dynamisme pour les entreprises. D'autre part, cette hétérogénéité peut également constituer un frein à la coopération et à la confiance, en particulier dans les contextes où les institutions sont peu solides. Les différences culturelles peuvent compliquer la gestion des conflits et la coordination des équipes, ce qui risque d'affecter négativement la croissance économique et la cohésion sociale (Facchini, 2008).

En résumé, la diversité culturelle représente à la fois un levier d'innovation et d'adaptabilité, mais aussi un défi en matière de gestion et de cohésion. Son impact sur la croissance

économique dépend largement de la capacité des organisations et des sociétés à valoriser les différences tout en assurant un cadre institutionnel solide et inclusif (Facchini, 2008).

3. L'orientation culturelle des organisations internationales

Face au développement des échanges internationaux et à la mondialisation de l'économie, l'un des enjeux des entreprises consiste à gérer les relations entre siège social et les filiales à l'étranger selon des principes à définir qui peuvent varier en fonction des cultures nationales des pays d'accueils et de la culture de l'entreprise. S'étaler à l'international complique le rôle du siège et sa relation avec ses filiales à l'étranger. L'entreprise doit faire face à des lieux et des temps différents et surtout répondre à la dimension interculturelle de ses collaborateurs et de son organisation. Afin de faire face à la diversité des attentes et besoins des marchés locaux et aux caractéristiques de la population locale, l'entreprise peut opter pour différents modes de relations avec ses filiales à l'étranger (Meier, 2008).

3.1.Le modèle ethnocentrique :

Ce modèle fortement utilisé dans les années 1960 – 1970, est basé sur la standardisation des systèmes de gestion, Centré sur la culture d'origine de l'entreprise (siège) qui détient l'autorité principale (centre des décisions) et diffuse ses valeurs à l'ensemble des filiales du groupe. Les filiales disposent d'une faible autonomie et les postes de commandement sont tenus par des cadres expatriés qui forment un moyen de transférer les valeurs et attentes du groupe aux cadres locaux qui constituent une minorité. Ce modèle de gestion privilégie la conformité plutôt que la diversité, établissant ainsi un système d'autorité unique et cohérent qui peut s'avérer efficace dans les environnements stables et peu évolutifs.

L'application de ce modèle auprès de filiales de pays proches s'explique en raison de la facilité du siège à imposer sa vision et sa culture auprès des entreprises positionnées sur ces marchés (Meier, 2008). En revanche ce modèle atteint ses limites lorsque l'environnement requiert une certaine adaptation spécifique et dans les contextes changeants et complexes où les solutions ne peuvent être définies au préalable. On trouve ce modèle généralement dans les pays en voie de développement caractérisés par un personnel peu compétent. (A. el-Gueyed kridis, 2015).

3.2.Le modèle polycentrique :

L'approche polycentrique, s'oppose au modèle ethnocentrique les décisions stratégiques de l'entreprise sont définies en fonction des cultures des différents pays, afin d'être au plus près

de la réalité locale. Ce modèle mis par conséquent l'accent sur l'autonomie organisationnelle des filiales. Chaque filiale est considérée comme une entreprise nationale distincte et dispose d'une réelle autorité dans les prises de décisions. Les responsabilités sont déléguées aux cadres locaux occupant les postes clés des activités. Le contrôle du siège y est limité, l'entreprise considère que les valeurs du pays d'accueil sont difficiles à comprendre et ne permettent pas d'agir de manière efficace. Si ce type d'organisation favorise l'initiative et l'adaptation, elle présente comme inconvénient de limiter les synergies et rend plus difficile le sentiment d'appartenance à un même groupe. Le manque de cohésion interne constitue de ce point de vue le principal risque associé à ce modèle (Meier, 2008).

3.3.Le modèle régiocentrique :

Le modèle régiocentrique présente l'avantage de disposer de firmes supranationales tout en respectant les différences culturelles, il vient modifier le point d'analyse généralement utilisé dans la gestion des entreprises, en se positionnant entre la vision mondiale et la vision locale par l'hybridation. Dans ce modèle l'entreprise favorise la culture de proximité entre pays voisins en recherchant dans ces grandes zones régionales la réalisation de synergies sur le plan économique, géographique et culturel. Autrement dit faire émerger des espaces relativement homogènes pour bénéficier des économies d'échelle, sans pour autant négliger la réalité des cultures. Selon ce modèle, on ne peut ignorer le fais culturel ; en revanche, il est possible de rapprocher au sein du même espace des cultures de pays proches en termes de caractéristiques (histoire et références communes, valeurs et normes partagées...) cette approche vise à diviser le monde en subdivision régionale plus au moins constituées, en regroupant des pays de culture proches et en organisant et gérant l'activité économique autour de ce bloc régionale. Lasserre et Schütte (1996) plaident pour une telle organisation dans le cas de l'Asie- pacifique, Malgré les multiples avantages comme permettre aux responsables talentueux de pouvoir gérer de vastes marchés avec un minimum de cohérence dans les actions engagées. Malgré cela, les limites se posent en termes de sous-estimation de certaines différences culturelles comme dans le cas d'une association entre les pays asiatiques connus pour leur hétérogénéité culturelle comme le Japon et le Vietnam malgré leur proximité géographique (Meier, 2008).

3.4.Le modèle géocentrique :

Le modèle géocentrique place l'entreprise dans un système global de prise de décision. Le siège et la filiale sont inscrits dans un processus alliant intégration mondiale et spécificités locales. Il est construit au tour d'une logique en réseau de filiales internationales, dont le siège

Chapitre 01 : Globalisation et Internationalisation des Activités d'entreprise

n'est qu'une unité parmi d'autres. Les relations de coopération inter-firmes l'emportent de ce fait sur la logique hiérarchique. Dans ce type d'entreprises, les cadres sont recrutés en fonction de leurs compétences indépendamment de leurs origines culturelles. La nationalité n'est plus un critère déterminant en matière de recrutement et d'affectation des cadres aux postes de direction ; les responsabilités sont accordées au regard de l'expérience et de la compétence, sans prise en compte de l'origine culturelle du postulant. Ce modèle correspond généralement à un stade avancé du développement des entreprises à l'international (*organisation transnationale*) (El-Gueyed kridis, 2015).

Tableau 01 : récapitulatif des différents Modèles culturels

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

Source : (Meier, 2008, p.114).

Une synthèse des relations siège-filiales à partir de l'approche développée par Perlmutter (1969) et proposé. La comparaison entre les différents modèles est réalisée autour des trois principaux critères représentatifs des différentes approches. Identifiant d'abord le type de culture d'entreprise et son alignement culturel, par la suite déterminé quel genre de relation adopté dans les relations intra-firmes (orientation culturelle, degré d'interdépendance et de l'autonomie), puis définir les modalités d'exercice du contrôle et d'évaluation sur les filiales

4. De la culture universelle au management interculturel ?

Les conséquences de la globalisation ne sont pas seulement économiques et sociales. Elles sont aussi culturelles. Dans la mesure où les systèmes de management véhiculent avec eux leurs lots de valeurs culturelles, on peut craindre de se trouver entraîné dans une tendance à l'uniformisation des références culturelles. Celle-ci s'inscrirait dans le contexte des changements assez profonds qui s'observent dans les modes de vie, l'organisation de travail, les styles de management et les conditions d'accès au savoir que permettent l'actuel développement des technologies. Lorsque la globalisation apparaît comme une source de nouvelles exclusions et impose des modèles de gestion universels parfois trop éloignés des réalités et des références locales et tend à couler le monde entier dans un moule culturel uniforme, celles-ci deviennent insupportables et on assiste à d'inévitables résistances qui peuvent appeler à de nouvelles solidarités et à la recherche de nouvelles références culturelles.

La réalité managériale contemporaine repose largement sur une logique universaliste, les entreprises multinationales ont pu se contenter d'exporter des modes de management qui avaient fait leurs affirmations dans les pays où ils avaient été élaborés et où ils avaient acquis un statut de scientificité et d'universalisme, cette logique universaliste a été largement admise, parfois avec une certaine fascination (Mutabazi et al.,1994).

Cependant, les comportements des entreprises multinationales sont loin d'être uniques. La tradition américaine, généralement soutenue par une forte culture d'entreprise, préfère une approche convergente et une stratégie globale des marchés qui devrait transcender les différences culturelles. Tandis que dans les pays en voie de développement, la notion de globalisation s'accommode plus facilement d'une approche plus ouverte. Un peu partout, des exemples attestent d'une volonté de prendre en compte les particularités spécifiques qui interviennent dans la gestion des entreprises locales.

Ignorer la diversité culturelle peut conduire à des erreurs de gestion. On en connaît beaucoup d'exemples : depuis les alliances et fusions qui ont échoué par méconnaissance des

différences culturelles jusqu'à la perte d'une clientèle traditionnelle qui n'a pas accepté la présentation universelle, d'un comportement managérial pourtant efficace dans un autre environnement, sans compter les nombreux conflits internes et les ruptures de communication rencontrées par les entreprises multinationales qui n'ont pas su gérer cette diversité culturelle. Inquiètes, les entreprises se demandent comment maîtriser cette situation. Mais l'univers de la diversité culturelle est complexe et parfois insaisissable. En apparence, la technologie est partout la même et des pratiques universelles de gestion devraient suffire. Pourtant, des résistances surgissent, apparemment sans fondement, larvées et irritantes, des malentendus surviennent (D'Iribarne, 1998).

De plus, des conflits peuvent apparaître entre deux approches, globales et locales. Comment l'entreprise doit-elle gérer l'équilibre des pouvoirs entre la direction d'une filiale, centrée sur la stratégie du pays d'accueil, et la direction générale qui privilégie une stratégie globale ?

L'enjeu devient alors celui du management interculturel qui est un nouveau style de management fondé sur la reconnaissance et la prise en compte des différences culturelles de façon à 'anticiper les contrecoups sociaux de la globalisation à différents niveaux de management au sein de l'entreprise et entre les organisations. Il peut être considéré aussi comme une forme de management qui est capable :

- ✓ De reconnaître l'existence de cultures différentes ;
- ✓ D'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise ;
- ✓ De combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux.

Dans cette optique Le rôle du management interculturel est de répliquer aux difficultés d'interprétation et de compréhension des divergences de systèmes culturels. Et consiste, pour le chercheur et le manager, à les traduire dans leur propre logique pour pouvoir moduler leur style déployé et de fonctionnement en fonction des différentes cultures en présence dans une entreprise. Cette interprétation doit tenir compte de l'adaptation fondamentale qui accompagne la permutation d'un modèle dans un autre.

Des situations de management interculturel sont presque toujours concrètes dans le cas des entreprises multinationales. Elles peuvent également se rencontrer à l'intérieur d'un même pays ou au sein d'une même entreprise. Pour une entreprise, s'inscrire dans une approche interculturelle n'est pas une activité simple. Cela implique d'abord de connaître et de

reconnaître les autres cultures. Mais cela suppose tout autant une grande capacité de flexibilité et d'ouverture de la part des membres de l'entreprise et de ses partenaires.

Ainsi, il est question pour les dirigeants internationaux de remettre en cause leurs méthodes de gestion même si ces dernières se sont jusqu'à présent révélées efficaces. Le management interculturel est une façon d'envisager d'autres modes de management en combinant la considération des spécificités culturelles avec les obligations stratégiques globales de l'entreprise. Cependant, cette stratégie ne pourra faire ses preuves que si l'identification et l'intégration des différences culturelles et socioculturelles d'un pays exerçant une influence sur l'organisation sont valorisées dans les décisions de gestion.

Section 03 : L'internationalisation dans le contexte algérien

Depuis son indépendance, l'économie algérienne a connu une transformation majeure, passant d'un modèle planifié et étatisé à une ouverture progressive vers l'économie de marché. Initialement axée sur une industrialisation dirigée par l'État et une planification centralisée, l'Algérie a mis en place une base industrielle solide tout en maintenant un secteur privé limité. Parallèlement, le pays a attiré l'attention des investisseurs étrangers, principalement issus d'Europe, avec une reprise notable des investissements directs étrangers (IDE) à partir des années 1990.

1. Évolution historique de l'ouverture économique algérienne

1.1. Nationalisation et économie planifiée (1962-1978)

Après l'indépendance en 1962, l'Algérie a opté pour un modèle économique socialiste, marqué par la nationalisation progressive des secteurs stratégiques et l'instauration d'une économie planifiée. Dès 1966, l'État a procédé à la nationalisation des secteurs jugés stratégiques tels que les mines et les compagnies d'assurances. Ce processus culmine en 1971 avec la nationalisation totale des hydrocarbures, ressource vitale pour l'économie nationale. Dans ce contexte, l'État devient le principal acteur économique, supervisant la création et la gestion de grandes entreprises publiques à travers une planification centralisée.

Durant les années 1960 et 1970, l'Algérie connaît une intense phase de construction d'infrastructures et de développement d'industries publiques, contribuant à la modernisation du pays. Le secteur étatique domine alors largement l'économie nationale, marginalisant le secteur privé, réduit à un rôle secondaire. Ces choix économiques visent à assurer

l'autosuffisance, accélérer l'industrialisation et renforcer la souveraineté nationale (Ouguenoune, H. 2014).

1.2. Restructuration économique et premiers signes de crise en Algérie (années 1980)

Au cours des années 1980, l'Algérie a fait face à ses premières grandes difficultés économiques. La chute brutale des prix du pétrole à partir de 1986 entraîne une baisse de 40% des recettes pétrolières, dévoilant la vulnérabilité du modèle algérien fondé sur la rente des hydrocarbures. Cette crise a mis en évidence les limites du système économique centralisé mis en place depuis l'indépendance (Khadidja, 2002).

Face à la baisse des ressources, l'État reconnaît officiellement le secteur privé comme acteur complémentaire au secteur public. Des tentatives de réformes sont amorcées : les premières mesures d'assouplissement et de libéralisation économique apparaissent en (1989 à 1991), donnant davantage d'autonomie aux entreprises publiques et allégeant certains contrôles administratifs. Cette période est également marquée par la restructuration et la réorganisation des entreprises publiques, qui révèlent les dysfonctionnements structurels du secteur industriel, longtemps soutenu artificiellement par les revenus pétroliers.

Ainsi, la décennie 1980 constitue un tournant décisif, amorçant la transition, d'une économie centralisée vers une économie plus ouverte et diversifiée, sous la contrainte d'une grave crise économique et sociale (Sadi, 2006).

1.3. Transition vers l'économie de marché et ajustements structurels en Algérie

Les années 1990 marquent pour l'Algérie une phase cruciale de transition vers l'économie de marché, dans un contexte de grave crise économique et de turbulence politique. Sous la pression de la chute continue des prix du pétrole et de l'aggravation de la dette extérieure, l'Algérie engage à partir de 1994 un vaste programme d'ajustement structurel dicté par le FMI et la Banque mondiale. Ce plan a abouti à la libéralisation du commerce extérieur, à la dévaluation du dinar, à la liberté des prix et à la suppression de nombreux monopoles publics. Le pays s'ouvre aux investisseurs étrangers et modernise son cadre bancaire et commercial (Torrès et al, 2010).

Cette réforme s'accompagne d'une politique de privatisation et du renforcement du secteur privé, faisant de l'initiative privée un moteur clé de la croissance et de l'emploi. Toutefois, la libéralisation rapide entraîne des difficultés sociales, telles que pertes d'emplois, inflation et tensions issues de la réduction des subventions. Par ailleurs, la décennie noire (1992-2000),

marquée par l'insécurité et la violence politique, freine durablement le développement économique du pays. Malgré ces obstacles, la dynamique de relance économique s'installe progressivement, avec des plans d'investissements publics massifs, encourageant la création d'entreprises et l'émergence d'un secteur privé solide.

1.4. Diversification économique en Algérie (1999-2024)

A partir des années 2000, l'Algérie connaît une stabilisation politique et économique relative, permettant la mise en place de programmes quinquennaux visant la modernisation de l'économie et la diversification des revenus hors hydrocarbures. De grands investissements publics sont réalisés dans les infrastructures : routes, ports, logements.

Cependant, malgré ces efforts, la diversification économique reste limitée : la part de l'industrie industrielle dans le PIB demeure inférieure à 5%, attestant la persistance de la dépendance aux ressources pétrolières. Depuis les années 2000, divers défis perdurent, notamment la nécessité de développer un secteur privé dynamique et des PME innovantes (Chebbah, K. 2007).

À partir de 2020, des réformes importantes sont engagées pour encourager les investissements, notamment la suppression de la règle dite « 51/49 » sur la majorité nationale dans les capitaux étrangers pour les secteurs non stratégiques. Une décision qui vise à relancer la dynamique du secteur privé et améliorer l'attractivité économique du pays. En 2022, une nouvelle loi sur l'investissement est adoptée, accompagnée de mesures pour la numérisation de l'administration et la modernisation des services publics, renforçant ainsi le cadre institutionnel et réglementaire.

2. Dispositif mis par l'Algérie pour l'intégration à l'économie mondiale

L'Algérie, consciente de l'importance stratégique d'attirer les firmes multinationales (FMN) pour dynamiser son économie, a développé un arsenal de mesures ciblées afin d'améliorer son attractivité territoriale. Face à une concurrence internationale accrue, le pays a mis en œuvre des politiques institutionnelles adaptées, signé des accords internationaux favorisant les investissements, créé des zones franches dédiées et instauré divers dispositifs d'accompagnement pour encourager l'implantation et le développement des FMN sur son sol. Ces actions visent à répondre aux critères essentiels pour maximiser les opportunités d'attractivité des investissements directs étrangers.

2.1. L'IDE (Investissement direct étranger) :

Plusieurs définitions de l'investissement direct étranger sont établies, mais en général, celles données par les institutions internationales comme le Fonds Monétaire International (FMI) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) sont les plus retenues.

Le FMI définit l'IDE comme : « *l'investissement qu'une entité résidente d'une économie (investisseur direct) effectue dans le but d'acquérir un intérêt durable dans l'entreprise résidente d'une autre économie (entreprise d'investissement direct).*

Par intérêt durable, on entend qu'il existe une relation à long terme entre l'investisseur et l'entreprise et que l'investisseur exerce une influence significative sur la gestion de l'entreprise ». (FMI, 2009).

Tandis que l'Organisation mondiale du commerce (O.M.C) considère L'investissement direct étranger (IDE) comme un processus réalisé par un investisseur situé dans un pays (le pays d'origine) où ses actifs sont utilisés dans d'autres pays (pays hôtes avec l'intention de les exploiter)

Pour KarlP. Sauvart et Padma Mallampally L'IDE est défini comme un 'investissement réalisé à l'étranger par des sociétés transnationales ou multinationales en vue d'acquérir des actifs et de gérer des activités de production sur place (CNUCED, 2015).

Par ailleurs Caves et Frankel (2003, p.59) définissent l'investissement direct comme étant : « *un mouvement de capital, mais le prêteur transfère des ressources et prend le contrôle du projet. L'essentiel de l'investissement direct passe par les FMN, définies comme des entreprises qui gèrent des unités de productions dans plus d'un pays ».*

Ces deux dernières définitions de l'IDE mettent l'accent sur le fait que les FMN (Firme Multinationale) sont des éléments clés de l'IDE.

Nous retenons plusieurs aspects de ces définitions à savoir :

- ✓ L'IDE est un engagement durable de moyen ;
- ✓ Un transfert de ressources se fait par l'investisseur étranger, mais en contrepartie certain degré d'influence doit être exercé sur la direction de l'entreprise.

2.2. Cadre institutionnel et dispositifs stratégiques pour renforcer l'attractivité des IDE

2.2.1. Réformes réglementaires

Le Code de l'investissement de 1993 instaure un cadre favorable en Algérie visant à encourager les investissements, tant pour les résidents que pour les étrangers, sans discrimination. Il garantit la liberté d'investir, simplifie les procédures administratives via une déclaration d'investissement privilégiée, et désigne un guichet unique, l'Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement (APSI) comme interlocuteur unique des investisseurs. Le code garantit également la protection des capitaux et bénéfices, avec un accès possible à l'arbitrage international en cas de conflits. Des dispositifs d'incitation adaptés aux secteurs et régions prioritaires sont mis en place pour favoriser la réalisation de projets.

L'ordonnance du 20 août 2001 renforce ce cadre en élargissant la définition de l'investissement à de nouvelles formes (création, extension, rénovation, restructuration) et secteurs, et en renforçant les garanties pour les investisseurs. Elle simplifie davantage les procédures, garantit le traitement national aux investisseurs étrangers, et supprime la plupart des barrières sur la participation étrangère, sauf dans le secteur des hydrocarbures où les investissements étrangers restent soumis à des accords spécifiques avec Sonatrach. Par la suite l'Ordonnance n°06-08 du 15 juillet 2006 vient en appui pour les dispositifs de l'ordonnance n°01-03 de 2001 en simplifiant les procédures administratives et en réduisant les délais de traitement des dossiers d'avantages pour les investisseurs.

En complément, la Loi de Finance Complémentaire 2009, notamment l'Ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, a joué un rôle important dans le cadre juridique régissant les investissements directs étrangers (IDE) en Algérie. Cette ordonnance vise à renforcer l'attractivité du pays pour les investisseurs étrangers en améliorant les conditions fiscales et administratives. Elle introduit des mesures incitatives destinées à encourager les IDE, notamment par des exonérations fiscales temporaires, une meilleure protection des investissements ainsi qu'une simplification des procédures. Ainsi, cette réforme législative s'inscrit dans la volonté de soutenir la diversification économique et de dynamiser l'entrée des capitaux étrangers dans différents secteurs d'activité en Algérie.

2.2.2. Principales institutions de gestion et de promotion des IDE

Le premier organisme de promotion des IDE s'agit du Conseil National de l'Investissement (CNI) qui est chargé de définir la stratégie globale d'investissement du pays. Il propose les incitations économiques adaptées, approuve les conventions d'investissement, identifie les

zones bénéficiant d'un régime dérogatoire, et assure le suivi des politiques d'investissement pour garantir leur efficacité.

L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) joue un rôle central dans l'accueil, le suivi et l'accompagnement des investisseurs. Elle assure également la gestion de la base de données nationale des projets d'investissement, tout en mettant en place des guichets uniques décentralisés afin de faciliter les formalités administratives nécessaires.

Les Guichets Uniques Décentralisés (GUD) ont pour mission d'accélérer la création d'entreprises et de projets. En centralisant les différentes formalités administratives, ils simplifient l'entrée des investisseurs, qu'ils soient étrangers ou locaux, en offrant un cadre plus accessible et efficient.

2.3. Libéralisation du commerce extérieur : Accords internationaux et intégration régionale

- a) **Accord d'association avec l'Union Européenne (2002)** : Accès privilégié au marché européen, volet commercial important, coopération économique, politique et culturelle – l'UE représentant plus de 60% du commerce extérieur algérien.
- b) **Accords de libre-échange avec les pays arabes** : Notamment la Zone Arabe de Libre Échange (ZALE), avec pour objectif des abattements tarifaires progressifs et des exemptions sur de nombreux produits, stimulant les échanges et l'intégration régionale.
- c) **Accords préférentiels bilatéraux** : Par exemple, l'accord algéro-tunisien de 2008 prévoyant des abattements tarifaires importants et des exemptions de droits de douane pour de nombreux produits industriels et agricoles selon des listes spécifiques.
- d) **Participation aux initiatives multilatérales africaines** : Comme la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (CFTA), pour renforcer l'intégration régionale et diversifier les partenariats commerciaux. (Mazouaghi&Talaahit, 2009).

2.4. Des incitations fiscales, financières et conditions d'octroi en Algérie

En Algérie, les incitations à l'investissement sont conçues pour stimuler la création de projets porteurs et le développement des zones prioritaires. Elles reposent sur trois volets principaux : avantages fiscaux, avantages financiers et procédures d'octroi simplifiées. Sur le plan fiscal, ils profitent d'exonérations incluant la suppression de la TVA, la franchise des droits de douane et l'exemption d'impôt sur les bénéfices, dont la durée varie selon la localisation et la nature du projet. Financièrement, les investissements d'intérêt national ou situés dans des zones défavorisées bénéficient de facilités telles que la réduction du coût foncier, l'accès

simplifié au crédit bancaire et des subventions partielles, favorisant ainsi la rentabilité. Par ailleurs, les procédures administratives sont simplifiées grâce à l'accompagnement personnalisé par l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), qui sert d'interlocuteur unique pour tous les investisseurs. Enfin, pour accéder à ces avantages, il est nécessaire de déposer une déclaration de projet auprès de l'ANDI ou du guichet unique compétent, de respecter les critères d'éligibilité, et de s'engager contractuellement, avec un suivi assuré par l'ANDI et le Comité National d'Investissement.

3. Analyse des IDE en Algérie par secteur d'activité

Les données statistiques des investissements directs étrangers (IDE) par secteur d'activité qui permettent une ventilation sectorielle précise ne sont pas à ce jour fiable. Les trois principales sources de données disponibles demeurent insuffisamment développées et partielles. En effet, les chiffres publiés par la Banque d'Algérie présentent les flux d'IDE par volume et par pays d'origine, sans distinction sectorielle. De son côté, l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) fournit une liste des projets d'investissement ventilés par secteur d'activité, mais ces données concernent uniquement les projets envisagés et non les réalisations effectives. Tandis que, les statistiques douanières portent exclusivement sur les flux physiques, sans détail sur la nature des secteurs concernés (Kadri, N.2017).

Cependant, la prédominance des IDE dans le secteur des hydrocarbures met en lumière les défis persistants en matière de diversification économique, soulignant la nécessité de développer d'autres secteurs pour un développement plus équilibré et durable.

3.1. Analyse sectorielle des IDE : secteurs clés (hydrocarbures, hors hydrocarbures)

L'analyse des flux d'Investissements Directs Étrangers (IDE) par secteur d'activité en Algérie met en évidence une forte concentration sur l'industrie extractive, principalement les hydrocarbures. Viennent ensuite, loin derrière, l'industrie manufacturière et la construction.

Tableau 02 : flux sectoriels des IDE (2023)

Secteur	Montant IDE (2023, MUSD)	Part principale (%)
Industries extractives	829	69,1
Industrie manufacturière	133	11,1
Construction	74	6,2
Autres secteurs*	Données moindres	-

*Autres secteurs : agriculture, transport, services, tourisme (parts sous les 5%)

Source: Banque d'Algérie, CNUCED, World Investment Report 2024

Le tableau nous affiche une prédominance des hydrocarbures, qui représentent Environ 70% des IDE totaux selon les estimations (Banque d'Algérie et UNCTAD). Ces IDE sont très fortement concentrés dans ce secteur, notamment avec la présence de grandes compagnies pétrolières (Sonatrach, Total Energies, ENI, etc.). Cette situation reflète un modèle d'économie de rente et illustre la structure historique du pays, fortement dépendante des ressources naturelles. Cependant, le *World Investment Report 2024* souligne, le paysage industriel commence à évoluer avec une croissance notable de l'industrie manufacturière 11%, particulièrement dans les secteurs de la pétrochimie, l'agro-industrie, le ciment, et récemment l'automobile (implantation d'usines Renault, Peugeot, et Fiat). La construction constitue quant à elle le troisième secteur le plus attractif, avec Environ 5-10% des IDE. Le secteur du BTP retient de plus en plus l'attention, surtout dans les projets de logements, autoroutes et ports, impliquant des groupes étrangers (chinois, turcs, français).

En revanche, des secteurs stratégiques comme l'agriculture, les services, le transport et les technologies restent encore peu développés, malgré leur importance cruciale pour la diversification économique et la promotion de l'innovation. Cette dynamique met en lumière les défis et opportunités auxquels l'Algérie est confrontée pour construire une économie plus persévérante et durable. Cette concentration sectorielle limite la résilience de l'économie et accentue la vulnérabilité face aux chocs externes (prix du pétrole). La sous-représentation des innovations technologiques, du tourisme ou des services constitue un frein à la montée en valeur de l'écosystème économique algérien.

Malgré la résilience démontrée en 2024, la dépendance persistante aux hydrocarbures et la nécessité de consolider les finances publiques demeurent des défis majeurs. L'amélioration de la qualité des dépenses publiques, la stimulation de l'investissement privé, la mise en place de réformes sectorielles ciblées ainsi que La réussite de la transition vers une croissance plus diversifiée et résiliente dépendra ainsi de la capacité à engager des réformes structurelles ambitieuses, à soutenir l'innovation et à renforcer l'emploi dans les secteurs porteurs de valeur.

4. Cartographie des pays investisseurs en Algérie et de leurs stratégies d'implantation :

L'histoire économique algérienne depuis l'indépendance illustre un parcours marqué par des ruptures structurelles ainsi que des continuités. Les différentes réformes économiques entreprises ont permis une reprise des IDE, principalement en provenance de pays européens tels que la France, l'Espagne et l'Italie. Depuis l'an 2000, l'Algérie attire de plus en plus d'investisseurs internationaux.

Tableau03 : Analyse comparative des pays émetteurs d'IDE

Pays	Part dans le stock d'IDE (%)
États-Unis	29
Italie	10
France	10
Espagne	7
Royaume-Uni	6
Turquie (hors hydrocarbures)	Leader secteur construction & industrie
Qatar, Chine, Malaisie	Présence croissante, notamment énergie et agro-industrie

Source: CNUCED, World Investment Report 2024

Le tableau présente la répartition des investissements directs étrangers (IDE) en Algérie par pays, révélant plusieurs dynamiques clés :

4.1. Les principaux investisseurs traditionnels :

Les principaux investisseurs traditionnels en Algérie restent largement dominants dans la répartition des investissements directs étrangers. Les États-Unis occupent la première place avec une part significative de 29% du stock d'IDE, soutenus notamment par leur implication dans les secteurs clés de l'énergie et de l'agroalimentaire. Parallèlement, l'Union Européenne conserve son rôle de partenaire privilégié, avec des pays tels que l'Italie et la France, chacun représentant 10% des IDE, ainsi que l'Espagne avec 7%. Cette forte présence européenne traduit les liens historiques et économiques étroits tissés avec l'Algérie, couvrant différents secteurs d'activité. Le Royaume-Uni, bien que présent à un niveau moindre avec 6%, contribue également à ce paysage d'investissements traditionnels dans le pays.

4.2. Investisseurs régionaux et émergents :

Les investisseurs régionaux et émergents jouent un rôle de plus en plus important dans le paysage des IDE en Algérie. Parmi eux, les pays arabes, et plus particulièrement le Qatar, voient leur présence se renforcer dans des secteurs clés tels que la sidérurgie, l'agroalimentaire et les infrastructures, témoignant d'un intérêt accru pour le développement économique régional. La Turquie se distingue quant à elle comme le premier investisseur hors hydrocarbures, s'imposant comme un leader dans les secteurs de la construction, des industries manufacturières et des services. Cette position illustre le dynamisme d'un acteur régional engagé dans la diversification de ses investissements en Algérie. Par ailleurs, la Chine multiplie ses projets dans des domaines stratégiques tels que l'énergie, les infrastructures et les technologies vertes, affichant une volonté claire de soutenir la diversification de l'économie algérienne tout en renforçant la coopération sino-algérienne.

dans des secteurs d'avenir. Ainsi, la structure des IDE reflète à la fois une continuité des partenariats traditionnels, une montée en puissance des investisseurs régionaux, et un intérêt marqué des puissances émergentes pour accompagner la transformation économique de l'Algérie.

5. Les différentes formes de présence des entreprises étrangères en Algérie :

Les entreprises étrangères peuvent s'implanter dans le pays d'accueil par différentes formes dont les suivantes sont les plus courants.

5.1. La création de filiale (*Green Field Investment*)

La création *ex-nihilo*, c'est une entité créée par une entreprise mère sur un territoire local ou étranger, elle est dotée d'une personnalité morale propre au pays d'accueil et un statut juridique autonome, elle est chargée de la production, la prospection, la vente ou de services après-vente (Mercier et al, 2007, p.67). Cependant, elle est contrôlée majoritairement par l'entreprise mère. Toutefois, le partenaire de la filiale est séparé du patrimoine de la firme mère qui conserve donc le pouvoir décisionnel. Par conséquent, la filiale convoite et pénètre elle-même le marché étranger dans le but d'une production ou d'une commercialisation ou de recherche (unité de recherche et développement) (Mazerolle, 2006).

La création de filiale présente beaucoup d'avantages. Du côté de l'investisseur, comme le contrôle maximal des actions de production et la conservation de la maîtrise technologique au sein de la filiale en limitant tout éventuel transfert technologique non voulu. Tant du côté du pays investi, la création de nouvelle implantation signifie la création d'emploi, de transfert technologique et une formation de capital.

5.2. La succursale

C'est une entreprise rattachée directement à l'entreprise mère. Elle ne possède pas de titre d'autonomie et elle dépend entièrement de la société mère même sur le plan comptable, son statut juridique et fiscal est en fonction du droit local tandis que les obligations qu'elle supporte sont très proches de celle de la filiale. La succursale ne peut signer aucun contrat, ni émettre une facture, ni avoir une activité économique indépendante. Elle se contente d'informer la société mère par envoi de rapports ou d'études de marché, de gérer sur place les commandes et éventuellement le service après-vente. Autrement dit la succursale est une

structure temporaire qui débouche le plus souvent à une autre forme d'implantation (Deysine & Duboin, 1995).

5.3.La joint-venture (JV) (co-entreprise) :

Cette stratégie apparaît quand l'entreprise pénètre un nouveau marché, place ses ressources avec une autre entreprise souvent locale qui appréhende bien le marché, les habitudes des consommateurs et détient l'accès aux fournisseurs et à l'environnement pour former une nouvelle compagnie dont la propriété, le contrôle et bénéfices sont partagés (Weitz, 2004, p.166).

Jolly. Dominique (2001, p.32) définit une (JV) comme « *une entité organisationnelle légale et distincte créée par des firmes indépendantes les unes des autres par transfert d'un lot de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales) dans l'intention de mener une action conjointe (recherche et développements, approvisionnement, commercialisation, fabrication)* ». L'auteur confirme également qu'en construisant en commun les ressources, les partenaires d'une JV disposeront d'une possibilité d'accéder à des avantages auxquels ne peuvent pas y arriver individuellement. Les JV ont la propriété d'offrir aux entreprises une certaine souplesse stratégique qui leur permettraient de répondre efficacement et rapidement aux changements de l'environnement. Elles font doter les entreprises des moyens complémentaires pour assurer leur développement international, faisant ainsi face la férocité du challenge au même titre que les fusions acquisitions.

5.4.L'alliance stratégique

Une alliance stratégique est une association de collaboration entre plusieurs entreprises dite concurrentes ou potentiellement concurrentes qui ont pour but la réalisation d'un projet ou une activité spécifique dont une entreprise ne peut pas réaliser seule ce projet ou le risque de perte est très important. En coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires. Les entreprises participantes partagent le coût des investissements et repartissent entre eux les tâches à effectuer (Strategor, 1997). Les différents objectifs à la création d'alliance sont classés comme suite :

- ✓ Le transfert ou l'acquisition de nouveaux métiers ; d'un savoir-faire ;
- ✓ D'une spécialité industrielle, commerciale ou humaine ;
- ✓ La progressivité des objectifs et l'internationalisation (Lavalette & Niculescu, 1999).

5.5. Les fusions et acquisitions (F&A) (*Brown Field Investment*) :

La fusion-acquisition consiste en « *s'immiscer dans un capital d'une entreprise étrangère ou la racheter en totalité, mais sans intervenir directement dans sa gestion* » (Colla, 2001, p.61). À partir de cette définition, on distingue deux composantes principales de (F&A) : La première, c'est la « *fusion* », qui est le regroupement de deux ou plusieurs entreprises pour former une nouvelle entreprise unique dans le but de créer des synergies commerciales. Tandis que la deuxième, c'est « *l'acquisition* » qui consiste à l'achat d'actions émises par une autre société dans le but d'avoir un contrôle dans sa gestion. Certaines fusion-acquisition a pour but d'acquérir une position dominante sur le marché et de réduire la concurrence ou bien pour accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs, les clients ou bien les tiers (Strategor, 1997). Ce type recouvre les différents aspects de l'achat d'une entreprise et offre les avantages ci-après :

- ✓ Le gain du temps ;
- ✓ L'accès à des actifs spécifiques ;
- ✓ La réduction du nombre des concurrents ;
- ✓ La saisie d'opportunité financière (Denis et al., 2011, p.126)

Dans plusieurs pays, aussi bien des pays développés (PD) que des pays en développement (PED), la reprise des F&A sont à l'origine des entrées des IDE.

5.6. La sous-traitance internationale :

La sous-traitance est une relation de production entre « *un donneur d'ordre* » et les autres entreprises « *preneuses d'ordre* ». La sous-traitance consiste donc à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des entreprises plus spécialisées (sous-traitants). Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé d'accomplir des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produit et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique, etc. L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécificités techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui attribue (Delacoste, 1996).

5.7. Les accords de licences internationales

Ils consistent à concéder momentanément ou définitivement à un tiers, le droit de fabriquer un produit fini désigné par une licence de fabrication. C'est aussi un contrat, par lequel une entreprise cède une licence, un brevet, procède un savoir-faire ou une technique de

production, permet à une autre entreprise de commercialiser, fabriquer et de vendre un produit dans un autre pays contre le versement d'une contribution éventuelle, la licence internationale reste aussi un type d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger (Graiche, 2012, p.205).

5.8.La franchise

La franchise est un mode de développement et d'implantation pour l'entreprise. C'est un contrat par lequel une entreprise (franchiseur) concède le droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une enseigne, d'une raison sociale, d'un nom commercial, un logo, une expérience, un ensemble de produits et/ou de services et/ou de technologies à une ou plusieurs (franchisés) en contrepartie d'une rémunération constituée en général d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires. Cette option permet à l'entreprise « franchisée » de démarrer une activité clé en main car, elle bénéficie au démarrage d'un ensemble d'éléments qu'elle n'aura pas à créer elle-même (publicité, technologie...) (Amelon & Cardebat, 2010).

À partir de ce que nous venons d'éclaircir on peut conclure que Les investissements directs à l'étranger (IDE) sont le moyen de l'internationalisation des firmes, Ils consistent en des achats de titres d'entreprises par des agents non-résidents afin d'obtenir un intérêt durable et la capacité d'exercer une influence dans la gestion de l'entreprise à l'étranger , Ils peuvent prendre plusieurs formes d'une création d'entreprise (filiale) ou un rachat d'une entreprise existante par fusion acquisition, ou encore d'une simple prise de participation dans le capital d'une entreprise par une alliance stratégique, à condition que cela permette d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion.

Le choix d'une stratégie d'implantation en Algérie n'est certainement pas une tâche facile. Car il soulève le problème de l'adéquation entre les cultures nationale des entreprises concernées et le pays d'accueil. Ces cultures s'avèrent bel et bien dérangeantes dans la mesure où elles remettent en cause des modes d'organisation et de management confirmés. Plusieurs firmes se sont retrouvées dans des positions fragilisées pour ne pas avoir abordé cette décision avec prudence, d'autres n'ont redéfini de stratégies rigoureuses qu'à la suite d'échecs parfois dramatiques suite à l'ignorance de certains aspects culturelles du pays hôte.

Conclusion du chapitre :

Le parcours de ce chapitre nous a permis de saisir toute la complexité et la portée de la globalisation sur l'évolution des entreprises dans un environnement fortement concurrentiel et de plus en plus intégré. En analysant d'abord les différentes formes et processus d'internationalisation, nous avons compris que les entreprises cherchent, à travers diverses stratégies à s'adapter et à prospérer au-delà de leurs frontières nationales.

L'Algérie, consciente de la nécessité d'intégrer son économie à l'échelle mondiale, a mis en place un ensemble de mesures et de réformes pour attirer les investissements directs étrangers (IDE) et faciliter l'implantation des entreprises étrangères sous diverses formes

Cependant, L'intégration et la réussite des investissements étrangers exigent des entreprises

Des réformes structurelles et institutionnelles mais aussi une capacité à relever les défis culturels et à développer un management véritablement interculturel favorisant l'émergence d'avantages compétitifs durables.

Chapitre 02 :
Management Interculturel :
Concepts, Théories Et
Contextualisation

Introduction :

Ce chapitre est divisé en trois sections principales. Dans la première section, nous visons à préciser une définition des concepts tels que : l'interculturel, multiculturel, transculturel et acculturation pour éviter toute confusion dans l'utilisation des concepts, et dans la deuxième section, Nous attacherons à faire le point sur la culture nationale et la culture d'entreprise et exposer leurs composantes, les niveaux d'analyse et leurs caractéristiques. En suite dans la troisième section nous aborderons brièvement les fondements théoriques de l'approche dimensionnaliste et les principaux modèles de cette approche.

Section 01 : Notions et concepts fondamentaux du management interculturel

Les mots « culture, interculturel, multiculturel et transculturel » sont entrés dans le vocabulaire courant de plusieurs disciplines (sciences de la communication, psychologie, sociologie, management, etc. Ainsi que dans des pratiques professionnelles aussi diverses que variées, leurs définitions se renvoient à des significations différentes selon le contexte et la discipline dont laquelle le concept est étudié. Dans cette section, nous essayons de clarifier les significations de ces concepts dans le management.

1. De la culture a l'interculturel

Les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition standard de la culture. Des sciences sociales aux sciences de gestion, elle change de particularité. D'ailleurs, En (1952) Kroeber et Kluckhon identifiaient déjà 160 définitions sensiblement différentes de la culture dans la littérature (Duchastel, 2007). L'existence de plusieurs définitions, nous à ramener d'ailleurs à les ranger en catégories. Des définitions générales centrées sur le contenu, en passant par celles focalisées sur la notion d'héritage ou de tradition (optique anthropologique), les définitions normatives centrées sur les règles et les façons de faire (optique sociologique) et les définitions psychologiques axées sur l'ajustement ou la résolution des problèmes ainsi les définitions structurelles qui ne retiennent que les modèles et les organisations.

Selon Chevrier (2000) le mot culture, dérivé du mot culte, avait désigné à l'origine « *un hommage rendu* » ; il fut ensuite appliqué au travail du sol, Au 19^e siècle, le terme commençait à désigner l'aspect intellectuel et esthétique de la civilisation quand Tylor s'empara du mot et lui conféra un nouveau sens.

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

La culture est définie selon Barnouw (1963, p.5) comme « *le mode de vie d'un groupe d'individus [...] que chaque génération transmet à la suivante au moyen du langage et de l'imitation* ».

De son côté, Hofstede (1983) définit la culture comme étant une programmation mentale collective, c'est-à-dire un conditionnement que les membres d'une société partagent. Dans Hofstede (1987) la culture est définie comme un ensemble interactif des caractéristiques communes qui influencent la réponse d'un groupe humain de la même façon que la personnalité détermine l'individu. En (1997) Hofstede ajoute que chaque personne porte en elle-même des schémas de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui ont été appris tout au long de sa vie. Il soutient que cette façon de penser doit être partagée avec les autres pour qu'elle soit considérée comme une culture. Ces définitions de Hofstede deviennent rapidement très populaires auprès des auteurs de gestion internationale. Ainsi que Griffin et Pustay (2003, p.85) affirment que la culture s'agit : « *d'un ensemble des valeurs, croyances, comportements, coutumes et attitudes qui distinguent une société d'une autre* ».

Quant à Baldwin et al., (2006) ajoutant que la définition de la culture ne cesse d'évoluer avec le temps, ils mettent en évidence environ 300 définitions de la culture, parmi lesquelles nous choisissons cette définition : « *c'est un système de sens collectif partagé par le groupe à travers lequel les valeurs, les croyances, les coutumes et les pensées collectives du groupe sont comprises* » (p.13). Ces concepts de valeurs, de croyances partagées et pensées collectives sont la description culturelle la plus courante rencontrée dans la littérature spécialisée (Beck et Moore, 1985 ; Hofstede, 1991 ; Newman et Nollen, 1996 ; Schuler et Rogovsky, 1998). Et qui apparaissent dans les quatre principales études contemporaines sur les valeurs culturelles :

- ✓ Hofstede (1980) les dénomme dimensions culturelles ;
- ✓ Schwartz (1994, 2006) les appelle types de valeurs humaines ou orientations de valeurs culturelles ;
- ✓ House et al. (2004) les décrivent sous culture et valeurs de leadership, et
- ✓ Inglehart et al. (2014) les identifie dans le cadre des *World Values Surveys*.

A travers ces définitions et à la lumière de ce que nous venons d'énoncer l'idée générale de la culture semble se résumer à un ensemble de caractéristiques sociales (valeurs, croyances, coutumes, mœurs, habitudes et mode de pensée, etc.) qui permet à un ensemble d'individus de s'identifier à un groupe et de se distinguer des autres groupes. Ces caractéristiques sont transmises et apprises, souvent de manière inconsciente par l'environnement (la famille, l'école, les systèmes politique et juridique, la religion, etc.) de

générations en générations grâce aux comportements et au langage qui conditionne le mode de pensée, de faire et de se comporter d'un groupe et qu'il impose aux individus qui l'acquièrent par la socialisation.

2. L'interculturalité :

Le préfixe « inter » -du latin- signifie « *entre* » et renvoie à une situation entre deux positions, il marque la séparation, l'espacement ou la réciprocité. L'interculturalité consiste à étudier ce qui se passe dans une interaction entre deux membres de cultures différentes pour que chacun se comporte en relation d'empathie vis-à-vis de l'autre et éviter ainsi les erreurs, les malentendus et être performant pour atteindre les objectifs. L'interculturalité s'inscrit ainsi, dans une dynamique profondément interactive et non pas dans un champ comparatif qui évalue les différences entre les cultures (Ladmiral&Lipiansky, 1989).

Selon Clanet (1990) Le terme « interculturel » évoque un double sens c'est« *l'ensemble des processus -psychiques, relationnels, groupaux et institutionnels- générés par les interactions de cultures dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle de partenaires en relation* »(p.21).Il s'agit dans cette définition d'une réciprocité d'échange qui permet à chacun des partenaires de conserver son identité dans une dynamique relationnelle qui par opposition à une culture stable est en perpétuelle transformation.

Pour Cohen-Emerique (2000) l'interculturel « *c'est l'interaction de deux entités qui se donnent mutuellement un sens dans un contexte à définir à chaque fois. C'est un processus ontologique d'attribution de sens et un processus dynamique de confrontation identitaire qui peut malheureusement évoluer vers un affrontement identitaire, une dynamite identitaire* » (p.172). Lipiansky (1995) pense que L'interculturel renvoie à un mode particulier de relation où la différence culturelle n'est plus considérée comme une séparation entre deux identités différentes mais plutôt comme une relation qui agit et transforme la dynamique interactionnelle, La notion de réciprocité est capitale dans les échanges et dans la complexité et les relations entre cultures. « *L'interculturel n'est pas seulement la mise en relation de deux objets, de deux ensembles indépendants et relativement fixes. C'est un phénomène d'interaction où ces objets se constituent tout autant qu'ils communiquent* » (p.192).

Selon le dictionnaire « Le Petit Larousse » (2010), l'interculturel signifie « *ce qui concerne le contact entre différentes cultures* ». Il y a donc interaction entre individus de cultures diverses, Autrement dit, les cultures s'interpénètrent et se croisent (Lainé, 2004). Dans le

même sens Michel Moral (2004) définit L'interculturel Comme l'ensemble des connaissances et pratiques développées dans les situations culturellement hétérogènes.

La philosophie d'échange entre les groupes culturels d'une société appelé L'interculturalisme qu'est une « *idéologie qui prône une approche multiculturaliste universelle, s'adressant autant à l'ethnie majoritaire, confrontée à de nouvelles cultures, qu'aux ethnies minoritaires* » (Barette et al., 1996, p.46).

Demorgon et Lipiansky décrivent Dans leur ouvrage intitulé « *Guide de l'interculturel en formation* » L'interculturel comme « une sorte de négociation ajustée entre des personnes ou des groupes de cultures différentes, maintenue telles au-delà des rencontres, échanges, coopérations » (Lemaire, 2012).

En somme l'interculturel peut être résumé comme l'ensemble des interactions, de pratiques en perpétuelle constitution tant que les entités qui les forment continuant de cohabiter les espaces professionnels ensembles.

3. Le Multiculturel :

Le dictionnaire, Le Petit Larousse (2010) définit le multiculturel comme « ce qui relève de plusieurs cultures ». Il y a donc pluralité de cultures.

Selon Sylvie Lainé (2004) on parle de "multi" lorsque des personnes vivent dans une organisation multiculturelle et acceptent les différentes cultures de leur collectivité.

La notion de multiculturel désigne l'existence de plusieurs cultures dans un contexte donné, considéré comme un système où cohabitent plusieurs groupes de personnes à condition qu'ils préservent chacun sa particularité (Moral, 2004).

En tant que concept « Le multiculturel est un terme opératoire propre à décrire et définir une situation sociale réunissant au sein d'une entité urbaine, régionale, nationale ou supranationale, plusieurs groupes communautaires », Peu importe que ces groupes communautaires soient égaux en nombre et importance ou non, hiérarchisés ou non » (Nous, 2005, cité par Lemaire, 2012).

L'auteur ici met l'accent sur la présence de plusieurs communautés qui vivent ensemble et néglige le rapport du pouvoir et de représentativité entre ces communautés. Ainsi, il ne faut pas confondre le terme « multiculturel » avec « multiculturalisme », Le multiculturalisme, initié au Canada en 1971, est une idéologie mise pour répondre aux revendications de la minorité québécoise et des autres groupes minoritaires, autochtones ou issus de l'immigration (Cuhe,2004).

4. Transculturel :

Le préfixe « trans », d'après Le Petit Robert (2011) provient du latin « *par-delà* » et exprime l'idée de passage, de changement. Ce qui serait « transnational » ou « transculturel » serait ainsi au-delà des appartenances nationales ou culturelles. Le « Transculturel » est un concept qui a été développé dans différents champs disciplinaires, dans des acceptions qui ne renvoient pas nécessairement au sens premier du préfixe, D'où une certaine confusion pour savoir à quoi réfèrent exactement ces termes qui sont régulièrement utilisés dans le cadre professionnel et des recherches académiques.

Selon Frías, (2014) Le transculturel désigne la mise en commun ou l'adoption généralisée de formes culturelles. Des éléments passent d'une culture à une autre lorsqu'ils peuvent exister dans les deux cultures. Le mot « transculturel » est utilisé aussi pour signaler ce passage et le dépassement des différences, quel que soit leurs natures et d'engager un travail ou un processus autour de ce qui fait lien entre les personnes et les groupes ayant des appartenances culturelles diverses.

5. L'acculturation :

L'acculturation est la « Modification d'une culture au contact d'une autre, Le mot a été introduit dans le cadre du courant culturaliste en anthropologie dans les années 1940, à une époque marquée par le colonialisme et les transformations opérées au sein des sociétés traditionnelles par la modernité », elle est aussi un processus d'intégration des valeurs et des normes d'une autre culture lors de contact entre deux cultures différentes (Chang, et al., 2012).

Dans le Mémoire du « *Social Science Research Council* » de 1936, Herskovits, Linton et Redfield proposent pour l'étude de l'acculturation la définition suivante : « *L'acculturation est l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes, avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des deux groupes* » (Wachtel & Revel, 1996, p.119).

L'acculturation selon cette définition exige une rencontre directe et permanente entre deux groupes issus de cultures différentes, marquée par une imprégnation, voire des changements se manifestant dans l'un ou l'autre des groupes. Il y a donc échange entre deux cultures, Dans toute situation d'acculturation, il s'agit d'un entrecroisement des cultures, d'une certaine réciprocité au niveau de l'influence, certes rarement équitable, mais ce changement et ces

échanges sont bien présents lors d'un contact, que cette acculturation soit spontanée, forcée ou contrôlée (Roger Bastide, 1960 cités par Belga,2017).

6. Multiculturel, interculturel et transculturel : synthèse conceptuelle

Selon Barette et al. (1996), même s'il convient d'opérer une distinction entre les notions de multiculturel, d'interculturel et de transculturel, ces trois concepts prêtent souvent à confusion. Comme le souligne Equilbey (2004, p. 34) : « *La notion de multiculturel se différencie de celle d'interculturel* ». La première correspond simplement à la juxtaposition de cultures dans un contexte donné, autrement dit, elle traduit la présence de plusieurs cultures au sein d'une équipe. En revanche, la seconde se décrit comme la mise en œuvre et l'animation d'équipes composées de personnes issues de cultures différentes. Ici, il est donc question du contact et de l'interaction entre diverses cultures.

Par contre, Marie Rose Moro (2012) voit que l'interculturel et le transculturel font partie d'un même processus visant à développer des compétences qui permettent de faire reculer les craintes, d'engager un travail de reconnaissance mutuelle et in fine de promouvoir le respect de chacun. Elle ajoute aussi que le premier concept exprime le besoin d'un dialogue entre les groupes culturels, entre les langues, entre les histoires pour vivre ensemble.

Jean-Claude Rouchy renforce et soutenu cette idée en qualifiant l'interculturel comme une approche qui tend à dépasser les différences et les tensions nées de la rencontre interculturelle, que nous devons être attentifs aux aspects conflictuels qui se nouent dans les rapports entre les personnes et les groupes de cultures différentes (Le Roy, 2017).

Le second concept définit, pourrait exprimer, l'étape suivante d'un même processus : ce dialogue permet d'exprimer les différences tout en les dépassant au sein d'une communauté partagée, transculturel, veut dire construire ensemble un climat de travail et de coopération prospère pour l'organisation, à partir de la reconnaissance de la différence.

Par exemple, quand il s'agit de décrire la manière d'intervenir en tant qu'équipe d'analystes dans les équipes de projet multinationale, deux voies possibles sont à envisager. D'une part, l'approche transculturelle qui soutient les échanges et les tentatives pour dépasser les aspects conflictuels et faire des liens entre ce qui est différent. *A contrario*, l'approche interculturelle soutient le travail permettant l'émergence et la clarification des différences et des tensions présentes dans les rapports interculturels.

Sur ces différences et similitudes, nous retenons que les concepts de multiculturel, interculturel, transculturel et acculturation sont des notions à confusion suite aux multiples

interprétations faites par des chercheurs de divers domaines, le tableau suivant présente les principales caractéristiques de chaque concept.

Tableau 04 : comparatif des concepts interculturel, multiculturel, transculturel et acculturation :

Concept	Caractéristiques
Interculturel	<ul style="list-style-type: none">- Rapport d'échange réciproque entre cultures différentes- Dynamique interaction et animation des équipes de différentes cultures- Consensus sur le terrain d'échange en gardant chacun ses identité
Multiculturel	<ul style="list-style-type: none">- Existence de pluralité de cultures sur le terrain- Pour cohabiter chacune des cultures garde sa particularité
Transculturel	<ul style="list-style-type: none">- Accepter à se transformer et prendre d'autre forme (langage, communication, culture).- L'adoption généralisée d'une forme culturelle.
Acculturation	<ul style="list-style-type: none">- Modifier ou transformer une culture au contact d'une autre- Exige une rencontre directe et permanente entre deux cultures- Influence rarement équitable entre les cultures- L'influence peut être contrôlé, forcer ou spontanée.

Source : réalisé par l'auteur à partir de la revue de littérature

Ainsi, nous pouvons déduire, que quelle que soit l'occasion des échanges de contact, on retrouve des emprunts, des réinterprétations et des permutations entre les cultures. C'est parce que toute culture constitue un tout, un système, un ensemble structuré et organisé dont les différents éléments s'organisent à l'occasion d'un quelconque contact, dont les éléments sont interdépendants.

7. Le management interculturel : définitions et enjeux

Le management, tout court, signifie « *l'ensemble des stratégies, modes d'approche du marché, modes de gestion et modes de conduite des hommes dans une organisation professionnelle, Le management interculturel est généralement entendu au sens du management, mais en' privilégiant les formes du management les plus en relation avec les personnes et les groupes humains différents* » (Benoît, 2002, p.211).

On pourrait aussi considérer que le management interculturel a pour fonction de « traiter » la différence culturelle par le management, expression qui révèle la dimension vraiment proactive de la discipline. Il réside toutefois deux difficultés majeures, d'une part quant à

déterminer la capacité des individus ou les qualités qui leur permettront de s'adapter à un contexte culturel exogène, d'autre part quant au transfert de la connaissance vers le comportement ou comment s'assurer de la bonne voie de transmissions ou la mise en œuvre de cette connaissance sur le terrain (Noe, 1986).

Le management interculturel est défini aussi en tant que domaine « indépendant » d'étude qu'en tant qu'une « extension » d'autres domaines du management. Un exemple dans ce sens-là est la définition donnée dans le but de le distinguer par rapport au management international : « *le management interculturel est le développement et l'application des connaissances sur la culture dans la pratique du management international, dans le cas où les individus impliqués ont des identités culturelles différentes. Ces individus font ou non partie de la même filiale* » (Mead, 2005, p.39).

Cette superposition avec le domaine du management international peut être interprétée aussi dans la perspective du management interculturel comme une discipline académique développée à l'intérieur du management international (Soderberg, 2002).

Le Management interculturel pouvant être aussi perçu comme une branche ou extension de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) qui est orientée sur l'impact de la culture sur le management, sur l'organisation de travail et sur le comportement organisationnel.

A la lumière de ces définitions on peut ainsi définir le management interculturel de façon simplifiée comme l'ensemble des stratégies, de pratiques ou des modes de gestion des hommes qui prennent en compte les différentes cultures nationales des interlocuteurs clients, personnels, partenaires. Dans l'objectif principal est la pérennité de l'entreprise.

Cette définition met en lumière deux notions importantes qui sont la gestion des hommes et la culture. L'objectif de notre thèse étant de comprendre l'impact de la culture nationale sur les pratiques du management interculturel et l'interaction entre les personnes provenant de multiples univers culturels.

Section 02 : Culture nationale et culture d'entreprise

La variante nationale de la culture était la plus citée dans de nombreuses recherches dans le domaine du management interculturel. Les travaux les plus cités sont ceux de Triandis (1980, 1995), d'Iribarne (1991, 2000), de Trompenaars (1993) et d'Usunier (1992). Cependant, cette notion a été essentiellement rattachée aux travaux de Hofstede et ses collègues (Hofstede, 1983, 1984, 1991, 2001 ; Hofstede, Neuijen, Ohayv& Sanders, 1990) qui, grâce à des études

qualitatives et quantitatives, ont identifié les sources, les composantes, et les dimensions qui permettent de capturer les caractéristiques distinctives d'une culture nationale.

1. De la culture a la Nation :

Le croisement entre le concept de culture et de celui, plus juridique, d'État nation font de la culture nationale un concept composé Or bien souvent, comme nous le rappelle Usunier (1992), les cultures ne correspondent pas à des États-nations, mais à des entités ethniques, linguistiques, religieuses ou encore organisationnelles.

La nation et la culture sont liées parce que les gens aiment être en relation avec d'autres personnes et être politiquement gouvernés par des organisations, des croyances et des valeurs fiables avec lesquelles ils se reconnaissent (Peterson & Smith, 1997).

La nation renvoie à un regroupement important de personnes, tandis que le pays relève d'un territoire, La notion d'Etat connote l'existence d'une institution légitimée par la loi sur un territoire donné, le terme de nation a également pour synonyme celui du groupe ethnique (Rabasso& al., 2015). La nationalité identifie les gens par la valeur accordée au principe de citoyenneté à travers leur comportement.

Enfin, les gens portent leur nationalité toute leur vie, Ils sont psychologiquement liés à la culture nationale en raison des expériences vécues dans un territoire composé d'individus qui représente une autorité politique, établie sur un espace géographique défini et incarnée par une autorité souveraine qu'on appelle « pays » (INALF, 1961).

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 qui lui est propres et qui reflètent sa culture. Elle offre un cadre de compréhension, spécifique à chaque nation, on fonction de facteurs comme les langues, les ethnies, les croyances religieuses et les normes sociales. Elle tend ainsi à créer un Etat nationale indépendant, dans lequel vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire (Angué&Mayrhofer, 2010).

En effet l'idée nationale est généralement commandée par une recherche et une affirmation d'homogénéité où il s'agit de créer une collectivité homogène, cohérente et 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 de valeurs de mythes, de rites et des codes sociaux partagés par la plus grande majorité du corps social (Iribarne,1989, cité dans Meier, 2008).

Dans Hofstede et al. (1990) la culture nationale est définie comme « un ensemble de schémas mentaux qui influencent les perceptions qu'a un individu de son environnement et orientent ses réactions en conséquence. Elle est assimilée à un filtre psychologique mobilisé par un individu pour donner du sens à son environnement et notamment organisationnel. Elle est formée par un système de valeurs fondées sur des savoirs et des cognitions qui sont internalisés par l'individu ».

De ce fait, ces valeurs acquièrent un caractère quasi inné et deviennent un moteur des attitudes et des comportements manifestés lors des échanges que l'individu a avec son environnement (Singh, 2002).

Fukuyama (1995) a défini la culture nationale comme « une habitude éthique héritée, Une habitude éthique peut consister d'une idée ou d'une valeur, ou d'une relation », De tels principes sont renforcés par répétition, les images, les habitudes et les opinions (Ali, 2010).

En d'autres termes, la culture nationale est la culture de chaque nation, elle aide à déterminer les similitudes et les différences entre les cultures des pays (Agourram&Ingham, 2007), elle est constituée de valeurs et attitudes basées sur le travail des citoyens d'une nation (Bird et al., 1999 ; Tayeb, 1997). Ces valeurs et attitudes sont un caractère qui est propre à un peuple dans la mesure où il le distingue des autres peuples ou sociétés (Mayer et al., 2019).

1.1. Les composantes de la culture nationale

La culture nationale selon Hofstede se base sur cinq postulats fondamentaux qui sont :

- **Le caractère implicite** : la culture nationale est subjective et tacite, elle définit une infrastructure inconsciente composée de conjectures et de croyances et elle est appréhendée comme une programmation mentale de l'esprit ;
- **Le caractère entier** : la culture est une entité globale qui peut réunir des sous-cultures nationales. Elle renvoie à ce qui reste uniforme et unificateur au-delà des considérations individuelles ;
- **Un déterminant causal** : on reconnaît aux spécificités d'une culture un certain déterminisme qui conditionne les attitudes et les comportements des personnes lors de leurs échanges avec leur environnement ;
- **Une unicité territoriale** : lorsque la nationalité est retenue comme critère de différenciation, la culture permet de distinguer les membres d'une nation par rapport à une autre. C'est une notion à la fois unificatrice (pour les membres d'une même nation) et distinctive (entre les nations) ;

- **Un caractère partagé** : les croyances et les valeurs partagées par les individus sont transmises de génération en génération et ont un sens commun et une certaine stabilité (McSweeney, 2002, p.92).

Smith (1992), Triandis (1994) et Sinha et al. (2002) considèrent la culture comme une construction historique. Ils identifient plusieurs groupes d'éléments la constituant. Dans une synthèse de la littérature, Singh et Parashar (2005) décrivent l'ensemble des composantes culturelles à travers cinq groupes d'antécédents (tableau 03). Les éléments les plus marquants de la culture sont représentés par les deux premières colonnes (l'histoire et la géographie) auxquels s'ajoutent des éléments contemporains tels que l'identité sociale, les paramètres économiques et les facteurs institutionnels.

Tableau 05 : les antécédents de la culture

Context historique	Géographie	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
Mythes. Mémoire collective. Territoire ou patrie historique. Colonisation. Ampleur des influences Externes	Climat. Topographie.	Langage. Religion. Instruction. Rapport de sexe. Mobilité territoriale.	Système économique. Développement économique Développement technologique. Industrie principale.	Système de gouvernance. Système légal. Droits et devoirs. Règles et lois.

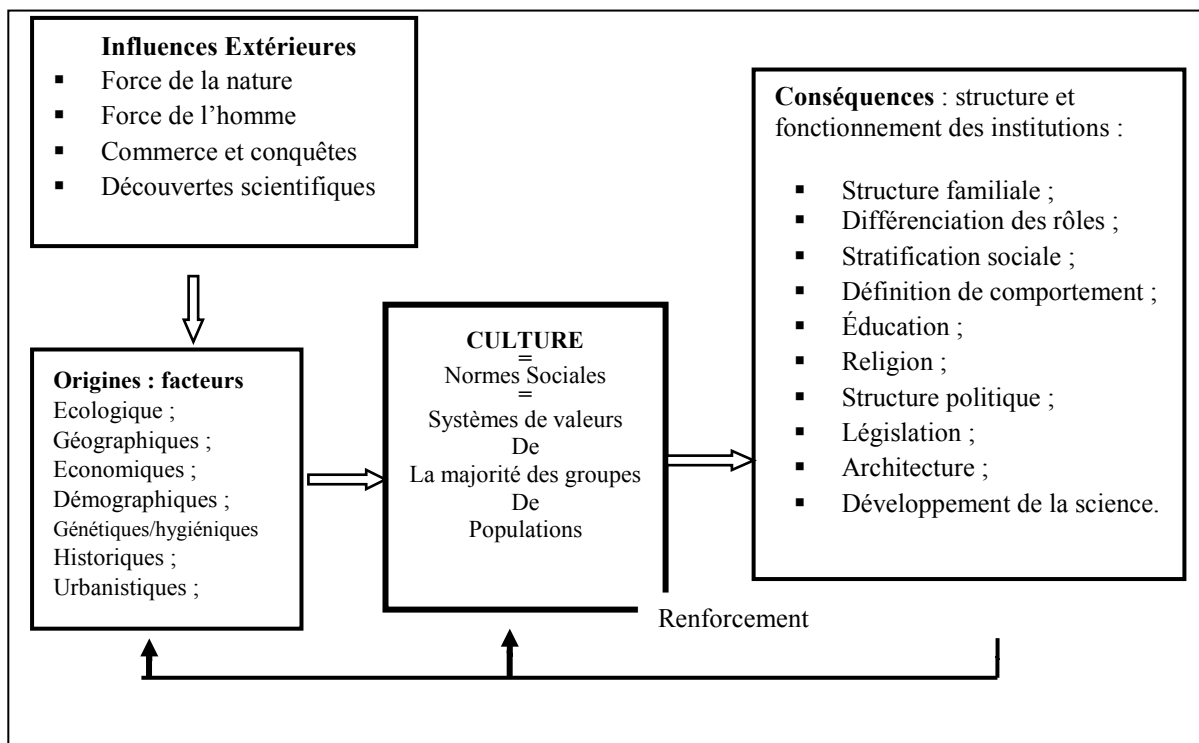
Source : (Singh & Parashar, 2005, p.168).

En effet, Singh et Parashar considèrent l'identité sociale, les facteurs institutionnels et économiques comme des conséquences de systèmes de valeurs et non pas des antécédents de la culture. Cette synthèse s'éloigne du modèle de formation et de stabilisation culturelle de Hofstede (1980). Hofstede (2001) décrit en détail le processus par lequel la culture reste stable sur des périodes de temps extrêmement longues, il concède le noyau de la culture comme des valeurs partagées par les groupes dominant dans la société, ces systèmes de valeurs sont le résultat de l'impact des facteurs externe tel que (la force de l'homme, la nature, les conquêtes et la découverte scientifiques) sur l'environnement historique, géographiques, économiques et technologiques. Les institutions sociales, telles que la famille et l'école, jouent un rôle dominant dans la socialisation, car la majorité des nouveaux membres d'une culture sont les enfants qui y sont nés. Ils acquièrent leur culture, c'est-à-dire qu'ils sont socialisés dans leur culture, à travers des institutions sociales telles que leurs familles et le système éducatif, Les valeurs créées par ces facteurs sont non seulement à la base du développement de la société, mais déterminent la structure et le mode de fonctionnement des institutions. Telles institutions

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

sont profondément enracinées dans la culture de la société dont elles font partie ; par conséquent, les connaissances, les valeurs et les normes qu'ils transmettent reflètent cette culture. Des chercheurs comme Inglehart et Baker (2000) ont déclaré que la transmission de la culture n'est jamais complète, les cultures changent et évoluent, Alors que la vitesse exacte du changement reste indéterminable, donc discutable, sauf chocs externes majeurs, entre autres, Hofstede (2001) et Williamson (2000) soutiennent qu'un changement culturel significatif prend des siècles, voire des millénaires. Le modèle dynamique de Hofstede (figure 03) implique que la culture nationale est durable ; elle ne peut être modifiée que par des forces extérieures intenses.

Figure03 : Modèle de stabilisation culturelle de Hofstede (1980).



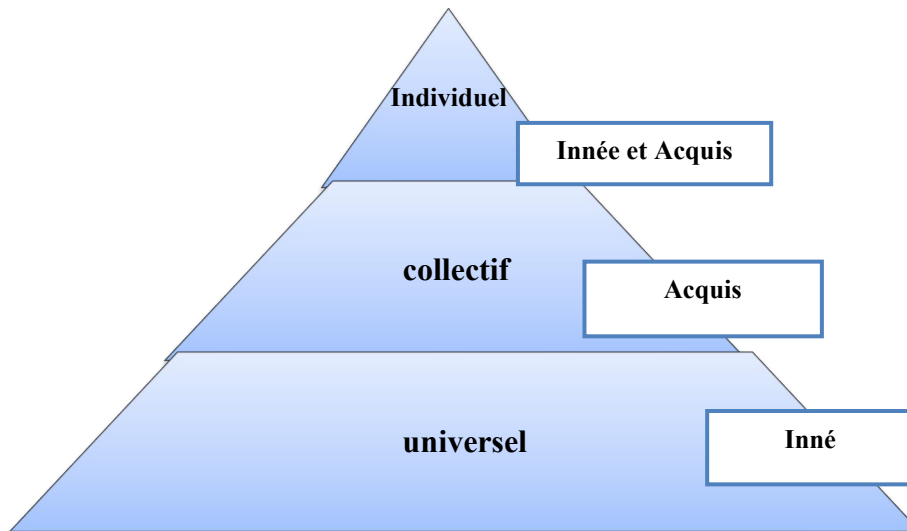
Source :(Tournés & Khalil, 2007, p. 05).

1.2. Les niveaux d'analyse de la culture :

La programmation mentale de chaque individu est en partie unique et en partie partagée avec les autres individus. Globalement, on peut distinguer trois niveaux différents, qui montrent bien la spécificité de la programmation mentale de chaque individu. A la base nous avons le niveau universel puis le niveau collectif et le niveau individuel (personnel) au sommet.

La figure suivante expose les différents niveaux d'analyse d'une culture :

Figure 04 : Niveaux de La programmation mentale des hommes



Source : (Bollinger & Hofstede, 1987, p. 23).

- a) **Le niveau universel** : c'est ce que tous les êtres humains ont en commun, il concerne toute l'humanité et renvoie au fonctionnement biologique de l'espèce. Il renvoie à l'aptitude humaine à ressentir et à éprouver le besoin d'appartenance à la société, mais aussi à la facilité avec laquelle nous considérons notre environnement et en appréhendons avec d'autres êtres humains.
- b) **Le niveau collectif** : désigne un nombre réduit de personnes appartenant à des groupes plus ou moins homogènes les distinguant des autres groupes (régions, pays, nation ...). En trouve aussi nos codes de communications, la distance physique qu'en maintien avec les autres et tous les éléments qui modélisent nos comportements.
- c) **Le niveau individuel** : ou la personnalité, qui est en partie acquise et en partie héritée (Hofstede, 1994), ce niveau se compose d'un ensemble unique de programme mental propre à chaque individu, il se fonde sur les traits de caractère innés, le code génétique, mais aussi sur des acquis due à l'interaction avec le niveau collectif, La ligne de séparation entre ces trois niveaux été le débat des Sociologues et anthropologues.

S'agissant de notre travail de recherche, nous considérons la culture à l'échelle nationale que Nous situons au niveau collectif (acquis) en intégrant de possibles interactions avec le niveau individuel (figure n°04). Dans un contexte organisationnel, il est question donc d'étudier l'impact des différentes dimensions culturelles dominantes (niveau collectif/national) sur les pratiques du management interculturel (niveau organisationnel).

2. De la Culture organisationnelle :

Plusieurs auteurs ont tenté, d'une part de définir le concept de culture organisationnelle et d'autre part, d'identifier ses fonctions (Deal et Kennedy, 1982 ; Davis, 1984 ; Hofstede, 1993; Kilmann et al., 1985 ; Lemaître, 1987 ;Schein, 1985; Thévenet, 1993).Van den Berg et Wilderom (2004) de leurs parts affirment que la culture organisationnelle fait référence aux perceptions partagées sur l'ensemble des pratiques organisationnel au sein des unités organisationnelles qui peuvent différer des autres unités organisationnelles. Cet ensemble interdépendant de pratiques partagées et de comportements communs à l'organisation et qui tendent à se perpétuer construisent une configuration de travail propre à l'organisation et qui la distingue des autres organisations (Hofstede, 2005).

Un exemple de définition plus facile à comprendre de la culture organisationnelle est « *la façon dont nous faisons les choses ici* » (Deal& Kennedy, 1982, p. 4). De même, la culture organisationnelle a été assimilée à la personnalité d'une organisation, telle que : « La culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu (Kilmann et al., 1985). Des définitions plus techniques ont tenté pour spécifier les aspects clés du concept, y compris le mécanisme par lequel il se développe. Une des définitions les plus largement acceptées et les plus complètes a été fournie par Edgar Schein qui soutient que la culture organisationnelle est : « *un modèle d'hypothèses de base partagées, apprises par un groupe alors qu'il résolvait ses problèmes de l'adaptation externe et l'intégration interne, qui ont suffisamment bien fonctionné pour être envisagées valable et, par conséquent, à enseigner aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, penser et ressentir par rapport à ces problèmes* » (Schein, 2010, p. 18).

Cette définition attire l'attention sur un certain nombre de caractéristiques clés de la culture organisationnelle qui ont fini par être acceptées par de nombreux chercheurs dans le domaine de la recherche en management. Schein remarque que la notion de la culture organisationnelle :

- Se développe avec le temps ;
- Qu'elle est basée sur les pratiques et l'expérience d'adaptation à l'environnement ;
- Qu'elle soit partagée par les membres d'une organisation et influence leur façon de penser et de se sentir ; et
- Qu'elle est maintenue par un processus de socialisation (Kummerow&Kirby, 2014).

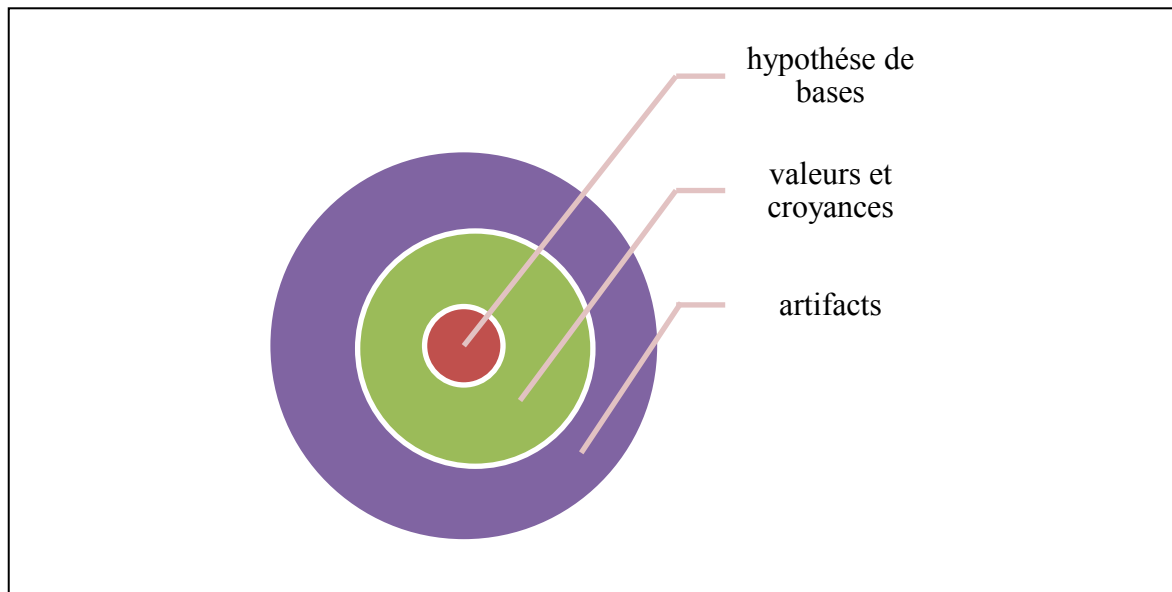
Toutefois, Quoique ces définitions varient selon l'accessibilité et la subjectivité, tous les auteurs reconnaissent la culture organisationnelle comme un phénomène social et historique qui renferme des idéologies, des artefacts, des valeurs et des attentes (Schein, 1985 ; 1992 ; Hellriegel& coll, 1992).

A partir de ces définitions de la culture organisationnelle, il est possible de dégager, une définition synthétique qui renvoie-t-elle à un système de valeurs et de normes, de pratiques partagées qui façonnent les activités de socialisation, elles sont transmises au nouvel arrivant par les codes de conduite, d'éthique et de déontologie. Elle est de ce fait, un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leurs permettant de lutter efficacement contre l'ambiguïté de l'environnement.

2.1 Composante et niveau de culture organisationnelle :

La dimension culturelle dans l'organisation a été essentiellement mise en valeur par Schein. Dans son ouvrage incontournable « *Leadership and Organizational Culture* » publié en (1985), Schein a conceptualisé les différents niveaux de la culture ainsi que les différentes manières d'envisager la culture organisationnelle, le terme niveau signifie le degré dans lequel le phénomène culturel est visible pour l'observateur. Une partie de la confusion entourant la définition de ce qu'est vraiment la culture résulte de la non-différenciation des niveaux auxquels elle se manifeste. Ces niveaux vont des manifestations très tangibles « artefacts » qu'on peut voir et ressentir à celles profondément ancrées, inconscientes, dénommées « hypothèses de bases ». Entre ces deux couches, diverses « croyances, valeurs », normes et règles de comportement que les membres de la culture utilisent pour décrire la culture aux autres. De nombreux autres chercheurs comme Hofstede préfèrent le terme de valeurs fondamentales à décrire le niveau le plus profond des valeurs, Schein préfère les hypothèses de base car ceux-ci ont tendance à être tenus pour acquis par les membres du groupe et sont considérés comme non négociables (Schein, 2010). Les valeurs sont ouvertes à la discussion et les gens peuvent accepter d'être en désaccord à leurs sujets. Les hypothèses de base sont si tenues pour acquises que quelqu'un qui ne les détient pas est considéré comme étranger au groupe. Les principaux niveaux d'analyse culturelle sont illustrés à la figure suivante :

Figure 05 : modèle de Schein de niveau de culture.



Source : (Sardas, 2007, p.63).

a) Les artefacts :

En surface on trouve les artefacts qui sont les manifestations les plus concrètes et visibles de la culture d'organisation. Ils comprennent à la fois les objets et espaces physiques ainsi que les comportements concrets des membres d'une organisation. Ils comprennent tous les phénomènes que l'on voit, entend et ressent, la culture spécifique d'une organisation se manifeste par exemple à travers les pratiques organisationnelles, les structures et l'organisation de l'espace, les façons de s'habiller, ou à travers un certain nombre de cérémonies et de rituels, références à des personnages mythiques dans l'histoire de l'organisation, des chartes, logos, slogans, etc. (Robbins et al., 2014).

Schein remarque que le niveau des artefacts est plus facile à identifier qu'à interpréter et comprendre ce qu'il signifie pour les membres d'une organisation, l'exemple concret et celui des Égyptiens et des Mayas qui ont tous les deux construit des pyramides très visibles, mais la signification des pyramides dans chaque culture était très différente - tombeaux dans l'un, et temples dans l'autre. Selon Schein il est particulièrement dangereux d'essayer de déduire les hypothèses plus profondes à partir d'artefacts uniquement, car nos interprétations seront inévitablement projections de nos propres sentiments et réactions (Schein, 2010).

Afin de les comprendre, il faut les relier au deuxième niveau, qui est les valeurs puis les postulats de base.

b) Les valeurs et croyances :

Les valeurs et croyances forment le deuxième niveau explicite de la culture, elles ont un caractère normatif et régissent les comportements. Contrairement aux artefacts, les valeurs sont difficiles à observer directement, il faut donc les solliciter à travers des entretiens ou les induire à partir de l'observation des artefacts. Elles attirent l'attention sur ce qui est jugé important, ce qui est valorisé.

Ces valeurs, bien que tenues pour acquises peuvent être mises à jour et articulées. Les objectifs, la stratégie et la philosophie de gestion font partie du niveau des valeurs affichées (Dahleb, 2019).

c) Hypothèses sous-jacentes de base :

Les hypothèses sous-jacentes prescrivent des manières de percevoir, de penser, et évaluer le monde. Ces hypothèses inclure des points de vue sur la relation avec la nature et les relations humaines (Hofstede, 1980 ; Hall, 1960 ; Kluckhohn et Strodtbeck, 1961 Laurent, 1983 ; Schein, 1985 ; Wallin, 1972).

Les hypothèses de base sont des croyances profondes dont les membres d'une organisation ne sont généralement pas conscients et qui sont le plus souvent considérées comme allant de soi (*taken for granted*). C'est-à-dire tout ce qui est profondément enraciné et tenu pour acquis. Les hypothèses de base se développent lorsque des comportements associés à des succès sont répétés et donnent naissance, dans le temps, à des valeurs plus générales qui favorisent à leur tour la reproduction de ces comportements. Avec le temps, les acteurs sont de moins en moins conscients des valeurs qui orientent leurs comportements, et ces valeurs se transforment ainsi en hypothèses de base qui définissent la nature de la réalité à laquelle « croit » un acteur donné. (Robbins et al., 2014).

Lorsqu'une solution à un problème fonctionne à plusieurs reprises, elle devient tenue pour acquise. Nous en venons à croire que la nature fonctionne vraiment de cette façon. Seules les valeurs affichées qui permettent une résolution adéquate de problèmes d'adaptation passeront au niveau inconscient de la culture (principes sous-jacents). D'après Schein, les postulats de base sont induits à partir de l'écart entre les artefacts culturels et les valeurs affichées.

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

L'ensemble des hypothèses de base dans une organisation forment son paradigme culturel. Un paradigme culturel est une constellation relativement cohérente de croyances profondes qui concernent la relation d'une organisation avec son environnement, la nature de la réalité et de la vérité, de la nature humaine, de l'activité humaine, et des relations. Ces paradigmes régissent l'adoption de normes et de valeurs, et guident ainsi les comportements et les créations des acteurs.

2.2 L'interaction des trois niveaux de la culture organisationnelle :

Bien que l'essence de la culture d'un groupe soit son modèle de partage, des hypothèses de base tenues pour acquises, la culture se manifeste au niveau d'artefacts observables et de croyances et de valeurs partagées.

En analysant les cultures, il est important de reconnaître que les artefacts sont faciles à observer, mais difficile à déchiffrer et que les valeurs et croyances épousait peuvent ne refléter que des rationalisations ou des aspirations. Pour Comprendre la culture d'un groupe, il faut essayer de comprendre ses hypothèses de base communes et il faut comprendre le processus d'apprentissage par lequel des hypothèses de base se forment. Les trois niveaux de la culture d'organisation sont interdépendants.

Lorsqu'une valeur est véritablement partagée au sein d'une organisation et non pas seulement déclarative, elle est en cohérence avec le paradigme culturel de cette organisation et elle se manifeste également au niveau des artefacts. Une des caractéristiques clés de la culture est donc sa cohérence et, en conséquence, sa stabilité dans le temps.

Une culture d'organisation se développe lentement pour aboutir à un système cohérent d'hypothèses de base, de normes et de valeurs et leurs manifestations, les artefacts. Ce sont l'interdépendance des trois niveaux et l'absence de réflexion des acteurs sur leurs hypothèses de base qui rendent difficile le changement d'une culture d'organisation.

Section 03 : Théorie et modèles du management interculturel

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux facteurs contextuels impactant l'implémentation des pratiques de management interculturel au contexte algérien, cette « *contextualisation* » trouve ses bases dans l'approche néo-institutionnelle et l'approche culturaliste qui mettent les facteurs nationaux au cœur même de l'analyse stratégique des firmes.

L'analyse devra donc s'articuler autour des éléments contextuels, en prenant en compte à la fois le contexte institutionnel et le contexte culturel. Sauf que, dans la présente thèse, l'approche néo-institutionnelle, dont l'idée principale repose sur la « *contextualisation sociétale* » définie par Kostova (1999) comme la distance institutionnelle entre le pays de la maison mère et celui du pays d'accueil de la filiale, ainsi que la notion de « *dualité institutionnelle* » c'est-à-dire la capacité des firmes à concilier les contraintes normatives provenant de la maison mère avec les facteurs institutionnels du pays d'accueil (Kostova et Roth, 2002), ne seront pas prises en compte. En effet, notre recherche se limite à la distance culturelle, c'est-à-dire à la différence entre la culture du pays d'origine et celle du pays d'implantation, ainsi qu'à l'impact de la culture nationale sur l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines.

Le courant regroupant les modèles nationaux d'analyse culturelle, dominant à ce titre la littérature sur le management interculturel, s'inscrit dans une perspective épistémologique fonctionnaliste traditionnelle. Avec leurs travaux fondateurs, Hall (1979) et Hofstede (1980) en apparaissent comme les précurseurs. Plus récemment, les travaux de Trompenaars et Hampden-Turner (2004), Swartz (1997) et House et al. (2004) ont renforcé la visibilité de ce courant. À ceux-ci, s'ajoutent plusieurs autres travaux fondés sur les mêmes postulats (Lainé, 2004 ; Adler, 1991 ; Usunier, 1991 ; cité dans Soussi & Côté, 2006).

Malgré que la théorie dans le domaine du management interculturel soit en général, considérée comme faiblement développée par rapport à ses débuts (Aycan, 2000), plusieurs modèles sont tentés de décrire et d'approximer quantitativement la culture, permettant de comparer les caractéristiques d'une culture avec une autre de manière systématique et de faciliter les études de recherche sur l'interaction entre les variables culturelles et d'autres variables. Cette approche dénommée par les chercheurs « *le dimensionalisme* ».

Au niveau de cette section, nous exposerons les principales références théoriques du management interculturel axées sur l'approche dimensionnelle dont la variable culture nationale est scindée en dimensions.

1. L'Approche Dimensionnaliste :

L'approche dimensionnaliste est proposée dans un livre édité par Vinken, et al., (2004) qui rassemble des contributions, à l'occasion d'un rassemblement de personnalités et des

chercheurs à la Hollande en 2004 dont notamment : Hofstede, Inglehart, Schwartz, ou encore Triandis (Reuter, 2011).

Le dimensionalisme est une approche qui quantifie les aspects de la culture pour faciliter les études empiriques recherchant les nombreuses façons dont la culture influence divers variables. Elle est basée sur l'identification, la mesure et le regroupement des valeurs pour caractériser les cultures et les comparer entre les nations.

Le dimensionalisme est défini comme « *méthode qui consiste à trouver l'ultime et le plus d'ensembles d'axes, de base significative, avec lesquels expliquer le maximum éventail d'attitudes, de valeurs, de croyances, et des pratiques des grandes populations ou des organisations à travers les sociétés* » (Vinken, et al., 2004, p.8). Licht (2001) a expliqué que la création d'un modèle dimensionnaliste implique généralement trois étapes.

- La première étape consiste à identifier les aspects fondamentaux qui peuvent représenter de manière cohérente les cultures correspondant à cette étape. L'hypothèse principale sous-jacente au dimensionalisme proposée pour la première fois par Kluckhohn et Strodtbeck (1961) stipule que toutes les sociétés sont confrontées à des défis fondamentaux similaires, mais que leur réponse varie en fonction des valeurs fondamentales partagées par leurs membres. Par exemple, le plus cité c'est Le modèle dimensionnaliste, de Hofstede, identifiait à l'origine l'inégalité, l'association entre l'individu et le groupe, les différences entre les sexes et l'incertitude comme des problèmes fondamentaux auxquels chaque société est confrontée (Hofstede, 2001).
- La deuxième étape de l'élaboration d'un modèle dimensionnaliste consiste à catégoriser les types de réponses apportées par les sociétés à ces problèmes (Licht, 2001). Cette étape implique la création de construits appelés dimensions culturelles, qui représentent les réponses identifiées. Hofstede (2001) a souligné que les dimensions culturelles sont des constructions. Nécessairement, ils fournissent une description simplifiée de la culture, mais ils sont néanmoins des outils utiles pour décomposer ce phénomène extrêmement complexe en ses composantes fondamentales. Ces dimensions forment donc la base sur laquelle la société construit ses institutions (Schwartz, 1994). La différence entre les problèmes identifiés à la première étape et les types de solutions sociétales à la deuxième étape est que les problèmes sociétaux sont des universels culturels (partagés entre les cultures), tandis que les réponses sont culturellement spécifiques (différentes selon les cultures).

- La dernière et troisième étape répertoriée par Licht (2001) consiste à créer des indicateurs quantitatifs des positions sociétales sur chacune des dimensions identifiées. Cela se fait sur la base d'enquêtes internationales approfondies sur des échantillons sélectionnés au moyen de questionnaires, parfois complétés par des entretiens. Cette approche de la culture est basée sur le modèle de psychologie interculturelle de Segall et al., (1998), qui affirme que pour étudier la culture, il faut étudier comment les membres d'une culture percevront et traduisent cette culture.

Les données individuelles ainsi obtenues sont intégrées au niveau national (House et al., 2004). Pour confirmer la validité des construits « les dimensions » des techniques empiriques sont utilisées pour vérifier si les dimensions théorisées lors de la deuxième étape sont bien corroborées par les données collectées, et qu'elles permettent de distinguer systématiquement les cultures les unes des autres. Sur la base des données agrégées, des scores sont attribués pour chaque dimension à toutes les cultures de l'échantillon. Dans un cadre dimensionnaliste, chaque culture est alors décrite par la combinaison de ses scores sur toutes les dimensions du modèle spécifique (Hofstede, 2001).

2. Les Modèles dimensionnalistes :

Plusieurs modèles dimensionnalistes ont été développés dans la littérature.

Malgré plusieurs similitudes entre ces modèles culturels, mais ils représentent des différences sur des aspects fondamentaux et constituent des outils théoriquement et méthodologiquement distincts. Dans les sous-sections suivantes, nous présenterons brièvement ces modèles.

2.1 La théorie de l'iceberg « Edward T. Hall »

Consacré sa vie à la recherche et au décodage des couches plus profonde du comportement humain. Ses recherches relatives aux perceptions culturelles de l'espace ont débuté lors de la seconde guerre mondiale, la thèse de Hall affirme que les cultures peuvent être situées les unes par rapport à l'espace et le temps.

Dans son ouvrage « *La dimension cachée* » publié en 1966, Hall a développé sa théorie de la proxémique, où il observe que Chaque culture a sa propre définition et ses modes d'organisation de l'espace qui sont inconsciemment intériorisés par les individus et peuvent conduire à des défaillances et mal compréhension dans les contextes interculturels où la perception humaine de l'espace, sont modelés par la culture (Brown, 2009).

Dans les études de Hall (1984, p.112) la culture est définie comme « *un moule qui nous modèle tous et conditionne notre vie quotidienne, de manière parfois inattendue. Elle cache*

plus de chose qu'elle n'en révèle ». Il devient donc difficile de cerner la culture puisqu'elle prend la forme d'un langage.

Pour appréhender la notion de la culture Hall (1984) distingue trois niveaux, à savoir le niveau formel, le niveau informel et le niveau technique.

2.1.1 Les niveaux d'échange culturel selon Hall :

- a) **Le niveau formel**, l'individu est soumis à des règles qui lui indiquent ce qu'il est obligé de faire ou ce qu'il ne faut pas faire ;
- b) **Le modèle informel** : inversement au niveau formel, ici l'individu peut agir inconsciemment, selon la situation. Il s'agit ici des distances que nous observons dans nos contacts avec les autres. Elles appartiennent au domaine de l'inconscience, mais sont très importantes pour entretenir de bons rapports avec autrui ;
- c) **Le niveau technique est** basé sur l'apprentissage, le conscient, les consignes à suivre et les lois à respecter et à faire respecter, à ce niveau-là, on se réfère aux valeurs qu'un groupe d'individu ou communauté appartenant à une culture.

Cependant, dans une situation d'échange interculturel les trois niveaux sont interpellés pour mieux « adapter » son discours et ses comportements pour une meilleure interaction, l'interpellation peut se faire à des niveaux distincts, ainsi l'un des trois niveaux peut dominer en fonction de la situation sans pour autant exclure les autres. Hall (1984), distingue aussi d'autres éléments importants qui peuvent influencer une interaction interculturelle, à savoir : le rapport au temps, au contexte ou encore à l'espace que nous exposerons dans les points suivants :

Le premier élément consiste à déterminer les caractéristiques de la notion du temps pour chaque culture, en se basant sur des indications telles que la ponctualité, le rapport au futur, les délais.... etc.

2.1.2 La Monochronie et la Polychronie dans les cultures

Edward T. HALL (1976) montre que la notion du temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. A ce niveau, il analyse l'implication culturelle sur le temps, c'est-à-dire la façon dont les cultures structurent le temps. Il distingue deux concepts à savoir le temps monochrome et le temps polychrone.

Hall caractérise le temps monochrome comme étant linéaire et continu, divisible en segments, permettant de réaliser des activités ponctuellement, on ne fait qu'une chose à la fois pendant un laps de temps spécifié, en travaillant sur une seule tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée, il

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

est donc plus facile de s'organiser, de planifier et de coordonner son travail avec l'équipe, pour plus d'efficacité et moins de perte de temps. La planification est faite dans le détail tout en gardant la trace des activités (Kalhi&Mdarbi, 2019).

Ainsi, le temps est considéré comme une ressource précieuse qu'on ne gaspille pas, les USA, l'Allemagne et les pays nordiques sont les représentants du monochronisme. Ceci peut être expliqué par le caractère plutôt dynamique et affectif des uns et la rigueur et l'attachement à l'ordre présents dans la mentalité des autres. Dans ces pays Les tâches sont structurées de manière séquentielle et suivent rigoureusement les plans établis en accomplissant des tâches les unes après les autres.

Hall (1984, p.60) complète « *En programmant, on compartimente : ceci permet de se concentrer sur une chose à la fois, mais se traduit aussi par un appauvrissement du contexte de la communication interindividuelle...* ».

A ce niveau-là, le respect des délais et la ponctualité sont d'une importance capitale et tout retard est donc très mal perçu.

Les représentants du polychronisme aperçoivent la situation d'une manière globale, ils se concentrent sur la mission en général et ils sont capable de gérer plusieurs tâches en même temps, l'ouverture aux autres et le travail créatif sont les traits de leurs personnalités.

Le temps polychrome est pour sa part continu, passant d'un passé infini à travers le présent et dans un avenir infini, il n'a pas de structure particulière.

Le temps est géré de manière aléatoire selon les événements, où il est traité de manière beaucoup moins concrète, il est ainsi, fait de strates, utilisé pour réaliser plusieurs tâches simultanément. Dans les pays à temps polychromes (latine, Afrique, Asie), le temps est plus élastique, il peut s'étendre et se rétracter selon les personnes concernées.

Par contre, les échanges et le relationnel prennent plus d'importance dans le quotidien des individus. Les rapports professionnels se développent dans une certaine harmonie, là où la dimension sociale et affective. Hall souligne dans ce sens : « *dans un système polychrone, l'accent est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Les rendez-vous ne sont pas pris au sérieux, et par conséquent, souvent négligés ou annulés. Le temps, dans le système polychrone est traité de façon moins concrète que dans le système monochrome* » (Hall, 1984, p.58).

Tableau 06: comparaison entre approches Monochronique et Polychronique

Approches Monochronique	Approches Polychronique
- Réalisation d'une seule tâche à la fois.	- Réalisation de plusieurs tâches à la fois.
- Aptitude à se concentrer exclusivement sur la tâche à réaliser	- Capacité à passer d'une tâche à l'autre, avec possibilités d'interruptions fréquentes
- Engagement perçu comme une contrainte (un impératif) devant être respecté.	- Engagement perçu comme point référent pouvant en fonction des situations, être ajusté.
- Relation orientée sur l'exécution de la tâche	- Relation orientée sur les personnes concernées par la tâche.
- Travail méthodique, à un rythme mésusé et soutenu.	- Travail intense avec moments de créativité ou d'initiative personnelle.

Source : (Meier, 2008, p.48).

Au sein d'une organisation, connaître le rapport au temps de ses collaborateurs, permet de déterminer quelle importance accorder à quelle dimension. A savoir, au relationnel et à la communication et l'échange, pour les cultures polychrones - ou à la tâche et l'initiative-pour les cultures monochrones.

2.1.3 Le rapport à l'espace : la proxémique culturelle

L'autre élément, à savoir l'espace, est tout aussi important que les autres. Cette notion est perçue différemment d'une culture à l'autre, et d'un groupe à l'autre. Le terme de 'proxémie' est un «néologisme [...] créé pour désigner l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique» (Hall, 1971, p. 13).

La proxémique est l'étude des distances sociales, de la perception et de l'utilisation de l'espace par l'homme. En fait, notre façon d'occuper l'espace en présence d'autrui est un des marqueurs de l'identité. Elle analyse la distance physique qui peut s'établir entre des personnes lors des interactions ou d'éventuelles communications. L'anthropologue social Edward Hall introduit la proxémique en 1963 afin de mesurer la distance existante entre les personnes qui communiquent entre elles dans un réel déterminé. L'espace corporel entre ces personnes et l'attitude sont intentionnels (Bosche, 1993)

Ses premiers livres, « *the silent language* » (1959) et « *the Hidden dimension* » (1966) engagent une réflexion sur la manière dont différentes cultures perçoivent l'espace personnel (Rabasso et al., 2015).

Hall analyse également l'attitude culturelle vis-à-vis de l'espace qui est une dimension culturelle qui permet de mieux assimiler la différence culturelle que ce soit la proxémique dans les interactions interpersonnelles ou encore l'arrangement de l'espace de travail, ce rapport à l'espace indique les particularités de chaque culture (Hall, 1984).

Dans son ouvrage « *La dimension cachée* » (1966), il effectue une analyse complexe de la perception de l'espace et des zones de communication (en distances) selon les mentalités et il a établi plusieurs classifications (espaces visuel, auditif et olfactif ; espaces organisé, semi-organisé; distances intime, personnelle, sociale, publique, etc.). Néanmoins, la partie la plus intéressante de cette analyse est celle faisant référence à la proxémie (Brown & Hall, 1966).

De ce fait, l'un des éléments évoqués par Hall, qu'il faut considérer dans un échange, est celui de la distance chez l'homme.

Chevrier (2003, p.47) spécifie l'importance de cette distance en soulignant que « *l'étude des manières d'utiliser l'espace est donc l'objet de la proxémique. Tout comme le rapport au temps, le rapport à l'espace est culturellement construit. Dès lors la manière de définir la distance interpersonnelle adaptée à une interaction dépend du contexte culturel* ».

Hall suggère que dans les interactions interculturelles dans une entreprise, on doit prendre en considération des facteurs comme le besoin d'espace individuel, le respect de la distance sociale établie par l'autre, l'aménagement de l'espace de travail dans une perspective communicationnelle respecté, etc.

Le non-respect de l'espace peut mener à de graves malentendus et nuire à l'efficacité du travail. En effet, le ressortissant d'une autre culture sociale ou nationale apparaissant trop « envahissant » ou au contraire « distant » est peut-être tout simplement quelqu'un dont la perception de l'espace est différente (Lainé, 2009).

L'intrusion peut être perçue comme un manque de respect, car la perception de l'espace constitue la partie la plus ancienne et rudimentaire de la mentalité. L'usage de l'espace a également toute son importance.

De ce fait Hall distingue quatre types de distance, établis suite aux observations et entretiens réalisés avec un certain nombre d'individus aux Etats Unis. Il précise néanmoins que ces distances établies varient selon la personnalité des individus et l'environnement dans lequel ils opèrent (Hall, 1971). Ces distances sont donc la distance intime, la distance personnelle, la distance sociale et enfin la distance publique. Selon Hall, chacune de ces distances comporte deux 'modalités', un mode proche et un mode lointain. Nous en indiquerons les caractéristiques ci-après.

a) La distance intime : En mode proche, elle est définie comme « *c'elle de l'acte sexuel et de la lutte, celle à laquelle on reconforte et on protège. Le contact physique ou son immense vraisemblable domine la conscience des partenaires* » (Hall, 1971, p. 147).

De ce fait, tous les membres du corps entrent en contact pour communiquer. Pour le mode éloigné de la distance intime, qui se mesure de 15 à 40 centimètres, les caractéristiques de

cette distance sont loin d'être universelles et applicables à toutes les situations interculturelles, chaque culture définit cette distance, en fonction du contexte et de la Qualité des rapports entre les interlocuteurs.

- b) **La distance personnelle** : se présente dans une sorte de sphère protectrice et elle est maintenue entre une personne et les autres. Au cours des échanges, il y a un mouvement continu de rapprochement et d'éloignement. Cette sphère permet de limiter son espace et de s'isoler de son entourage (Hall, 1971). En phase proche la distance est de 45 à 75 cm et la Phase éloignée est de 75 à 120 cm. Ici, on peut toucher l'autre la vue est parfaite et on peut observer des petits détails du visage de l'autre, la voix est utilisée avec un accent conventionnel.
- c) **La distance sociale** : le toucher n'est plus possible, les personnes ne peuvent plus percevoir les petits détails du visage. En mode proche la distance va au-delà de 120 cm jusqu'à 210 centimètres. Dans le milieu professionnel, les collaborateurs pratiquent cette distance sociale proche, celle-ci fait référence à des situations plus informelles. Quant à la distance sociale en mode éloigné qui se mesure entre 200 centimètres et 360 centimètres, les rapports sont beaucoup plus formels lorsque cette distance est appliquée entre supérieurs et subordonnés.
- d) **La distance publique** : On fait plus recours à la communication non verbale comme les gestes, les mimiques et les postures. Quoique pour le mode proche de cette distance on peut hausser la tonalité de la voix pour se faire entendre, car la distance varie entre 360 centimètres et 750 centimètres, néanmoins tous les détails du corps sont indéterminables.

Pour le mode éloigné dont la distance est de 750 centimètres et plus, « *l'individu humain peut Sembler très petit, et de toute façon, il est partie intégrante d'un cadre ou d'un fond spécifique* » (Hall, 1971, p.157).

Il est ainsi très important d'identifier les différentes distances dans lesquelles chaque individu est appelé à collaborer. Ceci permet de mettre en exergue la structure des comportements conscients et inconscients et de participer à l'amélioration de la conception de l'espace du travail, de permettre une meilleure compréhension de la culture de l'autre et de s'adapter aux différences, et ce, dans le but de créer un environnement de travail plaisant et homogène. Il est désormais clair que ces trois dimensions culturelles, liées au contexte, au temps et à l'espace sont interdépendantes et fondamentales pour la compréhension des traits culturels des différents interlocuteurs issus de cultures distinctes.

Pour Hall, l'influence de l'espace dépasse souvent la question des limites de l'espace physique. Cette perception culturelle de l'espace se traduit dans la manière dont les représentants des différentes cultures traitent la distance hiérarchique, dans leur attitude vis-à-vis du travail collectif ou encore dans leur comportement pendant les réunions.

2.1.4 Les contextes culturels : contexte riche Versus contexte pauvre

Tel est le cas aussi pour la dimension contextuelle dans laquelle a lieu une interaction interculturelle, qui constitue un troisième élément mis en avant dans l'étude de Hall et qu'il faut prendre en considération.

La première préoccupation de Hall est de comprendre et d'interpréter le contexte et la façon dont les gens se réfèrent pour comprendre et déchiffrer un énoncé ou une expression «*Évaluer le contexte d'une communication implique, pour un individu, de déterminer la quantité d'informations dont son interlocuteur est susceptible de disposer sur un sujet donné. Il apparaît ainsi que les individus, selon la culture à laquelle ils appartiennent, communiquent à un certain niveau de l'échelle des contextes, et qu'une des principales stratégies de la communication, [...], consiste à définir la teneur adéquate en contexte de ce que l'on communique*» (Hall, 1984, p.76).

Dans ce cadre Hall distingue des cultures à contexte fort et d'autre à contexte faible ; Un contexte est l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus une signification à une situation donnée, il signifie, la perception de la situation ambiante par l'individu et la signification que celui-ci accorde à la situation.

Dans une culture à haut contexte les propos ont moins d'importance que le contexte, l'individu n'a pas besoin d'une information explicite pour agir et communiquer avec l'autre, en raison des liens communautaires forts, les messages sans d'autres indices de communication tels que le langage du corps, le mouvement des yeux et l'utilisation du silence sont suffisamment un atout pour le récepteur pour agir (Wurtz, 2005).

Ces opérations comportent des informations préprogrammées dans le récepteur et dans ce cadre, avec seulement un minimum d'informations dans le message transmis l'interlocuteur reçoit le message (Dahl, 2006).

Dans les cultures à contexte riche (Japon, pays arabes, France), on communique d'une façon subjective, floue et on accorde beaucoup d'importance à la communication non verbale (les communicants étant eux-mêmes « codifiés » du fait des réseaux et des liens interpersonnels), On tend à prendre en considération les circonstances plus que la situation en elle-même et la communication implique beaucoup des sous-entendus.

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

Selon Hall (1984), les personnes appartenant aux cultures à contexte riche, se réfèrent à la situation et au comportement non verbal ainsi qu'à l'environnement externe, dans l'interprétation et l'explication des comportements, elles apprennent dès le bas âge à déduire le sens et à en dégager le non-dit, les individus appartenant aux cultures à contexte riche, ont des rapports plus durables et se sentent engagés dans la relation avec les autres. Parce que l'échange et l'interaction se base principalement sur un référentiel riche et partagé, la loyauté occupe une place importante dans la relation entre supérieurs et subordonnés, et de ce fait les personnes ayant une certaine autorité se sentent directement responsables des actions de leurs subordonnés.

Dans ce sens, Hall souligne que « *dans les systèmes à contexte riche, ceux qui ont des postes de responsabilité sont personnellement et réellement [...] responsables des actions du moindre de leurs subordonnés. Dans les systèmes à contexte pauvre, la responsabilité est diffuse dans tout le système et difficile à cerner* » (Hall, 1979, p.159).

Les étrangers sont considérés comme tels, et sont éloignés des proches, car ils n'appartiennent pas à la communauté, au groupe, ou à l'organisation, car les traits culturels sont difficiles à changer, grâce à leur enracinement profond, comme l'a signalé Hall : « *les cultures à contexte riche accordent une plus grande importance à la distinction entre les autochtones et les étrangers, que les cultures à contexte pauvre* » (Hall, 1979, p. 112).

A l'inverse, dans les cultures à contexte pauvre (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, Europe du Nord), la communication est plus précise, explicite, formelle et directe ; on favorise les procédures visant à définir précisément les objectifs du travail, ainsi que les formes écrites de communication dans un contexte faible survient essentiellement par des déclarations explicites dans le texte et la parole (l'information est investie dans le code explicite). En tant que tel, la plupart des informations doivent être dans le message transmis afin d'apercevoir ce qui manque dans le contexte, l'environnement est moins important, le non verbal est presque ignoré. Ainsi, le style direct est beaucoup plus prisé, Les membres des cultures à contextes pauvres, entretiennent des relations moins longues et sont moins impliquées dans leur rapport aux autres (Hall, 1984).

Les messages sont explicites et font moins référence au contexte. L'autorité est un critère du système bureaucratique et l'implication personnelle est difficilement identifiable. Le contrat est le meilleur moyen de concrétiser une transaction. Il est considéré comme un engagement légal et permet de trancher en cas de querelle.

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

Il est à noter que les représentants du contexte pauvre considèrent souvent les représentants du contexte riche comme des personnes compliquées, parfois même hypocrites ; quant aux représentants du contexte riche, ils considèrent leurs partenaires du contexte pauvre comme trop directs, inattentifs, voire brutaux.

Dès lors, ces différences sont génératrices de conflits. Il est à consigner aussi que la richesse du contexte se manifeste très clairement dans les négociations entre les Orientaux et les Occidentaux, les premiers préférant de longues discussions préalables et de nombreuses cérémonies formalistes avant de passer à l'objet des négociations, alors que les seconds sont pressés de passer directement aux affaires. A travers cette distinction élaborée par Hall, nous pouvons constater que cela s'applique aussi bien dans la vie quotidienne des individus que dans le monde du travail.

Tableau 07 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall

Culture à Contexte riche	Culture à Contexte pauvre
<ul style="list-style-type: none">• Communication implicite• Relation de longue durée• Accord verbaux	<ul style="list-style-type: none">• Communication explicite• Relation de courte durée• Accord écrits
Proximité physique	Distance physique
<ul style="list-style-type: none">• Faible distance physique entre les personnes dans la vie sociale	<ul style="list-style-type: none">• Grande distance physique entre les personnes dans la vie sociale
Polychromie	Monochromie
<ul style="list-style-type: none">• Temps cyclique• Le temps est illimité• Planification souple et improvisation• Plusieurs activités sont menées de front• Les relations sociales priment sur les tâches	<ul style="list-style-type: none">• Temps linéaire• Le temps est une ressource rare à valoriser• Planification stricte des activités• Les activités sont séparées• Les tâches priment sur les relations

Source : (Chevrier, 2012, p.19).

À la lecture des travaux de Hall, nous pouvons constater que dans chacune des cultures, la dimension de temps, de l'espace et de contexte de communication diffèrent sensiblement. Ces dimensions étant arbitraires, les entreprises, les utilisent et forment un comportement humain homogène et cohérent. Ces dimensions forment un système d'organisation sociale nettement déterminé par des valeurs qui exposent la culture (Dupriez & Simons, 2002). À la suite des travaux de E. T. Hall, D'autres études ont vu le jour, des points de vue et des approches diversifiés ont été proposés, notamment par Geert Hofstede qui a réalisé des études traitant de la question de la culture nationale dans l'entreprise.

2.2 La théorie des couches d'oignon « Geert Hofstede » :

Selon Hofstede (1994) il est essentiel d'étudier la gestion dans un contexte national pour trois raisons principales :

➤ **La première est d'ordre politique :**

En effet, selon Hofstede les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs institutions propres : institutions gouvernementales, système juridique, système d'éducation, système d'association des travailleurs. Ces institutions diffèrent, même si elles étaient considérées comme similaires les unes aux autres, la manière de les gérer ou de les manipuler différerait d'une nation à l'autre.

➤ **La deuxième raison est d'ordre sociologique :**

La valeur symbolique d'appartenance à une nation demeure toujours, une raison suffisante pour partir en guerre lorsque l'identité commune apparaît menacée. L'esprit d'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Ils en tirent une part de leur identité ; ainsi les différences nationales et régionales sont ressenties comme une réalité.

➤ **La troisième raison de l'importance de la nationalité est d'ordre psychologique :**

La pensée des individus, selon Hofstede (1987) est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est l'expérience acquise depuis l'enfance au sein d'une famille, dans le cadre d'un système d'éducation, au travail dans le cadre de l'apprentissage, etc. Ces systèmes varient d'un pays à l'autre et font en sorte que l'individu se développe et acquiert une culture différente à celle d'un individu vivant dans un autre milieu. Nous sommes donc programmés mentalement depuis notre enfance à réagir d'une façon précise à différentes situations. Lorsque nous partageons une programmation mentale avec les autres membres de notre nation, nous obtenons ce que Hofstede appelle « *la programmation mentale collective* ». Ainsi, selon Hofstede (1994) la culture est une sorte de programmation mentale, c'est-à-dire que chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensées, de sentiments et d'actions potentielles qui sont le résultat d'un apprentissage continu. La culture, telle que définie par Hofstede (1994) est un phénomène collectif puisqu'elle est partagée, du moins en partie, par ceux qui cohabitent ou ont vécu dans le même environnement social.

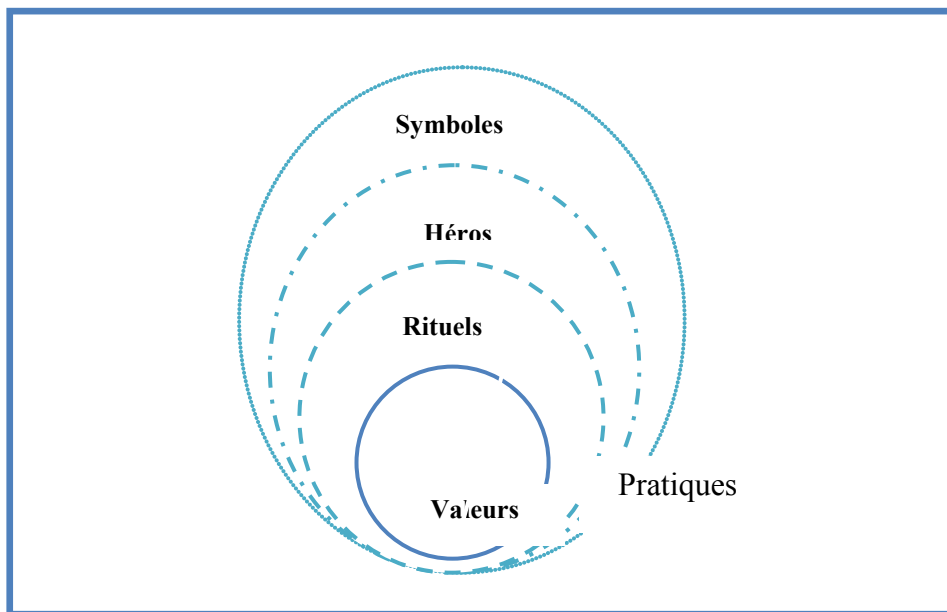
C'est donc une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à d'autres. La culture est donc un acquis, pas un héritage, La différenciation est importante à faire puisqu'elle nous permet de bien faire la distinction entre les trois niveaux de programmation mentale humaine à savoir :

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

Le niveau universel, le niveau collectif et le niveau individuel que nous traiterons en détail dans la deuxième section.

De ce fait, les différences culturelles se manifestent de plusieurs façons. Selon Hofstede (1991, 1994, 2010), nous pouvons retenir quatre formes dont l'association permet de cerner assez précisément le concept de la culture dans sa globalité soit : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs, représentés sous la forme de pelure d'oignon sur la figure suivante.

Figure 06 : la structure en pelure d'oignon des différentes manifestations de la culture



Source : (Hofstede et al. 2010, p.19).

Sur la figure en constat que les symboles forment la couche la plus superficielle et que les valeurs sont au cœur de la culture, héros et rituels se situant entre les deux.

- a) **Les symboles** : sont des mots des attitudes, des images ou des objets porteurs d'une signification particulière, pour les gens de la même culture, ils apparaissent et disparaissent facilement, c'est la raison pour laquelle les symboles représentent la couche la plus superficielle ;
- b) **Les héros** : sont des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires, dont certaines caractéristiques sont extrêmement prisées dans une culture ;
- c) **Les rituels** : sont des activités collectives qui si elles n'ont aucune utilité technique pour atteindre le but recherché, n'en sont pas moins indispensables socialement. Les rituels ne possèdent d'autre fonction que d'être des rituels, comme celle de renforcer la cohésion du groupe ou de permettre aux dirigeants d'asseoir leur autorité ;

d) Les valeurs : Les trois premières formes de manifestations culturelles sont considérées comme des pratiques, c'est-à-dire qu'elles sont visibles pour un observateur externe (Hofstede, 2010, p.18).

Bien entendu, leurs significations, demeurent invisibles et ne peut être interprétées que par les initiés. Le cœur de la culture est constitué par la quatrième forme de manifestation culturelle soit : les valeurs qui sont comme l'indique Hofstede (1994, p.24) : « *la tendance à préférer un certain état de chose à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif* » comme par exemple, le bien et le mal, le rationnel et l'irrationnel, les valeurs sont apprises dès le jeune âge et il est très difficile par la suite de les modifier. Comme le mentionne Hofstede (1994, p.25) : « *du fait de leur acquisition précoce, la plupart de nos valeurs sont inconscientes ; il nous est donc difficile d'en parler, et elles ne sont pas directement perceptibles de l'extérieur. Elles ne peuvent qu'être déduites de notre comportement face à des situations variées* ».

Geert Hofstede dans son ouvrage « *Culture's consequences* » publié en 1982, a décrit les différences de cultures nationales de plus de cinquante pays, situées sur les Cinq continents (enquête Hermès).

Il a notamment mis en évidence, non seulement leurs différences, mais aussi leurs similitudes, la culture d'un pays se trouve ainsi définie selon quatre dimensions bipolaires, indépendantes les unes des autres et pouvant servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale.

Cette étude menée par Hofstede, ayant abordé plusieurs facettes de la culture, nous permettrai au niveau de notre recherche, d'étaler notre vision sur la culture nationale et l'interculturel en milieu organisationnel et de prendre en compte ces variables et leur impact sur les pratiques managériales dans le milieu professionnel.

2.2.1. L'importance De La Distance Hiérarchique.

Geert Hofstede (1982) évoque comme élément de différenciation culturelle nationale au sein des entreprises, l'existence ou non de distance hiérarchique entre un subordonné et son supérieur. La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et à ses conséquences en termes de comportement, cette dimension correspond au degré de l'inégalité attendu et accepté par les collaborateurs dans le cadre de relation hiérarchiques (Meier, 2003).

La distance hiérarchique indique aussi la manière dont l'employé perçoit l'autorité de son supérieur hiérarchique et les symboles d'autorité qui sont affichés (statuts, rangs, privilèges,

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

titres). Selon Hofstede, les origines de la distance hiérarchique sont liées à la position géographique du pays. Plus le pays concerné est proche de l'équateur plus la distance hiérarchique est grande, l'interprétation instruit selon Hofstede est peut-être le besoin à la technologie comme condition de survie face au climat (tropical, tempéré ou froid).

La taille de la population constitue un deuxième élément de corrélation avec l'indice de la distance hiérarchique. Il existe un lien entre une volonté d'indépendance comme petite nation (faible population) et le maintien d'une distance hiérarchique courte dans les institutions d'une telle société, la richesse du pays, son passé historique, la distribution des revenus à l'intérieur du pays, etc. constituent des éléments significatifs pour l'origine de la distance hiérarchique.

Selon Hofstede (1994) nous pouvons constater des inégalités dans toutes les sociétés, Il est possible d'observer que certains individus ont plus de pouvoir que les autres. Le thème de l'inégalité se manifeste dans les caractéristiques physiques et mentales des individus, dans le statut social, la richesse, le pouvoir et les lois.

Il en est de même dans de nombreuses entreprises pour ce qui est des relations entre les cadres et leurs collaborateurs.

Hofstede à constater qu'une distance hiérarchique élevée (des rapports verticaux) est propre à des pays comme la France, l'Italie, l'Espagne, l'Amérique Latine, les pays arabes et l'Afrique. A l'opposé, une distance faible (des rapports horizontaux) est une caractéristique des pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques (Bollinger & Hofstede, 1987).

Pour synthétiser, Hofstede présente une série de caractéristiques sur les différents aspects de la vie quotidienne opposant les deux groupes de pays (à forte et à faible distance hiérarchique).

Tableau 08 : les conséquences de la distance hiérarchiques

Pays à distance hiérarchique courte	Pays à distance hiérarchique grand
En matière d'organisation de travail	
<ul style="list-style-type: none">• Tendances vers la décentralisation• Organisation pyramidale aplatie• L'encadrement et peu nombreux• L'éventail des salaires est assez fermé• Les basses classes ont une haute qualification• Les ouvriers ont le même statut que les employés	<ul style="list-style-type: none">• Tendance vers la centralisation• Organisation pyramidale hautement pointue• On trouve beaucoup d'encadrement• L'éventail des salaires est largement ouvert• Les basses classes ont peu de qualification• Les cadres ont un statut social supérieur à celui des ouvriers.

Source : (Boulinger & Hofstede, 1987, p.89).

2.2.2. Individualisme *Versus* communautarisme :

L'individualisme par rapport à son contraire, le Collectivisme, est le degré auquel les individus sont intégrés dans des groupes, Hofstede et al. (2010, p.116) considèrent que « *l'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille* ».

Cette définition montre que dans les cultures individualistes, nous rencontrons des sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont distants. A l'opposé, dans les cultures collectivistes, nous trouvons des sociétés dans lesquelles les individus dès la naissance sont attachés aux groupes d'appartenance avec des relations solides.

L'immense majorité d'entre nous vivent dans des sociétés où l'intérêt du groupe prévaut sur celui de l'individu. Nous appellerons ces sociétés « communautaristes », ce terme renvoie au pouvoir du groupe, dans ces sociétés, la confiance est un élément central, le paternalisme est privilégié et les relations sont de type familial. Les situations conflictuelles donneront lieu systématiquement à des concisions et finiront par des compromis, car l'affrontement étant jugé inacceptable.

En revanche, Dans les cultures individualistes, les rapports sont basés sur le calcul d'intérêt individuel et favorisent des attitudes de recherche d'avantages et la concurrence. Quant aux conflits, s'ils sont plutôt valorisés, car ils représentent l'affrontement, la compétition et le challenge.

D'une façon générale, Les cultures du type communautaire favorisent le temps passé ensemble et favorisent le statut et le mérite alors que les cultures individualistes accordent beaucoup plus d'importance à la sphère privée et mettent l'accent sur la performance, l'efficacité et la sélection. D'après Hofstede (1987) cela tient en grande partie à la richesse du pays (au niveau de développement technique) : les pays riches sont plutôt individualistes, alors que les pays plus pauvres sont ceux qui ont conservé une vie plus communautaire.

Le tableau suivant fait état des caractéristiques des sociétés à dimension individualisme vs sociétés à dimension collectivisme.

Tableau 09 : Les différentes caractéristiques des sociétés communautaires et sociétés individualistes

Sociétés communautaires	Sociétés individualistes
L'on naît pour prolonger une famille et renforcer un clan qui nous protégera en échange de notre fidélité.	Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa proche famille.
On penche pour nous	On penche pour le je
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
L'implication personnelle dans une organisation est morale.	L'implication personnelle dans une organisation est calculée
La force vient de l'appartenance à un groupe. En faire partie est l'idéal.	La force vient des initiatives et réalisation individuelle. Être le chef est idéal.
Le groupe empiète sur la vie privée	Chacun a le droit d'avoir une vie privée.
Les convictions sont celles du groupe.	L'individu forge ses propres convictions.
Les avis, les agencements, les obligations, la sécurité, sont fournis par le groupe.	L'autonomie, la vérité, les plaisirs et la sécurité financière individuelle sont renforcés par la société.
L'amitié est prédéterminée par des relations sociales stables, mais l'on doit faire preuve d'un certain prestige dans ces relations.	On cherche des amitiés qui nous soient propres
Nous traitons différemment ceux qui sont dans notre groupe et ce qui n'en font pas partie (particularisme).	Nous sommes censés traiter tout le monde de la même façon (universalisme)

Source : (Bollinger & Hofstede, 1987, p.125).

Le collectivisme au niveau des organisations se manifeste par le besoin de formation accrue, un bon environnement physique de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles, la priorité des relations personnelles par la loyauté et le sens du devoir. L'esprit individualiste quant à lui se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle et la distinction nette entre relations professionnelles et relations privées, la valorisation de l'initiative et de l'intérêt personnel, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis sont les priorités de tous individus (Bollinger et Hofstede, 1987).

En ce qui concerne la gestion des entreprises, cette dimension entraîne un certain nombre de conséquences. En effet, comme le soulignent Bollinger et Hofstede (1987, p.132) : « [...] si l'on veut installer une sorte d'harmonie dans les méthodes et les objectifs, entre un individu et l'entreprise qui l'emploie, il convient d'utiliser des mécanismes spécifiques d'adaptation réciproque. Voilà pourquoi les entreprises vont fonctionner d'une façon différente selon le pays où elles sont implantées ».

Tableau 10 : principales caractéristiques des cultures collectivistes /individualistes en entreprise

Cultures collectivistes	Cultures individualistes
Dans l'entreprise	
Les conditions matérielles du lieu de travail sont importantes	Les temps passé au travail est l'aspect le plus important, la liberté et les défis sont primordiaux
La formation et les compétences sont mises en évidence	La qualification dépend du rendement et des emplois antérieurs
La qualification dépend de la durée de la formation Les cadres jouissent d'une longue expérience, on reste longtemps dans la même entreprise	L'expérience des cadres n'est pas essentielle, il n'est pas souhaitable de rester longtemps dans la même entreprise
L'intérêt du travail est tout aussi important que le salaire	Les employés sont responsables de leurs actions, le salaire est une priorité
Les bonnes relations sont essentielles pour la promotion	Les qualités personnelles facilitent la promotion
Les décisions du groupe sont déterminantes	Les décisions individuelles sont mises en valeur
Au travail	
Les employés travaillent pour l'intérêt du groupe	Les employés travaillent en vue des bénéfices
L'emploi et les promotions dépendent du groupe	L'emploi et les décisions dépendent de la capacité et des règles
Les relations personnelles dominent par rapport aux activités	Les activités sont prioritaires par rapport aux relations personnelles.
Le succès de l'entreprise est dû au partage de l'information, engagements et des relations	Le succès dépend de la capacité à éviter les alliances et de faire en sorte que les informations restent secrètes.
L'innovation se fait dans le groupe	L'innovation se fait hors du groupe
Méthodes de Management	
Gestion de groupe	Gestion des individus
Amélioration et maintien des groupes homogènes d'un point de vue culturel et ethnique	Théories fondées sur la psychologie individuelle, la composition des groupes dépend des critères individuels
On donne des incentives au groupe, le leadership est lié au contexte	On donne des incentives aux individus, le leadership est une qualité de l'individu.

Source : (Rabasso et al., 2015, p.42)

Les cultures communautaires et individualistes exercent une influence sur différents aspects du management, dans les cultures individualistes le management est celui des individus et les subordonnés sont généralement motivés à titre personnel en recevant des primes ou des bonus liés à leurs résultats. Par contre, pour les cultures communautaires le management est celui du groupe, ou les différences ethniques et endogroupes participent au processus d'intégration et les dirigeants doivent y être extrêmement attentifs (Hofstede & al., 2010).

Quels que soient le type de culture collectiviste ou individualiste, les deux modèles comportent des imperfections substantielles. Les cultures individualistes des pays développés consolident la solitude de l'individu en dépit de la richesse matérielle, tandis que dans les

cultures collectivistes, la crainte du rejet par les membres du groupe d'appartenance reste l'unique obstacle face à la solitude. Les stéréotypes de la bonne personne dans les cultures collectivistes sont caractérisés par l'honnêteté, la générosité et la sensibilité. Cependant, dans les cultures individualistes, la bonne personne est entreprenante, forte, sûre d'elle et compétitive.

2.2.3. La masculinité *Versus* la féminité

Toutes les sociétés humaines constituées d'hommes et de femmes Biologiquement différents, ne bénéficient pas du tout du même rôle en matière de procréation. Toutefois, les comportements que l'on attend de l'un ou l'autre sexe varient d'une société à l'autre. Cette variance de comportement est relative au degré de masculinité ou de féminité d'une société. La dimension masculinité /féminité est la plus controversée des six dimensions des cultures nationales. Ce n'est pas qu'une question d'appellation, mais aussi de reconnaissance que les cultures nationales diffèrent véritablement sur les questions de valeur liées à cette dimension. La masculinité ou la féminité des valeurs dominantes, en qualificatifs inspirés de l'anthropologie de « Mead » où, dans une société masculine, la domination et la réussite individuelle en particulier des hommes seraient favorisées et valorisées alors que, lorsque les rôles sont interchangeable, la société serait plutôt féminine ; « *dans les sociétés à traits masculins, l'homme doit s'imposer et montrer qu'il est le plus fort, tandis que la femme doit s'occuper de la qualité de la vie* »(Hofstede, 1984, p.93).La dimension masculinité contre la dimension féminité est censée expliquer la répartition des tâches entre les deux genres, Nous pouvons la définir par la différenciation des rôles dans la société. Plus les rôles sont différenciés (homme-femme) plus la société sera considérée comme masculine. Au contraire, plus les rôles sont interchangeable, plus la société montre des traits féminins.

Dans les différents textes de Hofstede (1991) les sociétés à caractère masculin possèdent certaines caractéristiques communes, la division des activités sociales entre les sexes est la plus tranchée.

L'enquête HERMES (Hofstede, 1987) a révélé que les valeurs des femmes diffèrent moins entre les sociétés que les valeurs des hommes, lesquelles contiennent une dimension très affirmée et compétitive. Le pôle autoritaire est appelé masculin, l'objectif principal sera de développer une valeur ajoutée et de maximiser le résultat, l'affirmation de soi, le goût de l'exercice du pouvoir, la réussite et l'indépendance sont des caractéristiques dominantes d'une société dite masculine.

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

Pour conclure, les cultures masculines augmentent le risque de conflit et d'affrontement, tandis que les sociétés féminines, les rôles sont plus fréquemment échangés, une importance accordée à la qualité de vie dans le travail, à l'intuition et à l'émotion, les bonnes relations entre les patrons et les employés sont valorisées, le travail se fait dans un climat de coopération plutôt que dans un climat de confrontation et de challenge. La justice sociale, le dialogue social et la coopération ainsi la sécurité d'emploi sont des éléments importants de la vie et au travail. Les conséquences en matière d'organisation du travail de cet élément culturel notamment sur la qualité de l'emploi sont répertoriées dans le tableau suivant

Tableau 11 : Les conséquences en matière d'organisation du travail de la dimension masculinité vs féminité

Culture féminine	Culture masculine
Au travail	
Résolution des conflits par le compromis et la négociation	Résolution des conflits par la loi du plus fort
Les récompenses sont fondées sur l'égalité	Les récompenses sont fondées sur l'équité
Préférence pour les petites organisations	Préférence pour les grandes organisations
On préfère les loisirs à une rémunération plus importante.	On préfère gagner plus à d'avoir plus de loisirs
Faire une carrière et possible pour les deux sexes	Un homme doit faire carrière, une femme au choix.
Temps de travail réduit, peu de tensions dans le travail	Beaucoup de tensions dans le travail,
Le recours à la restructuration des tâches favorise l'intégration dans le groupe.	Le recours à la restructuration des tâches favorise la réalisation personnelle.
Différence de salaire minime entre les deux sexes	Grande différence de salaire entre les sexes.

Source : (Bollinger&Hofstede, 1987, p. 153).

Ainsi dans Hofstede et al. (2010) ont relevé les caractéristiques principales du management développé dans les deux types de cultures. Dans les sociétés à dominante féminine, le management est basé sur l'intuition et le consensus, les conflits sont résolus par l'arrangement et la négociation, les récompenses sont fondées sur l'égalité, On y préfère les petites organisations, le bien vivre et les loisirs, à une course pour des rémunérations plus élevées. Davantage de femmes exercent des professions libérales, le travail est rendu plus harmonieux par le contact et la coopération. Dans les sociétés à cultures dominantes masculines, le management est fondé sur la fermeté et l'agressivité. Les récompenses sont fondées sur l'équité et on préfère les grandes organisations. Les conflits sont résolus par la loi

du plus fort, gagner toujours plus d'argent et l'objectif de travailler. Dans ces sociétés on trouve moins de femmes exercent des professions libérales.

2.2.4. Le contrôle de l'incertitude

La quatrième dimension de Hofstede s'agit du contrôle de l'incertitude, qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs, Il s'agit ici de la capacité de faire face aux changements et aux événements imprévisibles. Il s'agit de la perception qu'ont les individus face à l'avenir.

Le futur nous sert à projeter : « *nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable.* » (Hofstede, 1983, p.133). Dans une société à *forte contrôle de l'incertitude* les individus cherchent à vaincre l'avenir, celui-ci demeurant fondamentalement imprévisible, la population se caractérise par un grand degré d'anxiété qui se manifeste par une nervosité, d'émotivité et une agressivité plus forte. Dans d'autres sociétés, à *faible contrôle de l'incertitude* dont les membres ont une tendance à se sentir en sécurité, ils prennent assez facilement des risques personnels, ils ont moins d'ardeur au travail et acceptent les divergences de comportement et d'opinion dans la société (Horvath, 2015).

Dans le tableau suivant nous répertorions les différentes caractéristiques des sociétés selon le degré de contrôle de l'incertitude.

Tableau 12 : différences majeures entre les sociétés selon le niveau de contrôle de l'incertitude

Société à Faible contrôle de l'incertitude	Société à Fort contrôle de l'incertitude
L'incertitude fait partie de la vie de chaque jour est accepté pour ce qu'il est	L'incertitude inhérente à la vie est une menace permanente qui doit être combattue.
Stress et anxiété faible, en cache les émotions	Stress et anxiété élevés, agressivité des émotions
Calme face au risque et l'ambiguïté	Agité face au risque insolite et aux situations ambiguës
Surmoi faiblement développé	Surmoi fortement développé
Ce qui est différent est curieux	Ce qui est différent est dangereux

Source : (Hofstede et al., 2010, p.243).

La vision de l'avenir se diffère entre les sociétés, mais l'incertitude demeure une anxiété insoutenable, Hofstede (2010). Pour calmer cette anxiété toutes les sociétés ont recours à trois grands moyens soit des procédés technologique, juridique ou religieux.

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

- La technologie : ce moyen avec lequel nous nous protégeâmes de la nature depuis les sociétés primitives à ce jour ;
- Les lois et les juridictions : la seconde manière de créer de la sécurité est d'ordre juridique car c'est par les lois et les règles que nous nous protégeons de l'imprévisibilité du comportement de l'homme. La prolifération des lois et règlements implique une intolérance à l'égard des comportements et des opinions déviants ;
- La religion ou l'idéologie : (au sens large du terme) constitue le troisième élément pour créer de la sécurité, elle permet de rendre l'incertitude tolérable car elle porte un message qui dépasse l'incertitude et nous aide à l'accepter parce que nous interprétons les expériences par rapport à quelque chose de plus grand et de plus puissant (Hofstede, 1987).

L'activité intellectuelle d'un pays est modelée d'une façon plus fondamentale qu'on ne l'imagine par cette dimension culturelle et cela se répercute sur le modèle de management ainsi sur les entreprises en vue de mieux contrôler l'incertitude environnementale. Le recours à des plans et des outils de prévention, la mise en place des standards de gestion et la recherche de stabilité demeurent les pratiques courantes des entreprises qui possèdent des cultures favorisant la prise de risque.

2.2.5. L'orientation temporelle (de long terme *versus* court terme) :

Les cultures à orientation à court terme, sont des cultures qui respectent la tradition, l'exécution des obligations sociales et considèrent que le service d'autrui est un but important (Hofstede, 2001). Ces cultures ont comme valeurs principales du travail ; la liberté, le respect des droits, la réussite, l'épanouissement personnel et la protection de l'image personnelle. Prendre un temps considérable pour créer des relations et en général, perçoivent le temps comme circulaire. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses ;

La valeur culturelle « orientation à long terme » privilégie les valeurs associées à l'avenir telles que la persévérance, la prévoyance et le sens de l'épargne. Ces cultures ont comme fondamentales valeurs du travail : l'apprentissage, l'honnêteté, la responsabilité et l'autodiscipline (Hichem et al., 2016). Dans le tableau suivant Hofstede expose les caractéristiques et les différences entre les sociétés orientées à court terme et à long terme.

Tableau 13 : différences majeures entre les sociétés selon leur orientation à court ou long terme

Orientation à court terme	Orientation à long terme
Les principales valeurs de travail comprennent la liberté, le respect de droits la réussite et l'épanouissement personnel	Les principales valeurs du travail comprennent l'apprentissage, l'honnêteté, l'adaptabilité, la responsabilité et l'autodiscipline.
Les loisirs sont importants	Les loisirs ne sont pas importants
L'accent est mis sur le résultat financier.	L'accent est mis sur le positionnement sur le marché.
Cadres dirigeants et employés se situent psychologiquement dans deux camps	Cadres dirigeants et employés partagent les mêmes aspirations.
Méritocratie, récompense en fonction des compétences	Les différences sociales et économiques ne sont pas souhaitables.
La loyauté individuelle est fonction des opportunités.	Investissement dans les réseaux personnels de toute une vie.
Priorité à la rationalité abstraite	Priorité accordée au sens commun
Besoin de cohérence cognitive	Le désaccord ne blessé pas
Pensée analytique	Pensée synthétique

Source : (Hofstede et al., 2010, p.261).

Les principales caractéristiques mentionnées ci-dessous sont récapitulées à partir des données collectées dans *Chinese Value Survey* (CVS) le questionnaire sur les valeurs chinoises de Michael Bond (1988).

2.2.6. L'Indulgence versus Sévérité :

Cette dimension évalue dans quelle mesure les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels de l'homme liés au plaisir de la vie et au fait de s'amuser comme le bonheur, les loisirs, le plaisir. Les sociétés « sévères » sont marquées par la conviction qu'une satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes. A l'inverse, les sociétés « indulgentes » autorisent la satisfaction des désirs de plaisir et de divertissement (Hofstede et al., 2010).

En tant que dimension culturelle, l'indulgence par opposition à la sévérité demande plus de recherches académiques approfondies car selon Hofstede et al. (2010) la littérature universitaire actuelle fournie peu d'études sur cette nouvelle dimension.

Les six dimensions décrivent les problèmes de l'humanité sur lesquels chaque société doit prendre parti. Elles traitent des sujets qui sont également pertinent pour la psychologie, la sociologie et l'anthropologie, Ces dimensions pourraient être appliquées dans n'importe quel

type de recherche en gestion pour étudier les différences culturelles dans le management (Sivakumar & Nakata, 2001).

2.2.7. Critiques du modèle de Hofstede :

Malgré une large acceptation de la validité empirique du modèle culturel de Hofstede dans la recherche en gestion, L'étude de Hofstede prête à confusion au niveau de quelques points qui paraissent difficile à appliquer pour toutes les études du domaine de l'interculturel. (Shenkar, 2001 ; McSweeney, 2002 ; Schwartz, 1994) :

- Le premier point, concerne le regroupement de quelques pays au sein d'une même 'zone culturelle' alors que malgré leur rapprochement géographique, ces pays sont loin d'avoir les mêmes caractéristiques culturelles. Nous donnons l'exemple des pays arabes qu'il regroupe sous une même culture homogène, alors que, entre l'Arabie Saoudite, l'Egypte ou encore La Tunisie, il existe une très grande différence culturelle.
- Le second point, concerne l'échantillon de sa recherche, l'étude a également été critiquée pour son échantillon. Les données recueillies provenaient uniquement de l'organisation IBM, ce qui limite la généralisation des résultats (Tayeb, 1994 ; Smith et al., 1996 ; Rose, 1986 ; Korman, 1985 ; Reuter, 2011 ; McSweeney, 2002). De ce fait, la culture d'entreprise, très particulière de ce genre d'organisation a sans doute un impact sur les résultats de la recherche, qui ne peuvent pas être appliqués à tous les domaines.
- Le troisième point concerne la période de collecte des données (1968-1973) qui n'est pas pertinente, car elle a été collectée il y a plus de 40 ans (Fernandez et al., 1997 ; Verbeke, 2000 ; Spector et al., 2001 ; Kirkman et al., 2006).
- Le quatrième point que nous avons pu soulever, concerne Les différences entre les filiales d'une entreprise multinationale, telle qu'IBM autour de 1970, ne constituent pas nécessairement une bonne source de connaissances sur les grandes différences culturelles (Minkov, 2018). Selon Triandis (1982) et Smucker (1982) l'étude des différences culturelles nécessite Un modèle de culture nationale validé dans un grand nombre de pays de tous les continents et ses prévisions doivent résister à divers contrôles plausibles ainsi l'utilisation de multiples outils de collecte de données.

2.3. L'enquête GLOBE« Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program »:

GLOBE est un programme de recherche à long terme, à phases multiples et à méthodes multiples, l'enquête se situe dans la continuation des travaux de G. Hofstede, fondé en 1991

par Robert J. House (1932-2001) et qui vient présenter d'autres dimensions culturelles (Chhokar et al., 2007). GLOBE est un acronyme qui signifie « *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program* » (House et al., 2004).

Au milieu des années 1990, une équipe de chercheurs d'environ 170 chercheurs avec l'aide de plusieurs collaborateurs volontaires ont participé au projet GLOBE, testant 27 hypothèses, des données relatives à environ 17 300 questionnaires dans 951 organisations réparties dans 62 pays, les organisations étudiées opèrent principalement dans trois secteurs industriels : agroalimentaire, services financiers et télécommunications. L'enquête fournit une description de la théorie du leadership et du comportement du leadership. La question fondamentale de la recherche était : Comment la culture est-elle liée à l'organisation sociétale et à l'efficacité des leaders ? Le socle de l'étude de recherche GLOBE était composé des recherches de Greet Hofstede (1980), Shalom Schwartz (1994), Peter B. Smith (1995), Ronald Inglehart (1997) et d'autres.

Les recherches de GLOBE ayant pour objectif de mieux comprendre comment, la culture nationale, la culture organisationnelle et le leadership sont liés, essentiellement sur la culture en termes de valeurs (similaires à Hofstede) et de pratiques et le fait à trois niveaux d'analyse (pays, organisation et individu). L'intérêt de l'équipe a, tout d'abord, porté sur le lien entre la culture et les styles de leadership pour s'élargir, par la suite, à d'autres aspects des cultures nationales et organisationnelles (House et al., 2004 ; Chokar et al., 2007).

Pour ce faire, l'équipe menant le projet a fait correspondre 78 questions à ces différentes dimensions. Dans son étude, le projet GLOBE distingue entre les pratiques culturelles, c'est-à-dire une description de la culture « telle quelle est » et les valeurs culturelles, c'est-à-dire un jugement de cette même culture « telle qu'elle devrait être ». Le projet GLOBE est basé sur une revue exhaustive de la littérature traitant des dimensions culturelles (House et al., 2004) qui ont permis d'identifier neuf dimensions chacune avec des scores distincts de valeur culturelle et de pratique culturelle. GLOBE a fondé les fondements théoriques de son cadre sur des modèles culturels existants. Plusieurs de ses dimensions avaient leurs racines dans le travail de Hofstede (House et al. 2004).

2.3.1. Dimensions culturelles de GLOBE :

Une liste de ces dimensions et leurs brèves définitions sont répertoriées dans les paragraphes suivants :

- 2.3.1.1.Distance de pouvoir** : le degré auquel les membres d'un collectif s'attendent à ce que le pouvoir soit réparti équitablement ;
- 2.3.1.2. Évitement de l'incertitude** : c'est la mesure dans laquelle une société, une organisation ou un groupe s'appuie sur des normes, des règles et des procédures sociales pour atténuer l'imprévisibilité des événements futurs" ;
- 2.3.1.3.Orientation humaine** : est le degré auquel un collectif encourage et récompense les individus pour être justes, altruistes, généreux, attentionnés et gentils avec les autres" ;
- 2.3.1.4.Collectivisme institutionnel** : est le degré auquel les pratiques institutionnelles organisationnelles ou sociétales encouragent et récompensent la distribution collective des ressources et l'action collective ;
- 2.3.1.5.Collectivisme au sein du groupe** : c'est le degré auquel les individus expriment la fierté, la loyauté et la cohésion dans leurs organisations ou leurs familles ;
- 2.3.1.6.L'affirmation de soi** : est le degré auquel les individus sont assertifs, conflictuels et agressifs dans leurs relations avec les autres ;
- 2.3.1.7.L'égalitarisme entre les sexes** : est le degré auquel un collectif minimise l'inégalité entre les sexes ;
- 2.3.1.8.Orientation vers le futur** : c'est la mesure dans laquelle les individus s'engagent dans des comportements orientés vers l'avenir tels que retarder la gratification, planifier et investir dans l'avenir ;
- 2.3.1.9.Orientation vers la performance** : c'est le degré auquel un collectif encourage et récompense les membres du groupe pour l'amélioration de la performance et l'excellence" (House et al., 2004).

L'équipe conserve plusieurs des dimensions culturelles de Hofstede comme la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Elle divise la dimension « individualisme *versus* collectivisme » en collectivisme institutionnel et collectivisme intra groupe. Pour la dimension « masculinité-féminité », le projet GLOBE distingue l'égalitarisme de genre et l'affirmation de soi, Car il soutenait que les dimensions de Hofstede incluait des concepts théoriquement séparés. Une septième dimension intitulée l'orientation vers l'avenir est basée sur la valeur « orientation temps » de Kluckhohn et Strodtbeck (1961). La dimension orientation à la performance est inspirée des travaux de McClelland (1985) portant sur les besoins de réalisation (*Need for achievement*). Finalement, une nouvelle dimension, découlant de plusieurs autres travaux (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961 ; McClelland, 1985), a été

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

proposée et s'intitule orientation humaine. Le tableau suivant expose les neuf dimensions et la relation théorique et initialement envisagée entre le GLOBE et les dimensions de Hofstede.

Tableau 14 : Relation entre les dimensions de GLOBE et c'elles de Hofstede.

GLOBE dimensions	Hofstede dimensions
<ul style="list-style-type: none">• Distance du pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Distance du hiérarchique
<ul style="list-style-type: none">• Orientations Future	<ul style="list-style-type: none">• Orientation à long terme
<ul style="list-style-type: none">• Évitement de l'incertitude	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle de l'incertitude
<ul style="list-style-type: none">• Collectivisme institutionnel• Collectivisme au sein du groupe	<ul style="list-style-type: none">• Individualisme/collectivisme
<ul style="list-style-type: none">• L'affirmation de soi• L'égalitarisme entre les sexes	<ul style="list-style-type: none">• Masculinité/Féminité
<ul style="list-style-type: none">• Orientation vers la performance• Orientation humaine	<ul style="list-style-type: none">• L'Indulgence/sévérité

Source : (House et al.,2004, p.117).

2.3.2. Contributions de l'enquête GLOBE :

GLOBE a défini la culture comme « *des motivations, des valeurs, des croyances, des identités et des interprétations ou des significations partagées qui résultent d'expériences communes des membres du collectif qui se transmettent de génération en génération* » (House et al., 2004, p. 15). L'accent mis sur les valeurs, les croyances, les interprétations et l'élément fondamental qui est le partage, la nature durable est similaire aux définitions utilisées par Hofstede et Schwartz. Malgré cette similitude, les contributions de GLOBE à la littérature existante sont considérables.

Premièrement, le projet a argumenté théoriquement et documenté empiriquement la relation entre la culture nationale, la culture organisationnelle et le leadership (House et al., 2004).

Deuxièmement, ils ont construit un nouveau modèle dimensionnaliste complet avec neuf dimensions distinctes. Enfin leurs dimensions sont basées sur des données d'enquête relativement récentes, notamment par rapport à celle de Hofstede.

2.3.3. Critiques du modèle GLOBE

Le projet GLOBE est le plus récent et structurellement le plus complexe des modèles dimensionnistes. En s'appuyant sur les principaux cadres qui l'ont précédé, il est théoriquement bien conçu et applique des techniques statistiques sophistiquées pour l'analyse empirique (House et al., 2004). Après la publication du modèle, un débat majeur a commencé

entre l'équipe GLOBE et Hofstede et de nombreuses critiques sont adressées au modèle GLOBE, dont les suivantes :

- **Questions trop complexes** : Hofstede (2006) affirme que les questions de l'enquête GLOBE étaient trop complexes et trop abstraites, chose qui a peut-être amené les répondants à ne pas bien comprendre ce qu'on leur demandait d'évaluer. Cela, a eu pour conséquence que les réponses des répondants n'étaient pas représentatives de leurs propres orientations de valeurs, ce qui a biaisé les résultats. Smith (2006) souligne également que tandis que Hofstede interrogeait les répondants sur eux-mêmes, l'équipe GLOBE leur demandait comment ils percevaient les pratiques et les valeurs des autres. Cela suppose, que les répondants sont bien informés sur le sujet, et que leurs réponses peuvent être biaisées par leurs motivations individuelles et leurs « références subjectives » (Vas et al., 2010).

Smith (2006) partage la même idée, il déclare que le modèle GLOBE avec ses 18 dimensions (dont les pratiques et valeurs culturelles) est trop complexe pour être utile.

- **Utilisation des mêmes outils d'enquête** : Hofstede critique également House et al. (2004) pour avoir utilisé les mêmes éléments d'enquête pour mesurer la culture sociétale et la culture organisationnelle. Se référant aux conclusions de Hofstede et al. (1990), il affirme que la culture organisationnelle est un phénomène complètement différent avec des caractéristiques différentes, qui ne peut être appréhendé à travers le même modèle que la culture nationale.
- **Instrument centré sur les États-Unis** : Hofstede (2010) critique l'enquête GLOBE comme étant centrée sur les États-Unis. Graen (2006) affirme également que la conception de l'enquête, malgré les affirmations contraires de House et al. (2004) n'est pas culturellement décentré. Il est intéressant de noter que la même critique est également adressée à l'instrument d'enquête de Hofstede.

2.4. Le modèle de cadre de valeurs de Shalom H. Schwartz

Après le travail pionnier d'Hofstede, d'autres chercheurs se sont fondés sur la même approche, Une application alternative importante du paradigme dimensionnel a été développée par le psychologue israélien Shalom Schwartz. Empruntant principalement aux travaux du psychologue américain Milton Rokeach (1972, 1973) qui a étudié les valeurs des individus américains. Le psychologue Shalom Schwartz (1988 et 1993) a mené une enquête auprès d'un échantillon de 25 863 d'étudiants et d'instituteurs dans plus de 44 pays, Schwartz

(2012) met à jour sa validation de recherche dans 80 pays. Entre 1988 et 2007, l'auteur a développé un ensemble d'items (57 items) correspondant à des valeurs-type (Schwartz, 1994 ; Schwartz et Bardi, 2001).

Les répondants ont noté l'importance de chaque valeur comme principale dans la vie. Schwartz a d'abord supposé les mêmes dimensions s'appliqueraient aux individus et aux pays, mais ses données ont montré qu'il avait besoin de différentes classifications à différents niveaux. Les résultats ont montré, qu'au niveau individuel, seuls 45 items ont une signification cohérente des variations culturelles inter-pays. Ces 45 items ont été repris afin d'entamer l'analyse au niveau national où il a distingué sept valeurs types au niveau culturel : *conservatisme, autonomie intellectuelle, autonomie affective, hiérarchie, engagement égalitaire, domination et harmonie*. L'auteur les a résumées en trois dimensions bipolaires, dans lesquels chaque pôle comprend un ensemble de valeurs contradictoires à savoir : « 'embeddeness' *versus* autonomie », « hiérarchie *versus* engagement égalitaire » et « maîtrise *versus* harmonie » (Schwartz, 1994 ; Johnson & Lenartowicz, 1998).

2.4.1 Les dimensions de Schwartz (1994) :

2.4.1.1 La première dimension est 'l'embeddeness' l'intégration versus l'autonomie :

Elle fait référence à la relation entre l'individu et le groupe. Les valeurs importantes dans cette dimension sont : la sécurité, la conformité, l'ordre social et le respect de la tradition. L'appartenance fait partie du sens d'un individu (Chui et al. 2002). L'intégration exprime aussi l'accent culturel que les sociétés accordent à la préservation du statu quo, de la propriété et de la tradition, en faisant face à toute action ou inclination qui pourrait saper l'ordre social. D'autre part, on trouve l'autonomie, qui caractérise les sociétés et les cultures dans lesquelles les individus ont le contrôle de leurs choix au lieu d'avoir à considérer les autres et les règles partagées. Plus précisément, l'autonomie peut être traduite comme une autonomie intellectuelle ou affective. La première est la poursuite indépendante d'idées, de pensées et de directions intellectuelles, tandis que la seconde est la poursuite indépendante d'expériences affectives positives, la recherche de plaisir et d'une vie passionnante (Schwartz 1999).

2.4.1.2 La deuxième dimension est la hiérarchie contre l'égalitarisme :

Elle renvoie aux comportements individuels et aux règles à suivre pour protéger l'ordre social. En particulier, dans les cultures hiérarchiques, il existe un ordre social clair et les gens

admettent leur position dans la hiérarchie même si cela implique une répartition inégale du pouvoir, des rôles et des ressources. Les Valeurs hiérarchiques dominantes sont : légitimité et importance des privilèges, richesse, pouvoir social, autorité et influence (Licht et al., 2007). A l'inverse, dans les cultures égalitaires, tout le monde est considéré comme égal et un bien-être effectif pour l'ensemble de la société est promu, la justice sociale, égalité, souci du bien-être d'autrui, responsabilité sont les caractéristiques de cette dimension (Schwartz et al., 2006).

2.4.1.3 La troisième dimension est la maîtrise contre l'harmonie :

Cette dimension se concentre sur la relation entre les personnes et l'environnement naturel et social, La maîtrise fait référence à l'attitude de l'individu envers la recherche du succès par l'action personnelle, parfois au détriment des autres. Les Valeurs de maîtrise sont : affirmation de soi, contrôle actif, compétition, indépendance, réussite et légitimation de l'autopromotion (Chui et al. 2002 ; Licht et al., 2005). L'harmonie met davantage l'accent sur le groupe plutôt que sur l'individu, pas de conflit, pas d'utilisation du pouvoir pour acquérir un bénéfice privé, basée sur une relation plus positive avec l'environnement plutôt que sur l'amélioration de soi (Schwartz & Sagiv, 2000).

Comparées au modèle de Hofstede, ces trois dimensions bipolaires demeurent nettement moins mobilisées en dépit de la solidité théorique évoquée par Steenkamp (2001).

2.4.2 Contribution de l'enquête Schwartz :

Schwartz (2005) a proposé une approche différente de l'analyse des différences culturelles qui concerne les valeurs fondamentales que les gens de toutes les cultures reconnaissent. Il a suggéré que les valeurs sont des objectifs souhaitables et situationnels, qui servent de principes directeurs dans la vie des gens. Selon Schwartz (1997) les valeurs humaines sont nécessaires pour répondre aux besoins biologiques, sociaux et de survie du groupe. Ces valeurs sont les fondements des normes comportementales des individus. Schwartz spéculé que les valeurs culturelles sont essentielles pour l'introduction des normes nécessaires à la régulation du comportement des gens dans différentes situations. En utilisant les orientations culturelles, Schwartz (2006) a généré une cartographie empirique mondiale, composée de 76 cultures nationales qui identifie sept groupements culturels transnationaux : l'Europe d'ouest, région anglophone, Europe de l'Est, Asie du Sud, région d'influence confucéenne (région chinoise), l'Afrique et le Moyen-Orient. Lorsque nous comparons cette cartographie aux

recherches de Hofstede et Ingelhart, nous pouvons identifier des groupes culturels similaires dans le monde. (Hofstede, 2011).

Selon Licht et al. (2007), le cadre de Schwartz est plus avancé que celui de Hofstede, car l'équivalence interculturelle de sens de l'enquête utilisée pour mesurer les valeurs a été délibérément assurée, alors que dans les travaux de Hofstede, il n'y a eu aucune tentative d'assurer une telle équivalence.

2.4.3 Limites du modèle Schwartz :

La principale différence avec les études précédentes réside dans le fait que Schwartz a mesuré à la fois les dimensions de la valeur individuelle (à l'intérieur d'un pays) et culturelle (entre les pays). Les valeurs individuelles reflètent les dynamiques psychologiques qui caractérisent les individus dans leurs trajectoires évolutives personnelles, tandis que les valeurs culturelles représentent les différentes solutions que les sociétés ont développées pour résoudre les problèmes générés par les activités humaines et reconnus par chaque culture (Dahl 2004). Malgré la nouveauté du modèle, la nature non orthogonale des dimensions rend difficile l'utilisation des analyses statistiques Multivariées (Steenkamp, 2001). Moalla (2016) constate que seuls quelques travaux (Drogendijk et Slangen, 2006 ; Kim et Gray, 2009 ; Moalla, 2015) ont utilisé le modèle culturel de Schwartz.

2.5 Le modèle des niveaux De culture « fons Trompenaars et Charles Hampden- turner

Dans son ouvrage « *Riding the Waves of culture* » (1993), Trompenaars analyse l'impact des différences culturelles nationales sur les pratiques de management. L'auteur analyse les principaux écarts culturels selon 7 dimensions, dans la version française du livre sous le titre « l'entreprise *multiculturelle* (2003) » Trompenaars et Turner apportent un éclairage très complet sur les relations souvent complexes qu'entretiennent le « *local* » et « *l'international* » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2003).

Dans leur étude, après une enquête par questionnaires, Ils ont abouti à la conclusion selon laquelle l'individu, quelle que soit sa culture, est confrontée à trois catégories de problèmes :

- ✓ Gérer ses relations avec autrui ;
- ✓ Gérer sa relation avec le temps ;
- ✓ Gérer sa relation avec l'environnement extérieur.

Dans le cadre de ces catégories, ils ont défini ensuite les sept dimensions culturelles comme éléments d'analyse des écarts culturels. Ces sept variables sont développées comme suit :

2.5.1. L'Individualisme contre Le Collectivisme :

L'individualisme se définit comme une orientation fondamentale vers- soi-même (égocentrisme). La prise de décision est individuelle, l'individu est autonome, il y a une motivation personnelle à l'autoréalisation et la tolérance de ses propres opinions. À l'inverse, dans les cultures collectivistes ce qui est au centre de l'attention des cultures est le groupe. Tout l'intérêt est orienté vers la communauté dont leurs membres favorisent la coopération permanente, cohérence et solidarité ; parce que le groupe leur assure une sécurité et une aide en échange de la loyauté (Meier, 2008). Dans le contexte organisationnel de culture communautaire, la décision est plutôt collective et la récompense est donnée en fonction de la performance du groupe par contre en mode individualiste, la récompense est donnée en fonction de la performance individuelle ; les employés ont assez d'initiative et d'autonomie pour prendre leurs propres décisions et sont autorisés à faire preuve de créativité et d'apprendre à partir de leurs erreurs. Les intérêts personnels sont prioritaires par rapport à ceux de l'organisation (Trompenaars et Turner, 1997).

2.5.2. La dimension Universalisme Vs particularisme :

L'approche universaliste consiste globalement à considérer qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quel que soit la situation ou le contexte et que celle-ci a vocation à être appliquée partout. Elle est par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation. (Loth, 2006). Selon Trompenaars, dans les cultures universalistes, si une solution a permis de résoudre un problème, elle doit être toujours appliquée. Selon cette dimension, les cultures de type « *universaliste* » se caractérisent dans leur milieu de travail en mettant l'accent sur les règles plutôt que sur les relations. Pour ce type de culture, les contrats sont rapidement abordés et signés. Par contraste, l'approche particulariste met l'accent sur les circonstances particulières et sur l'importance des relations, qui nécessitent que les solutions soient adaptées. Confrontée à un problème donné, la culture particulariste cherche avant tout une solution adaptée à la situation. Les individus accordent plus d'importance aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles (Rabasso et al., 2015).

2.5.3. La dimension Objectivité Vs subjectivité :

Dans certains pays, il est naturel d'exposer ses états d'âme dans l'entreprise tandis que pour d'autres nationalités un tel comportement sera mal perçu par les acteurs de l'organisation. Cette dimension réfère à la façon dont les individus expriment leurs émotions

face aux situations à forte dimension affective, selon les pays et les cultures. Dans les cultures « *objectives* », qui privilégient en effet les attitudes neutres, rationnelles et dépassionnées, les individus sont censés gérer leurs émotions avec rigueur et ne pas laisser les sentiments interférer dans les relations professionnelles. Selon Loth (2006, p.49) les membres d'une culture neutre « *maitrisent leurs émotions et ne divulguent pas tout ce qu'ils sentent ou tout ce qu'ils pensent. Leur comportement est plutôt froid et bien rationnel et même la gesticulation et la mimique sont assez contrôlées* ». Au contraire les cultures affectives « *subjectives* », toutes les émotions et pensées sont apparues ouvertement, les gens font appels aux attitudes, aux émotions et n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments dans le cadre de relations professionnelles. Dans les affaires, chaque type de culture va donc réagir de façon différente face à des situations à forte dimension affective. Pour Trompenaars, il est important de prendre conscience de ces différences pour ne pas les interpréter hâtivement, en commettant des erreurs d'interprétations (Meier, 2008).

2.5.4. Culture diffusée Vs Culture limitée :

La part de l'intimité et de la vie privée dévoilée dans le contexte professionnel peut varier selon les cultures. Les individus appartenant à une culture spécifiques « *limitée* » établissant une rupture entre vie Privée et vie professionnelle, le statut est restreint à la tâche à accomplir et non à la situation socioéconomique (Trompenaars & Turner, 2010). Les interactions entre les individus doivent être très bien définies, Ce qui indique qu'ils peuvent très bien travailler ensemble sans nécessairement avoir une bonne relation personnelle. Il s'agit des gens plutôt ouverts et extravertis dont leur expression est précise, rigoureux et fonctionnelle. Les cultures spécifiques acceptent très bien et accueillent un nouveau membre dans leur organisation. En revanche, dans une culture « *diffusée* », tendant à mélanger les deux, une critique professionnelle se transformant, par exemple, en attaque personnel, il n'y a pas de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Les individus croient que le fait d'avoir de bonnes relations personnelles avec leurs partenaires de travail est une condition essentielle pour le succès dans ce domaine. Leur comportement est caractérisé par les négociations indirectes et plus grande fermeté. Les gens sont introvertis et intractables et il est donc bien difficile de nouer les nouvelles relations (Loth, 2006).

2.5.5. Statut attribué ou statut acquis :

Cette dimension concerne la position sociale qui s'avère être différente selon les cultures. En effet, dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession ou du niveau d'études. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses

réalisations, ses succès, ses actions personnelles, valorisant les performances objectives et les capacités exprimées dans le travail (Rabasso et al., 2015). Dans une culture orientée vers la réussite, la valeur des individus est évaluée sur la base de leurs actes et performances, et tirent leur statut social et professionnel de ce qu'ils ont accompli, de sorte que le statut « *acquis* » est le résultat d'une action, les gens croient que leur statut est un résultat de l'effort dépensé. A l'inverse, dans une culture où le statut est « *attribué* », les individus sont convaincus que tout le succès ou l'échec est lié avec le statut social d'un individu, tel que l'origine sociale, le sexe, l'âge, la famille, l'éducation ou la profession. Cette dimension de Trompenaars est intéressante, car elle nous rappelle également que dans la vie de l'entreprise – sur tous en ce que concerne la politique de gestion des ressources humaines, certaines pratiques (le recrutement, formation, promotion...) se focaliseront sur l'importance accordée à certain diplôme de certaines écoles et les statuts des personnes (Drummond, 2014).

2.5.6. L'attitude vis-à-vis du temps : S'organiser de façon séquentielle ou synchrone (Séquentiels ou Synchrones) :

La sixième dimension concerne l'attitude à l'égard du temps, Trompenaars distingue les cultures séquentielles où les individus ont tendance à concevoir la structure du temps comme étant séquentielle, mettent à accomplir les tâches les unes après les autres et à accorder une importance différente au passé, au présent et au futur. Pour eux, l'ordre des événements est important, la ponctualité et la planification sont des valeurs respectées. Il est donc primordial de respecter chaque minute, chaque rendez-vous et tous les délais préalablement fixés. De ce fait, si un événement inopiné vient changer le cours du programme, l'individu le prendrait très mal et serait considérablement dérangé (Trompenaars & Turner, 1993). A l'inverse, dans une culture à temps synchronique, les individus perçoivent le temps comme quelque chose d'extensible basée sur une vision plutôt cyclique du temps qui peut être adapté en faveur de la situation concrète. Ce qui est très typique, c'est une exécution de plusieurs activités à la fois, sans planification précise et le respect des délais n'est que significatifs. Pour ces individus, il faut être capable de réagir fréquemment aux imprévus, et de traiter ainsi les affaires venant s'ajouter au programme (Drummond, 2014).

2.5.7. L'attitude vis-à-vis de l'environnement : Contrôler la nature ou la laisser suivre son cours. (Contrôler ou suivre) :

La dernière des dimensions traite des rapports avec la nature ou avec l'environnement externe. De ce fait, il y'a, d'un côté les cultures qui sont plutôt volontaristes et qui veulent maîtriser le monde extérieur. Selon leur logique, la nature doit se plier aux volontés des

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

hommes, cela est très séillant aux caractéristiques des cultures occidentales. D'autre côté il y a les cultures qui subissent la nature, c'est intimement lié à la religion. Alors que les cultures qui suivent et s'adaptent, sont plus ouvertes vers les autres. Elles font en sorte de garder une certaine harmonie tout en réalisant le travail, elles s'adaptent ainsi à la façon de faire des autres en préservant des moments de sérénité et de paix (Drummond, 2014). Ce facteur est important parce qu'il montre en outre le degré de fatalisme agissant au niveau d'une société nationale. C'est à la suite d'une recherche portant sur ce critère que Trompenaars a introduit dans ses travaux la formule « *maîtres de leur destin* » Cette dernière est attribuée aux Américains du Nord ou aux Européens qui ont exprimé leur accord avec les affirmations suivantes : « *il est bon d'essayer de contrôler des forces naturelles importantes comme les conditions météorologiques* » ou encore « *ce qui m'arrive, j'en suis le seul responsable* » ; alors que les représentants du Japon et de Singapour avaient tendance à soutenir des affirmations comme « *la nature devrait suivre son cours* », « nous devons l'accepter comme elle est et faire de notre mieux » ou encore « j'ai parfois le sentiment que je ne contrôle pas assez l'orientation que prend ma vie » (Trompenaars & Turner, 2010).

Tableau 15 : La synthèse du modèle de Fons Trompenaars

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

Source : (Chevrier, 2012, p.157).

En synthétisant, certaines dimensions sont très proches à celles de Hofstede. Par ailleurs, il a réussi aussi à introduire des dimensions nouvelles qui peuvent être complémentaires aux quatre dimensions originales de Hofstede. Par contre, les dimensions de Trompenaars sont identifiables plus facilement, même au cours du premier contact avec des étrangers.

Ce modèle pourrait être utile pour les managers pour pouvoir mieux comprendre les différences culturelles dans les organisations, ainsi que résoudre des différents et éventuels conflits.

2.6. L'approche de Philippe d'Iribarne et la logique de la vie en société :

L'approche anthropologique de D'Iribarne est « réductionniste » c'est là une de ses qualités. Mais elle ne nie nullement les effets d'hybridation et de mélanges propres à plusieurs modèles culturels nationaux (Segal, 2009). Le travail de D'Iribarne, peut, être classé dans les études à échelle macro-culturelle, il figure forte de ces champs francophones. Plus de vingt ans, de recherche en se basant sur l'anthropologie, dont le but est de mettre en avant les éléments culturels « historiques » aux pratiques managériales, et qui mettent en œuvre des relations de pouvoir et d'autorité. Son approche est qualitative lui permet de comprendre le sens des comportements nationaux et leurs origines. Elle est basée sur l'étude des cas qui font ressortir les obstacles ou les succès d'une collaboration entre individus au sein d'une entreprise employant des personnes de nationalités différentes et donc de cultures différentes. (Belga, 2017).

La thèse centrale de son livre « *La logique de l'honneur* » publiée en 1989 stipule que les cultures nationales de gestion peuvent être rapportées directement aux traditions politiques nationales, d'Iribarne a défini la culture comme suite : « *La culture n'est pas un « Geist » sans corps, mais un ensemble de relations sociales concrètes qui ont émergé avant l'apparition des grandes firmes et des modes de gestions modernes* ». Il considère la culture comme un système de sens, c'est-à-dire que la culture est conçue du même terme comme égalité, justice ou responsabilités, Ces caractéristiques peuvent selon les contextes culturels, renvoyer à des univers de sens différents (D'Iribarne, 2015, p.77).

Ses recherches proposent une compréhension de l'impact de la culture sur les pratiques de management de manière à favoriser l'adaptation de ces pratiques au contexte local. D'Iribarne explique aussi les structures des rapports sociaux, ses travaux se sont appuyés sur des entretiens conduits dans des usines auprès des différents acteurs dans trois pays : France, Etats-Unis et Pays-Bas. L'auteur identifiait trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les traditions culturelles et historiques nationales. (D'Iribarne, 1997). Ainsi, le chercheur tente de rendre compte de ce qui a été observé, analysé et compris en parcourant les trois pays, marqué chacun par une conception bien différente l'une que l'autre, de la vie en société et du gouvernement des hommes. Dans ce sens, il cite, «

nous cherchons comment il leur faut à la fois s'inscrire dans cette façon de vivre ensemble, et lutter contre les dérives qui menacent cette cohabitation » (D'Iribarne, 1989, p. 20).

Trois manières de vivre en société sont alors mises en exergue, à savoir, le modèle français, le modèle néerlandais et le modèle américain :

2.6.1. La logique de l'honneur renvoie au contexte français de gestion :

La société française est depuis le moyen Age organisée en ordres séparés (noblesse, bourgeoisie, roture.) et un système « méritocratique » perpétue, qui censure que l'on s'affaiblit à des activités que la tradition lie aux ordres inférieurs. Il est ainsi mal venu qu'un chef se mêle dans les attributions de son employé. Les droits et devoirs liés à chaque niveau déterminent un champ de responsabilités pour chacun.

2.6.2. La logique du contrat caractérise la société américaine :

La société américaine est perçue comme une société d'égaux, unis par des relations contractuelles librement consenties. Les règles hiérarchiques sont fixées. Ainsi le supérieur hiérarchique a le droit de superviser le travail effectué et rendre des comptes fait partie du travail.

2.6.3. La logique du consensus est celle du contexte néerlandais :

Elle s'exprime par une forte écoute et des discussions régulières. Une grande importance est accordée aux idées de tous les membres d'une organisation bien que les lignes hiérarchiques soient clairement identifiées. En somme, les Néerlandais se distinguent par la quête constante du consensus, celui-ci leur garantit une organisation dans laquelle il faut prévaloir une forte affirmation de l'individu et où les différentes décisions sont prises grâce à des discussions et des négociations permanentes. Cependant, dans les organisations où s'opère l'osmose entre le niveau organisationnel et le niveau culturel de la société, Philippe D'Iribarne aperçoit qu'une nécessité de penser ensemble niveau culture national, niveau organisationnel des systèmes de management et des styles de direction est indispensable (Dupriez & Vanderlinden, 2008 ; Barmeyer, 2007). L'interaction entre ces niveaux au sein de l'entreprise peut faire naître des « cultures tierces » qui est un objet récent de recherche du champ francophone des interculturalistes (Brannen & Salk, 2000 ; Chevrier, 2012). Pour valider sa méthode ethnographique sur une base beaucoup plus large que dans « *La logique de l'honneur* » d'Iribarne propose une série d'études de cas dans son ouvrage, « *Cultures et mondialisation* » publiée en (1998) où il a réalisé une réflexion sur les liens « *culture nationale /activité internationale* » de l'entreprise. Il met ainsi en évidence le fait que

Chapitre 02 : Management Interculturel Concepts, Théories et Contextualisation

l'anthropologie contemporaine favorise la culture comme contexte d'interprétation, ce qui le conduit à justifier qu'au sein d'une même culture, les pratiques, l'enjeu et la stratégie n'ont pas la même valeur. Ainsi il propose le recours à des « références ultimes » fondées par l'histoire.

Conclusion du chapitre II :

Ce deuxième chapitre a permis d'établir les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension de notre recherche. La première section a défini les concepts clés qui jalonnent l'ensemble de ce travail. La deuxième section s'est attachée à clarifier la notion de culture nationale, cœur de notre problématique, en détaillant ses composantes, ses niveaux d'analyse ainsi que son articulation avec la culture d'entreprise. Enfin, la troisième section a présenté les principaux modèles théoriques consacrés à la gestion interculturelle, en soulignant l'apport central de l'approche dimensionnaliste dans l'étude des interactions entre cultures et pratiques managériales.

La réflexion amorcée dans ce chapitre servira de base au troisième chapitre, qui portera, dans un premier temps, sur l'état des pratiques du management interculturel, ainsi que la présentation des paradigmes universaliste et contextuel du management des ressources humaines. Dans un second temps, nous explorerons en détail la relation entre les dimensions de la culture nationale et les pratiques de management des ressources humaines.

Chapitre 03 :
Culture Nationale et Pratiques
de
Management Interculturel

« Lorsque qu'un individu vient travailler dans une entreprise, quelle que soit sa fonction, il importe avec lui ses caractéristiques socioculturelles, son histoire qui lui est propre et un ensemble d'habitudes et d'attitudes socialement acquises qui vont orienter ses choix, ses goûts et, d'une façon générale, ses représentations. » Jean-Paul Lederach, 1995

Introduction :

Nous nous attacherons dans ce chapitre à faire le point dans la première section sur les pratiques du management interculturel en mettant en évidence la théorie de convergence et la divergence des pratiques du management, puis exposé le paradigme universaliste et contextuel des pratiques de management des ressources humaines. Tandis que dans la deuxième section nous examinons la relation entre les dimensions de la culture nationale avec les pratiques de management des ressources humaines et démontrons les manifestations de la Culture nationale, de la culture organisationnelle à travers les valeurs nationale et les pratiques managérielles.

Section 01 : Les pratiques de management interculturel

Dans le contexte de globalisation, qui est une vraie tendance sociale, les pratiques de management préexistantes continuent d'afficher des différences significatives (Mayrhofer et Urban, 2011). Ce constat est d'autant plus important dans le contexte du développement des entreprises à l'international. La réussite des entreprises à l'étranger nécessite la prise en compte des particularités régionales (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). Malgré la globalisation et la généralisation des outils managériaux sophistiqués au niveau mondial, les contraintes restent encore très présentes en matière de diffusions ou d'adaptation des pratiques du management des hommes dans la vie des entreprises (Li et *al.*, 2013). Des travaux récents (Sassen, 2003) montrent qu'on ne peut plus analyser les activités des entreprises selon les traditionnelles hiérarchies d'échelles (locale, régionale, nationale, internationale, mondiale). Celles-ci se sont surpassées, comme les frontières économiques, en ayant perdu leurs délimitations. Il y a désormais du global dans le local : de la diversité culturelle dans la plupart des entreprises, de la présence d'entreprises étrangères sur les marchés nationaux, de l'influence des pratiques universelles sur le particularisme managériaux locales ; mais aussi du local dans le global : des produits « ethnique », des entreprises familiales internationalisées, des possibilités de vendre pour tout le monde sur internet. Il n'est plus possible, aujourd'hui, de comparer internationalement les pratiques des différents pays, comme s'il y avait encore de l'homogénéité culturelle ou managériale au sein des territoires nationaux.

1. Divergence et convergence dans le management interculturel

Beaucoup d'entreprises ont pris l'initiative d'internationaliser leurs activités dans le monde entier. De ce fait, on recrute de plus en plus d'employés de cultures différentes, et ont conçu progressivement des équipes à caractère multiculturel (Bonnet & Meier, 2004).

Mettre en synergie les actions des différents collaborateurs afin d'arriver à un objectif collectif est un impératif universel de la gestion interculturelle. Selon D'Iribarne (1989, p.177) celui-ci est difficile à satisfaire « *Il faut coordonner, mais sans étouffer pour autant, sans casser l'enthousiasme de chacun, ses désirs d'aller de l'avant, d'innover, de créer, sans le démotiver* ». En face à ce dilemme, on assiste à un débat entre deux approches bien différentes et même contradictoire : la convergence et la divergence, comme nous le fait remarquer Barmeyer Christoph (2002) dans le tableau suivant :

Tableau 16 : convergence et divergence dans le management interculturel

	Convergence	Divergence
Postulat	Les différences vont disparaître	Les différences restent ou augmentent
Conséquences	Homogénéité culturelle	Hétérogénéité culturelle
Risque	La négation de la culture peut engendrer des malentendus et des conflits.	La surestimation de la culture peut constituer le principal élément d'explication des problèmes rencontrés
Management	Les méthodes de management sont universelles, elles peuvent être appliquées et transférées dans des contextes différents	Les méthodes de management sont fortement marquées par leurs cultures d'origine et rencontrent des résistances lors de leurs applications dans d'autres contextes.

Source : (Barmeyer, 2002, p.215).

En effet, toutes les deux approches ont pour l'objet de savoir, si les différences des valeurs des employés deviennent plus proches, voire disparaissent, ou bien au contraire, si elles resteront encore ou même augmenteront au fur et à mesure du temps. Dans la littérature sur la gestion, les hypothèses de convergence / divergence offrent deux points de vue opposés sur l'applicabilité universelle des pratiques de gestion (Naor et al., 2010).

1.1. Les hypothèses de la convergence :

Stipule que beaucoup de dirigeants et d'experts en management sont d'accord sur le fait qu'il existe bel et bien des règles et des valeurs professionnelles bien universelles (Schneider & Barsoux, 2003), Qu'au fur et à mesure que les nations se développent, elles adoptent des

comportements proches de ceux des pays industrialisés. Alors, ils suivent la voie des pays développés en adoptant des pratiques universelles concernant l'organisation de travail, le style de management et la culture d'entreprise, ce qui finit par se faire aux dépens des effets de la culture nationale (Ronen et Shenkar, 1985). Les auteurs de cette approche reconnaissent l'existence de différentes cultures entre les partenaires mais porte moins d'intérêt aux nationalités et ils ne donnent pas une grande importance à la culture, dans cette approche en considère le monde des affaires gouverné par des intérêts partout similaires, il est donc facile d'uniformiser les pratiques par la mise en place de routines efficaces à l'aide d'une culture d'entreprise commune qui définit les règles de fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise (Chevrier, 1996). Pour les adeptes de ce courant les « best practices » sont valables et applicables sur le plan mondial, quel que soit le contexte ou la culture auxquels ces pratiques sont confrontées. Ce courant soutient l'idée de la similarité des contextes et des cultures, du fait de leur intégration dans une économie globale, poussant les entreprises à améliorer leur compétitivité à travers ces pratiques dites globales (Toynbee, 2001).

1.2. Les hypothèses de divergences :

La divergence soutient l'idée de l'enracinement des pratiques de management dans le contexte culturel et institutionnel du pays de destination. Ce courant est dominé par les approches culturalistes et institutionnelles (Pudelko et al., 2005). Cette approche soutient que la différence et la particularité des valeurs culturelles résistent toujours, malgré l'internationalisation des activités commerciales qui continue de s'approfondir, et que la culture nationale qui est le moteur des valeurs, résiste à tout changement même si le pays s'industrialise, les pratiques managerielles et les systèmes de valeurs des employés demeurent ancrés en grande partie par la culture local » (Ralston et al., 1997).

Dans son méta-analyse, de 53 études de 24 pays différents et qui concernent 11000 organisations, (Manders, 2015) montre comment les bénéfices de la norme ISO9001 diffèrent selon la culture nationale. Cette constatation concerne aussi la plupart des théories de la gestion qui se sont développées dans les pays occidentaux avec la supposition d'être applicables partout (Zhao et al. 2006).

En effet, si les entreprises se ressemblent de plus en plus à l'échelle macroéconomique, en termes de structures et de technologies, le comportement des personnes au sein des entreprises, à l'échelle microéconomique, continue à manifester une base culturelle différente (Adler *et al.*, 1986). Dans ce sens Dans leur étude exploratoire, Liu

et *al.* (2015) montrent que la connaissance des spécificités des différentes cultures présentes au sein de l'entreprise est indispensable pour améliorer les pratiques managériales dans le développement à l'international (cité dans : Gao, & David, 2017).

Ces deux pôles contradictoires opposent la convergence à la divergence et la standardisation à la localisation (Prahalad et Doz, 1987 ; Barlett et Ghoshal, 1989; Rosenzweig et Singh, 1991 ; Hannon, Huang et Jaw, 1995; Taylor, Beechler et Napier, 1996) on fait penser ces chercheurs à trouver un médium alternatif qui est « *la crossvergence* ». La théorie de crossvergence pourrait répondre, aux critiques concernant de nombreuses études qui cherchent à identifier les convergences et les divergences sur un seul niveau d'analyse, sans prendre en compte la dynamique des interactions et du changement (Livian, 2011).

1.3.L'hypothèse de « *la crossvergence* »

Les pratiques oscillent entre une standardisation de pratiques imposée par la firme multinationale et l'utilisation de pratiques locales (Charles-Pauvers & Wang, 2003) ont découlé un modèle de gestion hybride trouvant cependant un équilibre dans, la culture locale, les politiques publiques ainsi que les particularités du secteur d'activité, qualifié par Warner (2000) de « *soft convergence* » ou « *de soft divergence* » en tant qu'une solution, La théorie de crossvergence a été proposée la première fois par Ralston et *al.* (1993) dans l'étude concernant les différences des valeurs managériales dans les entreprises situées aux Etats-Unis, à Hong Kong et en Chine, ces chercheurs argue que la convergence et la divergence sont deux hypothèses qui ne représentent que deux extrêmes polaires d'une dimension, à savoir deux représentations trop extrémistes. Il existe en revanche une tendance bien « au milieu », et « différent » qui est la crossvergence qui peut être définie comme un processus dynamique basé sur la synergie de différents éléments : l'évolution des valeurs et des comportements résultant de l'interaction entre les influences socioculturelles et les influences du modèle économique emprunt (Ralston, 2008). Il s'agit d'une intégration des influences culturelles et des pratiques de management dites universelles, de manière synergique afin de former un système unique de valeurs. Et ce système est différent d'une part de celui configuré par les cultures nationales et d'autre part de celui décidé par la mondialisation économique (Katz et Darbishire, 2000).

Autrement dit, il est possible que les employés d'entreprises internationalisées, disposent d'un système unique de valeurs bien commun, universel, tout en gardant leurs propres valeurs culturelles qui leur sont essentielles. Dans cette approche l'individu n'est plus identifié

exclusivement à partir de son appartenance aux groupes qui partagent des valeurs en commun, mais peut être un membre de communautés différentes aussi bien locales qu'internationales (Appiah, 1996 cités dans Jiang & Wang, 2017). Ces communautés, ne sont pas non plus fondées sur la reconnaissance et l'acceptation des similitudes de leurs membres et le rejet de ces similitudes par d'autres personnes qui ne font pas partie de ces communautés mais par la reconnaissance des différences et d'accepter cette coexistence (Jiang & Wang, 2017).

Dans une telle approche, les différences culturelles ne sont plus considérées comme menaces, mais comme source d'enrichissement au niveau, sociétal, organisationnel et individuel. La crossvergence reconnaît l'hétérogénéité interne d'une organisation, et apprécie les différences entre les sociétés diverses et proposent un style de management hybride ou la fusion des modèles de management occidentaux avec les particularités local du pays d'accueil construisant un outil de management capable d'assurer la pérennité et la durabilité de l'entreprise (Abo, 1994).

2. Vers une théorisation des pratiques du management interculturel

À ce jour, les recherches académiques menées sur le management interculturel n'ont pas conduit à l'émergence de pratiques managériales totalement autonomes et spécifiquement dédiées à la gestion de l'interculturel au sein des entreprises internationales. Les dispositifs mis en œuvre relèvent généralement des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines ou de la culture organisationnelle adaptée à des contextes multiculturels (Fontaine, 2007). Par ailleurs, le management interculturel ne bénéficie généralement pas d'une structure administrative propre, telle qu'un département ou une direction spécifique. Bien que les managers, à tous les niveaux hiérarchiques, soient régulièrement confrontés à des problématiques interculturelles dans leurs activités quotidiennes (Chanlat, 1990).

Le passage des pratiques de management interculturel aux pratiques des GRH est fondé sur l'apport de nombreux auteurs qui considèrent ainsi les pratiques de management interculturel comme une extension naturelle de la gestion internationale des ressources humaines. Cette approche met l'accent sur l'influence de la culture sur les modes de management, les valeurs organisationnelles, les comportements au travail (Briscoe, Schuler & Tarique, 2012, Dowling, Festing & Engle, 2017).

Souvent assimilé à une méthodologie de manipulation des différences culturelles perçues comme autant de sources de conflits, de frictions ou de malentendus (Soderberg et Holden, 2002), le management interculturel est habituellement destiné à mettre en place un système de management permettant une meilleure diffusion ou adaptation des pratiques de management et minimiser les conséquences négatives des préjugés, des stéréotypes et des appréhensions, qui ont tendance à bloquer la compréhension de l'autre et rendre la collaboration stérile (Mead, 2005). Le management interculturel ne bénéficie pas, en général, d'une structure distincte (département, division, etc.) dans le cadre d'une organisation.

De même, peu de managers occupent des postes de « directeur de l'interculturel », même si, en réalité, presque tout directeur, quel que soit son niveau hiérarchique, joue un rôle de directeur de l'interculturel. Le management interculturel peut même être considéré comme une « extension » de la gestion des ressources humaines qui est orientée sur l'impact de la culture sur le management, sur l'organisation, sur les valeurs, sur les relations et le comportement de travail. On parle aussi d'une « gestion interculturelle des ressources humaines », considérée comme un domaine en cours de développement dans la sphère plus large de la gestion internationale des ressources humaines (Fontaine, 2007).

3. Les pratiques de management interculturel : entre standards internationaux et spécificités nationales

La standardisation et la localisation peuvent être appliquées pour analyser les zones fonctionnelles ou spécifiques, telles que l'internationalisation des pratiques de management des ressources humaines (MRH) (Pudelko et Harzing, 2007). L'analyse de la littérature relative au MRH à l'international montre un tiraillement entre le besoin d'une harmonisation à l'échelle globale et celui d'une adaptabilité aux particularismes locaux (Brewster et Sparrow, 2008). Cette réflexion ouvre le débat sur les perspectives d'évolution des pratiques de management interculturel des entreprises présentes à l'étranger vers la recherche d'un compromis entre les standards internationaux et les pratiques nationales (Browaey& Price, 2019). Deux courants de recherche ont abordé cette problématique : le premier soutient l'idée d'une standardisation globale des pratiques, en mettant en évidence l'effet du pays d'origine sur le transfert des pratiques de MRH (Harzing et Sorge, 2003 ; Harzing et Noorderhaven, 2009). Le deuxième courant défend l'idée la contingence et de l'adaptation au contexte, en montrant que les caractéristiques culturelles et institutionnelles nationales limitent le transfert de pratiques de MRH (Beechler et Yang, 1994 ; Ferner, 1997 ; Schuler et Rogovsky, 1998 ;

Khilji, 2003 ; Myloni et al., 2004). L'analyse de la littérature montre que, la diffusion des « *best practices* » au sein des entreprises continue d'animer la littérature managériale (Vo, 2008) et cela peut apparaître logique pour une gestion efficace, mais elle se heurte aux spécificités culturelles des pays d'implantation (Apitsa, 2013). La décision de standardiser ces pratiques peut résulter par exemple de pressions exercées par la maison mère dans une perspective de réduction des coûts. La Firme Multinationale (FMN) peut aussi réagir aux pressions et exigences du contexte local de la filiale et opter pour une adaptation de ces pratiques (Apitsa, 2013). Les pères fondateurs de l'approche culturelle, notamment Hofstede (1993) et Trompenaars et Hamden-Turner (1998) ont soutenu l'idée de la particularité des pratiques de gestion suivant le contexte dans lequel elles sont utilisées.

Cependant, ces travaux ont souligné qu'il n'existe pas d'uniformité culturelle au sein des nations (Adler, 1995), et qu'il n'est pas possible de prendre des modèles et théories préexistantes et les appliquer à différents contextes ou cultures (Laurent, 1983 ; Maurice, 1979 ; Trompenaars, 1993 ; cité dans Pauleen et al., 2006). D'autres travaux ont conclu qu'il était difficile d'observer dans les comportements des individus des éléments de la culture nationale (Friedberg, 2005 ; Barmeyer, 2008).

A partir de ces constats Les entreprises qui opèrent dans plusieurs pays doivent décider dans quelle mesure localiser leurs pratiques de management pour s'adapter au contexte du pays d'accueil (Jaussaud et Mayrhofer, 2013) et dans quelle mesure s'efforcer, de maintenir la standardisation et la cohésion dans la cohérence globale (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Perlmutter, 1969 ; Rosenzweig & Nohria, 1994).

4. Le paradigme universaliste des pratiques de management des ressources humaines

Les partisans des approches universalistes ne nient pas l'existence de spécificités culturelles, mais ils revendiquent le choix de privilégier la culture d'entreprise sur la culture nationale. Il existe, selon Levitt (1983) des motifs rationnels à valeur universelle qui guident les hommes dans les affaires. Malgré la persistance des malentendus culturels, mais ils sont considérés sans importance et rapidement s'effacer devant les intérêts communs des protagonistes. La négation du facteur culturel se justifie donc en tant que thème utile à l'action, elle est la plus aisée, la plus économique à mettre en œuvre et la moins risquée. Ainsi, il y a des partisans de l'universalisme tant en matière de théorie que de pratique du management des ressources humaines (Pichaut & Nizet, 2000).

Par conséquent, de nombreuses organisations ont commencé à rechercher d'éventuelles « meilleures pratiques » concernant les ressources humaines. Ces efforts tentent d'identifier les relations entre les pratiques de management des ressources humaines à caractère national dans les contextes asiatiques, africains et autres pour comprendre et mettre en œuvre le meilleur système de MRH dans des contextes de travail interculturels (Geringer, 2002).

L'étude menée par Boxall et Purcell (2003) a également suggéré deux modèles de pratiques MRH à savoir : Le modèle des « *meilleures pratiques* » et le modèle des pratiques les mieux adaptés.

4.1. Le modèle des meilleures pratiques « *best practices* » :

Jeffrey Pfeffer (1998) préconise un ensemble de pratiques MRH universelles qui sont censées être la clé pour atteindre performance prédéterminée au travail. Lorsque les entreprises s'internationalisent, elles cherchent souvent à s'installer dans des lieux familiers, en utilisant des méthodes, des processus et des procédures qui sont perçues comme ayant participé précédemment à leurs succès domestiques (Daniels et Radebaugh, 2000).

Par conséquent, les maisons-mères essaient souvent de transférer leurs pratiques de MRH à l'étranger afin de garder les mêmes moyens aboutissant à leurs performances. Dans ce sens, la recherche de compétitivité leur sert de justification pour adopter et diffuser des pratiques supposées « universelles ». Ce paradigme suppose qu'un « modèle unique » convient à tous et préconise que les meilleures pratiques de management des ressources humaines praticable dans les pays occidentaux pourraient être également applicable dans les pays en développement. Cette philosophie préconise également qu'un tel ensemble de pratiques pourrait effectivement produire les résultats souhaités, à tous les niveaux, quels que soient les contextes nationaux (Sparrow et al., 2016).

Les modèles universalistes de meilleurs pratiques ont tendance à refléter l'individualisme, le leadership et la culture Américaine (Guest, 1990 ; Beaumont, 1992) qui ne ressemble en rien aux caractéristiques des pays en développement d'Afrique. De plus, les pays en développement ont tendance plus à croire au collectivisme et au leadership hiérarchique adoptés dans des systèmes familiaux plus larges (Ali, 2010). Malgré cela, il y a peu de recherches empiriques systématiques évaluant les facteurs culturels du management des ressources humaines, en particulier dans conjonction avec la variable culture nationale (Khilji et Wang, 2007).

4.1.1. Critique du modèle de meilleures pratiques

Ce modèle est efficace économiquement, mais il est aussi source de toxicologie sociale (chômage, exclusion...) (Barmeyer & Chanlat, 2004), de nombreux auteurs ont également contesté l'application universelle de meilleures pratiques de management des ressources humaines et ont encouragé un nouveau discours de recherche transnational sur le sujet (Paul et Anantharaman, 2003 ; Wright et Gardner, 2002). D'autres auteurs ont rejoint cet avis par la remise en cause de la philosophie de généralisation de Pfeffer et al., (1998) en référence à leur incohérence et à la complexité des cultures nationales et organisations (Marchington et Grugulis, 2000 ; Paul et Anantharaman, 2003). En plus, la corrélation du modèle des meilleures pratiques de MRH avec la culture nationale dans le contexte des pays en développement, a été démenti par l'insuffisance et la limites des recherches empirique découverte Hofstede (1980). Cependant Huault et Charrière (2002) soulignent l'inadaptation de ce modèle dans le contexte africain et l'inexistence d'une forme organisationnelle unique assurant la performance à toutes les entreprises. Dowling et al. (2004, p.152) vient renforcent le rejet du modèle universaliste en notent que « *les échanges internationaux impliquant l'interaction et la circulation des personnes à travers les frontières nationales, une appréciation des différences culturelles, lorsque ces différences sont importantes, est indispensable* ». Sur la base de cette logique il est clair que de tel modèle ne fonctionne pas. Il y a de plus en plus de témoignages qui sont contre l'application absolue et inconditionnelle aux pays en développement de modèles et pratiques basées sur la pensée et le système de valeurs universels occidentaux (Mendonca et Kanungo, 1996).

En raison des faiblesses de l'approche universaliste de MRH Sparrow et al., (2004) ont proposé un paradigme contextuel qui soutenait avec loquacité l'idée que les pratiques du management des ressources humaines est sensible à la culture.

5. Le paradigme contextuel des pratiques de management des ressources humaines

L'approche contingente (culturaliste) qui fait état d'un puissant lien entre contexte et mode de management, elle conduit donc à rechercher ce qui est particulier au contexte et les variables qui l'influencent pour les prendre en considération dans les pratiques managériales (Tregaskis et alii,2001). La littérature suggère qu'un ensemble spécifique de pratiques de ressources humaines est de plus en plus reconnu comme une base pour obtenir un avantage concurrentiel durable à l'ère mondiale de la concurrence et du dynamisme (Pfeffer, 1994 cités dans Ali, 2010).De même, certaines études ont également suggéré que différentes pratiques des

ressources humaines sont calibrées en fonction de facteurs contextuels tels que la dimension de l'entreprise, les lois, les caractéristiques de la force de travail (Gerhart & Fang, 2005), et des systèmes de valeurs culturelles c'est-à-dire les cadres socioculturels et politiques (Schneider et Barsoux, 1997). D'autres affirment que l'efficacité des pratiques de ressources humaines est associée à la bonne compréhension du contexte culturel des organisations (Redman et Wilkinson, 2006). Mais, si l'influence de ces facteurs contextuels sur les pratiques de MRH est largement reconnue, l'influence de la culture constitue encore un sujet en débat. On pose la question de la manière dont la culture influence les pratiques du management des ressources humaines par rapport à d'autres facteurs contextuels (Aycan, 2005) et de son ampleur, même si, dans la littérature spécialisée, les différences entre pays sont perçues essentiellement en termes de différences de culture nationales (Gerhart et Fang, 2005).

Dans ce sens Les culturalistes considèrent que les pratiques de MRH sont construites sur des valeurs, qu'il existe une relativité culturelle des théories et des pratiques managériales (Hofstede, 1983), que les pratiques de management sont issues d'une logique nationale (D'Iribarne, 1998) et qu'une même pratique de MRH peut avoir plusieurs interprétations et plusieurs sens pour des groupes culturellement différents (Laurent, 1986). Les pratiques de MRH étant basées sur les croyances culturelles, celles-ci reflètent donc les prétentions et les valeurs de la culture nationale dans laquelle l'organisation active (Myloni *et al.*, 2004). Selon Hofstede (1983), chaque pays développe son propre modèle de gestion, Certes des ressemblances peuvent exister entre les modèles de certains pays, mais pas au point de les rendre similaires.

En outre, même si les entreprises ont tendance à adopter les mêmes pratiques de RH et qu'il y a une convergence de la vision et des outils, mais leur utilisation reste différente (Peretti, 2004). Ainsi, pour utiliser efficacement les modèles importés, d'Iribarne (2003, p. 176) incite les entreprises à « *bien démêler ce qu'ils ont effectivement d'universel et ce qu'ils ont de contingent, lié aux particularités des cultures où elles se sont développées* ».

5.1. Modèle de pratiques de management des ressources humaines le mieux adaptées ou « d'urgence »

Les critiques sur l'application universelle des « meilleures pratiques » de management des ressources humaines ont ouvert la voie au Modèle d'urgence du MRH pour dominer le domaine de recherche en management (Redman et Wilkinson, 2006). Le modèle des pratiques

les mieux adaptées est considéré comme une approche d'urgence avec plus d'attention aux exigences locales de l'environnement organisationnel (Bach, 2005). L'enquête de Fomburn et al., (1984) considère ce modèle comme intégration verticale entre la stratégie concurrentielle, les objectifs de l'entreprise, la politique RH et les objectifs individuels. Hendry et Pettigrew (1992) suggèrent qu'il existe différentes considérations à ce modèle. Le modèle d'urgence des pratiques a été critiquée comme étant trop grossière et déterministe par la manière dont il situe les pratiques de management des ressources humaines et de s'aligner sur la stratégie commerciale, et sous-estimé plusieurs facteurs contextuels qui influencent la politique et la pratique de management des ressources humaines (Boxall et Purcell, 2000).

6. Principaux facteurs d'homogénéisation des pratiques managériales à l'échelle mondiale :

Massie et Luytjes (1972) évoquaient les principaux facteurs d'homogénéisation des pratiques managériales à l'échelle mondiale, ces facteurs se résument à :

6.1.L'effet de mode : les entreprises recourent au transfert d'un ensemble complet des pratiques de management des ressources humaines à la mode pour atteindre l'efficacité, dès lors, un ensemble des meilleures pratiques de MRH est utilisé par toutes les organisations indépendamment de leur contexte culturel, de la situation de leur marché de production ou de leur main-d'œuvre. Selon l'étude de Pfeffer (1998) l'utilisation d'un ensemble de pratiques de MRH complémentaires contribue significativement à l'augmentation du profit de l'organisation. Par ailleurs, cette recherche de compétitivité a conduit les entreprises vers « *le mimétisme* » qui est une imitation non conditionnée (Fenton-O'Creivy, 2003). Selon (Cazel, 2006, p.33) « *les logiques d'imitation font aussi appel à la notion de mode, c'est-à-dire à l'attrait des managers pour les nouveaux outils, nouvelles méthodes, nouvelles pratiques de management* ».

6.2.L'alignement sur les standards des pays développés : Les nouvelles pratiques, soutenues par une forte rhétorique et une attraction des entreprises pour la nouveauté, deviennent par la suite une sorte de nouvelle croyance (Abrahamson, 1996). Ainsi, les entreprises adoptent des pratiques de management similaires à celles utilisées par leurs concurrents et croient, dans ce cas, que ces pratiques ont une efficacité optimale et que la pérennité de l'entreprise devient alors dépendante de leur capacité à implanter ces pratiques, cet attrait et l'imitation des pratiques à la mode peuvent être aussi provoqués indirectement par l'intervention des consultants, par l'appartenance à des réseaux

professionnels (Allouche et Huault, 2001), mais par aussi l'éducation à travers l'enseignement supérieur en favorise l'uniformisation et la standardisation des cursus de formation, la généralisation de l'enseignement du management, et bien des pays émergents encouragent aussi une réforme endogène de leurs systèmes éducatifs en s'assurant de l'alignement sur les standards des pays développés et leurs « *results-oriented management practices* » (Abrahamson, 1996). En revanche, ces pratiques à la mode, ne peuvent pas nécessairement être adoptées de la même manière par toutes les organisations. Certaines pratiques peuvent être beaucoup plus sensibles que d'autres aux différences des contextes. Par conséquent, « certaines pratiques peuvent être transférées d'un pays à un autre sans aucun changement, d'autres doivent être modifiées et adapter pour être utilisables dans un autre arrangement. D'autres sont plus spécifiques culturellement et ne sont pas toujours transférables (Tayeb, 2001). Dans ce sens, on retrouve dans les filiales plusieurs types de pratiques qui sont plus ou moins sensibles aux pressions locales (Myloni *et al.*, 2004).

6.3. Les règles d'interaction : l'emprise idéologique, l'interaction sociales et la finalité attendue de l'entreprise dans la société d'accueil et une multiplicité de facteurs vont influencer sur le comportement des collaborateurs, amenant certaines pratiques managériales occidentales à épouser certaines valeurs de la société local.

En dernier lieu, le principal facteur d'homogénéisation des pratiques de management à l'échelle mondiale demeure la mondialisation qui véhicule une rapidité croissante des moyens de communication, de l'information, d'assistance à la prise de discision et de la digitalisation massive.

7. Débat pays d'origine-pays hôte :

La littérature en management international des ressources humaines est dominée depuis plus de vingt ans par la question de l'intégration globale et de la différenciation locale (Aycan, 2005). Les entreprises étrangères sont confrontées au dilemme « global-local » qui influence leur stratégie générale, malgré que le MRH est universelle, mais il prend des formes diverses selon les contingences locales (Frimousse, & Peretti, 2005). Par conséquent, les pratiques de management des ressources humaines doivent, d'une part, satisfaire les besoins de contrôle global du pays d'origine « *maison mère* » et de l'autre, satisfaire les besoins d'autonomie et de respect pour la spécificité culturelle locale « *pays d'accueil* ». Les réponses données par les multinationales au dilemme « global – local » est influencées par une série de facteurs

endogènes et exogènes, elles suggèrent que l'environnement du pays d'origine et l'environnement du pays d'accueil tel que le système éducatif, le système socioculturel et la politique économique du gouvernement influencent les entreprises étrangères (Harzing, 2010). Cette dualité d'influence institutionnelle (Rosenzweig et Nohria 1994 ; Kostova et Roth 2002) signifie que les entreprises étrangères peuvent faire face à des défis de légitimité, des pratiques jugées légitimes par l'environnement culturel du pays d'origine peuvent ne pas être jugé comme légitime par le pays d'accueil et vice versa, et les dirigeants de ces multinationales doivent équilibrer cette double pression. De même, les pratiques du management des ressources humaines de ces multinationales sont influencées par la perception et la personnalité des cadres dirigeants dans les pays d'accueil (Mead, 2005).

En effet, un argument clé de la théorie institutionnelle est que les environnements façonnent les pratiques organisationnelles non seulement par des impératifs technologiques ou matériels, mais aussi à travers les normes culturelles, les valeurs, les symboles, les croyances et les rituels (Suchman 1995). Cela signifie que tandis que les meilleures pratiques sont généralement développées dans le cadre du contexte culturel et institutionnel du pays d'origine d'une multinationale, l'adoption dans un pays qui opère dans des contingences socioculturelles divergentes risque d'être particulièrement difficile (Pudelko et Harzing 2007). D'après Bartlett et Ghoshal (1989) les entreprises qui arrivent à un stade d'internationalisation avancé poursuivent un double objectif : celui de diffuser leurs opérations et celui de s'adapter dans la mesure du possible au marché local et si possible au moindre coût (Galanaki & Papalexandris, 2007). Pour Child et al. (2000) dans une tentative délibérée de diffuser les pratiques de MRH depuis leur domicile (pays d'origine) vers leurs filiales dans les (pays d'accueil) les multinationales emploient généralement plus de managers locaux et beaucoup moins de personnel expatrié, en conséquence, l'effet du pays d'origine se heurte à celui des facteurs culturels nationaux du pays d'accueil.

Les pratiques MRH des multinationales sont le plus souvent des pratiques culturellement hybrides qui sont négociées dans des jeux d'influences multiples (Kostova, 1999 cités dans Beaujolin & Oiry, 2021). Elles seront influencées par des contraintes institutionnelles formelles, par exemple les structures de qualification des pays des filiales ou le cadre légal de représentation des intérêts des employés (syndicat). Dans les pays où le cadre institutionnel est moins contraignant, ce sont des éléments culturels qui peuvent amener les entreprises à adapter de manière radicale les pratiques RH dans les filiales locales (Beaujolin & Oiry, 2021).

En somme, l'adaptation des pratiques MRH des entreprises internationales aux contextes locaux dépend :

- De la relative facilitée de diffusion et la gestion d'une pratique standard à travers les frontières et la mesure dans laquelle cette pratique est importante et considérée comme une valeur organisationnelle fondamentale pour la multinationale (Björkman et Lervik 2007) ;
- La force de la culture nationale locale impérative pour créer un changement de pratique à condition que la pratique en question ne soit pas facile à gérer depuis le siège du pays d'origine (Gunnigle et al. 2002).

8. Le choix des pratiques de management des ressources humaines à étudier :

Bien que plus de pratiques de management des ressources humaines puissent être étudiée par n'importe quelle étude, notre recherche a eu tendance à se focaliser sur des ensembles de pratiques de management des ressources humaines traitées comme un système (Boxall et Macky 2009). Cet ensemble de pratiques a fait ces épreuves de performances dans plusieurs implantations des filiales à l'étranger, cette configuration appelée un «*système de travail à haute performance* ». Nonobstant, la définition de ce que c'est une pratique de travail à haute performance est sujette à une polémique continue dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines par le fait qu'à l'heure actuelle, il n'y a aucun consentement sur ce que sont ces pratiques (Becker et Gerhart, 1996 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Guest, 1997 ; Wright et Gardner, 2003). Cette configuration de pratiques est en alignement avec l'approche des ressources stratégiques des entreprises (Barney, 1991), selon laquelle les employés sont une source de connaissances et d'avantage concurrentiel (Ogbonnaya et al., 2017). Dans cette optique nous nous sommes penchés sur l'analyse des pratiques RH, considérées comme des connaissances organisationnelles, en se basant sur l'importance de ces connaissances pour les entreprises multinationales, de par leur caractère stratégique (Evans et al., 2002 ; Sparrow et al., 2004), et d'autre part le rôle de ces pratiques, dans l'amélioration des styles de management, et la performance de l'entreprise (Child et Tse, 2001), ainsi que l'instauration de mécanismes de coordination, de synchronisation et de contrôle entre la maison mère et ses filiales (Bartlett & Ghoshal, 1989). En général, cette configuration comprend les pratiques du recrutement, l'évaluation au rendement, la rémunération basée sur les compétences et la gestion de carrière. En raison du fait que ces pratiques généralement sont déterminées par les politiques du pays d'origine et souvent sont mandatées par la législation locale et reposent

sur un système de valeurs propre à la culture de ce pays (Dowling et al., 1999), Ces pratiques constituent les plus sensibles aux différences interculturelles, selon plusieurs recherches (Myloni *et al.*, 2004 ; Doz et Prahalad, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Rosenzweig et Nohria, 1994) et sont considérés comme importantes pour la performance des entreprises prospères à l'international (Minbaeva, Pedersen, Bjørkman, Fey et Park 2003). En conséquence, ces pratiques sont les plus susceptibles d'être soumis à des forces conduisant à leur convergence ou (divergence) lors du choix de mode d'entrée dans un nouveau marché.

Section 02 : Culture nationale et pratiques de management des ressources humaines

Dans cette section, nous montrons comment la notion de culture nationale influence les pratiques du management des ressources humaines, dans un contexte de 'management interculturel'. C'est le cas de l'instrumentalisation des pratiques RH dans l'entreprise multinationale d'où, la reconfiguration, l'hybridation ou de négociation des pratiques sont des opérations nécessaires pour la réussite d'une implantation à l'étranger. Les études quantitatives comparées entre plusieurs pays sur les pratiques nationales de management des ressources humaines, montrent qu'il est très difficile de faire la part des influences culturelles sur les pratiques RH (Dewettinck et Remue, 2011). Certains auteurs institutionnalistes classiques par exemple (Sorge et al., 2003) utilisant sans problème la notion de culture dans leurs analyses, simultanément certains auteurs culturalistes comme Hofstede ont une conception stable, d'inspiration fonctionnaliste de la culture (Barmeyer et Davoine, 2019).

1. Culture nationale, Culture organisationnelle et pratiques managérielles :

Une entreprise reflète toujours certains traits de la culture nationale (Fathi, 1996).

Gerhart (2009) étudie l'influence de la culture nationale sur les valeurs organisationnelles et la magnitude de cette relation, et conclut que « *des recherches futures sont nécessaires pour déterminer quand la culture nationale limite la culture organisationnelle et quand elle est moins susceptible de le faire* » (p. 255). La culture nationale se reflète alors dans les contraintes qu'impose l'environnement aux organisations (Jackofsky & coll, 1988).

Homans (1992) ajoute en précisant que l'environnement de l'entreprise lance des signaux aux organisations qui y résistent en adaptant leurs normes et valeurs à celle du pays où elles opèrent. Frege (2005) pour sa part, parachève que la culture organisationnelle est largement influencée par la culture nationale à travers un transfert irrésistible de valeurs nationale.

En d'autres termes, la culture organisationnelle renferme les valeurs dominantes de la culture nationale, ces valeurs sont importantes dans la formation de la culture organisationnelle

(Glynn & Watkiss, 2012 ; Hannan, et al., 2006 ; Jack & Lorbiecki, 2007 ; Kroezen & Heugens, 2012). Selon Hellriegel et coll (1992) La formation de La culture organisationnelle provient de deux sources à savoir :

- La culture nationale du pays dans lequel se trouve l'entreprise ;
- Des origines, idées, croyances, valeurs et expériences des fondateurs et dirigeants de l'entreprise.

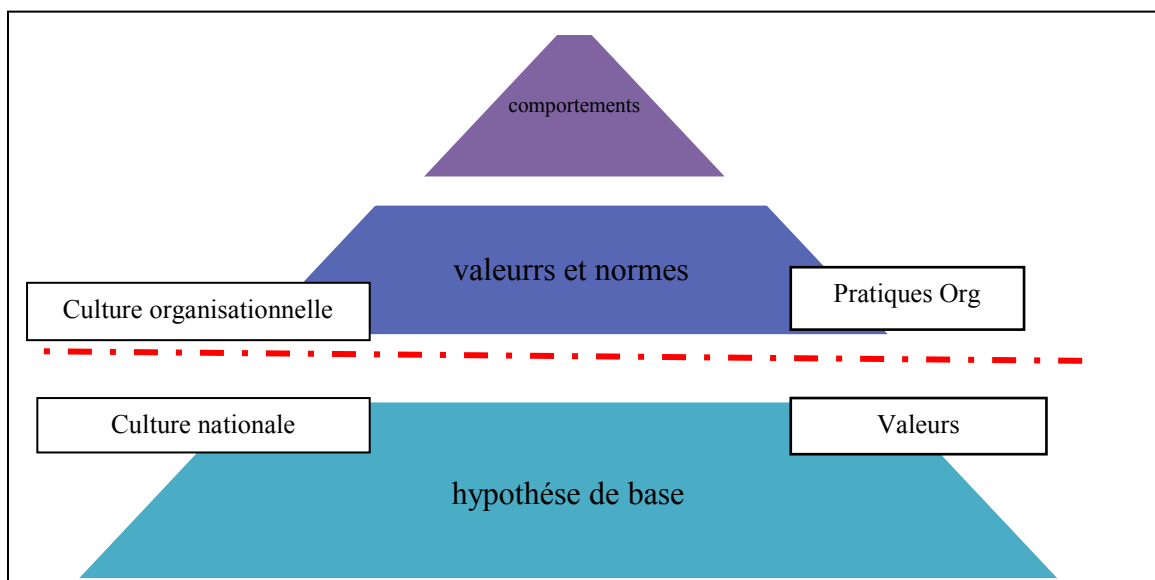
Ces sources engendrent un phénomène plus profond qui renferme des significations symboliques, des valeurs fondamentales, des idéologies et des hypothèses de la culture organisationnelle (Ostroff et coll, 2003). La culture organisationnelle est aussi liée à la philosophie de gestion des dirigeants. Les idées, croyances et valeurs des acteurs de l'organisation (les fondateurs et/ou les dirigeants) proviennent souvent de la culture nationale. La majorité de ces personnes ont été éduquées dans cette culture et ne sauraient adopter d'autres valeurs et croyances entièrement contraires à celles reçues dès leurs premières enfances. C'est ainsi qu'au sein des entreprises internationales la culture organisationnelle peuvent varier selon les cultures nationales des individus et selon la culture du pays d'accueil (Gerhart, 2009). Si Hofstede (1991) a défini La culture comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie de personnes d'une autre. Dans le cas de la culture nationale, la catégorie est la nation - en gardant les autres éléments égaux. Dans le cas de la culture d'organisation, la catégorie est l'organisation par opposition à d'autres organisations - encore d'autres choses, comme la nationalité, étant égal. A côté du national et de l'organisationnel, d'autre catégorie se distingue comme : cultures professionnelles, cultures du métier, cultures de genre. D'Iribarne (1989) et Hofstede (1980) s'appuient sur ce constat pour démontrer l'influence de la culture nationale sur les entreprises (Gordon, 1991). Martin et Siehl (1983), Sainseaulieu (1977) et Liu (1981) témoignent de l'existence de sous-cultures correspondant aux divers groupes en interaction dans l'organisation. Dubey et al. (2019, p.347) ont défini la culture organisationnelle comme « *un ensemble d'hypothèses, de valeurs et de croyances qui se reflètent dans les pratiques et les objectifs organisationnels pour aider les membres de l'organisation à comprendre le fonctionnement organisationnel* ». À partir de cette définition Knein et al., (2020) synthétisent que la culture organisationnelle est caractérisée par des valeurs et des normes au niveau organisationnel, pareillement Pothukuchi et al., (2002) ajoutons que la culture organisationnelle est imbriquée dans la culture nationale, puisque l'organisation est partie intégrale de l'environnement nationale.

Malgré la complémentarité des visions Kattman (2014) distingue des différences entre la culture organisationnelle et la culture nationale.

A savoir que la culture nationale est une constituante de la culture qui opère au niveau d'une nation. Elle fait référence au « *modèle de caractéristiques de la personnalité trouvées parmi les populations des nations* » (Clark, 1990), Tandis que la culture nationale est opérationnalisée et orientée vers les valeurs sociétales, la culture organisationnelle est opérationnalisée en termes de pratiques organisationnelles fondamentales (Pothukuchi et al., 2002). Sirmon et Lane (2004) soulignent que la culture organisationnelle se rapporte principalement à des croyances partagées dans les pratiques et les processus organisationnels. Tandis que la culture nationale se rapporte principalement à des valeurs sociétales profondément enracinées (Avny& Anderson, 2008).

Dans l'analyse de la relation entre culture nationale et culture organisationnelle, Hofstede et Peterson (2000) soulignent la nécessité de distinguer entre pratiques organisationnelles, qui pourraient être transférées avec succès à travers les pays, et valeurs nationales, qui seront probablement beaucoup plus difficiles à changer. La figure suivante représente une projection de la vision de Hofstede et de Schein de la culture nationale et organisationnelle.

Figure 07 : Relation entre culture nationale, culture d'entreprise et pratiques organisationnelles



Source : Voynnet.fourboul Catherine, « *culture d'entreprise* », article en PDF disponible sur <http://voynnetf.free.fr/grh/grhetudiants/2cculturedentreprisee1.pdf>, volume35 pages06.

A première vue le traitement de Hofstede de la culture organisationnelle serait (semblent) situer la culture organisationnelle au niveau 1 et au niveau 2 du cadre de Schein, comprenant respectivement, le comportement normatif et les valeurs associées à ces comportements. A l'inverse, son traitement de la culture nationale semble plus conforme au niveau 3 de Schein (comprenant les croyances et hypothèses de base qui sous-tendent le comportement organisationnel). Cependant, pour Hofstede, la culture nationale serait plus omniprésente et affecterait non seulement les comportements au travail, mais d'autres comportements dans la société. Elle serait également plus ancrée et stable, étant donné qu'elle est supposée se développer par la socialisation dans l'enfance et à l'école. Les croyances et les hypothèses qui, pour Schein (1985) constituent l'essence de la culture organisationnelle seraient moins fermement ancrées et plus facilement influencées par l'expérience organisationnelle. Par rapport aux croyances et hypothèses associées à la culture nationale (même si cette expérience a dû être acquise sur une période de quelques années). Hofstede (1987) considère que la culture nationale est beaucoup plus résiliente et difficile à changer que les pratiques de gestion qu'il associe à la culture organisationnelle. Ainsi pour Hofstede, les éléments au niveau 3 de Schein, qui sont des hypothèses fondamentales pourraient s'apparenter davantage à des habitudes comportementales que les membres d'une organisation ont formé au fil du temps, et qu'ils justifient sur la base de l'expérience.

Hofstede et Peterson (2000) mettent en garde contre l'utilisation de la culture nationale comme explication de la culture organisationnelle sans d'abord considérer d'autres explications plus simples. Ils soulignent également la nécessité d'accorder une attention particulière à la manière dont les dimensions des valeurs nationales sont interprétées dans différents pays, et de tenir compte de d'autres aspects plus généraux que les facteurs nationaux et organisationnels lors de l'étude des implications de la culture nationale dans la culture organisationnelle. Ils soulignent également que les cinq dimensions de la culture nationale identifiées dans la recherche de Hofstede (1993) n'avaient que des corrélations faibles avec les six dimensions organisationnelles identifiées dans la recherche de Hofstede et al. (1990). Hofstede et Peterson (2000) examinent également comment chacune des dimensions culturelles nationales influence les pratiques de gestion et le comportement, et ils accordent une attention particulière à la façon dont ces influences amplifient les relations dans les sociétés multinationales. L'exposé de Hofstede et Peterson sur la relation entre la culture nationale et organisationnelle se préoccupe avant tout des problèmes rencontrés par les entreprises multinationales dans le transfert des pratiques de gestion et tenter de mettre en œuvre et de maintenir des pratiques de travail efficaces et efficaces au de-là des frontières

nationales. Cependant, l'importance des cultures nationales pour la culture organisationnelle pourrait également être envisagée en termes d'organisations au sein d'un pays particulier qui dispose d'une main-d'œuvre d'origines nationales différentes.

2. Manifestations de la culture à travers les pratiques organisationnelles :

Deux grands projets de recherche, sur les différences entre la culture nationale et la culture organisationnelle (Hofstede et al. 1990 ; Hofstede 1991) ont montré que les cultures nationales diffèrent principalement au niveau des valeurs, tandis que les cultures organisationnelles diffèrent principalement au niveau des pratiques plus superficielles, la culture en tant que programmation collective de l'esprit se manifeste de plusieurs manières, parmi les nombreux termes utilisés pour décrire la manifestation de la culture, les quatre ensembles suivants qui couvre assez bien le concept global de la culture : symboles, héros, rituels et valeurs, dont leurs définitions sont discutées dans le chapitre précédent.

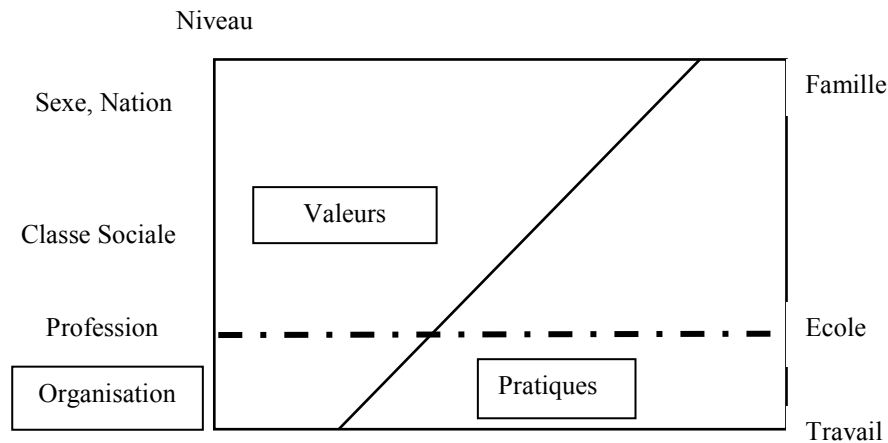
L'ensemble des symboles, les héros et les rituels peuvent être qualifiés de pratiques. Elles sont des construits sociaux qui structurent au sens de conditionner et qui sont formé par les interactions des acteurs d'un groupe En tant que tels ils sont visibles pour un observateur extérieur ; cependant leur signification culturelle est invisible et réside précisément et uniquement dans la manière dont elles sont interprétées par les initiés. Les valeurs sont parmi les premières choses que les enfants apprennent inconsciemment et implicitement. Les psychologues du développement pensent qu'à l'âge de dix ans, la plupart des enfants ont leur système de valeurs de base fermement en place, et après cet âge, les changements sont difficiles à obtenir. Parce qu'elles ont été acquises si tôt dans notre vie, de nombreuses valeurs restent inconscientes à ceux qui les détiennent. Par conséquent, elles ne peuvent pas être discutés, ni elles soient directement observées par les autres. Elles peuvent être déduites à travers le l'observation des comportements quand les gens agissent dans diverses circonstances. Cette vision constructiviste de la culture permet d'intégrer l'influence des éléments institutionnels (par exemple le système éducatif ou le système politique) dans le processus de socialisation et dans les interactions des acteurs (Barmeyer et Davoine, 2008). Elle permet aussi une vision plus dynamique, plus évolutive, d'une culture qui se construit, se stabilise ou se transforme dans les pratiques des acteurs, en fonction d'éléments contextuels spécifiques.

Les parcours de socialisation des acteurs et avec eux leurs identités, leurs représentations, leurs croyances et leurs pratiques sont en effet conditionnées par une ou plusieurs cultures nationales, mais aussi par des cultures régionales, des cultures d'entreprise, des cultures de

métiers et des cultures de secteurs (Schneider et Barsoux, 2003 ; Sainsaulieu, 1988 ; cité dans (Davoine et al., 2014).

La figure suivante illustre les différents stades de manifestation des valeurs et des pratiques

Figure 08 : l'équilibre des valeurs et des pratiques pour les différents niveaux de culture



Source : (Hofstede et al.,2010, p.409).

La figure 07 illustre les différentes combinaisons de valeurs et de pratiques pour les niveaux organisationnelle et nationale de la culture, ainsi que le genre, la classe (sociale) et la profession. Ces différences peuvent s'expliquer par les différents stades de socialisation (apprentissage) des valeurs et des pratiques ; ceux-ci ont été répertoriés au côté droit du diagramme. Les valeurs nationales s'acquièrent dans l'enfance, principalement dans la famille et plus tard à l'école. Les deux caractéristiques présentes à la naissance sont le sexe et la nationalité. Lorsqu'un enfant atteint l'âge de dix ans, la plupart de ses valeurs fondamentales ont été programmées dans son esprit. L'école comme second lieu de socialisation se rapporte à l'occupation future de l'étudiant. Par contre La Culture organisationnelle ne s'apprend que par l'induction et la socialisation sur le lieu de travail. L'induction est un processus par lequel les nouveaux entrants dans une organisation sont socialisés et moralisés dans les attentes de l'organisation, ses normes culturelles et sa conduite. Le nouveau venu s'imprègne de la culture de l'organisation, ce qui peut impliqué de changer ses attitudes et ses croyances pour parvenir à un engagement intériorisé envers l'organisation (Saiyadain, 2003).

La socialisation dans l'organisation passe par l'apprentissage des pratiques : symboles, héros et rituels. Selon Sainsaulieu (1997) : trois processus majeurs de socialisation sont observables dans toute organisation : La transmission par les anciens, Par l'appris (apprentissage) et la prescription.

- a) **La transmission par les anciens** : Par transmission, il faut entendre une série de pratiques d'informations et de communication destinées à faire prendre conscience des valeurs, modèles et des normes en vigueur dans l'entreprise. Cette fonction de transmission, que l'on désignera par le terme transmis, pour signifier qu'il s'agit d'une réalité historique et déjà là pour les nouveaux. Dans l'entreprise, cette transmission dépendra souvent de l'accueil, de méthodes de recrutement, mais aussi de stage ou de période d'apprentissage.
- b) **Par l'appris** (apprentissage) : On signifiera autre chose que l'inculcation par les personnels des codes culturels de la vie dans l'entreprise en question on voudrait ici pointer un autre mécanisme retrouvé en entreprise par les sociologues. Il s'agit de l'apprentissage culturel lié à l'expérience quotidienne de chacun. Au cœur des rapports habituels de travail, l'individu fait l'expérience concrète d'usage et de manière d'être ou de penser en rapport avec l'exercice de pouvoir.
- c) **La prescription** : Concerne l'activité souvent idéologique, d'organisation, des visions de monde et des représentations de l'avenir en message visant à donner cohérence et dynamisme à l'action collective. L'ensemble symbolique apporté par une culture ne repose pas en effet que sur les leçons du passé et celles de l'expérience présente, il intègre également les visions que certains cherchent à donner de l'avenir. On les rencontre dans les chartes, les projets et les plans. On comprend par là que cette culture prescrite fait intégrer tout ce qui porte sur l'avenir de l'entreprise à savoir les réformes sur la gestion et les innovations technologiques, le recrutement d'une nouvelle composantes humaines, etc. (Sainsaulieu, 1997).

Ces canaux de transmission des symboles, héros et rituels qui constituent Les pratiques quotidiennes des membres de l'organisation, rend quelque part les pratiques gérables et facilement changeable en introduisons de nouvelles pratiques qui influencent les attitudes des employés et de faite leurs comportements dans l'organisation.

Les valeurs des employés comme leur sexe, leur nationalité, et leurs professions. Une fois embauchés, peuvent difficilement être modifiées par un employeur, car ils ont été acquis lorsque les employés étaient des enfants, elles dépendent principalement de critères autres que l'appartenance à l'organisation.

3. Influence des dimensions culturelles sur les pratiques du Management des Ressources Humaines (MRH)

Les études concernant l'influence de distance culturelle sur les pratiques de management des ressources humaines cherchent à identifier l'impact potentiel des différentes dimensions de la culture nationale sur des pratiques de MRH. Un grand nombre d'études ont démontré, les variations dans les pratiques de MRH à travers les cultures, en employant le modèle d'Hofstede (1980). Par conséquent, l'influence de la culture nationale sur les pratiques de MRH doit être comprise seulement comme un des facteurs qui peuvent déterminer des variations dans les pratiques du MRH des organisations à travers le monde. Par exemple, une étude dont l'objectif est une nouvelle analyse statistique des résultats obtenus par Hofstede (1980) indique un rôle diminué de la culture nationale dans la variation des valeurs culturelles des individus et un rôle plus important dans cette variation est joué par l'organisation à laquelle les individus appartenaient (Gerhart et Fang, 2005). De même, une autre étude qui traitait l'analyse du rôle de la culture dans plusieurs fonctions de MRH (la planification, le recrutement, la gestion de carrière, l'évaluation au rendement, etc.) identifiait tant l'influence des contingences culturelles (les différentes dimensions de la culture nationale) que des contingences structurelles ou institutionnelles (par exemple, le degré de syndicalisation, le type de l'industrie, le domaine d'activité, etc.) sur ces domaines (Aycan, 2005). L'influence de la culture nationale sur le contenu des pratiques du MRH peut être considérée et analysé dans presque tous ses segments. Cependant, dans cette partie nous exposons une revue de l'influence de certaines dimensions de la culture nationale sur les pratiques MRH, telles que : le recrutement et la sélection des candidats, l'évaluation au rendement, les systèmes de compensations et la gestion des carrières.

3.1. Le recrutement :

De nombreuses études ont porté sur l'influence de la culture nationale sur le recrutement, notamment sur les méthodes, les sources et le processus de recrutement. Cet impact peut être analysé de façon dont la culture nationale affecte ce processus à travers le système de valeurs des recruteurs, mais aussi à travers le système de valeurs et préférences des demandeurs d'emploi (Stone et al. 2007). Jeanquart-Barone et Peluchette (1999) ont examiné l'influence du degré de d'incertitude sur les choix de pratique de dotation. Raghuram, London et Larsen (2001) ont examiné l'impact des quatre premières dimensions culturelles de Hofstede sur la variation de pratiques d'embauche. Quant à Bogićević-Milikić, (2009) a utilisé le modèle de

Hofstede pour étudier l'impact des cultures collectivistes sur le caractère informel du recrutement dans les entreprises. Ajoutons à cette revue Pierre et al., (2007) concluent que si les recruteurs viennent de pays à valeurs collectiviste, la priorité sera donnée aux sources de recrutement axées sur les relations informelles comme les recommandations d'employés, les relations personnels des cadres, les réseautages lors des salons de l'emploi, etc. des études antérieures ont montré une relation positive entre le collectivisme au sein du groupe et le bouche-à-oreille (Lee, 1999). Rieche (2008) affirme que dans les cultures collectivistes les entreprises préfèrent d'abord un recrutement interne pour le poste vacant au sein de l'entreprise afin de fidéliser et renforcer l'engagement des employés. Quant au recours restreint aux sources de recrutement externes, les cultures collectivistes s'expliquent souvent par le fait qu'il est difficile pour les candidats recrutés à l'extérieur d'entrer dans des relations sociales solides au niveau des réseaux organisationnels et de faire face à la résistance qui suit leur intégration (Bjorkman, Lu, 1999 cités dans Aniss & Rajâa, 2022).

En revanche, lorsque les recruteurs appartiennent à des pays où les valeurs individualistes sont dominées, les recruteurs dans ce cas opteront pour des sources de recrutement telles que les agences d'emploi, les publicités dans les journaux, les sites d'emplois où les connaissances personnelles et les contacts et réseau personnels ne sont pas d'une grande importance (Stone et al., 2007). On pense également que le système de valeurs de potentiels candidats peut influencer le processus de recrutement en décidant pour quel emploi postuler. Si les demandeurs appartiennent aux cultures individualistes, il y a une forte probabilité qu'ils préféreraient des organisations où ils pourront exprimer leur personnalité, aboutir à des réalisations de qualité, ou des emplois qui offrent un degré d'autonomie important et possibilité d'avancement. En revanche, si les candidats ont des valeurs collectivistes, seront plus susceptibles de préférer les emplois qui leur offrent la possibilité de travailler en équipe, d'établir des relations avec d'autres personnes (par exemple, des collègues, des superviseurs) et d'obtenir la sécurité de l'emploi; ils peuvent préférer les postes dans des organisations qui mettent l'accent sur la coopération et l'aide fourni aux autres plutôt, que sur la réalisation de performances individuelles (Stone et al., 2008). La culture nationale peut également influencer le processus de sélection des candidats dans plusieurs façons : à travers le profil du candidat idéal ou à travers les critères et les méthodes de sélection. Dans cette optique des études montrent que les critères de sélection sont plus interpersonnels qu'individuel. Par exemple, au Japon, les opinions favorables des membres de l'équipe sur le candidat (Huo et Von Glinow, 1995) ; dans les pays arabes islamiques, l'amabilité, les bonnes relations interpersonnelles et fiabilité (Ali, 1989) et en Inde appartenant au même « in-group » que le manager. Budhwar et

Khatri (2001) suggèrent que les pays collectivistes ont tendance à accorder plus d'importance aux critères de recrutement, tels que le statut attribué et les liens sociaux, qu'aux critères relatifs aux connaissances, aux compétences et aux capacités qui sont favorisé par les individualistes. Par ailleurs, dans les cultures individualistes, les employeurs sont plus susceptibles de sélectionner les candidats en fonction de leurs capacités et de leurs compétences concernant les tâches à accomplir et de choisir des mesures en fonction de leur validité dans l'évaluation de ces attributs (Child et al., 2001).

Aycan (2005) affirme que dans les cultures à haute performance, le processus de sélection utilise principalement des critères stricts, tels que les connaissances liées à l'emploi et les compétences techniques, Aussi des méthodes standardisées et étroitement liés aux exigences du poste sont beaucoup plus utilisés. En ce qui concerne les méthodes de sélection, bien que les entretiens soient communs dans la plupart des contextes culturels (Huo et al., 2002), des études indiquent que les entretiens très structurés et bureaucratiques sont moins probables dans les cultures collectivistes, en revanche, ils sont plus favorables dans les cultures individualistes (Spence, Petrick, 2000). Dans les cultures collectivistes, la sélection des employés se concentre sur l'adéquation du candidat avec le reste de l'entreprise. La question de la confiance, de la loyauté, et de la connaissance de l'entreprise est jugée prépondérante dans l'évaluation des candidats. L'évitement de l'incertitude incite les organisations à utiliser des pratiques de recrutement et de sélection plus structurées (Stohl, 1993), dans les cultures à fort degré d'incertitude les organisations utilisent un large éventail de méthodes afin de recueillir suffisamment d'informations sur lesquelles reposera une décision valide (Aycan, 2005). Les cultures à forte degré d'incertitude font davantage confiance à l'utilisation des liens et des relations sociales pour évaluer les candidats qu'aux procédures de sélection scientifiquement validées et impersonnelles. La forte influence de la distance hiérarchique sur le processus de sélection est rarement prouvée dans la littérature. Cependant, certaines études soutiennent que les qualifications et le niveau d'instruction sont plus importants dans les cultures à fort distance hiérarchique, peut-être en raison de l'importance que ces pays accordent aux statuts (Ryan et al., 1999). Toutefois, certains auteurs comme Dipboye and Johnson (2008) affirment que le recrutement par les journaux est positivement lié aux dimensions de la prévention de l'incertitude. En ce qui concert les procédures de recrutement et de sélection, dans les cultures féminines l'objectif est d'embaucher des personnes qui ont des relations avec les autres (Dipboye and Johnson, 2008), dans ces cultures, les tests de personnalité sont plus fréquemment utilisés pour la sélection des candidats que les tests de capacité cognitive, l'utilité des outils de sélection standardisés (par exemple, tests d'aptitudes

cognitives, inventaires de personnalité) est sous surveillance dans certains contextes culturels (Greenfield, 1997). Dans les cultures féminines, les méthodes de sélection ne sont pas normalisées, elles sont variées et reposent sur l'interaction en face à face, alors que dans les cultures masculines, on a davantage recours à des entretiens très structurés avec des directives uniformes, peu d'interaction personnelle et les mêmes questions posées à chaque candidat (Spence and Petrick, 2000).

3.2. Le Système d'évaluation au rendement :

La culture peut également affecter le système d'évaluation au rendement des employés, Cet impact peut être identifié à chaque étape de ce processus. Stone et al., (2007) indiquent que les valeurs endossées par les membres de certaines cultures, affectent les critères et les méthodes qui sont habituellement utilisés pour évaluer la performance des employés, En expliquant comment les valeurs culturelles influencent le système d'évaluation, ces auteurs affirment qu'il existe deux types de critères habituellement utilisés dans les systèmes d'évaluation de la performance :

(A) L'exécution des tâches et ;

(B) des critères de performance contextuels.

Ces auteurs suggèrent que la culture individualiste qui est plus susceptible d'utilisée des critères de l'exécution des tâches, la performance des employés, (les tâches et les responsabilités) seront comparées aux normes prescrites de performance déterminées dans la description de poste. D'autre part, dans la culture collectiviste, les critères de performance contextuels seront davantage utilisés, c'est-à-dire la réussite des employés seront évalués en fonction de leur succès en matière d'innovation et de coopération avec les autres, etc. (Stone et al., 2007).

Tandis que la culture individualiste, mis l'accent dans l'évaluation au rendement sur la performance individuelle, formelle et objectif, dans la culture collectiviste l'accent est mis sur un système d'évaluation informel et subjectif, travail d'équipe et le résultat du groupe (Stone-Romero & Stone, 2002). Les dimensions de la culture nationale ont également une certaine influence sur le système d'évaluation, en ce qui concerne l'objet de l'évaluation. Par exemple, dans les cultures à haute distance hiérarchique, les supérieurs exigent la loyauté et l'obéissance de leurs subordonnés. En effet, lorsqu'il s'agit d'évaluer les performances des employés, les contributions sont évaluées sur la base des comportements des employés et non

sur les résultats qu'ils ont obtenus. Par conséquent, on estime que dans un tel système, il suffit de contrôler le travail des employés en termes de respect des instructions et la procédure prescrite (Milliman et al., 1998). De plus, certaines recherches suggèrent que lorsqu'il s'agit de l'évaluation rétroaction multi-sources à 360° par exemple, qui est une méthode qui nécessite une faible distance hiérarchique et un haut niveau de participation (Fletcher et Perry, 2001), et qui n'est pas attrayante dans les cultures à forte distance hiérarchique (Davis, 1998), Les salariés dans les cultures individualistes répondent parfois négativement, c'est-à-dire qu'ils expriment de la colère, voire une tendance à une sorte de vengeance envers les évaluateurs afin de protéger leur intégrité. Par contre, dans les cultures collectivistes les employés réagissent aussi avec émotions, mais l'émotion dominante n'est pas la colère, mais la honte parce qu'ils n'ont pas aboutis à des performances satisfaisantes (Milliman et al., 1998 cités dans Aycan et al., 2007). Enfin, l'auto-évaluation dans l'évaluation à 360 degrés n'est ni souhaitable ni appropriée dans les cultures collectivistes. L'accent mis sur le « soi » et les réalisations personnelles sont dérangeantes dans les cultures où l'humilité dans la présentation de soi est la norme (Wiersma et van der Berg, 1999).

En ce qui concerne le contenu de l'entretien d'évaluation du rendement, certaines études ont montrées que dans les cultures individualistes, l'accent est mis sur la manière dont les employés améliorent leurs performances afin de progresser dans leur carrière, alors que dans les cultures collectivistes, ce n'est pas le cas, puisque la progression de carrière est généralement basée sur l'ancienneté (aycan et al., 2007). Fondamentalement, l'évaluation des performances peut être différenciée en fonction de son orientation, c'est-à-dire l'orientation sur le comportement ou l'orientation sur les résultats (Laurent, 1986).

3.3.Rémunération :

La culture, en tant que système de valeurs et de règles de comportement, peut affecter le système d'indemnisation aussi. Cet impact va si loin que le mot compensation qui est utilisé pour indiquer les récompenses que les employés reçoivent en échange de leur travail, a une interprétation différente selon les cultures (Vance & Paik, 2006). L'accent mis sur la rémunération au rendement et la performance individuelle dans la pratique de la rémunération sont utilisés largement dans les cultures individualistes, mais dans la culture collectiviste, l'accent est mis sur les récompenses de groupe (Schuler et Rogovsky, 1998). Les différences individuelles sont minimisées dans les cultures collectivistes, le principe « d'égalité » dans le système de rémunération et de récompense en est le reflet. Les écarts de salaire sont étroits,

même parmi les fonctionnaires les plus bas, alors que les différences sont très élevées dans les cultures individualistes axées sur la performance (Easterby-Smith et al., 1995).

Des variations interculturelles existent également en ce qui concerne la rémunération indirecte, c'est-à-dire les avantages sociaux et les indemnités offerts par l'entreprise. (Von Glinow et al., 2002) ont remarqué une forte corrélation positive entre le collectivisme et les régimes d'avantages sociaux flexibles (la garde d'enfants, les programmes de congé de maternité et les programmes d'interruption de carrière). Autre les avantages pour les cultures collectivistes comprennent des programmes de bien-être tels que le logement, contribution à l'éducation des enfants, etc. (Sparrow et Budwar, 1997). De tels programmes sont également préférés dans les pays à culture paternalistes (Aycan, 2007). L'influence de la culture nationale peut être le plus apparemment reconnue dans le domaine de la conception de systèmes de rémunération. Ainsi, dans les cultures individualistes, il est courant que la compensation dépende des performances des individus, alors que dans les cultures collectivistes, ce n'est généralement pas le cas. Dans ces dernières, le salaire est généralement fixe et s'il y a une partie variable, elle est généralement basée sur les performances du groupe ou de l'équipe.

En outre, la dimension de l'évitement de l'incertitude a également des implications pour le système de rémunération. Ainsi, dans les cultures à haut degré d'incertitude les forfaits d'indemnisation d'évitement sont structurés de manière à ce qu'une petite partie dépende des performances, car c'est un moyen d'apporter de la certitude et prévisibilité des paiements aux employés. En revanche, dans les cultures à faible risque les indemnités d'évitement sont généralement structurées de manière à ce qu'une plus grande part est variable et dépend des résultats obtenus (Chiang, 2005). La dimension culturelle telle que les valeurs masculines contre féminines, sont aussi sans implication pour la conception du système de rémunération. Ainsi, dans les cultures où dominant les valeurs masculines les employés préfèrent les récompenses telles que l'argent, la promotion, le statut et le pouvoir, alors que dans les cultures où dominant les valeurs féminines, il y a préférences envers les récompenses intangibles (équilibre travail famille, la sécurité de l'emploi, la reconnaissance, etc.). En outre, dans les dimensions : distance hiérarchique et évitement de l'incertitude, l'ancienneté et les bonnes relations interpersonnelles avec les cadres supérieurs sont positivement corrélées aux critères de gestion de la rémunération et des récompenses. De plus, des plans de rémunération différentielle sont préparés sur la base de décisions subjectives de la direction générale (Aycan, 2005).

3.4. La planification des Ressources Humaines et des Carrières

Dans une enquête de l'impact des critères relationnels et interpersonnels sur les décisions de promotion, Schaubroeck et Lam (2002) ont constaté que la similitude de la personnalité et les bonnes relations avec des pairs était un prédit significatif de la décision de promotion dans les cultures collectivistes, également dans les cultures à forte distance de pouvoir, les critères de promotion comprennent outre les bonnes relations interpersonnelles avec les supérieurs, l'ancienneté (titularisation), la loyauté et l'engagement envers l'organisation (Papalexandris and Panayotopoulou, 2004). De surcroît, Luthans, Welsh & Rosenkrantz, (1993) cité dans Hofstede (2005) affirment que dans les cultures à forte évitement de l'incertitude, l'ancienneté constitue la base de la promotion des managers. La gestion de carrière, Claes et Ruiz-Quintanilla (1998) ont constaté que la gestion proactive des carrières (c'est-à-dire les initiatives et les interventions visant à façonner les futures carrières) était moins courante dans les cultures à forte distance hiérarchique. De même, Aycan et Fikret-Pasa (2003) ont montré que, dans les cultures paternalistes, les décisions de carrière sont influencées par d'autres personnes importantes (par exemple, la famille, les amis, les supérieurs, etc.). Ces résultats indiquent que dans les cultures paternalistes et à haute distance de pouvoir, les employés recherchent et acceptent les conseils de supérieurs qui sont perçus comme connaissant de ce qui est bon pour le développement professionnel des employés. Tandis que dans les cultures à faible distance hiérarchique et les cultures individualistes, les décisions de promotion sont principalement fondées sur le mérite, c'est-à-dire sur les contributions exceptionnelles à l'égard de l'organisation et la réussite professionnelle. Par ailleurs, les promotions basées sur le mérite contredisent les valeurs collectivistes qui mettent l'accent sur les performances du groupe, l'harmonie du groupe, la coopération intra-groupe et les intérêts collectifs (Gomez-Mejia and Welbourne, 1991), de sorte qu'une orientation plus collectiviste sera négativement liée aux préférences pour les systèmes de promotion basés sur le mérite. Schneider & De Meyer (1991) synthétisent que dans les cultures à haute distance hiérarchique, la planification des ressources humaines et des carrières n'est ni systématique ni participative. Elle est orientée vers le court terme et menée avec une grande flexibilité, en raison de la centralisation du processus de prise de décision : les plans de ressources humaines et des carrières peuvent fréquemment être modifiés pour répondre aux demandes des cadres supérieurs. En revanche, dans les cultures à faible distance de pouvoir, la planification des ressources humaines et des carrières est menée avec la participation et la contribution de tous les responsables hiérarchiques et constitue une approche à long terme, systématique et rationnelle.

Conclusion du chapitre III

Ce chapitre a permis d'aborder dans sa première section la relativité des pratiques de management interculturel entre les standards internationaux et les spécificités nationales, le paradigme universaliste des pratiques de management des ressources humaines ainsi les principaux facteurs d'homogénéisation des pratiques managériales à l'échelle mondiale, puis exposé nos motivations pour le choix des pratiques de management des ressources humaines à étudier. La deuxième section du chapitre était dédiée à la question de l'interaction entre la Culture nationale, culture organisationnelle et les pratiques de management des ressources humaines ou on a exposé les manifestations de la culture à travers les valeurs et les pratiques organisationnelles. Au terme de ce premier chapitre nous avons mis en évidence l'influence des dimensions culturelles sur les pratiques du Management des Ressources Humaines (MRH).

Conclusion de la première Partie :

Au cours de cette première partie, nous avons tenté progressivement de cerner notre sujet de recherche, en le situant d'abord par rapport à une littérature abondante traitant les différents modèles de management interculturel basée sur la variable culture nationale. Dans le premier chapitre, nous avons dressé un état des lieux de la mondialisation des activités d'entreprises, ainsi les formes d'internationalisation des entreprises multinationales, pour poursuivre avec les caractéristiques de la mondialisation dans le contexte algérien et passé en revue les différentes formes des investissements direct étranger en Algérie et finir avec Globalisation et le défi culturel face aux investissements direct étranger et les répercussions sur le choix d'une orientation culturelle des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous avons mis en évidence la définition des Notions et concepts du management interculturel permettant de mieux comprendre ce que recouvre le concept d'interculturel de culture nationale et de la culture d'entreprise pour parachever avec les Théories et modèles du management interculturel basée sur la variable culture nationale dans l'explication des différences de pratiques de management, nous avons aussi abordé les fondements théoriques de l'approche dimensionnaliste et les principaux modèles de cette approche tels que ceux : d'Edward T. Hall, Geert H. Hofstede, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, Shalom H. Schwartz et le projet GLOBE.

Le troisième chapitre s'est consacré principalement à l'étude des pratiques de management interculturel et leurs interactions avec la culture nationale et la culture organisationnelle.

Afin de délimiter le corpus théorique de la recherche, nous avons orienté notre réflexion en la situant dans un cadre théorique précis, notamment l'approche culturaliste et le courant de divergence des modes et pratiques de management, partant du principe que les pratiques RH représentant une spécificité nationale à chaque pays, notre recherche dispose donc d'un caractère fortement *contextualisé*, en s'inspirant de l'approche culturaliste faisant référence aux travaux de Hofstede (2010).

Nous avons pu aussi apprécier l'existence de réelles interactions entre les dimensions culturelles d'un côté et les pratiques RH de l'autre côté. Ceci paraît évident d'un point de vue conceptuel, aux vus des études théoriques et empiriques conduites et validées par plusieurs chercheurs dans des contextes différents, mais l'illustration de ces interactions sur notre terrain de recherche, doit être préalablement cernée par la richesse de ces postulats, en examinant en exhaustivité les facteurs culturels et leur impact sur les pratiques du management interculturel, d'autant plus que la démarche empirique repose sur la découverte du phénomène dans un contexte non encore exploré.

Ayant examiné et accepté ces postulats théoriques, nous avons été amenés dans le quatrième chapitre relatif à la méthodologie de recherche à formuler nos propositions de recherche, et qui synthétisent les principales questions de recherche formulées préalablement, ainsi que les réponses éventuelles à notre problématique de recherche.

Deuxième partie
Cadre méthodologique,
Analyse empirique
Et perspective

Introduction :

La deuxième partie de cette thèse est consacrée au cadre méthodologique, à l'analyse empirique des données recueillies, ainsi qu'aux limites et perspectives qu'ouvrent nos résultats.

Dans un premier temps, nous exposerons notre réfection méthodologique adoptée, détaillant les choix de recherche, la conception des outils de collecte, la sélection de l'échantillon et les procédures d'analyse. Cette détermination méthodologique assure la validité et la fiabilité de nos observations du terrain.

Ensuite, nous exposerons l'analyse empirique, formée à base de l'exploitation des données recueillies, afin de tester nos hypothèses et d'apporter des réponses concrètes aux questions de recherche posées.

Enfin, nous discuterons les perspectives ouvertes par cette étude, tant sur le plan théorique, pratique et manageriel et proposerons des pistes pour des travaux futurs visant à approfondir la compréhension et les connaissances dans ce domaine.

Chapitre 04

Méthodologie de recherche

« Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit. »

Bachelard G., La Formation de l'esprit scientifique,

Vrin, 1938, p. 14

Introduction

Dans ce chapitre, nous dévoilons d'abord dans la première section le modèle conceptuel développer pour formuler nos hypothèses puis exposer dans la deuxième section nos motivations pour le choix de la démarche méthodologiques, bien sûrAprès avoir passé en revue les principaux paradigmes épistémologiques et les approches de recherche. La troisième section sera dédiée à l'explication de la phase opérationnelle de la recherche, dont la méthode de recherche, la détermination de l'échantillon a étudié ainsi que l'instrument de mesure choisi pour recueillir les données du terrain, pour clôturer le chapitre par les contraintes et les limites de cette thèse.

Section 01. Choix épistémologique et méthodologique

1. Orientation philosophique de la recherche

1.1 Qu'est-ce que l'épistémologie ?

Le terme épistémologie est apparu au début du XXI siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance et peu à peu devenu synonyme de philosophie des sciences,(Gavard-Perret et al., 2012).L'épistémologie d'origine se distingue du terme vague de la philosophie des sciences par sa précision et sa profondeur, elle est l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences qui vise à cerner et comprendre leur origine logique et leur portée objective ainsi que déterminer la manière dont les savoirs sont organisés (Lalande, 1991 ; Fourez, 1988).

D'après Cohen (1996), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité, elle représente la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore la théorie de la connaissance. La première acception possible du terme épistémologie la plus pertinente dans le cadre de cette recherche, correspond à celle de Piaget (1967) qui considère l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Ryan et al. 2002, p. 11).

Selon Raymond Alain Thietart (2007) la réflexion épistémologique se construit autour de trois questions suivantes :

- Elle entraîne une interrogation sur la nature de la connaissance produite (Qu'est-ce que la connaissance ?) ;

- Sur la façon dont celle-ci est engendrée (Comment est-elle élaborée ?) ;
- Et enfin sur la valeur de cette connaissance. Quel est finalement son degré de validité ? (Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?).

En effet, dans la mesure où l'objectif d'une étude est de produire des nouvelles connaissances, bien que « produire » soit un mot déroutant, évoquant peut-être des représentations d'opérations automatisées de type usine, nous avons volontiers évité d'utiliser des mots comme « créer », « construire » ou « explorer », car ils ont déjà de sérieuses implications sur notre posture épistémologique.

Il est crucial pour un chercheur de s'interroger sur ce qui constitue une connaissance validée et sur la manière dont elle est constituée. Pour être en mesure de répondre à ces questions fondamentales, nous réalisons rapidement qu'il est nécessaire de chercher et analyser profondément et de confronter nos hypothèses sur la réalité elle-même. Ces questions sont des éléments indispensables pour réfléchir à la pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre au regard de l'objectif poursuivi, c'est-à-dire à ce qui est couramment appelé la méthodologie de recherche.

Tout chercheur doit être ainsi conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche détermine les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées. Ces décisions peuvent donc donner des représentations très diverses du phénomène étudié. Le questionnement épistémologique fait, par conséquent, partie intégrante de la construction d'un projet de recherche.

La différence entre les paradigmes de recherche pourrait être remarquée simplement en explorant la façon dont ils considèrent la réalité. Ainsi, il n'y a pas de primauté entre les paradigmes, selon l'objectif de la recherche, nous pouvons utiliser un paradigme de recherche spécifique.

D'après Smith et al., (2002) il y a trois raisons pour lesquelles les questions épistémologiques sont très importantes :

- 1) Elle clarifie la conception de la recherche ;
- 2) Le choix du chercheur d'une conception de recherche qui pourrait être utilisée avec succès est légitimer ;

3) Ces connaissances philosophiques peuvent être la base théorique pour le chercheur à avoir une meilleure conception de la recherche, qui est en dehors de son expérience passée.

En ce qui concerne la terminologie, Saunders et al. (2012) utilisent le terme "philosophies de recherche" lorsqu'ils expliquent les fondements philosophiques de la recherche, tandis que d'autres auteurs tels que Gavard-Perret et al. (2012) font référence à des "paradigmes épistémologiques".

Le terme paradigme désigne un cadre constitué d'un ensemble accepté de théories, de méthodes et les façons dont les données peuvent être définies. Il fait référence au développement de procédure scientifique basée sur les philosophies et hypothèses sur le monde et la nature de la connaissance (Collis et Hussey, 2003). Un paradigme englobe donc à la fois théorie et méthodes (Creswell, 2009). De plus, dans la définition de l'épistémologie retenue dans cette recherche, la connaissance *valable* ne se limite pas à la connaissance validée selon les critères d'un seul paradigme. Or, la recherche scientifique, à des fins de constitution de connaissances valables, suppose la référence à des visions du monde partagés par une communauté scientifique, qualifiées de paradigmes épistémologiques. Un paradigme a donc désigné « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée qui guide la recherche et la pratique dans un domaine* » (Willis & Jost, 2007, p.122). Il existe des paradigmes largement acceptées, parmi lesquels le chercheur peut choisir, et ils sont segmenter en approches comme : ontologiques, épistémologiques, axiologiques et méthodologiques (Creswell et al., 2009 ; Sauvage, 2006).

Egon G Guba (1990) a caractérisé les paradigmes comme : Ontologie, Epistémologie et méthodologie.

- Ontologie – Qu'est-ce que la réalité ? "l'étude de l'existence" (Ryan et al. 2002)
- Épistémologie et en l'axiologie - Comment savez-vous quelque chose ? qui étudie les « jugements de valeur » (Saunders et al 2012).
- Méthodologie – Comment faites-vous pour le découvrir ?

Ainsi, l'ontologie concerne ce qu'est la réalité et l'épistémologie comment nous pouvons connaître la réalité, elle représente essentiellement la relation entre le problème de recherche et la question de recherche, alors que la méthodologie décrit des instruments spécifiques que nous devons utiliser pour y accéder. Le choix d'une méthode de recherche particulière dépend

de la philosophie ou du paradigme de recherche que le chercheur suit pour mener sa recherche (Cresswell, 2009).

1.2 Rôle du positionnement épistémologique dans la recherche

La posture épistémologique dans les sciences de gestion revêt une action primordiale pour le chercheur. Elle influence la voie empruntée pour produire de nouvelles connaissances pertinentes. D'autant plus, elle permet, d'instruire et d'orienter le chercheur dans l'élaboration de son étude et de lui doter de principes, de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères méthodologiques dans la conduite du processus de recherche, et ceci afin de conférer à une démarche plus cohérente et rigoureuse (Saunders et al., 2009). En plus de l'épistémologie, le paradigme de recherche peut également être basé sur des hypothèses ontologiques liées à la vision du chercheur sur le monde social et humain (Hirschheim et Klein, 1998). Le positionnement épistémologique affecte à la fois l'objet de recherche acceptable et la méthode de recherche adéquate pour produire et justifier des connaissances (Gavard-Perret et al., 2012). Chaque chercheur doit avoir une posture épistémologique. Par le fait même de faire de la recherche, il choisit une question de recherche, adopte une méthodologie et justifie ses résultats, cette position n'est souvent pas explicitée aux lecteurs, ce qui est problématique selon (Ryan et al., 2002) car sans exposer les hypothèses sous-jacentes sur ce qu'est la connaissance, toute tentative de la justifier est contestable. Définir sa position épistémologique est nécessaire, car ce n'est pas parce qu'on ne précise pas les hypothèses fondamentales de la recherche qu'elles sont avancées, souvent inconsciemment, avec des conséquences très réelles sur la démarche et les résultats de la recherche. En ne les énonçant pas explicitement, les chercheurs s'exposent au risque de s'appuyer sur un ensemble d'hypothèses incohérentes, réduisant significativement voire invalidant la valeur scientifique de leurs travaux (Ryan et al., 2002). Un autre élément important est la relation entre le chercheur et le sujet de recherche, nous jugeons que la posture épistémologique de la recherche reflète les croyances individuelles fondamentales d'une personne, car elle reflète les valeurs distinctives du chercheur, les « *hypothèses sur la façon dont vous voyez le monde* » (Saunders et al., 2012, p.128).

Pour illustrer que la position épistémologique a un effet crucial sur la recherche, il suffit d'observer que la première étape dans la recherche est : « *définir sa question de recherche* », cette action même est déjà profondément ancrée dans sa position épistémologique. Qu'est-ce qui est réel ? Qu'est-ce qui est connaissable ? Qu'est-ce qui vaut la peine d'être connu ? Ces questions incitent sur ce qui est considéré comme intéressant et ce qui peut être poursuivi

comme questions de recherche valables. Cette relation souligne également l'un des arguments théoriques fondamentaux sur lesquels repose cette thèse, à savoir que ses valeurs affectent ses perceptions et ses actions ici appliquées aux valeurs et aux visions du monde influençant la position épistémologique à leur tour affectant la question et la démarche de recherche, par projection dans cette thèse, les valeurs culturelles nationales affectant le comportement des collaborateurs des entreprises étrangères opérant en Algérie et ces derniers manifestants des perceptions et des adaptations des pratiques de management adoptés par ces entreprises.

1.3. Les courants majeurs des sciences :

Valsiner (2006) a écrit que le système de représentation sociale d'une société à une certaine période historique peut sélectivement guider le chercheur à rechercher des connaissances générales, ou, en niant la possibilité de connaissances générales, laisser le chercheur se satisfaire des descriptions des connaissances locales (spécifique).

1.3.1. Le rationalisme : considère le raisonnement analytique et la raison comme le support de toute connaissance scientifique. De Pythagore à Descartes en passant par Platon, les défenseurs de cette conception de la science croient que la connaissance scientifique ne peut résulter que de la raison et que, par voie de conséquence, le cheminement scientifique devra partir de l'abstrait, des idées, des concepts (le général) pour aller, par un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes (le particulier).

1.3.2. L'empirisme, fonde la validité des conclusions scientifiques sur la vérification d'une hypothèse, dans un grand nombre de cas, au moyen de l'expérimentation. Cette démarche consiste à passer de ces cas particuliers à une règle générale par induction. Plus le nombre de vérifications faites sur des situations singulières sera élevé, plus forte sera la probabilité que cette hypothèse soit vraie, et donc d'en tirer une loi générale. Les principales caractéristiques de chaque courant sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 17 : Les différences entre le courant rationaliste et le courant empiriste

Courant rationalisme	Courant d'empirisme
Étudie le comportement de l'intérieur du système.	-Étudie le comportement à partir d'une position extérieure
Examine une seule culture	Examine de nombreuses cultures, en les comparant
Structure découverte par l'analyste	Structure créée par l'analyste
Les critères sont relatifs à l'interne	Les critères sont considérés comme absolus ou universels

Source : conçu par nos soins.

Le choix de notre positionnement épistémologique va nous permettre d'expliquer la façon dont nous allons appréhender notre recherche et orientera nos choix méthodologiques.

Il existe trois paradigmes épistémologiques dont les démarches scientifiques sont fondamentalement différentes. Martine Girod-Séville et Véronique Perret (2007, p.69) les distinguent ainsi : « *Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme ce sera de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire* ».

2. Principaux paradigmes épistémologiques

Gavard-Perret et al., (2012) décrivent trois paradigmes comme les plus influents en sciences de gestion :

1. Le constructivisme ;
2. L'interprétativisme et
3. Le positivisme.

Comme la position épistémologique que nous adoptons ne relève pas de la classification constructiviste et interprétativiste, nous ne présentons volontairement que les principaux points des deux ensembles sans inclure beaucoup de détails sur les différentes sous-catégories.

2.1. Le constructivisme

Le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne, 1995, p.89). Les constructivistes acceptent l'existence de la réalité, mais uniquement en tant que construction des individus, de cette manière, ils présument que la réalité est perçue comme subjective. Ainsi, ils croient qu'il existe de multiples réalités. Les constructivistes supposent que la connaissance est construite par des scientifiques et qu'elle ne peut pas être générée par une méthodologie unique (Egon, Guba & Lincoln, 1994).

2.2.L'interprétativisme

Les interprétivistes estiment que la réalité est multiple et relative (Hudson & Ozanne, 1988). Le paradigme interprétativisme vise à appréhender comment le chercheur construit le sens qu'il donne à la réalité. Cependant, les interprétativistes adoptent des structures de recherche plus personnelles et plus flexibles (Carson, Gilmore, Perry, & Gronhaug, 2001). Par conséquent, l'objectif de la recherche interprétiviste est de comprendre et d'interpréter les significations du comportement humain plutôt que de généraliser et de prédire les causes et les effets (Hudson & Ozanne, 1988). Pour un chercheur interprétiviste, il est important d'appréhender les motifs, les significations, les logiques et les autres expériences subjectives liées au temps et au contexte (Neuman, 2007).

2.3.Le Positivisme :

Fondé particulièrement sur la mesure des faits pour expliquer les événements observés et en déduire les résultats, le chercheur doit faire preuve d'objectivité et décrire les faits d'une indifférence absolue, de ce fait il ne faut pas établir de relation entre l'observateur et l'observé. Selon Creswell (2009) la recherche positiviste est une enquête sur un problème humain, qui est fondé sur le test d'une hypothèse composée de variables, mesurées avec des nombres et analysées avec des procédures statistiques afin d'établir si les généralisations prédictives de la théorie sont vraies. Le courant positiviste se préoccupe de découvrir la vérité et en la présentant par des moyens empiriques (Bender et al., 2010). Le paradigme positiviste engage principalement une méthodologie quantitative, impliquant des groupes de traitement et de contrôle et l'administration de pré- et post-tests pour mesurer les résultats obtenue (Taylor & Medina, 2013).

Tableau 18 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et Constructiviste.

Les paradigmes Les questions Epistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de La connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (Constructivisme modéré ou interprétativisme) où n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « Réalité »	Interdépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet, Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... » Statut privilégié de L'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour Quelles finalités ... » Statut privilégié de la Construction
Quelle est la valeur De la connaissance ? Les critères de Validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Martine Girod-Séville et Véronique Perret, 2007, p.89)

En somme les trois courants sont des épistémologies qui présentent une idée différente de ce qui constitue la connaissance. Cependant, le positivisme est une position philosophique qui souligne que la connaissance doit être acquise par le biais de faits observables et mesurables, alors que le constructivisme affirme que la réalité est une construction sociale. En termes simples, Le positivisme explique la réalité, L'interprétativisme essaye de la comprendre tandis que le constructivisme construit la réalité.

3. Les modes de raisonnements :

Selon Saunders et al., (2012) il existe trois démarches de recherche fondamentale : l'induction, la déduction et l'abduction :

3.1 La démarche inductive :

L'induction est un type de raisonnement qui passe du particulier au général de manière probable. Il s'agit de généraliser des propriétés qui ont été observées empiriquement sur un grand nombre de cas ou d'échantillons représentatifs (Catellin, 2004). La question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est la suivante : comment passe-t-on d'un énoncé

singulier à des énoncés généraux. La réponse est par inférence inductive, c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés en une loi universelle (Mouchot, 2003). Pour généraliser des énoncés Trois conditions doivent être remplies :

- Un nombre d'observations suffisamment grand ;
- Des observations réalisées dans différentes conditions ;
- Aucune observation en contradiction avec les autres observations.

3.2.La démarche déductive :

Dans le mode déductif «*le chercheur formule d'abord une hypothèse et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite réunir des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses* »(Beaugrand, 1988, p. 9). Le mode déductif est un processus de raisonnement qui commence par un ou plusieurs énoncés (prémises) pour parvenir à une conclusion logiquement certaine Grawitz (1996) cité dans (Thiéart et al, 2014). Cette démarche comprend quatre étapes :

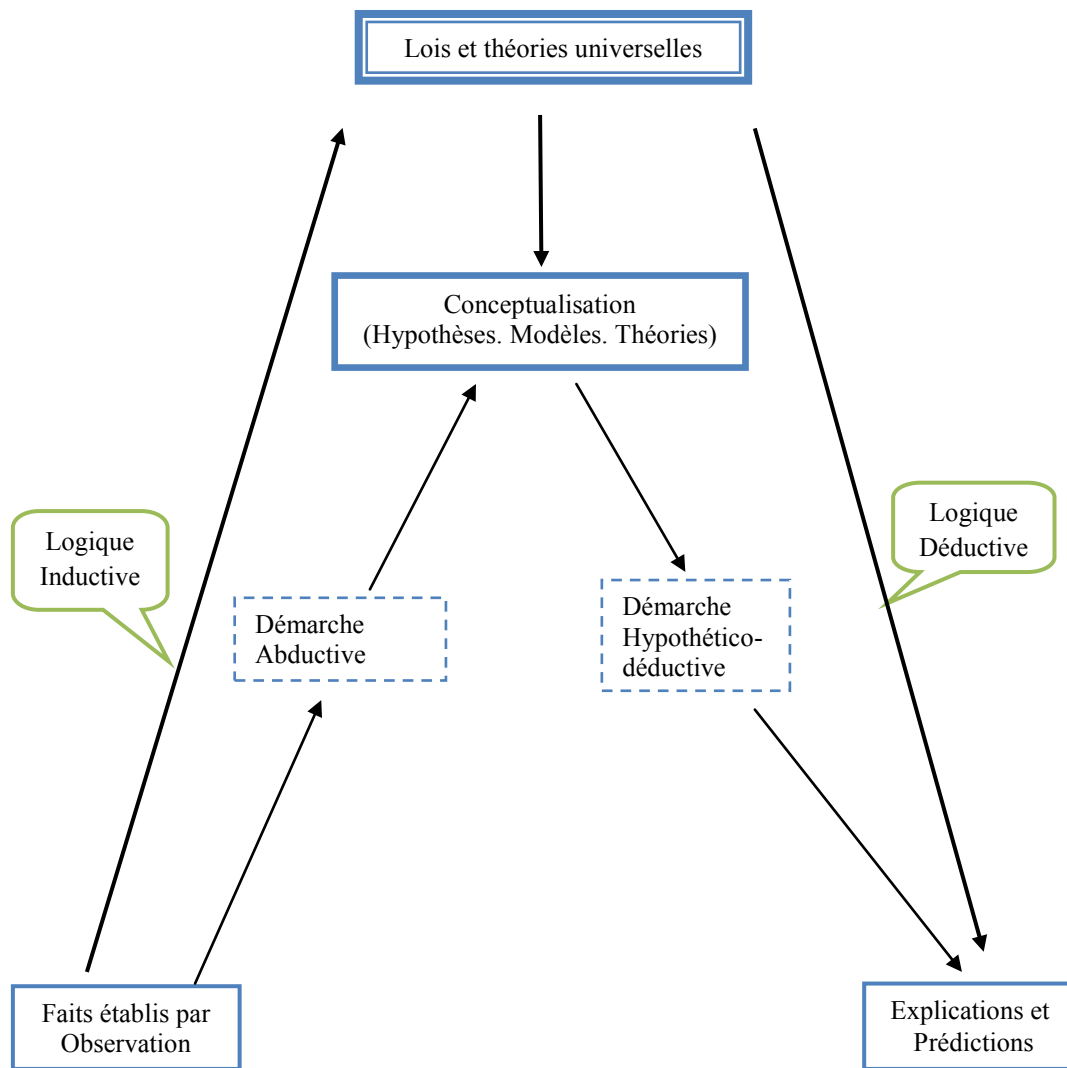
- 1) La détermination de concepts pertinents pour la question de recherche ;
- 2) La constatation que les théories existantes ne rendent pas compte de la réalité ;
- 3) La proposition de nouveaux modèles, théories ou hypothèses ;
- 4) La phase de test pour réfuter ou valider les hypothèses, modèles ou théories (Thiéart, 2003, p. 74).

3.3.La démarche hypothético-déductive : (l'abduction)

Il existe aussi une autre forme de raisonnement qu'on appelle abduction qui consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à un résultat, (David, 1999). La démarche abductive ne présente pas le confort d'un procès déductif, elle ne s'organise pas autour d'une règle principale qui éclairerait les faits. Au contraire plus intuitive, elle répertorie et cherche à *relier*, organiser des données, des *signes* qui lui semblent devoir découler d'une loi à advenir, mais encore inconnue.

La figure suivante présente graphiquement comment ces approches relient les observations et le développement de la théorie.

Figure09 : Modes de raisonnement et connaissances scientifiques.



Source : (Gaard-Perret et al., 2012, p. 73).

En appliquant une démarche inductive, le chercheur commence par observer les phénomènes puis formuler une théorie basée sur ses observations. Suivant une approche déductive, le chercheur entreprend généralement par une théorie et formule une hypothèse, puis la teste à l'aide d'observations. L'approche abductive associe l'induction et la déduction à travers un processus de récurrence, par lequel le chercheur pourrait commencer par l'observation menant au développement de la théorie suivie de tests supplémentaires pour améliorer la généralisation de la théorie établie.

L'induction, la déduction et l'abduction ne sont pas exclusives, les trois représentent des modes de raisonnement, lesquels, regroupés, constituent la démarche scientifique productrice de savoir.

4. Les méthodes associées :

4.1.La méthode qualitative :

La recherche qualitative est idéale en tant que première phase du projet de recherche, avant d'entamer une recherche quantitative qui est fortement recommandée en deuxième phase. La recherche qualitative ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place. Cependant, l'avantage de la recherche qualitative est sa préoccupation du social proche, là où le rapport social prend forme (Saulet, 1987). La recherche qualitative peut donner une vision plus holistique et plus globale de la réalité sociale, elle est ancrée dans le temps réel des personnes, non dans le temps expérimental du laboratoire (Deslauriers, 1991).

4.2.La méthode quantitative

La méthode quantitative sera définie comme celle qui cherche à mesurer les phénomènes sociaux, elle attribue une expression chiffrée aux données et les analyse à l'aide de méthodes statistiques. Elle isole les variables les plus susceptibles de causer les phénomènes sociaux et aussi les plus susceptibles d'être reproduites. En mettant l'accent sur la mesure et le contrôle des variables, ce type de recherche peut s'appliquer aux grands nombres (Deslauriers, 1991). Parallèlement l'évolution de l'analyse de données et, entre autres, l'analyse factorielle de correspondance, ont permis le traitement de données quantitatives. Tous ces développements contribuent à augmenter la place de la méthode quantitative en sciences de gestion (Maurand-Valet, 2011).

5. Paradigme épistémologique et méthode de recherche adoptés par la thèse

Selon la vision philosophique actuelle, « il est plus approprié pour le chercheur qui entreprend une étude particulière de considérer la posture épistémologique adoptée comme un ensemble multidimensionnel de continuums plutôt que comme un ensemble de dispositions » De tels continuums sont :

- 1) Quelle est la nature de la réalité ? avec un continuum allant de : « la réalité est objective » à une extrémité « la réalité est subjective » ;
- 2) "Qu'est-ce qui est considéré comme une connaissance validée ?" avec des continuums allant des « phénomènes observables » aux « significations subjectives » et des « généralisations semblables à des lois » aux « particulier des détails » ;

- 3) "Quel est le rôle des valeurs ?" la recherche étant « *sans valeur* » à une extrémité du continuum jusqu'à ce qu'elle soit « *liée à la valeur* » (Saunders et al. 2012).

Les questions ci-dessus correspondent aux vues du chercheur sur l'ontologie, l'épistémologie et l'axiologie, ainsi sur la méthodologie, soulignant une fois de plus que les paradigmes épistémologiques avancent des questions dépassant l'épistémologie et sont de nature multidimensionnelle.

Bien que pouvoir choisir notre position le long du continuum ci-dessus semble intrinsèquement tentant, nous devons être conscients de la nécessité de développer une philosophie de recherche cohérente dans toutes nos hypothèses fondamentales. Compte tenu de la position de Sanders et al. (2012) sur les frontières peu tendues entourant de telles positions épistémologiques, nous essayons néanmoins de positionner notre travail dans l'un des paradigmes les plus traditionnels, cohérents et bien appliqués de la littérature.

Notre proposition que cette thèse explore, dont le questionnement est quel impact de la culture nationale sur les pratiques de management interculturel, nous oriente à supposer que les valeurs culturelles non observables et leurs effets sur le comportement des individus sont réels et objectifs. Nous considérons la nature multiforme de la culture et son influence sur le comportement au travail comme extrêmement complexe et sujette à l'effet régulateur d'innombrables autres éléments inévitables au contexte organisationnel. La culture et sa relation avec le comportement humain n'est pas directement observable mais elle se manifeste à travers les pratiques de management adoptés par les entreprises, et la mesure ou l'étude de tels phénomènes avec une certitude absolue est impossible. De plus, en étudiant l'influence des valeurs culturelles sur les pratiques de management, nous sommes dans la même voix et d'harmonie avec l'étude d'Hofstede (1980) dont il a conclu que les valeurs du chercheur affectent son travail depuis le choix de l'objet d'étude jusqu'à l'interprétation des résultats.

Dans l'ensemble, notre position selon laquelle la réalité n'est pas connaissable avec une certitude absolue, acceptant les phénomènes non observables comme réels, considérant la recherche comme attachée à la valeur et se concentrant sur le besoin d'étudier les phénomènes dans leur contexte, notre position sera dans le paradigme positiviste. Selon Bisman (2010, p.76), le positivisme offre une position qui « *conserve des éléments de rigueur scientifique,*

tout en reconnaissant la valeur de la richesse et du contexte, ainsi que l'importance de la généralisabilité ».

Il faut souligner aussi que le choix de la posture de la recherche est personnel. Nous ne prétendons pas que notre position est « *la bonne* » ni qu'elle devrait être adoptée par d'autres chercheurs également. Tout ce que nous postulons, c'est qu'elle est adéquate au contexte de recherche ainsi à notre perception et vision du contexte culturel en Algérie, et plus important encore, nous soutenons qu'elle est également cohérente avec notre objet et question de recherche, à savoir l'impact de la culture nationale algérienne (variable non observable) sur les pratiques de management interculturel.

SECTION 02 : choix du modèle conceptuel et développement des hypothèses

1. Synthèse des études antérieures

Le tableau04, montre la publication des modèles les plus pertinents pour notre travail de recherche ainsi que les dimensions des cadres particuliers. Alors qu'un certain nombre d'entre eux ont été appliqués seuls ou en combinaison, la littérature sur la culture et le management, la plus pertinente pour notre question de recherche, est dominée par les modèles qu'Edward Hall (1976) Hofstede (1988), Schwartz (1994), House et al. (2004), Fons Trompenaars & Charles Hampden-Tourneur (1999) et Philippe d'Iribarne (1989).

Tableau 19 : principales études relatives à notre recherche

Auteurs/Année	Dimensions culturelles
Edward Hall (1976)	Contexte riche Vs contexte pauvre / Le rapport à l'espace : la proxémique culturelle/ Le rapport au temps La Monochronie Vs la Polychronie
Hofstede (1980a, 1988, 2010)	Distance du hiérarchique /Orientation à long terme / Contrôle de l'incertitude/ Individualisme/collectivisme/ Masculinité/Féminité/ L'Indulgence/sévérité
GLOBE Projet House et al., (2004)	Distance du pouvoir/ Orientations Future/ Évitement de l'incertitude Collectivisme institutionnel/ Collectivisme au sein du groupe L'affirmation de soi/ L'égalitarisme entre les sexes / Orientation vers la performance/ Orientation humaine.
Shalom Schwartz (1993, 2012)	Maitrise versus Harmonie / Hiérarchie versus engagement égalitaire 'L'embeddeness' « l'intégration » versus l'autonomie
Trompenaars et Charles Hampden-Turner (1996)	Universalisme Vs Particularisme/ Collectivisme Vs Individualisme Relation neutres Vs Affectives / Culture spécifique Vs Diffusé Statut attribue Vs Statut acquis / Temps séquentiel ou synchronique

Source : élaborer par l'auteur

Les six modèles de culture présentés sont les plus utilisés dans la littérature en management interculturel. Ils convergent tous vers la définition des valeurs partagées comme le socle de la culture nationale. Cependant, ils modélisent la culture nationale à travers un ensemble de valeurs plus ou moins divergents. Le modèle de Hofstede (2010) comporte six valeurs, Schwartz (1994) définit dix valeurs, GLOBE (2004) est allé jusqu'à neuf et Fons Trompenaars et Charles Hampden-turner (1993) ont mis sept valeurs.

L'analyse de ces modèles révèle une grande richesse conceptuelle, mais aussi des limites méthodologiques et pratiques qu'il convient de souligner pour une utilisation raisonnée en management interculturel.

La théorie de l'iceberg proposée par Edward T. Hall (1976) offre une métaphore puissante : elle distingue la partie visible de la culture (comportements, pratiques observables) de sa partie invisible (croyances, valeurs implicites). Cette approche est très efficace en termes pédagogiques, car elle sensibilise les praticiens à la profondeur des phénomènes culturels. Toutefois, la simplicité de la métaphore risque d'induire des stéréotypes en donnant l'illusion d'une culture statique et homogène, sans prendre en compte sa complexité et ses dynamiques d'évolution (Hall, 1976).

Le modèle des couches d'oignon de Geert Hofstede (1991) va plus loin en structurant la culture autour de différentes strates : symboles, héros, rituels et valeurs. Cela permet de détailler la manière dont la culture s'exprime à plusieurs niveaux et facilite la comparaison entre contextes nationaux. Cependant, cette approche est critiquée pour sa vision figée et essentialiste des cultures (McSweeney, 2002), d'autant que le modèle dérive initialement de recherches menées exclusivement auprès de salariés d'IBM dans les années 1970. Ce choix d'échantillonnage restreint questionne la représentativité du modèle au regard de la diversité réelle des sociétés (Hofstede, 2010 ; McSweeney, 2002).

Face à ce constat, le modèle GLOBE (« Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness ») apporte une réponse plus nuancée et empirique en mobilisant plus de 17,000 managers issus de 62 pays (House et al., 2004). Il affine et élargit les dimensions de la culture organisationnelle et les relie directement au leadership. Cette ampleur donne au modèle une robustesse méthodologique certaine ; néanmoins, sa complexité (neuf dimensions principales) complique son opérationnalisation et l'appliquer sans tenir compte de la diversité intra-nationale peut entraîner des généralisations hâtives (House et al., 2004).

Dans une perspective différente, les dimensions de Schwartz (1994), étudiant les valeurs universelles qui structurent les sociétés et les individus. Ce modèle éclaire la manière dont les valeurs sont articulées entre niveau personnel et collectif. Son principal inconvénient est d'être moins diffusé dans le champ du management et d'exiger une adaptation conceptuelle importante pour une application en entreprise.

Le modèle des niveaux de culture de Trompenaars et Hampden-Turner (1997) offre un cadre utile pour l'action et la prise de décision interculturelle. Toutefois, ses catégories peuvent s'avérer trop larges et manquer de finesse lorsqu'il s'agit d'intégrer la dynamique des changements culturels ou la réalité des cultures hybrides.

Enfin, l'approche de Philippe d'Iribarne (1989, 1998) privilégie une analyse qualitative et contextuelle basée sur l'observation fine de la vie en société. En s'intéressant à des « logiques nationales », cette approche rend compte de la pluralité et de la profondeur des cultures organisationnelles. Néanmoins, la portée de ces analyses reste très liée au contexte étudié ; la généralisation à d'autres sociétés ou milieux doit donc se faire avec précaution, au risque de réifier certaines valeurs nationales.

En conclusion, Le choix et la pertinence d'un de ces modèles pour toute recherche dépend des objectifs de ladite recherche. Donc, pour des travaux de recherche visant à éprouver l'influence de la culture nationale sur d'autres variables organisationnelles, Hofstede (2010), et Trompenaars (1993) sont bien adaptés. Le principal avantage de ces deux modèles culturels est qu'ils ont un petit nombre de valeurs décrivant la culture nationale d'un pays. Cela facilite la manipulation des sous variables notamment dans un grand échantillon d'analyses transnationales, où l'on souhaite tenir compte de la culture nationale d'un pays. La principale préoccupation pour chacun de ces modèles est le risque de perte de variables culturelles omises lors de l'utilisation de seulement quelques dimensions d'un modèle.

En revanche, Schwartz (1994) propose le plus grand nombre de valeurs culturelles, chacune pouvant être considérée indépendamment de l'autre. Toutefois, le grand nombre de valeurs rend difficile la modélisation de la culture d'un pays, ainsi Les dimensions de Schwartz (1994) ont été développés à partir d'un échantillon d'étudiants et d'enseignants, ce qui réduit leur adéquation aux recherches dans les firmes, le cas de notre thèse de recherche. S'agissant du modèle de GLOBE, Hofstede (2006) décrit que les valeurs de GLOBE pourraient bien être regroupées sous ses cinq dimensions établit dans Hofstede (2001).

S'agissant de notre travail de recherche, dont l'objectif est de déterminer l'impact de la culture nationale sur les pratiques du management interculturel dans les entreprises Etrangères en Algérie, un ensemble plus petit de variables culturelles comme le modèle de Hofstede serait approprié. En plus, l'enquête de Hofstede été auprès des employés dans une multinationale, donc nos recherches traitons les mêmes types d'entreprises.

En dernier lieu l'Algérie ne figure pas dans les pays touché par Hofstede dans son enquête sur les valeurs, donc le score des indices des valeurs culturelles de l'Algérie est attribué par projection et rapprochement géographique au sein d'une même 'zone culturelle' « *Afrique du Nord et moyen orient* » alors que ces pays sont loin d'avoir les mêmes caractéristiques culturelles, chose qui nous motive a utilisé le modèle de Hofstede pour calculer l'indice des valeurs culturelles algériennes..

Dans l'ensemble, les dimensions de Hofstede (2010) ont une très grande validation empirique dans les études de gestion, pour n'en nommer que quelques-unes (Chang & Noorbakhsh, 2009 ; Chui et al., 2010 ; Zheng et al., 2012 ; Li et al., 2013 ; Chen et al., 2015, Haq et al., 2018) et Les travaux de recherche de Hofstede sur les dimensions culturelles comptent plus de 140 000 citations selon Google Scholar (Karolyi, 2016).

Sur la base des raisons ci-dessus, nous adoptons le cadre des dimensions culturelles de Hofstede (2010) qui convient le mieux à notre analyse de la culture nationale dans cette thèse de doctorat.

2. Vers une grille d'analyse contextuelle pour l'Algérie

Dans le contexte d'Algérie les spécificités culturelles et organisationnelles nécessitent une approche analytique adaptée, permettant de comprendre et d'optimiser les pratiques managériales dans ce contexte particulier.

L'analyse du contexte culturel algérien révèle plusieurs dimensions fondamentales qui structurent les comportements organisationnels. La distance hiérarchique élevée constitue l'une des caractéristiques les plus marquantes de la société algérienne. Les organisations valorisent fortement la hiérarchie et accordent une importance particulière aux statuts, aux titres et à l'autorité du chef. Cette orientation culturelle se traduit concrètement par une centralisation des décisions, souvent au détriment de la délégation ou de la circulation ascendante de l'information, impactant ainsi les processus d'innovation et de communication (Yahia-Berrouiguet, 2015). Le collectivisme représente une autre dimension structurante du contexte algérien. Les relations de groupe, les réseaux interpersonnels et la loyauté à l'égard

du clan familial ou professionnel priment sur la logique individuelle. Cette prééminence du collectif, du réseau et de la solidarité influence profondément les dynamiques de travail et de décision, nécessitant des approches managériales qui intègrent cette réalité sociale.

L'évitement de l'incertitude caractérise également le contexte algérien, se manifestant par une préférence nette pour la prévisibilité et la formalisation des processus. Cette orientation induit une certaine hésitation face à l'innovation, un attachement aux procédures établies et une prudence marquée en contexte d'incertitude, facteurs susceptibles de ralentir l'adaptation rapide et l'adoption de nouveaux modes de gestion (Pacheco et al., 2017).

Enfin, le rôle du genre constitue un facteur émergent à prendre en considération. La société algérienne connaît une recomposition progressive des rapports de genre et l'émergence de nouvelles aspirations chez les jeunes générations, souvent plus ouvertes à la diversité et à l'innovation, tout en étant confrontées au poids des traditions établies.

3. Validation empirique par les études récentes

Les travaux empiriques récents confirment et enrichissent cette grille d'analyse contextuelle. Plusieurs études ont exploré l'impact des dimensions culturelles nationales sur les pratiques managériales dans les PME algériennes, soulignant que la forte hiérarchie tend à centraliser la prise de décision et ralentir l'innovation et la communication. L'adaptation de ces pratiques selon le contexte culturel local s'avère clé pour améliorer la performance organisationnelle (Bouasla & Ouacherine, 2024).

L'influence de la culture nationale sur les politiques de responsabilité sociale des entreprises en Algérie a également été démontrée, révélant que les valeurs culturelles locales modulent les engagements sociétaux et les priorités des entreprises (Girerd-Potin, Jimenez-Garcès & Louvet, 2018). Sur le plan entrepreneurial, des analyses qualitatives montrent que les stratégies de croissance des entrepreneurs algériens sont fortement ancrées dans le tissu social et culturel local, avec des enjeux comme la défiance envers les institutions formelles et la peur de l'échec qui freinent le développement (Setti, 2025). La gestion proactive de l'incertitude et l'adaptation de la distance hiérarchique au contexte culturel peuvent améliorer la performance en matière de planification stratégique et d'intelligence compétitive (Kaminsky, 2018). L'influence de la distance hiérarchique et de l'évitement de l'incertitude sur la performance organisationnelle des entreprises et sur la gestion des risques s'avèrent significative (Frijns et al., 2013), confirmant la nécessité d'une approche contextualisée.

En résumé, une analyse contextuelle adaptée à l'Algérie doit intégrer les dimensions culturelles fondamentales que sont la hiérarchie, le collectivisme l'orientation masculine de la société et l'évitement de l'incertitude, ainsi que les particularités organisationnelles qui en découlent. Cette approche implique de garder toujours à l'esprit la nécessaire adaptation et contextualisation des modèles internationaux aux réalités locales, afin d'améliorer la performance, l'innovation et la compétitivité des entreprises et organisations algériennes. Les travaux empiriques récents constituent une base solide pour comprendre ces spécificités et appellent à une prise en compte fine et contextualisée de ces dimensions dans les stratégies managériales.

4. Propositions de recherche et modèle conceptuel :

Après avoir exposé notre positionnement théorique, nous présenterons dans la présente partie les propositions de recherche de notre travail, et qui sont issues de la revue de littérature effectuée dans les chapitres précédents. Ces écrits ont rappelé à maintes reprises, l'influence remarquable de la distance culturelle sur les pratiques managériales, en mettant en évidence la spécificité des entreprises qui opèrent dans un environnement international, et en même temps les particularités des pratiques RH comme étant une connaissance fortement « contextualisée ». La recherche de la voie adéquate était aussi au cœur de cette littérature, en orientant le choix vers le dilemme standardisation et adaptation.

4.1. Propositions de recherche

Présentation des variables : Neuman, (2013) a défini trois types de variables : variable indépendante, dépendante et intervenante :

- A)** La variable indépendante ou prédictive est avec ses valeurs affectant les valeurs de la variable dépendante.
- B)** La variable dépendante, familièrement appelée variable de résultat, représente la sortie dont les variations sont étudiées ;
- C)** La variable intervenante ou médiatrice, explique la relation entre deux variables, la variable indépendante (prédicateur) et la variable dépendante (critère).

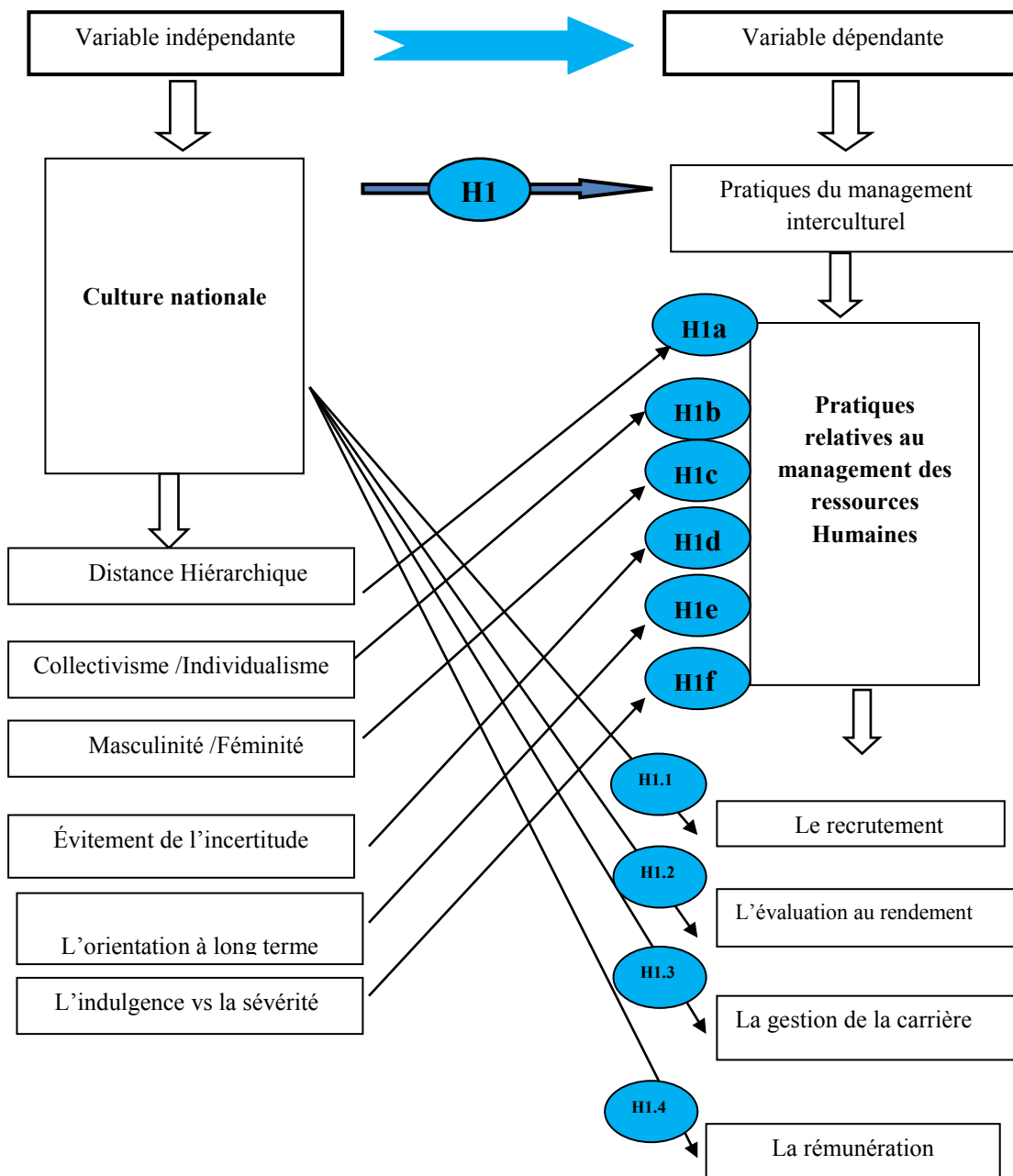
Notre recherche est composée de deux variables, à savoir la culture nationale (variable indépendante), et les pratiques du management interculturel (variable dépendante).

4.2.Modèle conceptuel

Les propositions de recherche ont permis de mieux orienter notre problématique de recherche, et de la rendre plus opérationnelle. Sur la base de ces propositions, et en faisant toujours référence à notre corpus théorique qui est composé principalement de l'approche culturaliste et le courant de divergence des pratiques du management nous avons conçu notre modèle conceptuel, et Tenant compte de la multitude des facteurs recensés dans la littérature, nous avons fait le choix d'intégrer ceux qui ont été retenus dans les écrits de référence dans le domaine du management interculturel. Ces facteurs ont été aussi étudiés dans un cadre aussi bien théorique qu'empirique.

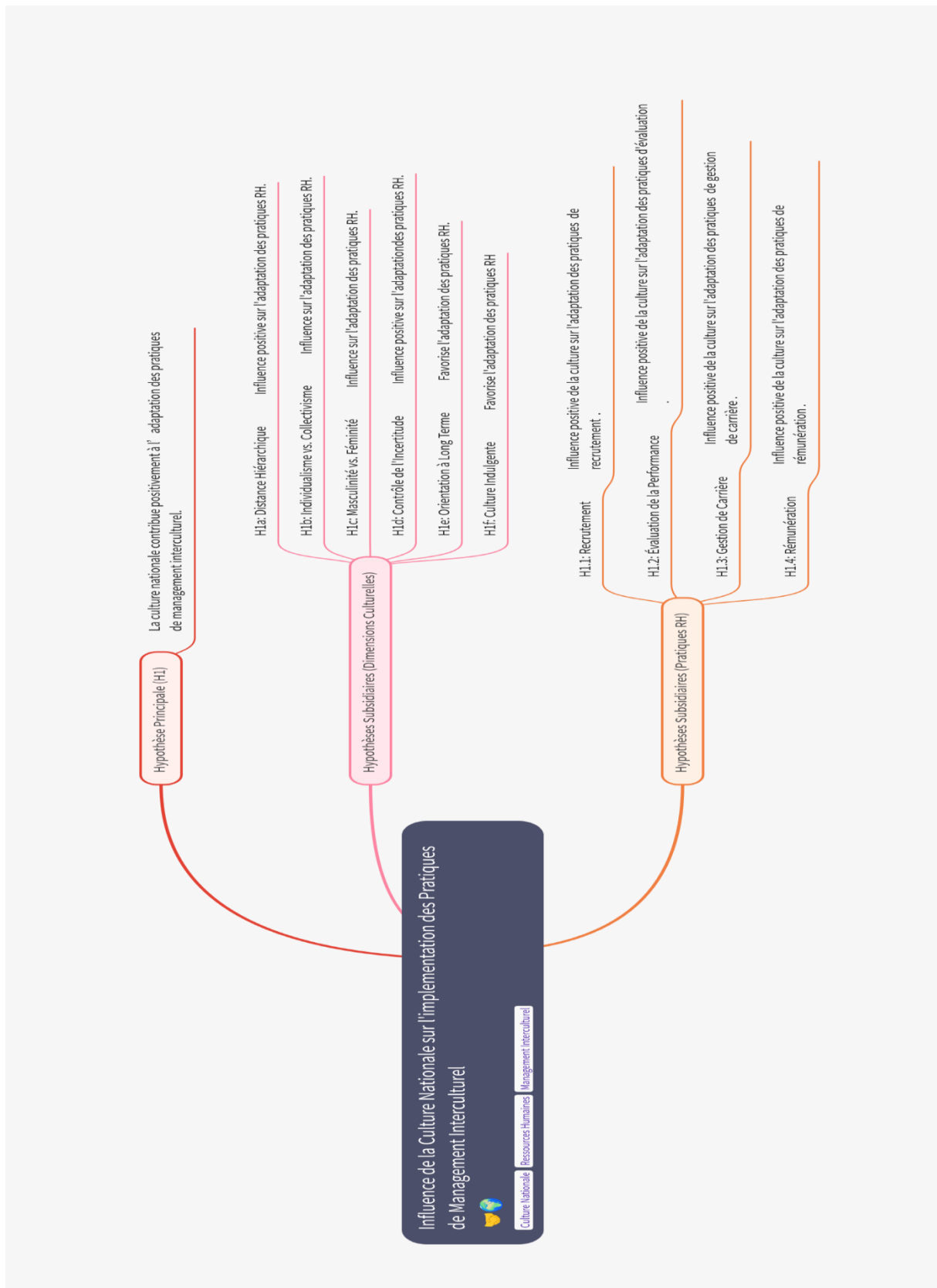
Ainsi, à travers cette proposition de modèle conceptuel, nous synthétisons la dimension de la culture nationale et les déterminants des pratiques du management interculturel, mais aussi nous confirmons notre positionnement théorique de départ, qui s'inscrit dans le cadre de l'approche culturaliste comme cadre théorique de référence pour l'implémentation des pratiques de management des ressources humaines dans un environnement multinational.

Figure 10 : schéma explicatif du modèle conceptuel



Source : conçu par nos soins

Figure 11 : schéma explicatif du modèle conceptuel



Source : conçu par nos soins à partir du site : <https://mapify.so/fr>

4.3. Les Hypothèses :

Sur la base de la littérature du domaine du management interculturel et le management international des ressources humaines documentant une relation entre la culture nationale et les pratiques du management interculturel nous avons développé des hypothèses testables pour les six dimensions de Hofstede.

Nous réalisons les hypothèses suivantes associant la culture nationale aux pratiques du management interculturel des entreprises étrangères en Algérie. Tout d'abord, nous rappelons notre question de recherche qui est : **quel est l'impact de la culture nationale sur les pratiques de management interculturel dans les entreprises étrangères en Algérie ?**

Notre système hypothétique se structure ainsi autour d'une hypothèse principale (H1), de six sous-hypothèses relatives aux dimensions culturelles (H1a à H1f) et de quatre sous-hypothèses relatives aux domaines RH (H1.1 à H1.4). Cette architecture permet d'appréhender de manière systématique et rigoureuse l'influence multidimensionnelle de la culture nationale sur l'adaptation des pratiques des Rh dans le contexte spécifique des entreprises étrangères implantées en Algérie.

4.3.1. Hypothèse Principale

Au terme de notre revue de littérature et conformément à notre problématique de recherche, nous formulons l'hypothèse principale suivante :

Hypothèse H1 : la culture nationale contribue positivement à l'implémentation des pratiques de management interculturel.

Par « Implémentation », on entend la mise en œuvre comme la reproduction et l'adaptation d'un plan, d'un modèle, d'une conception, d'une spécification, d'une norme ou des « meilleures expériences » dans une autre unité (Kostova, 1999). Dans notre recherche il représente le niveau de diffusion ou d'adaptation des pratiques de management interculturel dans l'entreprise étrangère opérant en Algérie.

4.3.2. Hypothèses secondaires relatives aux dimensions culturelles :

Notre hypothèse principale se décline en six sous-hypothèses spécifiques, correspondant aux dimensions culturelles pour lesquelles nous disposons d'assises théoriques suffisantes :

❖ La distance Hiérarchique :

La distance hiérarchique élevée est associée à un pouvoir et à un statut hautement valorisé ainsi qu'à la conviction que les personnes au pouvoir ont droit à des privilèges, Ceux qui détiennent le pouvoir sont censés l'utiliser pour accroître leur richesse et leur statut. Cette orientation culturelle a une tendance vers la centralisation des pratiques de l'entreprise et encourage le comportement paternaliste. Nous nous attendons à ce qu'il contribue également positivement à la diffusion des pratiques de management des ressources humaines.

Hypothèse H1a : la distance du pouvoir élevée favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.

❖ Le collectivisme vs l'individualisme :

Dans les cultures collectivistes, les membres ont tendance à se concentrer davantage sur les intérêts du groupe, le travail et aussi important que le salaire, les relations sont de type familial et les conflits donneront lieu à des concessions et aboutiront à des compromis.

Hypothèse H1b: La dimension "individualisme versus collectivisme" de la culture nationale algérienne influence l'adaptation des pratiques RH des entreprises étrangères opérant en Algérie.

❖ Masculinité vs féminités :

La masculinité élevée est associée à la récompense fondée sur l'équité, l'affirmation de soi, à la compétitivité, à la valorisation de la richesse et de la reconnaissance, et à la préférence pour les grandes organisations. À notre avis, ces valeurs sont très cohérentes avec la tendance de la standardisation des styles et modes de management pour agir de manière opportuniste. La masculinité a également été associée à un excès de confiance dans la littérature (Barber et Odean, 2001). Dans les cultures masculines, on a davantage recours à des pratiques très structurées avec des directives uniformes, peu d'interaction personnelle (Spence and Petrick, 2000).

Hypothèse H1c : La dimension "masculinité versus féminité" de la culture nationale algérienne influence l'adaptation des pratiques RH des entreprises étrangères opérant en Algérie.

❖ Le contrôle de l'incertitude :

Les membres des cultures à haut degré d'évitement de l'incertitude ont tendance à préférer les grandes organisations stables. Les motivations potentielles sont liées au fait d'éviter la perte d'emploi et la sécurité (Harford, 1999). Une telle motivation doit être considérée comme une forme d'opportunisme. Nous nous attendons à ce que les sociétés mettant l'accent sur les valeurs liées à l'évitement de l'ambiguïté manifestent moins de stress et d'anxiété face au risque, car l'effet supérieur à la moyenne, l'illusion de contrôle et la sous-évaluation du risque sont tous liés à la volonté de faire face à l'ambiguïté.

Hypothèse H1d : La dimension "contrôle de l'incertitude" de la culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques RH des entreprises étrangères opérant en Algérie.

❖ L'orientation à long terme vs court terme :

Constitue un levier majeur pour l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local. Elle permet aux entreprises d'anticiper les évolutions, d'investir dans le développement des compétences, d'aligner les politiques RH avec la stratégie globale et de s'adapter efficacement aux spécificités culturelles et institutionnelles du pays d'implantation. L'intégration de la formation continue, la gestion de carrière individualisée et la planification des successions sont des pratiques RH favorisées par une orientation à long terme, permettant une meilleure adaptation au contexte local et une gestion proactive des talents.

Hypothèse H1e : Une orientation culturelle à long terme favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.

❖ L'indulgence vs la sévérité :

Dans une culture indulgente, les pratiques RH sont plus ouvertes à l'innovation, à la prise en compte des besoins individuels et à l'ajustement des politiques pour répondre aux attentes locales et aux évolutions du marché du travail. L'indulgence managériale favorise un climat de confiance, où l'erreur est perçue comme source d'apprentissage et non comme faute grave. Cela encourage l'expérimentation, la créativité et l'adaptation continue des pratiques.

Hypothèse H1f : une culture indulgente favorise l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines au contexte local.

4.3.3. Hypothèses secondaire relatives aux pratiques des Ressources humaines :

L'hypothèse principale se décline également sur quatre hypothèses relatives aux principaux pratiques de la gestion des ressources humaines étudiés à savoir :

H1.1 : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de recrutement des entreprises étrangères opérant en Algérie.

H1.2 : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques d'évaluation de la performance des entreprises étrangères opérant en Algérie.

H1.3 : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de gestion de carrière des entreprises étrangères opérant en Algérie.

H1.4 : La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de rémunération des entreprises étrangères opérant en Algérie.

Section 03 : Design de recherche et opérationnalisation

1. Méthode de recherche retenue

La recherche hypothético-déductive, très répandue dans les disciplines de l'économie et de gestion, procède principalement par l'émission d'hypothèses que l'on cherche à confirmer (ou infirmer) dans la réalité étudiée, et ce, en se référant à des théories, lois ou règles déjà élaborées (Livian, 2015 ; Zalaghi et al., 2016 ; Aktouf, 1987). La nature de notre étude- est hypothético-déductive (voir par exemple Godfrey-Smith, 2003), car comme nous l'avons déjà mentionné, nous partons d'une théorie (culturaliste) et des postulations de la philosophie interculturelle (le modèle de Hofstede, 1980) acceptée et reconnue, ceci nous permettra de vérifier nos hypothèses d'une manière empirique et concrète.

Le fondement de notre question de recherche définit la nature même de cette étude, il s'agit bien évidemment d'une étude corrélationnelle/explicative (Fortin, 1996) étant donné que l'objectif de cette étude est de vérifier l'impact de la culture nationale sur les pratiques de management. Notre recherche est principalement une recherche quantitative, puisque nous allons vérifier le lien qui existe entre deux variables, dans le but « d'examiner les changements observés dans la variable dépendante à la suite de la variation de variable indépendante » (Fortin, 1996).

Ainsi, le point départ de toute recherche quantitative est une théorie bien fondée (Lamoureux, 1995) ceci explique notre choix du modèle de Hofstede (1980) pour vérifier la relation entre la culture nationale et les pratiques de management interculturel dans le contexte algérien.

Le choix de la méthode quantitative nous permet de recueillir un nombre important d'information qui permettent de décrire et d'expliquer les dimensions culturelles, les comportements à travers les pratiques de management interculturel existantes dans les entreprises terrain d'étude. Un autre avantage est celui d'avoir des données chiffrées et précises afin de mettre en évidence les relations entre les variables de notre étude qui constituent notre objectif. Elle permet également dans certains cas d'établir des généralisations.

D'ailleurs, des recherches en management interculturel ont montré l'intérêt des méthodes quantitatives qui permettent de montrer les éléments significatifs, d'effectuer des calculs, de procéder à des comparaisons statistiques de moyennes, et des corrélations (Aktouf, 1987). En outre, pour Sproull (1988) le choix d'une méthodologie de recherche dépend de la nature de la relation qui existe entre les variables. Cette relation peut être d'ordre corrélationnel ou d'ordre causal.

Par conséquent, la stratégie envisageable dans notre étude est l'étude de cas d'un ensemble de entreprises multinationale opérans en Algérie, ce type d'investigation est justifié toujours par l'objectif de notre étude. Selon Roy (2003, p.145) l'étude de cas est considérée comme « *une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un groupe, ou un ensemble d'individus sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes.* »

2. Populations de recherche et échantillonnage :

Après avoir spécifié notre méthodologie de recherche, nous devons présenter notre populations de recherche, Il s'agit pour le chercheur de définir d'abord la population cible, c'est-à-dire « *l'ensemble pour lequel on veut recueillir des informations et sur lequel doivent porter les conclusions de l'étude* » (Vaillant, 2005, p. 03) par la suite définir l'échantillon d'étude qui peut être défini comme étant un groupe d'individus extrait de la population qu'on souhaite étudier (Hahn et Macé, 2012. L'un des principaux piliers qui affecte les résultats de cette étude sont les participants. Il est nécessaire d'avoir un bon échantillon pour que l'analyse quantitative soit fiable et efficace, car avoir un échantillon restreint, peut

produire des résultats finals erronés. Minkov (2013) a déclaré qu'il existe deux approches principales pour l'échantillonnage des répondants pour une étude interculturelle :

- 1) La première approche implique des échantillons représentatifs au niveau national dans lesquels tous les groupes sociaux et démographiques sont proportionnellement représentés ;
- 2) La deuxième approche consiste à choisir des échantillons appariés plus ou moins similaires en tous points.

Afin d'aborder "d'où les données ont été collectées", la population et l'échantillon pertinents pour cette recherche seront l'ensemble des employés des entreprises étudié suivant la deuxième proposition de Minkov (2013).

Dans le cadre de notre recherche les critères d'inclusion sont principalement des employés des entreprises étrangères opérant en Algérie. Car notre questionnaire sera administré auprès des employés qui travaillent en étroite collaboration avec des managers étrangers ou sous leur responsabilité.

3. Outils de collectes des données :

L'enquête s'appuie sur une approche quantitative. Le choix d'une étude par questionnaire est dû à la nature des variables étudiées, et à la volonté de questionner un grand nombre d'employés. Cette étude a utilisé la mesure proposée par Hofstede pour rester en alignement avec les enquêtes similaires. En effet, le (*Value Survey Module*) MSV 2013 de Hofstede a été mobilisé pour mesurer les dimensions de la culture nationale en Algérie. L'outil de Mesure de Hofstede a démontré de bonnes qualités psychométriques : validité convergente, discriminante et externes (Hoppe, 1990 ; Swierczek, 1991 ; Holden, 2004 ; Gong et. al, 2007)

3.1.Le questionnaire :

En outre, cet outil permet de recueillir auprès des participants des informations concernant les faits, les idées, les comportements, les préférences, les attentes et les attitudes (Fortin, 1996).

Le questionnaire est le procédé le plus traditionnel et le plus utilisé dans la recherche en sciences de gestion, tant pour sa vertu d'apporter des résultats rapides et fiables des caractéristiques des organisations (Lemoine, 1998) que pour son accès pratique aux calculs et

à l'analyse statistique (Delhomme et Meyer. 1997). Il est, l'outil le plus adapté aux études quantitatives. Il permet en effet, de recueillir des réponses de l'ensemble des unités d'un échantillon à des questions standardisées. Comme le souligne Mucchielli (1993) *«la réponse recherchée (par un questionnaire) est idéalement celle qui, à travers la subjectivité des individus (et même parfois à l'insu de leur conscience réfléchie), exprime directement ou indirectement (mais toujours de la manière la plus exacte, la plus utile et la plus utilisable possible) le phénomène social que l'on veut connaître ou comprendre »* (p. 8).

Ainsi, le questionnaire s'avère la technique la plus appropriée dans le cadre de cette étude dont la description ci-dessous :

- a) Le questionnaire des valeurs culturelles (Value Survey Module - VSM 13) de G. Hofstede et al. Ce questionnaire permet de dégager les spécificités culturelles nationales et se compose de 28 items, dont 04 sur les données démographiques et 24 sur les valeurs culturelles.
- b) Le questionnaire sur les pratiques de management interculturel adapté au contexte Algérien, composé de 22 items regroupés sous 04 pratiques de management des ressources humaines.

4. Les instruments de mesure :

Le mieux est de recourir aux échelles de mesures traitant des problématiques semblables (Mbengue & Derumez, 1999). Ainsi, en la présence d'une échelle de références mesurant l'indice de la culture nationale, largement testée et validée par des travaux de recherches antérieurs, nous l'avons fidèlement empruntée à Hofstede et Minkov (2013).

4.1. Le VSM (13) De G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov Et H. Vinken

Le Values Survey Module 2013 (VSM 13) est un questionnaire de 30 items élaboré dans le but de confronter chez des individus issus de deux ou de plusieurs pays et ayant les mêmes critères socioculturels, leurs valeurs et leurs perceptions influencés par leur culture.

Le (VSM 13) est une nouvelle classification des dimensions développée avec d'autres chercheurs (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov et H. Vinken, 2013) afin d'obtenir une plus grande finesse dans les observations. Il permet de calculer des scores sur six dimensions de la culture nationale, sur la base de quatre questions par dimension :

Il compte ainsi $6 \times 4 = 24$ questions de contenu. Les six autres questions demandent des informations démographiques : le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le type d'emploi, la nationalité actuelle et la nationalité à la naissance du répondant. Les six dimensions mesurées ont été développées dans les travaux de Geert Hofstede et de ses Co-chercheurs, Elles traitent de questions clés dans les sociétés nationales, connues de l'anthropologie sociale et -recherche culturelle.

La première version publique de l'instrument (VSM 82) couvrait quatre dimensions, dérivées d'une comparaison des filiales de la société IBM dans 40 pays. La version postérieure (VSM 94) en couvrait cinq ; la dimension complémentaire a été trouvée dans une comparaison d'étudiants de 23 pays à l'aide d'un questionnaire spécialement conçu par des universitaires chinois (Hofstede & Bond, 1988). La sixième dimension dans la présente version a été dérivée de l'analyse de Minkov de l'enquête mondiale sur les valeurs dans 81 pays (Inglehart et al., 2007).

Les recherches menées par Hofstede et ses collaborateurs ont montré que les réponses aux 24 items du (VSM 13) sont influencées par la nationalité des répondants.

Cela ne veut pas dire que tous les répondants d'une même nationalité donnent tous la même réponse mais Hofstede a remarqué des différences systématiques entre la moyenne des réponses d'un échantillon de nationalité A et un échantillon comparable de nationalité B, mais on peut s'attendre à des différences systématiques entre les réponses moyennes d'un échantillon de nationalité A et d'un échantillon comparable de nationalité B (en termes statistiques, une analyse de variance sur les scores de réponse montre un effet pays significatif). La relation étant statistique, les échantillons par pays doivent être de taille suffisante. Une taille idéale pour un échantillon homogène est de 50 répondants. Les tailles d'échantillon inférieures à 20 ne doivent pas être utilisées, car les réponses absurdes des répondants uniques affecteront indûment les résultats.

4.2.Méthode de dépouillement du questionnaire :

Six dimensions sont couvertes par ce questionnaire à travers 24 items mesurés (4 questions pour chaque dimension) sur une échelle de Likert. Il s'agit de la distance hiérarchique, l'orientation individualiste ou communautaire, l'orientation masculine ou féminine des valeurs, la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté, l'orientation à court terme et l'orientation à long terme et l'indulgence. L'outil de Mesure de Hofstede a démontré de bonnes qualités

psychométriques : validité convergente, discriminante et externes (Hoppe, 1990 ; Swierczek, 1991 ; Holden, 2004 ; Gong et. al, 2007).

Pour mesurer ces dimensions les équations suivantes ont été utilisées (VSM 2013) :

❖ La distance hiérarchique (PDI) :

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

Dans cette formule m02 est le score moyen pour la question 02, etc., et C (pd) est une constante (positive ou négative) qui dépend de la nature des échantillons. L'indice a normalement une portée d'environ 100 points entre très petite distance hiérarchique et très grande distance hiérarchique.

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Q7 : Être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail ;
- Q2 : Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter ;
- Q20 : D'après votre expérience, avec quelle fréquence les subordonnés sont-ils effrayés de contredire leurs supérieurs ?
- Q23 : Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix.

❖ L'orientation individualiste ou communautaire (IDV) :

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Q04 : Avoir la sécurité de l'emploi ;
- Q01 : Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale ;
- Q09 : Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis ;
- Q06 : Effectuer des tâches intéressantes.

❖ L'orientation masculine ou féminine des valeurs (MAS) :

$$\text{MAS} = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C (mf)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Q05 : Travailler avec des personnes agréables ;
- Q03 : Obtenir de la reconnaissance pour vos bonnes performances ;
- Q08 : Vivre dans une zone désirable ;
- Q10 : Avoir des possibilités de promotion.

❖ La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté (UAI) :

$$\text{UAI} = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C (ua)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Q18 : Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ?
- Q15 : Vous sentez-vous nerveux ou tendu ?
- Q21 : On peut être un bon manager sans avoir une réponse précise à toutes les questions qu'un subordonné peut avoir à propos de son travail ;
- Q24 : Les règles d'une compagnie ou organisation ne doivent pas être violées, même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation.

❖ L'orientation à court terme et l'orientation à long terme (LTO) :

$$\text{LTO} = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C (ls)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Q13 : Être généreux envers les autres ;
- Q14 : L'épargne (ne pas dépenser plus que nécessaire) ;
- Q19 : Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ?
- Q22 : Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats.

❖ Indulgence (IVR) :

$$\text{IVR} = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Q12 : La modération ; ayant peu de désirs ;
- Q11 : Réserver du temps pour les loisirs ;
- Q17 : Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?
- Q16 : Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?

Selon le manuel du VSM 13 publié dans le site de G. Hofstede, l'auteur indique les formules pour le calcul des indices. Les items sont notés sur une échelle de type Likert à cinq points de réponses. L'indice des scores est dérivé de la moyenne des scores d'un échantillon national de répondants : Par exemple pour 100 répondants par pays nous avons les notes suivantes :

10 réponses x 1 = 10 ;

25 réponses x 2 = 50 ;

15 réponses x 3 = 45 ;

26 réponses x 4 = 104 ;

24 réponses x 5 = 96.

On a donc 100 réponses valides totalisant 205. Le score moyen est : $205 / 100 = 2,05$

Pour calculer les indices des différentes dimensions, on prend par exemple pour

$$PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)$$

Dans lequel m07 est le score moyen pour la question 07 etc. L'indice a normalement une portée d'environ 100 points entre faible distance hiérarchique et forte distance hiérarchique. C (pd) est une constante (positive ou négative) qui dépend de la nature des échantillons et n'affecte pas les comparaisons entre pays. La constante C (pd) peut être choisie selon des valeurs comprises entre 0 et 100.

4.3. Le questionnaire sur les pratiques de management interculturel

Pour mesurer les pratiques réelles de management interculturel, 22 items évaluant le degré d'implantation des pratiques de Management des Ressources Humaines (MRH) dans l'entreprise. Les répondants notent la mise en œuvre effective et réelle des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur organisation. Les réponses données à chaque pratique de MRH ont été moyennées pour calculer l'efficacité perçue globale de l'adaptation

des pratiques réelles de MRH ainsi que leur adéquation, les pratiques de management des ressources humaines identifiées dans notre questionnaire sont donc représentatives de celles en usage dans les multinationales. Nous avons opté pour une méthode qui nous semble plus adaptée à notre terrain d'étude et qui nous permet d'éliminer les pratiques de management des ressources humaines superflues, inadaptées ou marginale (McDuffie, 1995).

Ces pratiques de MRH ont été identifiées et sélectionnés comme celles produisant des différences considérables à travers les pays (Aycan, 2005). Les items utiliser sont inspirer des travaux antérieur tell (Schuler et Jackson,1987 ; Sparrow et Wu,1998 ; Nyambegera et al., 2000 ; Aycan et al., 2007). Les pratiques répertoriées sont la rémunération incitative, le recrutement, l'évaluation du rendement, et la gestion de la carrière.

Le questionnaire comporte 22questions traitant 04 pratiques distinctes des ressources humaines, la mesure des variables de notre modèle conceptuel a été effectuée à l'aide des échelles de mesure. Les éléments de L'échantillon ont exprimé leurs avis sur des échelles mesurant ces variables. L'échelle de Likert utilisée pour la mesure des variables est composée de cinq points de mesure, allant de 1 (« *pas du tout implantée* ») à 5 (« *fortement implanté* »). Le choix de cette échelle est motivé par la facilité pour le répondant de graduer sa perception des propositions formulées. Aussi, l'échelle à cinq points incite indirectement le répondant à s'exprimer sur les éléments auxquels nous nous intéressons.

Ce type d'échelle nous oblige à mesurer chacune des réponses obtenues, mais par contre, elle nous permet d'effectuer des régressions linéaires sans faire une entrave aux principes de l'analyse statistique. Nous employons une échelle continue de 1 à 5.

Le tableau 20: les pratiques de MRH exprimé par leurs Items du questionnaire :

Pratiques	Indicateurs	Références
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Sources de recrutement (interne /externe) • Critères de recrutement • Outils de sélection 	Nyambegera et al., 2000 ; (Schuler et Jackson,1987 ; Sparrow et Wu,1998 ;
Evaluation au rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Axés sur le comportement /sur le résultat • Type : formelle /informelle ; Horizontal /vertical • Axés sur l'individuel /le groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aycan et al., 2007(Schuler et Jackson,1987 ; Sparrow et Wu,1998 ;
Gestion et développement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Critères de promotion : compétence, performance /loyauté, l'ancienneté et l'engagement des employés • Décision de cheminement de carrière • Communication sur la carrière 	Nyambegera et al., 2000 ; <ul style="list-style-type: none"> • (Schuler et Jackson,1987 ; Sparrow et Wu,1998 ;
La rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Basé sur le fixe /sur le variable • Satisfaction salaries /entreprise • Types de récompense : nature /avantage sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Schuler et Jackson,1987 ; Sparrow et Wu,1998 ;

Source : Réalisé par nos soins.

5. Procédure et Mesures

L'instrument de recherche était un questionnaire auto-administré composé de 2 parties (voir annexe 1). Une lettre d'accompagnement expliquant l'objectif de l'étude a été jointe au questionnaire. Les participants ont été informés que leur participation est volontaire, leurs réponses demeureront confidentielles et utilisées uniquement aux fins de l'étude. Ils ont également été informés que les résultats globaux de l'étude seraient partagés avec eux à leur demande.

Pour récapituler, lors de l'élaboration de cet instrument, une revue de la littérature approfondie a été effectuée et des experts du milieu professionnels et du milieu universitaire ont été

consultés. Dont les résultats ont été utilisés pour affiner le questionnaire afin d'améliorer sa propriété psychométrique.

5.1. Mode d'administration du questionnaire

Le mode d'administration du questionnaire est celui de l'enquête en ligne. Cette méthode présente l'avantage d'atteindre des cibles de répondants difficilement accessibles. Elle permet aussi de cibler des zones géographiques larges, de réduire le temps de passation et de collecte des données.

Pour toutes ces raisons pratiques, la passation du questionnaire s'est faite par voie électronique via l'internet, les participants n'avaient qu'à cliquer sur le lien pour voir apparaître le questionnaire en ligne sur leur écran. Pour éviter d'obtenir des questionnaires incomplets, nous avons activé l'option « réponse obligatoire » pour tous les items. C'est-à-dire que le participant ne peut envoyer son questionnaire que s'il l'a entièrement rempli. De cette façon, tous les questionnaires parvenus sont totalement remplis. Cette méthode présente aussi l'avantage de parer aux biais liés à l'enquêteur et aux erreurs de saisie.

5.2. Le choix des entreprises sélectionnées :

Le choix du terrain d'étude représente un des éléments clés de cette recherche. Pour nous permettre de tester, le caractère encastré des pratiques de management adoptées par les entreprises cibles, il nous semble incontournable de mener une investigation à partir des entreprises étrangères opérant en Algérie et plus précisément celles du secteur de l'énergie et l'industrie pétrolière.

En effet, le secteur qui reçoit le plus d'IDE en Algérie est celui de l'énergie, il est le principal moteur du développement économique en Algérie, notant que plus de 60 contrats d'exploitations ont été signés entre SONATRACH et les entreprises étrangères, (CNUCED, 2020).

Sur ce nous avons choisi trois Multinationales dont l'entreprise Italienne ENI qui est l'une des plus grandes multinationale pétrolières et gazière cotées en bourse au monde, elle a une présence significative dans le secteur de l'énergie en Algérie depuis 1981. Officiellement connue sous le nom d'ENI S.p.A.

La deuxième entreprise s'agit de La compagnie (OXY) qui est l'un des principaux producteurs étrangers de pétrole en Algérie. Les relations entre OXY et Sonatrach remontent à plus de 30

ans, l'or de l'association d'exploitation conjointe entre Sonatrach et Anadarko appelée Groupement Berkine puis OXY avait pris le contrôle d'Anadarko Algeria Corporation (AAC), suite à l'acquisition d'Anadarko Petroleum Corporation.

La troisième entreprise est Bonnatti S.p.A qui est une entreprise internationale qui fournit des services d'ingénierie, de construction et d'exploitation & maintenance dans le domaine Oil& Gas dans le secteur des hydrocarbures et de l'énergie. En Algérie, Bonnatti se place au premier rang des sociétés d'étude et de réalisation de projets industriels dans le domaine des hydrocarbures et de l'énergie en général. L'entreprise est présente dans le pays depuis 1999 pour assurer l'ingénierie et la maintenance d'installations pétrolières, Bonnatti est totalement intégrée dans le pays, avec plus de 400 employés dont 98 % de la main-d'œuvre est algérienne.

5.3. Les outils statistiques utilisés :

L'objectif principal de cette partie consiste à étudier empiriquement les construits théoriques qui ne sont pas observés directement dans la littérature. Dans les études quantitatives, des procédures d'analyse exploratoire et confirmatoire sont utilisées afin de développer et épurer d'une part des échelles de mesure pour les construits du cadre théorique, et d'autre part, d'identifier les relations entre ces construits. Afin de mener à bien notre analyse des données, nous avons jugé utile d'utiliser les outils statistiques suivants :

Les méthodes d'analyse choisies pour vérifier les hypothèses de recherche se veulent essentiellement de nature quantitative. Une telle procédure d'analyse a également été tenue par la quasi-totalité des études répertoriées dans notre revue de la littérature. La nature même de notre question de recherche ne nous laisse guère d'autres choix. C'est plus précisément l'analyse de régression simple qui servira d'instrument statistique tout au long de cette recherche.

- L'analyse factorielle est un procédé d'analyse des données dont l'objectif est de résumer l'information contenue dans une plage de donnée, extraire des facteurs à partir de l'ensemble des variables et réduire le nombre des variables initiales (Sokal et al., 2003). Elle vise à étudier les relations existantes entre les variables de mesure et les variables latentes.

Dans notre étude on s'intéresse aux deux types de l'analyse factorielle soient :

L'analyse exploratoire pour identifier la structure sous-jacente des données pour chaque construit et l'analyse factorielle confirmatoire pour corroborer ou infirmer nos hypothèses de recherche (Byrne, 2001 ;Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998). Pour enfin arriver à tester nos hypothèses.

- La moyenne arithmétique
- L'écart type, en tant qu'outil de mesure de la dispersion, permet « *de mesurer le degré de variabilité autour de la moyenne d'un échantillon à l'autre, lorsque ceux-ci sont issus de la même distribution* » (Carricano et Poujol, 2010, p. 34).
- Le coefficient de corrélation de Pearson.
- La régression linéaire multiple
- Le test de t-Student est un ensemble de tests d'hypothèse paramétriques où la statistique calculée suit une loi de Student lorsque l'hypothèse nulle est vraie, il peut être utilisé notamment pour tester statistiquement l'hypothèse d'égalité de l'espérance de deux variables aléatoires suivant une loi normale et de variance inconnue ; ou encore pour tester la nullité d'un coefficient dans le cadre d'une régression linéaire.
- Le test de (Shapiro-Wilk) pour comparer la fonction de distribution cumulée observée d'une variable avec une distribution théorique spécifiée, qui peut être normale, uniforme, de Poisson ou exponentielle.

6. Analyse des données d'enquête

La phase de purification a pour but de condenser les échelles multiples du questionnaire, il s'agit de soumettre le questionnaire à un test de fiabilité de cohérence interne et de validité du construit (Roussel & Wacheux, 2005). Une analyse de fiabilité a été réalisée pour toutes les variables (indépendante et dépendante), le coefficient de cohérence interne alpha de Cronbach a été calculé à l'aide du logiciel SPSS (23) pour l'ensemble des énoncés de chaque variable. Ensuite une analyse factorielle a été réalisée pour l'ensemble des items de chaque variable retenue dans notre recherche. Grâce à de telles méthodes, nous pouvons désormais illustrer des théories par la mise en évidence de corrélation entre les variables étudiées en mesurant le sens et la force de leurs relations.

Dans des travaux de recherche en GRH, le recours à de tels logiciels spécialisés de traitement des données est fréquent (Meyer & Al, 1997 ; Bartlett, 2001).

6.1. Fiabilité - Fidélité de chaque échelle du questionnaire utilisé :

La fiabilité ou fidélité d'un instrument de mesure évoque sa capacité à reproduire des résultats semblables s'il était administré plusieurs fois à une même population. L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire (Roussel, 1994). Pour évaluer la fiabilité des échelles du questionnaire de notre recherche, nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach ou coefficient α (Cronbach, 1951). Pour notre part, vu que les valeurs nationales constituent une variable psychosociale qui est relativement difficile à quantifier, nous avons retenu le guide suggéré par Capricant & al., (2010)). Dont Le seuil d'acceptabilité de l'Alpha Cronbach est de 0.7 pour permettre de prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique.

6.1.1. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure des valeurs culturelles d'Hofstede

La fiabilité et la validité actuelle du VSM 13 doit être « pris pour acquis » elle peut être indirectement montrée à travers la validité des scores dans la prédiction des variables dépendantes. Comme le souligne Hofstede et ses collaborateurs (2008), les corrélations au niveau des pays diffèrent de corrélations au niveau individuel, et donc un test de fiabilité comme l'alpha de Cronbach ne devrait pas être basé sur les scores individuels, mais sur les scores moyens des pays. Les avantages des dimensions de la culture nationale de Hofstede (Hofstede, 1980, 2001 ; Hofstede et al., 2010) résident dans le fait qu'elles s'appuient sur un grand nombre de pays et qu'elles sont vérifiées dans de nombreuses recherches en gestion (Doney et al., 1998 ; Ramirez & Tadesse, 2009 ; Cannon et al., 2010 ; Chen et al., 2015 ; El Ghoul & Zheng, 2016). Notre étude, en accord avec la littérature (Hofstede, 1980, 2001 ; Williamson, 2000 ; Guiso et al., 2006), présume de la nature durable de la culture tout au long de la période analysée. Toute modification des scores des dimensions culturelles au cours de la période étudiée pourrait avoir un effet inaperçu sur notre évaluation de l'impact culturel.

Les valeurs, basées sur des éléments standardisés sont répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau21 : les valeurs relatives d'Alpha Cronbach pour les dimensions culturelles

Axe (dimension)	Nombre Items	Coefficient Alpha De Cronbach	Coefficient de crédibilité de Crédibilité ($\sqrt{\alpha}$)
Indice de distance Hiérarchique	04	0,92	0,96
Indice d'individualisme	04	0,82	0,90
Indice de masculinité	04	0,91	0,95
Indice d'évitement d'incertitude	04	0,85	0,92
Indice d'orientation a court /long terme	04	0,83	0,91
Indice d'Indulgence Vs sévérité	04	0,79	0,89
Total	24		

Source : Etabli par nos soins à base de SPSS

Interprétation psychométrique :

Le tableau ci-dessous exprime la cohérence interne des 6 dimensions culturelles mesurées par un questionnaire inspiré du modèle de Hofstede. Chaque dimension comprend 4 items. La fiabilité est mesurée par le coefficient alpha de Cronbach (α) et sa racine carrée ($\sqrt{\alpha}$) comme indice de crédibilité interprétable comme une estimation de la corrélation moyenne entre les items. Selon George, D., & Mallery, P. (2003). Une valeur acceptable pour l'alpha de Cronbach est supérieure ou égale à 0,70. Plus la valeur se rapproche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle est élevée.

Les coefficients alpha varient entre 0,79 et 0,92, ce qui est considéré comme bon à excellent selon les standards psychométriques :

> 0,90 : excellent

0,80–0,90 : très bon

0,70–0,80 : bon

< 0,70 : douteux (aucun ici) (Tavakol, M., & Dennick, R. (2011).

Les dimensions sont mesurées de façon robuste et stable. Pas de redondance excessive. Les items évaluent de manière cohérente les dimensions bien que la valeur d'Indulgence vs

sévérité est légèrement plus bas avec 0,79 cela peut indiquer une variable plus élevée entre les réponses La racine carrée de l'alpha ($\sqrt{\alpha}$), utilisée ici comme indice de crédibilité, renforce l'idée que les corrélations moyennes entre les items sont élevées ($> 0,89$), donc le modèle est crédible et cohérent.

6.1.2. Fiabilité - Fidélité de l'échelle de mesure des pratiques de management interculturel :

À travers le logiciel SPSS.27, nous avons calculé le coefficient d'Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure pour les pratiques de management. Les vingt-deux items générés ont été prise en considération pour vérifier la fidélité du construit des pratiques de management des ressources humaines.

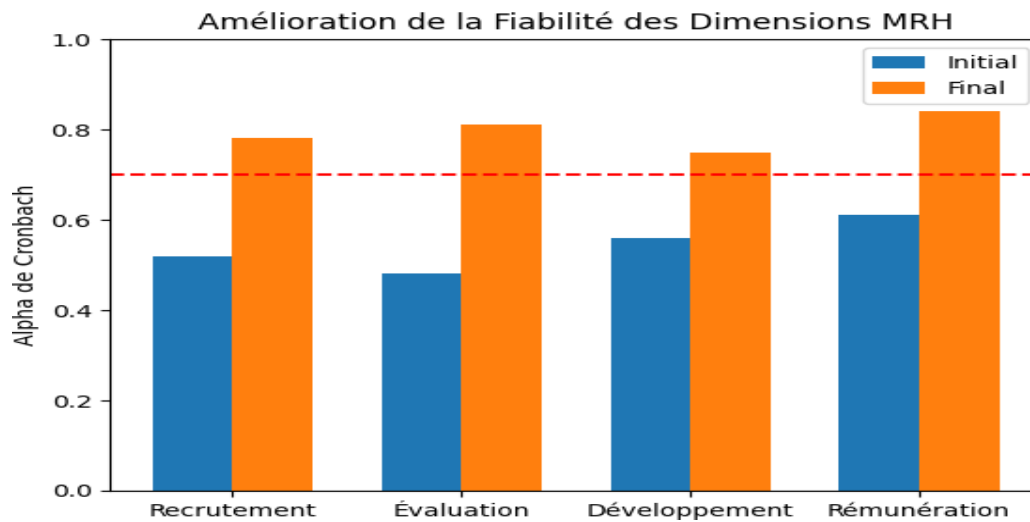
Les valeurs du coefficient d'alpha de Cronbach concernant les items des quatre pratiques de management des ressources humaines que nous avons étudiées sont exposées dans le tableau suivant :

Tableau 22 : statistiques de total des éléments des pratiques de management

Dimension	Items conservés	α initial	α final	Amélioration	Crédibilité ($\sqrt{\alpha}$)	Interprétation
Recrutement	Q1, Q2, Q4	0.52	0.78	+0.26	0.883	Fiabilité bonne (seuil ≥ 0.7), suppression d'items peu corrélés renforce la cohérence interne
Évaluation rendement	Q5-Q10	0.48	0.81	+0.33	0.900	Fiabilité excellente (seuil ≥ 0.8), homogénéité optimale grâce à 5 items complémentaires
Développement carrière	Q12-Q14, Q16	0.56	0.75	+0.19	0.866	Fiabilité acceptable (seuil ≥ 0.7), suppression d'items ambigus (ex. : Q15)
Rémunération	Q17-Q22	0.61	0.84	+0.23	0.916	Fiabilité excellente , items complémentaires (financiers et non financiers)

Source : établi à partir des données issues du logiciel SPSS

Figure 12 : graphique de l'ajustement d'alpha



Source : réalisé par nos soins.

Analyse détaillée :

1. Fiabilité globale

Toutes les dimensions atteignent un α final ≥ 0.75 , respectant le seuil minimal de 0.7 recommandé pour les recherches en sciences sociales (Tavakol, M., & Dennick, R. (2011)).

- Améliorations significatives : Gains allant jusqu'à +0.33 (Évaluation rendement), prouvant l'efficacité de l'optimisation des items.

2. Performance par dimension

- Meilleure fiabilité : Rémunération ($\alpha = 0.84$), suivie d'Évaluation rendement ($\alpha = 0.81$). Ces scores indiquent une très forte cohérence interne, idéale pour des analyses comparatives.
- Développement carrière ($\alpha = 0.75$) : Bien qu'acceptable, une amélioration supplémentaire serait possible en ajoutant des items sur la mobilité internationale.

3. Coefficient de crédibilité

- Plage : 0.866 (Développement carrière) à 0.916 (Rémunération). Ces valeurs indiquent que les corrélations vraies entre les construits pourraient atteindre 86.6% à 91.6% après correction de l'erreur de mesure.

7. Contraintes de la recherche :

Nos résultats doivent être interprétés en tenant compte des contraintes suivantes.

- i. Nous avons été obligés d'utiliser des indicateurs tel que les pratiques de management des ressources humaines pour identifier les pratiques de management interculturel et pour quantifier la culture nationale à travers les valeurs nationales qui ne sont pas des mesures exemplaires de ces phénomènes directement inobservables. Notre méthodologie suit la littérature antérieure tant dans la construction des indicateurs que dans les tests des hypothèses.
- ii. En outre, certaines forces se traduisent par une influence significative du siège social sur le comportement des collaborateurs des entreprises étrangères opérant en Algérie. Tout d'abord, Hofstede (2010) souligne que les systèmes de contrôle et de planification sont fortement influencés par la nationalité du siège social. Cela est dû à des raisons juridiques (institutionnelles) et la politique du pays d'accueil. Alors que dans notre étude les facteurs institutionnels et économiques ne figurent pas dans le champ de notre recherche.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, le chapitre 04 a été dédié à la présentation de la méthodologie suivie dans cette thèse. La première section expose le modèle conceptuel proposé et auquel obéit la présente recherche.

Notre modèle théorique avait alors proposé (04) principaux rapports de liaison entre la culture nationale à travers les 04 dimensions du modèle Hofstede et les pratiques du management interculturel représenté par les pratiques de gestion des ressources humaines que nous considérons comme les principales propositions de notre recherche. Des propositions que nous avons détaillées par la suite pour aboutir à (06) hypothèses de recherche. La deuxième section avait également mis en exergue les indicateurs que nous avons utilisés pour mesurer nos variables latentes, ainsi que les éléments méthodologiques sur lesquels nous sommes basés pour collecter les données du terrain ainsi que les outils statistiques engagés pour traiter les données.

Nous présenterons dans le chapitre suivant l'ensemble des résultats auxquels nous sommes parvenus.

Chapitre 05

Analyses et

Interprétation des résultats

« Le seul conseil en effet qu'une personne puisse donner à une autre à propos de la lecture c'est de ne demander aucun conseil, de suivre son propre instinct, d'user de sa propre raison, d'en arriver à ses propres conclusions »

Introduction

Ce chapitre vise à confirmer empiriquement les hypothèses de recherche en explorant les relations systémiques entre les dimensions de la culture nationale (selon Hofstede) et l'adoption de pratiques de management interculturel dans les entreprises multinationales étudiées. Organisé en deux phases méthodologiques interdépendantes, il articule dans la première section : L'Analyse descriptive et L'Analyse inférentielle

Tandis que dans la deuxième section nous interprétons les résultats par la Validation/rejet des hypothèses et Confronter les résultats aux travaux antérieurs sur le management interculturel.

Ensuite exprimer les Implications pratiques et dégagé la Contribution scientifique de cette recherche pour en finir avec les Limites de cette recherche et livrer des perspectives avenir.

Section 1 : analyse des résultats

Cette section est consacrée à l'analyse des résultats obtenus. Elle débutera par une étude des caractéristiques sociodémographiques et filmographiques des participants, suivie d'une analyse descriptive des variables explicatives ainsi que des variables à expliquer.

1. L'analyse des données sociodémographiques et filmographiques :

Rappelons que les caractéristiques sociodémographiques et les caractéristiques filmographiques qui ont été retenues dans notre recherche sont : le genre, l'âge, l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction (diplôme) ainsi la nationalité des répondants. Nous procéderons à l'analyse de chacune de ses caractéristiques.

Table de fréquences

Tableau23 : caractéristiques de l'échantillon

Genre	Homme	Femme					Total
Fréquence	154	16					170
Pourcentage	90,6 %	9,4%					100%
L'Age	- 20 ans	20-29	30-39	40-49	50-59	+ de 60 ans	Total
Fréquence	/	22	30	43	51	24	170
Pourcentage	/	12,9%	17,6%	25,3%	30%	14,1%	100%
Niveau d'études	Secondaire	Bac	Licence	Master et plus		Total	
Fréquence	33	62	60	15		170	
Pourcentage	19,4%	36 ,5%	35,3%	8,8%		100%	
Expériences	1-5 ans		6-10ans	11-15ans	Plus 15	Total	
Fréquence	56		47	44	23	170	
Pourcentage	32 .9%		27,6%	25,8%	13,5%	100%	
La catégorie Socioprofessionnelle	Exécutant	Maîtrise	Cadre	Cadre supérieur		Total	
Fréquence	29	45	47	49		170	
Pourcentage	17,1%	26,5%	27,6%	28,8%		100%	
Nationalité	Algérienne		Étrangères			Total	
Fréquence	150		20			170	
Pourcentage	88,2		11,8			100%	

Sources : établi par nos soins à partir de SPSS.

La population concernée par notre étude est constituée de cadres supérieur, cadres et personnels de maîtrise et exécutant travaillant dans les trois entreprises étrangères opérant en

Algérie à savoir (oxy, Eni et Bonatti). Après l'administration du questionnaire à notre population ciblée, 170 questionnaires exploitables ont pu être utilisés. Ainsi, notre échantillon se compose de :

1.1. Répartition par genre :

La population étudiée présente une forte disparité de genre : 154 hommes (90,6%) et 16 femmes (09,4%). Cette asymétrie pourrait refléter des spécificités sectorielles (industrie pétrolière) ou la nature et la pénibilité du travail influençant la participation féminine sur le marché du travail. Une telle distribution soulève des questions sur l'inclusion professionnelle et les politiques de recrutement genrées dans le contexte étudié. La forte représentation masculine dans l'échantillon peut refléter aussi la structure hiérarchique ou la culture organisationnelle des entreprises étrangères implantées en Algérie, d'où les postes à responsabilité sont encore majoritairement occupés par des hommes. Cela pose la question de l'égalité des genres dans des contextes multiculturels où les pratiques managériales importées peuvent se heurter aux réalités sociétales locales.

1.2. Répartition de l'échantillon par l'âge :

L'analyse de la distribution générale par âge révèle une répartition relativement équilibrée entre les différents groupes d'âge, avec toutefois des variations notables. L'échantillon de 170 personnes se compose principalement d'individus dans la tranche d'âge mature, entre 40 et 59 ans avec 51 participants, soit 30,7% de l'échantillon total. Cette forte représentation suggère une prédominance des individus en fin de carrière professionnelle dans notre étude.

Le second groupe le plus important est celui des **40-49 ans** avec 43 participants (25,3%), suivi par le groupe **30-39 ans** avec 30 participants (17,6%). Notant que les Groupe d'âge le moins représentés sont :

- Le groupe **20-29 ans** représente 22 participants (12,9%)
- Le groupe des **plus de 60 ans** compte 24 participants (14,1%)
- Aucun des répondants a moins de 20 ans car nous avons exclus les stagiaires dans notre échantillonnage et les entreprises terrain d'étude exigent un nombre d'année d'expériences pour l'intégration de leurs rangs.

1.2.1 Implications pour l'analyse :

Cette distribution par âge présente plusieurs caractéristiques importantes pour notre recherche. Cette distribution suggère que les multinationales étudiées visent la classe d'âge mature et stable, une main-d'œuvre expérimentée et mature, potentiellement liée à des secteurs nécessitant une expertise technique ou managériale. Le faible taux de jeunes adultes pourrait indiquer des défis de renouvellement générationnel ou des barrières à l'entrée pour les nouveaux diplômés.

1.3. Répartition selon le Niveau d'études :

Les niveaux de formation sont modérément élevés : Nous remarquons une Prédominance des niveaux d'études intermédiaires. L'examen de la répartition révèle une concentration remarquable des participants dans les niveaux d'études intermédiaires. Le niveau Bac constitue la catégorie la plus représentée avec 62 participants, soit 36,5% de l'échantillon total. Cette forte représentation des titulaires du baccalauréat suggère une participation importante de professionnels ayant un niveau d'éducation secondaire complet, typique des cadres moyens et des superviseurs dans les entreprises algériennes.

Le niveau Licence suit de très près avec 60 participants (35,3%), créant ainsi un équilibre quasi-parfait entre les deux niveaux éducationnels centraux. Ensemble, ces deux catégories représentent 71,8% de l'échantillon, indiquant que l'étude capture principalement les perspectives de professionnels ayant une formation post-secondaire solide mais non spécialisée au niveau master. Par contre une Représentation limitée des extrêmes éducationnels

Les données dévoilent une représentation plus modeste aux deux extrémités du spectre éducationnel. Le niveau secondaire compte 33 participants (19,4%), représentant une proportion non négligeable de l'échantillon qui apporte la perspective de travailleurs ayant une formation de base. Cette catégorie peut inclure des employés expérimentés ayant développé leurs compétences managériales par l'expérience pratique plutôt que par la formation académique formelle.

À l'autre extrémité, le groupe "Master et plus" présente la représentation la plus faible avec seulement 15 participants (8,8%). La faible représentation des titulaires de master pourrait signaler un décalage entre les compétences académiques et les besoins du marché local, où les

postes de direction nécessitant des qualifications avancées sont naturellement moins nombreux ou une préférence pour l'expérience pratique.

1.4. Structure par Expérience professionnelle :

Les résultats de l'enquête montrent que l'historique professionnel des répondants se situe principalement aux niveaux intermédiaire et supérieur de leur carrière, une Prédominance des professionnels d'expérience intermédiaire est observée après L'examen de la répartition révèle une concentration remarquable des participants dans les tranches d'expérience intermédiaire. Le groupe ayant 6-10 ans d'expérience constitue la catégorie la plus représentée avec 47 participants, soit 27,6% de l'échantillon total. Cette forte représentation des professionnels d'expérience moyenne suggère une participation importante de managers ayant acquis une expertise substantielle sans pour autant être des vétérans de leur domaine.

Le groupe 11-15 ans suit de très près avec 44 participants (25,9%), créant ainsi un équilibre quasi-parfait entre ces deux niveaux d'expérience centraux. Ensemble, ces deux catégories représentent 53,5% de l'échantillon, Nous remarquons aussi une Représentation équilibrée des professionnels en phase de développement de carrière. Le groupe 1-5 ans compte 56 participants (32,9%), constituant une proportion importante de l'échantillon qui apporte la perspective de collaborateurs relativement récents dans leurs fonctions. Cette catégorie peut inclure des professionnels ayant récemment accédé à des responsabilités managériales ou des diplômés récents occupant des postes de supervision. Cette représentation consistante des professionnels en début de carrière managériale est particulièrement pertinente pour l'étude des dimensions culturelles, car ces individus sont souvent plus réceptifs aux adaptations des pratiques de gestion et peuvent présenter des perspectives différentes sur l'intégration des spécificités culturelles locales.

Aux extrémités du spectre d'expérience, le groupe des très expérimentés (plus de 15 ans) représente 23 participants (13,5%). Cette dernière catégorie est constituée en majorité de retraités dans divers entreprises nationales d'hydrocarbure, elle apporte une expertise professionnelle et une vision à long terme de l'évolution des pratiques managériales.

Ces résultats confirment que l'échantillon étudié est composé de professionnels expérimentés et qui mènent une carrière stable dans leur domaine. Les données laissent entrevoir deux

hypothèses possibles : soit l'entreprise connaît un faible taux de renouvellement du personnel, soit elle éprouve des difficultés à attirer de nouveaux talents.

1.5. Distribution selon les Catégorie socioprofessionnelle :

L'examen de la répartition révèle une Prédominance des niveaux hiérarchiques supérieurs, une représentation croissante selon l'élévation dans la hiérarchie organisationnelle. Les cadres supérieurs constituent la catégorie la plus représentée avec 49 participants, soit 28,8% de l'échantillon total. Cette forte représentation des positions de direction suggère une participation importante de décideurs stratégiques ayant une influence directe sur l'opérationnalisation des pratiques de gestion des ressources humaines

La catégorie des cadres suit de très près avec 47 participants (27,6%), créant ainsi un équilibre quasi-parfait entre ces deux niveaux hiérarchiques supérieurs. Ensemble, ces deux catégories représentent 56,4% de l'échantillon, indiquant que l'étude saisie principalement les perspectives de managers ayant des responsabilités décisionnelles importantes dans l'implémentation des pratiques managériales interculturelles. Les données révèlent aussi une représentation équilibrée des niveaux hiérarchiques intermédiaires et opérationnels. Le groupe maîtrise compte 45 participants (26,5%), constituant une proportion importante de l'échantillon qui apporte la perspective de superviseurs et de managers de terrain directement impliqués dans l'application quotidienne des pratiques de management. Cette représentation substantielle des postes de maîtrise est particulièrement pertinente pour l'étude des dimensions culturelles, car ces professionnels constituent souvent l'interface entre les directives stratégiques des cadres supérieurs et leur mise en œuvre opérationnelle auprès des équipes de terrain. Tandis qu'une Représentation modérée du niveau exécutant avec 29 participants (17,1%), bien que cette proportion reste significative pour l'analyse. Cette catégorie apporte la perspective des employés de base qui subissent directement les effets des adaptations des pratiques de management aux dimensions culturelles locales, offrant ainsi un point de vue complémentaire sur l'efficacité et l'acceptabilité de ces adaptations. La représentation relativement moindre de cette catégorie peut refléter la nature de l'étude, qui se concentre sur l'analyse des pratiques managériales, domaine où les perspectives des niveaux hiérarchiques supérieurs sont naturellement plus pertinentes.

L'échantillon des catégories socioprofessionnelles dont bénéficient les répondants se distingue par une très forte concentration en effectifs occupant des postes d'encadrement ou des fonctions de responsabilité, avec 82,9 % contre seulement 17,1 % d'exécutants. Ce

déséquilibre au profit des postes de direction, pourrait bien dériver d'un biais de sélection de l'échantillon et des implications méthodologiques importantes en découlent, dans lesquelles la vision sur les résultats est bien plus portée sur les perceptions des pratiques managériales par les dirigeants que par les exécutants.

1.6. Distribution de l'échantillon par nationalité :

La caractérisation de la nationalité constitue un élément démographique particulièrement crucial pour cette recherche, car elle permet d'évaluer la représentativité culturelle de l'échantillon et de comprendre les perspectives différentielles entre les managers nationaux et étrangers concernant l'adaptation des pratiques managériales aux spécificités culturelles locales.

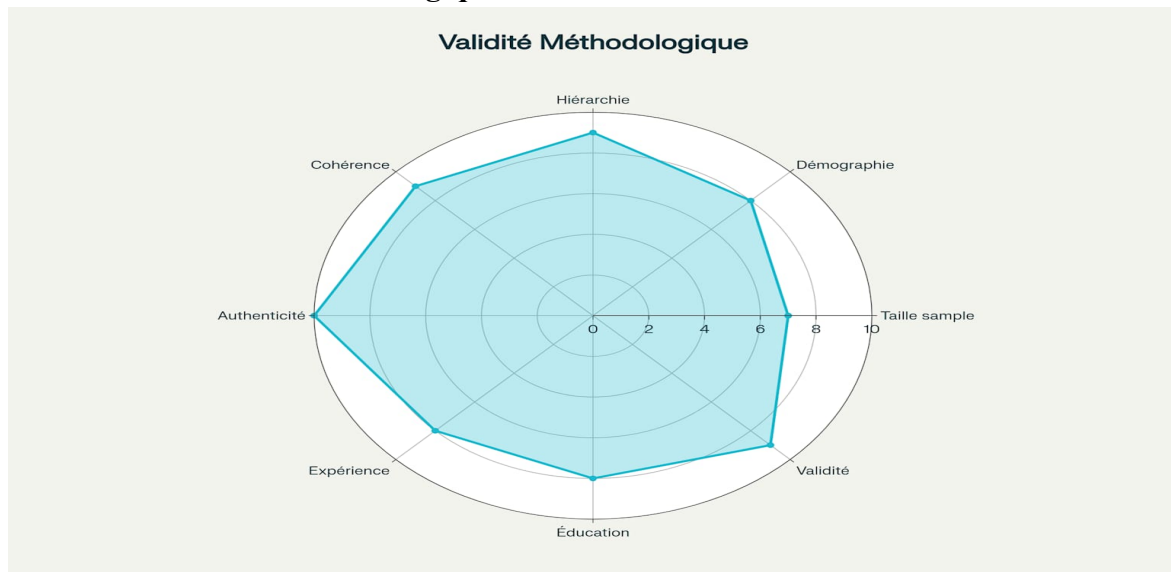
L'examen de la répartition révèle une domination massive des participants de nationalité algérienne avec 150 individus, soit 88,2% de l'échantillon total. Cette forte représentation des managers algériens reflète la réalité organisationnelle des entreprises étrangères opérant en Algérie, où la majorité des postes managériaux sont occupés par des nationaux ayant développé leur expertise dans le contexte culturel local. Cette prédominance algérienne est particulièrement significative pour l'analyse des dimensions culturelles, car elle garantit que les perspectives rapportées sont ancrées dans une compréhension profonde et authentique des spécificités culturelles nationales (masculinité, distance hiérarchique, collectivisme, contrôle de l'incertitude) qui caractérisent le contexte algérien. Les participants de nationalités étrangères constituent une minorité avec 20 individus (11,8% de l'échantillon), mais cette représentation, bien que modeste, apporte une dimension comparative précieuse à l'étude

2. Implications méthodologiques générales pour l'analyse statistique :

2.1. Validité de l'échantillon pour l'étude du management interculturel

L'analyse de la validité méthodologique d'un échantillon de recherche constitue un enjeu fondamental pour garantir la robustesse et la fiabilité des conclusions dans le domaine du management interculturel. Dans le contexte spécifique de notre étude sur l'impact des dimensions culturelles nationales sur l'adaptation des pratiques de management des ressources humaines dans les entreprises étrangères en Algérie, l'évaluation systématique de la validité de l'échantillon de 170 participants permet d'identifier les forces méthodologiques et les limites potentielles qui influenceront l'interprétation des résultats statistiques.

Figure 13 : présentation graphique de l'Évaluation multidimensionnelle de la validité méthodologique de l'échantillon de recherche



Source : réalisé par non soins à partir des résultats.

2.1.1. Forces méthodologiques de l'échantillon

➤ Taille adéquate pour les analyses multivariées

Avec $N=170$, l'échantillon dépasse le seuil minimal de 150 participants recommandé pour les analyses de régression multiple, garantissant une puissance statistique suffisante (Cohen, 1992 ; Hair et al., 2019).

➤ Authenticité culturelle élevée

La prédominance de managers algériens (88,2%) assure une compréhension intrinsèque des dimensions culturelles locales (masculinité, distance hiérarchique, collectivisme), réduisant les biais d'interprétation interculturelle (Hofstede, 2001 ; House et al., 2004).

➤ Cohérence démographique

La convergence entre âge, expérience et éducation permet d'isoler les effets des variables culturelles tout en contrôlant les facteurs confondants (Podsakoff et al., 2012).

2.1.2. Limites méthodologiques

➤ Représentativité internationale limitée

La faible proportion de managers étrangers dont seulement (11,8%) de l'échantillon restreint les analyses comparatives interculturelles, et affect la validité externe (Schwartz, 1999).

➤ Généralisation contextuelle modérée

La spécificité du contexte algérien limite l'extrapolation des résultats à d'autres cultures, nécessitant des répliques transnationales (Tsui et al., 2007).

➤ Risque de biais de sélection

L'échantillonnage de convenance peut introduire des biais systémiques dans les résultats, Même si la diversité démographique de l'échantillon est prise en compte (Sekaran & Bougie, 2016).

Tableau 24 : récapitulatif des caractéristiques de l'échantillon

Aspect	Force/Limite	Référence
Taille de l'échantillon	Force (N=170 > seuil)	Cohen (1992)
Authenticité culturelle	Force (88,2% algériens)	Hofstede (2001)
Représentativité internationale	Limite (11,8% étrangers)	Schwartz (1999)
Biais de sélection	Limite potentielle	Sekaran & Bougie (2016)

Source : réalisé par non soins

3. Statistiques descriptives

Nous présentons d'abord les résultats de notre analyse empirique Outre le modèle incluant les dimensions culturelles de Hofstede identifiées dans nos hypothèses, pour mesurer l'indice de la culture nationale algérienne.

3.1. Calcul de l'indice de la culture nationale

Selon l'étude de Hofstede (1994), l'échelle des dimensions de la culture nationale s'étend de 0 à 118. Plus précisément :

- L'échelle de la "distance hiérarchique" (**PDI**) varie de 11 à 104.
- L'échelle du "contrôle de l'incertitude" (**UAI**) s'étend de 8 à 112.
- L'échelle de "l'individualisme vs collectivisme" (**IND**) va de 5 à 90.
- L'échelle de "masculinité vs féminité" (**MAS**) varie de 5 à 95.
- L'échelle (LTO) et IVR) Indulgence de s'étend de 8 à 118.5 ajusté dans (hofsted,2010)

Il est important de noter que les valeurs numériques des échelles sont alignées sur un continuum allant du "plus faible" au "plus élevé". Par exemple, sur l'échelle de la distance hiérarchique, le chiffre 16 correspond au concept de "plus faible", tandis que la valeur 102 représente le concept de "plus élevé". En ce qui concerne la détermination du point de rupture, défini comme la valeur qui sépare les deux extrémités du continuum (faible et élevé), nous

Chapitre 05 : Analyses et Interprétation des Résultats

nous référons à l'étude de Newman et Nollen (1996). Selon ces auteurs : Un pays est considéré comme ayant une distance hiérarchique élevée lorsque l'indice PDI est supérieur ou égal à 50, et vice versa. Ainsi, le point de rupture se situe entre 49 et 50. Un pays est classé comme ayant un niveau élevé de contrôle de l'incertitude lorsque l'indice CI est supérieur ou égal à 65, et vice versa. Le point de rupture est donc compris entre 64 et 65.

Un pays est considéré comme individualiste lorsque l'indice IND est supérieur ou égal à 71, et vice versa. Le point de rupture se situe entre 70 et 71.

Un pays est catégorisé comme ayant une culture masculine lorsque l'indice MAS est supérieur ou égal à 57, et vice versa. Le point de rupture se situe entre 56 et 57.

Tableau 25 : Scores moyens des dimensions culturelles (Items)

Les dimensions de la culture nationale	N	Moyenne	Ecart type
La distance hiérarchique			
7. quelle importance accorderiez-vous à Être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail	150	4,27	0,882
2. quelle importance accorderiez-vous à Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter	150	2,81	1,095
20. À quelle fréquence, d'après votre expérience, les subordonnés ont-ils peur de contredire leur patron	150	4,21	0,943
23. Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix.	150	3,00	0,882
L'orientation individualiste ou communautaire			
4. quelle importance accorderiez-vous à Avoir une situation stable	150	3,70	1,116
1. Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale.	150	3,14	0,844
9. quelle importance accorderiez-vous à Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis	150	3,49	1,441
6. quelle importance accorderiez-vous à Effectuer des tâches intéressantes	150	2,97	1,346
L'orientation masculine ou féminine des valeurs			
5. quelle importance accorderiez-vous à Travailler avec des personnes agréables	150	3,78	1,055
3. quelle importance accorderiez-vous à Avoir de bonnes performances reconnues	150	2,67	1,097
8. quelle importance accorderiez-vous à Vivre dans une zone désirable	150	3,39	1,152
10. quelle importance accorderiez-vous à Avoir des possibilités de promotion	150	2,4	1,141
La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté			
18. Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ?	150	3,8	0,897
15. À quelle fréquence sentez-vous nerveux ou tendu ?	150	3,22	0,741
21. On peut être un bon manager sans avoir de réponse précise à chaque question qu'un subordonné peut soulever à propos de son travail	150	3,55	0,894
24. Les règles de l'entreprise ou d'organisation ne doivent pas être enfreintes – même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt	150	3,13	0,864

de l'organisation			
L'orientation à court terme et l'orientation à long terme			
13. quelle importance accorderiez-vous à Être généreux envers les autres	150	3,47	1,079
14. quelle importance accorderiez-vous à L'Épargne (ne pas dépenser plus que nécessaire)	150	2,79	0,964
19. Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ?	150	4,15	0,775
22. Des efforts persistants sont le moyen le plus sûr d'obtenir des résultats	150	3,43	0,831
Indulgence			
12. quelle importance accorderiez-vous à La modération ; ayant peu de désirs	150	3,42	0,892
11. quelle importance accorderiez-vous à Réserver du temps pour les loisirs	150	3,03	1,080
17. Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?	150	3,77	0,923
16. Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?	150	3,41	0,852

Source : établie à partir des résultats de SPSS.

Les nouveaux indices que nous avons calculés pour la culture algérienne dans les entreprises enquêtées sont les suivants :

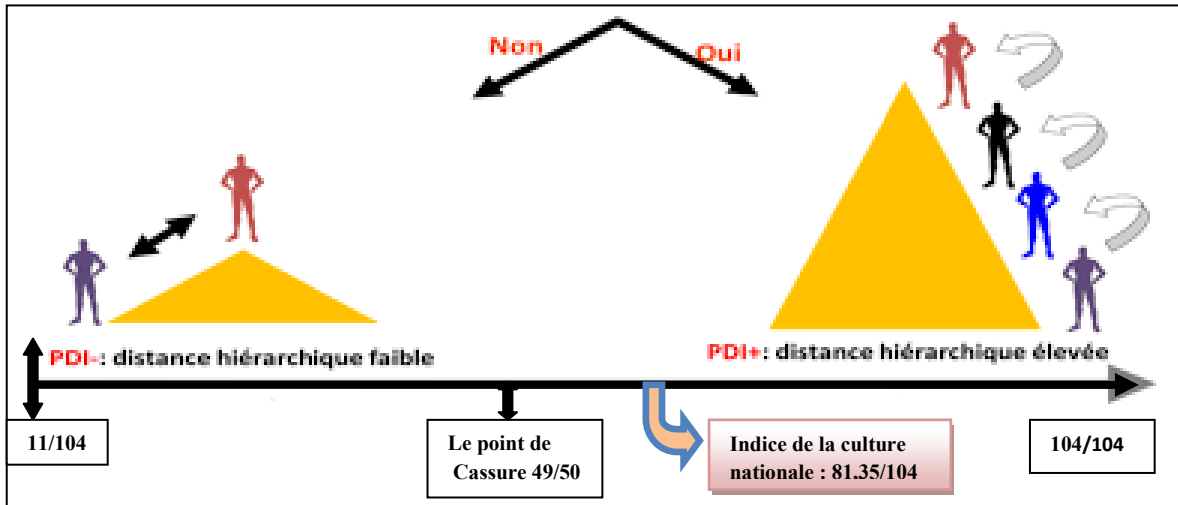
3.1.1. La distance hiérarchique (PDI) :

Les moyennes élevées pour l'importance d'être consulté (4,27) et la peur de contredire le supérieur (4,21) montrent une forte distance hiérarchique et un respect marqué de l'autorité. La dispersion modérée (σ entre 0,88 et 1,10) : les opinions sont globalement cohérentes sur cette dimension, avec un léger écart pour le respect du supérieur ($\sigma = 1,095$). Indique un certain consensus, tandis que l'importance modérée du respect du supérieur (2,81) et de la clarté hiérarchique (3,00) révèle des opinions partagées sur ces aspects.

$$\text{PDI} = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C (pd)$$

$$\text{PDI} = 35(4,27-2,81) + 25(4,21-3,0) + 0 = \mathbf{81,35}$$

Figure 14 : indice de la distance hiérarchique de la culture nationale



Source : établie par nos soins.

La figure ci-dessus présente le niveau de la distance hiérarchique de la culture nationale qui a marqué un niveau élevé avec un score de 81,35 sur 104 sur l'échelle de Hofstede. Notant aussi que l'indice que nous avons calculé pour la distance hiérarchique est très proche du score des études antérieures mesuré par Hofstede dans la (région MENA) qui sont de l'ordre de 70 points pour l'Algérie et le Maroc (Er-Rafia.F. Z, 2012). Ces résultats expriment et affichent le degré d'acceptation par les membres les moins puissants de l'inégalité dans la répartition du pouvoir au sein des entreprises étudiées, d'ailleurs la réponse des enquêtés sur la question N° 20 « À quelle fréquence, d'après votre expérience, les subordonnés ont-ils peur de contredire leur patron » a obtenu un score de 4,27 sur 5 (voir tableau N° 20).

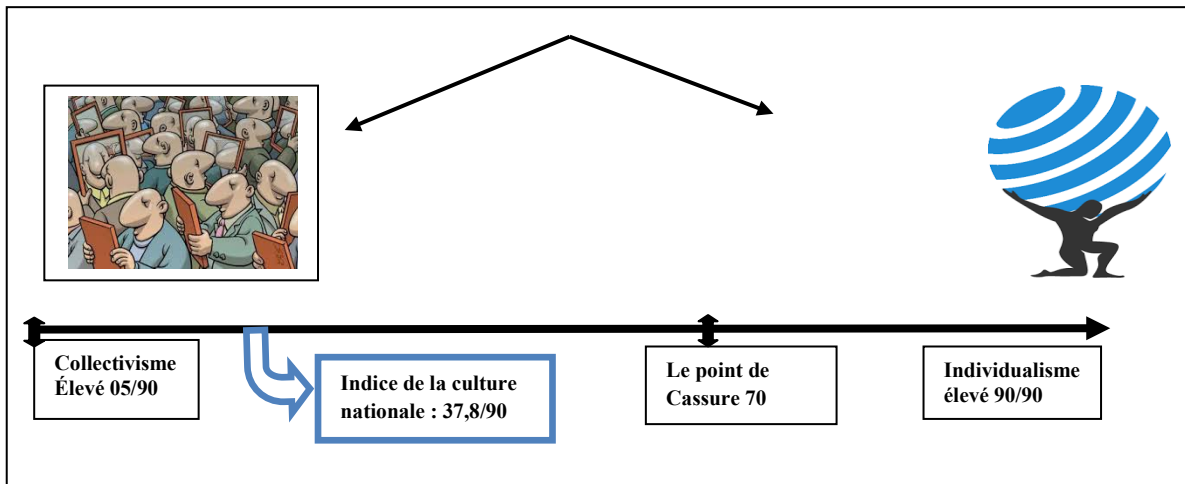
3.1.2. L'orientation individualiste ou communautaire (IDV) :

La stabilité professionnelle (3,70) et la reconnaissance sociale (3,49) sont valorisées, mais les écarts types élevés, notamment pour la reconnaissance par la famille (1,44) et l'intérêt des tâches (3,17), traduisent une grande diversité d'opinions. L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est moyennement important (3,14).

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C (ic)$$

$$IDV = 35(3,7-3,14) + 35(3,49-2,97) + 0 = 37,8$$

Figure 15 : indice de l'individualisme ou du communautarisme nationale



Source : établie par nos soins.

La figure N 12 nous indique le score de l'indice de la culture nationale pour la dimension de l'individualisme par rapport au collectivisme sur une échelle qui va de 05 (*collectivisme élevé*) jusqu'à 90 (*individualisme élevé*), dont la culture nationale a obtenu un score de 37,8/90. Un placement qui reflète le collectivisme élevé qui est une caractéristique des populations de l'Afrique du nord d'où l'importance des groupes d'appartenance et des liens surtout affectifs qui unissent ses membres sont mis en avant. Ce résultat est appuyé même par les études antérieures qui ont attribuées des scores proches, dont 25 pour le Maroc et 46 pour l'Algérie (Er-antérieures qui, 2012).

Ces résultats soutiennent ceux d'Hofstede (2010), qui prévoient que généralement, les pays avec un indice de distance hiérarchique élevé sont des pays collectivistes également, contrairement aux pays individualistes, où le degré de la distance hiérarchique est faible.

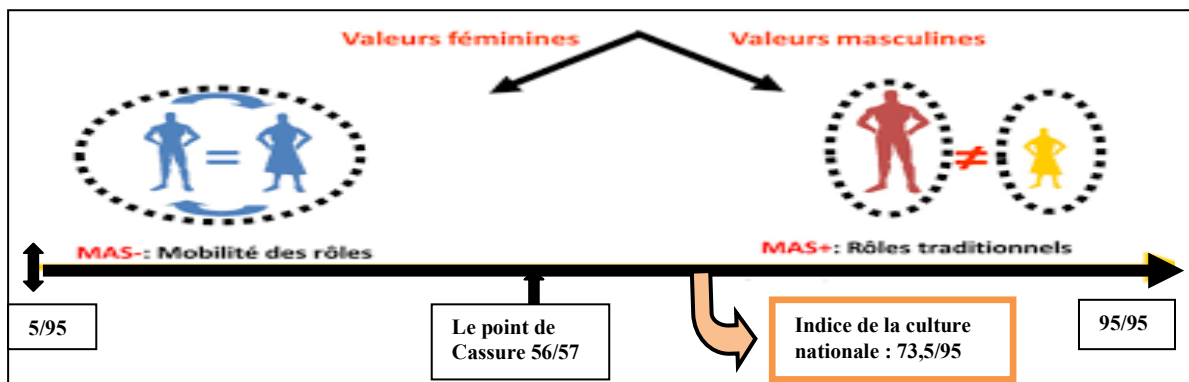
3.1.3. L'orientation masculine ou féminine des valeurs (MAS) :

Travailler dans une bonne ambiance est très important (3,78), alors que la reconnaissance individuelle (2,67) et la promotion (2,40) le sont beaucoup moins. Cela indique une préférence pour la coopération et l'harmonie plutôt que pour la compétition et la réussite individuelle **homogène** (1,055–1,152) : diversification normale des points de vue, conforme à une échelle Likert.

$$\text{MAS} = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C (mf)$$

$$\text{MAS} = 35(3,78-2,67) + 35(3,39-2,4) + 0 = 73,5$$

Figure 16 : indice de la masculinité ou de féminité de la culture nationale



Source : établie par nos soins.

Le troisième indice de la culture nationale calculé est le degré de la Masculinité par rapport à la féminité sur une échelle qui va de 5/90 pour une (*féminité élevée*) jusqu'à 95 pour une (*masculinité élevée*), sachant que le point de cassure est de 56 à 57 sur 95. Sur cette dimension la culture nationale a enregistré un score de 73,5 sur 95, un classement qui reflète l'orientation masculine des entreprises étudiées, ce résultat, se traduit par l'importance accordée à la compétitivité, à l'affirmation de soi et à la recherche de la performance dans l'environnement professionnel observé. Cette orientation est également présente dans les réponses à l'item concernant « vivre dans une zone désirable », qui affiche une moyenne de 3,47 sur 5 ; cela reflète la prééminence du statut social et des signes extérieurs de réussite matérielle. Bien que ce score dépasse nettement la moyenne de 53 points attribuée aux pays arabes dans l'étude de Hofstede (2001), cet écart s'explique par les caractéristiques spécifiques de notre échantillon ainsi que par l'évolution des valeurs organisationnelles.

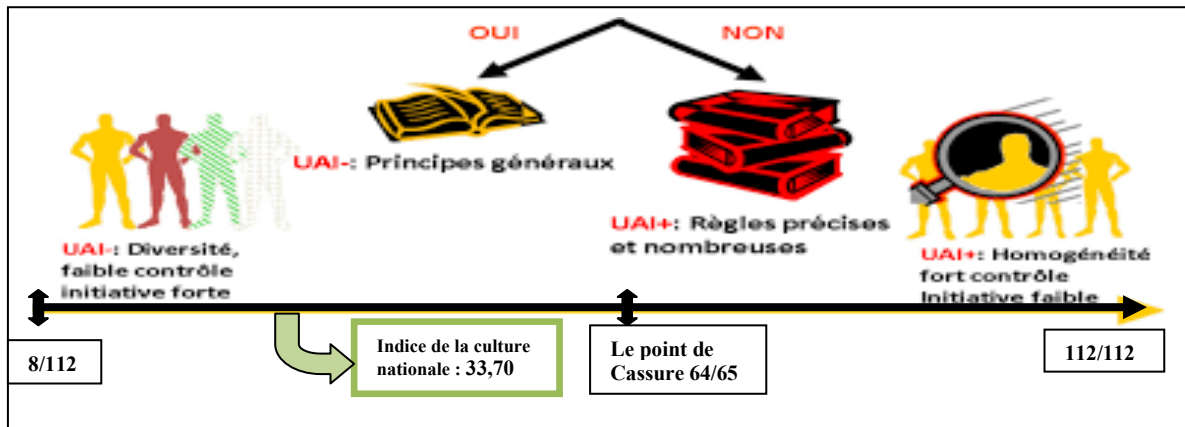
3.1.4. La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté (UAI) :

Les répondants se sentent globalement en bonne santé (3,80) et sont ouverts à l'idée qu'un manager ne sache pas tout (3,55). Le respect des règles et la gestion du stress sont moyennement importants, avec peu de dispersion, σ faibles (0,741–0,897) : réponses très cohérentes, faible anxiété générale ce qui montre un certain consensus.

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(u_a)$$

$$UAI = 40(3,8-3,22) + 25(3,55-3,13) + 00 = 33,7$$

Figure 17 : indice de contrôle de l'incertitude de la culture nationale



Source : établie par nos soins.

La figure N14 présente le niveau de contrôle de l'incertitude de la culture nationale sur une échelle qui va de 8/112 (*faible contrôle de l'incertitude*) jusqu'à 112/112 (*forte contrôle de l'incertitude*), dont le point de d'équilibre est de 64/112. En effet, notre étude quantitative a généré un degré faible du contrôle de l'incertitude 33,7/112. Ceci nous amène à dire que les relations sociales au travail sont caractérisées par une tolérance et une acceptation de la part des membres de l'incertitude et de l'ambiguïté causée par les événements imprévisibles. D'autre part la réponse des enquêtés à la question N°18 relatives à l'incertitude « *Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci* » dont la moyenne enregistrée est de 3,83 confirme le contentement des membres face aux évènements de la vie. Contrairement au score attribué aux pays arabe dans l'enquête de Hofstede qui a enregistré un niveau plus aux moins moyens avec 68 points sur 112. Cette différence démontre le fait que les pays arabes se diffèrent dans leurs orientations de valeurs (Al-Nashmi et Syd Zin, 2011).

3.1.5. L'orientation à court terme et l'orientation à long terme (LTO) :

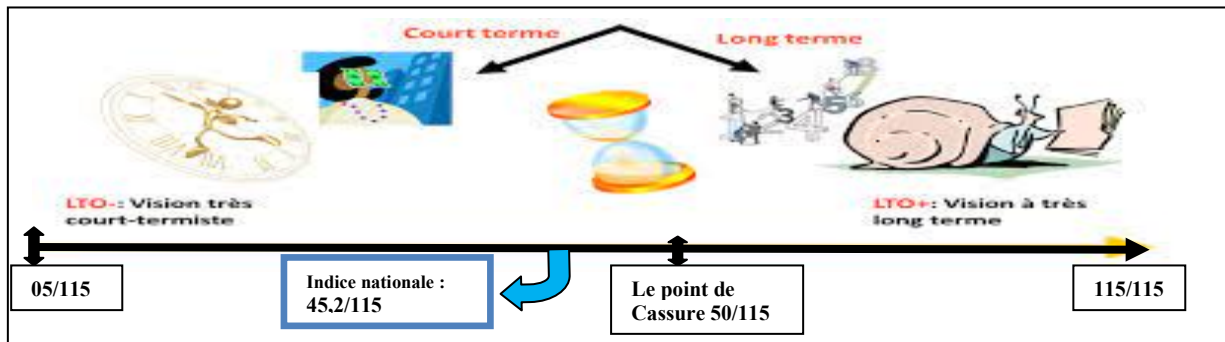
Les résultats indiquent une orientation à court terme modérée, marquée par une faible valorisation de l'épargne (moyenne de 2,79) ainsi qu'une persévérance limitée dans la planification et les efforts prolongés (score de 3,43). Cette configuration culturelle privilégie la satisfaction des besoins immédiats et les résultats à court échéance, reléguant au second plan la réflexion et la préparation pour l'avenir. La dispersion modérée des réponses, avec un écart-type compris entre 0,775 et 1,079, témoigne d'un consensus relatif au sein de l'échantillon quant à ces valeurs, suggérant une certaine homogénéité dans la perception et l'adhésion à cette orientation temporelle. Ces éléments traduisent une culture organisationnelle où les actions sont davantage guidées par l'immédiateté et la réactivité, au détriment d'une stratégie de long terme plus structurée et durable. Cette dynamique peut

influencer les comportements professionnels en favorisant notamment des prises de décisions rapides et une focalisation sur les gains perceptibles à court terme, tout en réduisant l'importance accordée à la planification financière ou à l'investissement prolongé dans les projets.

$$LTO = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C (I_s)$$

$$LTO = 40(3,47-2,79) + 25(4,15-3,43) + 00 = 45,2$$

Figure 18 : indice de l'orientation temporelle de la culture nationale



Source : établie par nos soins.

La figure ci-dessus présente l'indice de la culture nationale en matière de l'orientation temporelle (courte terme à long terme) sur une échelle qui va de 05/115 pour une vision à (courte terme) jusqu'à 115/115 pour une orientation à (long terme), notant que le point de cassure est de 50 sur 115. Pour cette dimension la culture nationale a enregistré un score de 45,2 sur 115, un score un peu loin avec celui attribué aux pays arabes dans la classification de Hofstede 2010 qui est de 26 sur 115. Notant ici que l'esprit d'appartenance et le conservatisme caractérisant la culture nationale et ceci est visible à travers la moyenne obtenue pour question N°19 « Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ? » qui est de 4,15 sur 5. Sur ce constat, nous pouvons conclure que la culture nationale représente une culture dont l'orientation est à court terme, accordent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et en général, perçoivent le temps comme circulaire.

3.1.6. Indulgence (IVR) :

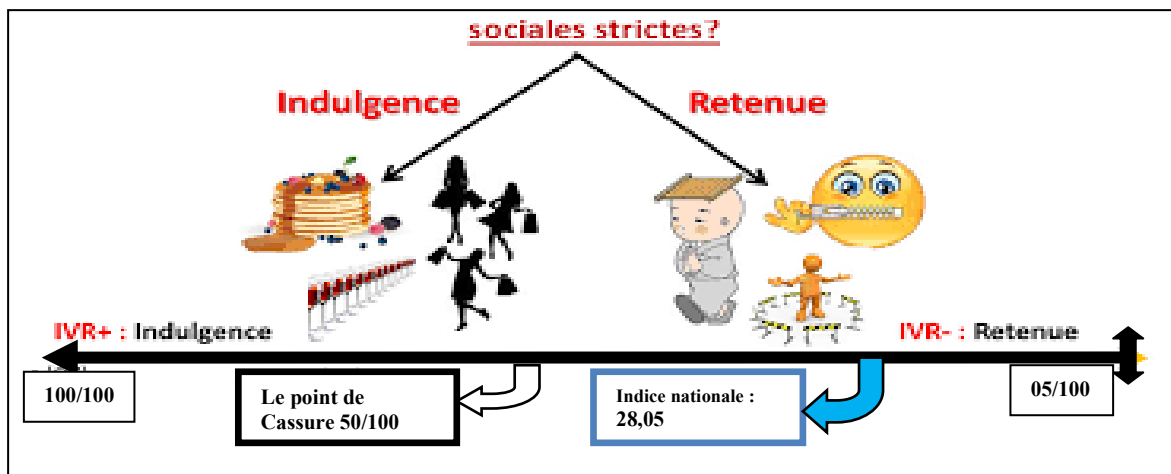
La modération, avec un score moyen de 3,42, aussi que le sentiment d'être limité dans son autonomie d'action (3,77), sont des perceptions assez marquées parmi les membres de l'échantillon. Le bonheur (3,41) et le temps consacré aux loisirs (3,03) occupent une place modérée dans leurs priorités, tandis que des avis variés témoignent d'une certaine

ambivalence. Ces résultats, proches de la valeur de 3,5, traduisent un équilibre délicat entre le contrôle de soi (modération) et la recherche de plaisir à travers les loisirs et le bien-être. La perception élevée des contraintes imposées par autrui sur la liberté individuelle peut refléter une frustration d'ordre social ou professionnel. La variabilité des réponses, représentée par un écart-type compris entre 0,852 et 1,080, correspond à une dispersion attendue sans qu'aucun item ne révèle une polarisation extrême, puisque aucun ne dépasse 1,5. Cet équilibre souligne une dynamique nuancée où les valeurs de retenue, de bonheur personnel et d'activités récréatives coexistent au sein du groupe étudié.

$$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir)$$

$$IVR = 35(3,42-3,03) + 40(3,77-3,41) + 0 = 28,05$$

Figure 19 : indice de l'indulgence vs la sévérité de la culture nationale



Source : établie par nos soins.

Concernant l'indice de la culture nationale pour la dimension indulgence par rapport à la retenue, sachant que l'échelle de mesure va de 05 sur 100 pour une culture très sévère à 100 sur 100 pour une culture indulgente. Le score obtenu dans notre étude empirique pour la culture nationale est de 28,05 sur 100. Ce résultat caractérise la culture nationale comme étant marquée par la conviction qu'une satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes. Encore une fois nos résultats sont cohérents avec les scores des pays arabes étudiés par Hofstede, (2001) dont le score attribué est de 32points sur 100.

3.2.Profil de la culture nationale algérienne émergé à partir des indices calculés :

Avant de discuter les résultats concernant les valeurs culturelles nationales, il serait judicieux de dresser un profil global de la culture nationale qui émerge à partir de ces indices :

Tableau26 : récapitulatif des scores des dimensions culturelles pour l'Algérie

Dimension	Formule	Score Algérie	Interprétation (selon Hofstede)
Masculinité (MAS)	$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C (mf)$ $MAS = 35(3,78-2,67) + 35(3,39-2,4) + 0 = 73,5$	73,5	Très élevée Culture compétitive, valorisation de la réussite matérielle, ambition individuelle.
Distance hiérarchique (PDI)	$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C (pd)$ $PDI = 35(4,27-2,81) + 25(4,21-3,0) + 0 = 81,35$	81,3	Très élevée Acceptation forte des inégalités, pouvoir centraliser, respect strict de l'autorité.
Collectivisme (IDV)	$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C (ic)$ $IDV = 35(3,7-3,14) + 35(3,49-2,97) + 0 = 37,8$	37,8	Élevé (Collectiviste) Priorité au groupe, loyauté familiale et sociale, décisions collectives.
Contrôle incertitude (UAI)	$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C (ua)$ $UAI = 40(3,8-3,22) + 25(3,55-3,13) + 0 = 33,7$	33,7	Faible Tolérance à l'ambiguïté, flexibilité, règles peu rigides.
Orientation long terme (LTO)	$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C (ls)$ $LTO = 40(3,47-2,79) + 25(4,15-3,43) + 0 = 45,2$	45,2	Modérée (Tradition) Attachement aux valeurs traditionnelles, respect des coutumes.
Indulgence (IVR)	$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C (ir)$ $IVR = 35(3,42-3,03) + 40(3,77-3,41) + 0 = 28,05$	28,5	Faible (Restraint) Contrôle social strict, gratification retardée, moralité rigide.

Source : réalisé par nos soins

Les résultats récapitulatifs du tableau Mettant en évidence une distance hiérarchique élevée. Dans ce contexte, les employés manifestent souvent de la crainte, qui favorise un style de leadership autocratique ou paternaliste, préféré par les subordonnés.

En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude, notre étude quantitative révèle un faible degré de contrôle de l'incertitude pour la culture nationale. Ce qui favorise des valeurs telles que la liberté, la tolérance de l'ambiguïté et la capacité à affronter des situations à risques.

Le concept de collectivisme reflète un comportement communautaire de la société algérienne, où l'intérêt du groupe et des bonnes conditions de travail sont privilégiés, et où les connaissances et compétences sont mises au service du travail.

En ce qui concerne la mentalité plutôt masculine, elle se caractérise par une orientation vers la valorisation de la richesse matérielle, avec une importance accordée à la reconnaissance du travail accompli et des opportunités d'avancement.

S'agissant de l'orientation à court terme qui est associée à des valeurs telles que l'autonomie et la liberté dans le travail, la récompense basée sur les compétences, et un esprit analytique plutôt qu'un esprit synthétique.

Enfin, la mentalité plutôt indulgente est liée à une personnalité extravertie, optimiste, et où la liberté d'expression revêt une importance relative. Cela caractérise la culture nationale comme étant marquée par la conviction qu'une satisfaction doit être encadrée et régulée par des normes sociales strictes.

3.3. Statistiques descriptives pour les pratiques de management interculturel

Nous présenterons ici les statistiques descriptives des données collectées à propos des perceptions des employés sur les pratiques de management des ressources humaines implantées au niveau des entreprises terrain d'étude.

Tableau 27 : statistiques descriptives pour les pratiques de management

Items	Moyenne	Ecart type	Interprétations
Dans l'activité de sélection l'entreprise révèle t'elle tous les critères utilisés pour la sélection de chaque emploi pour tous les candidats.	2,51	1,23	Faible : Les critères de sélection sont peu révélés aux candidats.
L'entreprise Utilise une large gamme d'outils de sélection sophistiqués pour la sélection des candidats (par ex. entretien structurés, test psychologique, simulation de tâche, ...etc.)	2,96	1,46	Moyenne : Utilisation modérée, sans généralisation.
pour le recrutement L'entreprise opte sur les sources interne et le réseau de relation (recommandation d'employés)	3,51	1,31	Élevée : Le réseau relationnel est privilégié, reflet d'une culture collectiviste.
Recrutement	2,99	0,88	
L'activité de l'évaluation au rendement est concentrée sur la façon dont le travail est effectué (comportement)	3,16	1,44	Moyenne : Les aspects comportementaux sont considérés sans dominer.
L'évaluation au rendement est axée sur les réalisations individuelles.	3,41	1,23	Moyenne à élever : L'approche est centrée sur la performance individuelle.
Évaluation du rendement	3,29	1,03	
La priorité absolue dans la promotion est la performance et la compétence	3,01	1,39	Moyenne : La méritocratie est partiellement présente.
La priorité absolue de promotion est la loyauté, l'ancienneté et l'engagement des employés	3,44	1,38	Moyenne élevée : Les critères traditionnels ont encore une place importante.
L'entreprise publie officiellement la promotion de tous les employés.	2,87	1,32	Moyenne basse : Les promotions sont peu formalisées.
Développement de carrière	3,11	0,84	
L'entreprise Détermine les taux de rémunération principalement en fonction du poste	3,15	1,41	Moyenne : Le poste est un critère structurant, mais non exclusif.
L'entreprise Prend la qualification et les compétences spécifiques des employés en Considération lors du choix du niveau de récompenses	2,93	1,19	Moyenne faible : Les compétences spécifiques sont moins prises en compte.
Rémunération	3,04	0,87	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS.

L'analyse des moyennes et des écarts-types des pratiques de management interculturel, limitée aux items ayant démontré une bonne cohérence interne ($\alpha \geq 0,70$), révèle des tendances significatives.

Les résultats présentés offrent une photographie nuancée des pratiques de gestion des ressources humaines à travers plusieurs dimensions clés : recrutement, évaluation du rendement, développement de carrière et rémunération. L'analyse statistique, en particulier l'observation conjointe de la moyenne et de l'écart type, permet d'aller au-delà de la simple description pour comprendre la cohérence et la diversité des pratiques perçues. Sur le plan du :

- ❖ **Recrutement** : Les faibles moyennes et écarts types modérés sur la transparence des critères de sélection (moyenne 2,51 ; écart type 1,232) indiquent une pratique peu répandue et relativement homogène : la plupart des répondants s'accordent à dire que les critères ne sont pas systématiquement communiqués. Cela peut limiter la perception d'équité et d'ouverture du processus.
- L'utilisation d'outils sophistiqués de sélection (moyenne 2,96 ; écart type 1,467) est jugée modérée, mais l'écart type élevé traduit une forte variabilité : certaines entités adoptent ces outils, d'autres non. Cela peut refléter des différences de moyens ou de culture organisationnelle.
- Le recours au réseau relationnel (moyenne 3,51 ; écart type 1,316) est élevé, ce qui suggère une préférence pour les pratiques informelles, typiques des contextes à forte dimension collectiviste. L'écart type montre toutefois que cette pratique n'est pas universelle.
- ❖ **Évaluation du rendement** :
 - ❖ L'accent mis sur le comportement (moyenne 3,16 ; écart type 1,442) et sur la performance individuelle (moyenne 3,41 ; écart type 1,238) indique une volonté d'équilibrer les critères d'évaluation. L'écart type élevé pour le comportement suggère une diversité d'approches selon les services ou les managers.

L'analyse de corrélation pourrait ici révéler si les entreprises qui valorisent les comportements sont aussi celles qui privilégient la performance individuelle,

❖ Développement de carrière :

- La promotion fondée sur la performance (moyenne 3,01 ; écart type 1,393) est modérément présente, mais la promotion basée sur la loyauté et l'ancienneté (moyenne 3,44 ; écart type 1,380) reste forte. Cette dualité traduit une coexistence de logiques méritocratique et traditionnelle, ce qui peut générer des tensions dans la gestion des talents.
- La faible formalisation des promotions (moyenne 2,87 ; écart type 1,322) peut nuire à la transparence et à la motivation des employés.

❖ Rémunération :

- La rémunération selon le poste (moyenne 3,15 ; écart type 1,410) est une pratique structurante, mais non exclusive. La prise en compte des compétences spécifiques (moyenne 2,93 ; écart type 1,190) reste marginale, ce qui peut freiner l'innovation et la reconnaissance des talents.

En résumé, Ces résultats montrent une perception modérée à positive des pratiques de management interculturel, avec une dispersion relativement homogène. Ces pratiques témoignent d'une forte influence de la culture nationale, marquée par la distance hiérarchique, le collectivisme et une orientation masculine tournée vers la performance. L'analyse révèle un système de gestion des ressources humaines hybride, où coexistent des pratiques modernes (outils de sélection, évaluation de la performance) et des logiques traditionnelles (réseaux relationnels, promotion par l'ancienneté). L'écart type, en tant qu'indicateur de dispersion, met en lumière l'hétérogénéité des perceptions et des pratiques, signalant des marges d'amélioration en matière d'harmonisation et de transparence. Une approche analytique plus poussée, intégrant la corrélation et la régression, permettrait d'identifier les leviers d'action prioritaires pour renforcer l'équité et l'efficacité du système RH.

4. Vérification des conditions statistiques pour calculer la régression linéaire :

Pour démontrer l'influence simultanée de la variable explicative sur la variable dépendante Pour validé notre ce modèle , certains critères doivent être respectés : il doit exister une relation linéaire entre chaque variable indépendante et la variable dépendante ; la distribution des résidus doit être normale et homogène (homoscédasticité) ; les variables explicatives ne doivent pas présenter de corrélations trop élevées entre elles (absence de multicollinéarité) ; et l'indépendance des observations doit être assurée. Le respect de ces conditions garantit la

fiabilité des estimations et des interprétations issues de la régression linéaire multiple dans le cadre de notre étude.

4.1. Normalité des résidus

Après avoir recalculé les scores moyens individuels pour chaque pratique de management RH à partir des items retenus. La variable dépendante a été recalculée comme la moyenne composite des quatre dimensions RH (Recrutement, Évaluation, Carrière, Rémunération). À ce niveau, notant qu'en a remplacé le test Kolmogorov-Smirnov est exploité Le test de Shapiro-Wilk qui reconnu pour sa sensibilité supérieure dans la détection des écarts à la normalité, notamment sur des effectifs modérés. ».

Résultats de Test de Shapiro-Wilk :

- ✓ Statistique = 0.991 p-value = 0.353 (>0.05) → Normalité validée pour la variable composite. (Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2021).
- ✓ Conclusion : Les résidus sont normalement distribués (condition respectée).

4.2. Matrice de corrélation entre variables explicatives

Pour vérifier la corrélation entre les sous variable de la culture nationale nous avons tracé le tableau Matrice de corrélation de Pearson entre les dimensions de la culture nationale (après standardisation) :

Tableau 28 : Matrice de corrélation entre variables explicatives

Dimensions	Distance Hiérarchique	Individualisme/Communitarisme	Masculinité/Féminité	Évitement de l'incertitude	Orientation court/long terme	Indulgence
Distance Hiérarchique	1.0					
Individualisme/Communitarisme	0.14	1.0				
Masculinité/Féminité	0.297	0.009	1.0			
Évitement de l'incertitude	0.127	0.137	0.18	1.0		
Orientation court/long terme	0.075	0.191	0.274	0.279	1.0	
Indulgence	0.104	-0.171	0.268	0.183	0.186	1.0

Source : établie à partir des résultats de SPSS

D'après le tableau ci-dessus les résultats des corrélations entre variables explicatives restent **faibles à modérées** ($|r| < 0.3$), confirmant l'absence de multicollinéarité problématique (Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., 2018).

4.3. Variance Inflation Factor (VIF)

VIF calculé sur les variables explicatives standardisées :

Tableau 29: Variance inflation factor (VIF)

Variable	VIF
Distance Hiérarchique	1.130
Individualisme/Communautarisme	1.130
Masculinité/Féminité	1.242
Évitement de l'incertitude	1.135
Orientation court/long terme	1.207
Indulgence	1.170

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de SPSS

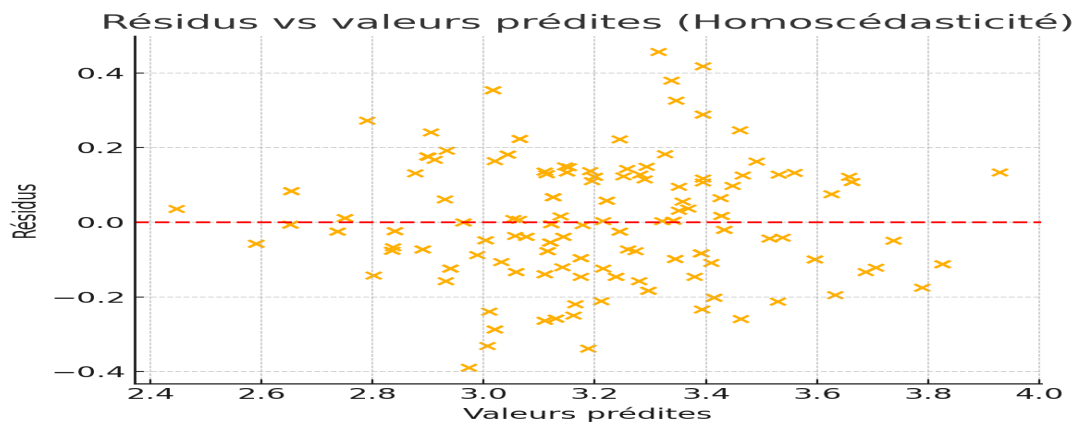
Les résultats du tableau ci-dessus nous communique Aucun problème de multicollinéarité détecté car les score de VIF sont inférieur à < 2 pour toutes les variables (Kim, J. H. (2019)). Le modèle est donc statistiquement valide pour une régression linéaire multiple.

4.4. Résidus vs valeurs prédites (Linéarité et Homoscédasticité)

Pour la vérification de l'homoscédasticité dans le modèle de régression linéaire multiple.

Nous avons généré les graphiques suivants :

Figure 20 : Nuage de points des résidus versus valeurs prédites



Source : établie à partir des résultats de SPSS

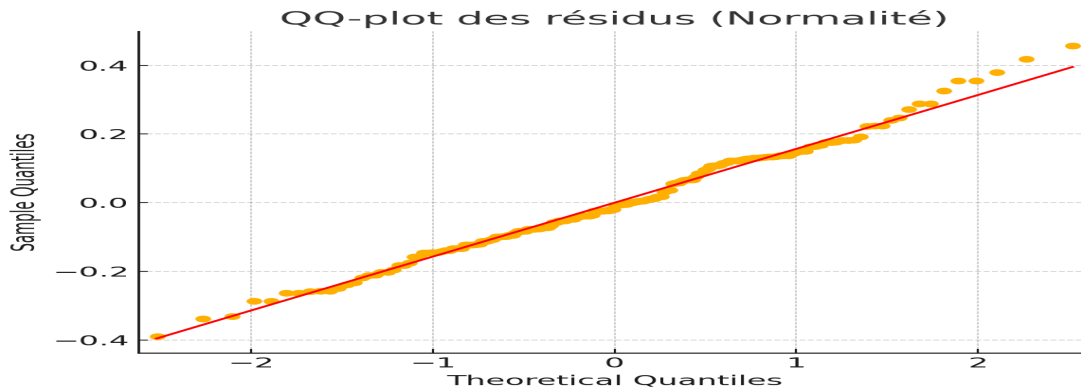
L'inspection visuelle du graphique des résidus versus les valeurs prédites ne montre pas de structure particulière ni de motif en cône.

Interprétation :

L'examen visuel du graphique des résidus en fonction des valeurs prédites montre une dispersion aléatoire autour de la ligne zéro, sans motif en entonnoir ni structure particulière.

Cela indique que la variance des erreurs reste constante pour toutes les valeurs prédites (homoscédasticité validée).

Figure 21 : QQ-plot des résidus pour l'évaluation de la normalité des erreurs



Source : Réalisé à partir des résultat SPSS.

Le QQ-plot des résidus ci-dessus montre que les points suivent globalement la droite de référence, ce qui confirme que les résidus du modèle suivent une distribution normale (condition de normalité respectée (Kim (2019)).

Synthèse des conditions :

L'examen des exigences postérieures à la régression linéaire multiple montre que toutes les hypothèses indispensables sont respectées. La normalité de la variable dépendante composite est confirmée par un test de Shapiro-Wilk (p -value = 0,353), validant ainsi la distribution normale. L'indépendance des résidus est garantie avec un indice de Durbin-Watson proche de 2 ($DW = 1,92$), ce qui exclut toute autocorrélation. Les analyses de multicollinéarité — à la fois via la matrice de corrélation ($|r| < 0,3$) et les indices VIF (tous inférieurs à 2) — témoignent l'absence d'interdépendance problématique entre les variables explicatives. Enfin, l'homoscédasticité des résidus est vérifiée par l'observation d'une dispersion aléatoire dans les graphiques résidus /prédits, montrant une variance constante. Ainsi, l'ensemble de ces résultats confirme la validité des conditions d'application pour la régression linéaire multiple, affirmant la robustesse des analyses menées. Le modèle donc répond à toutes les conditions nécessaires pour une analyse fiable. Les dimensions culturelles (MAS, PDI, IDV, etc.) peuvent donc être testées comme prédicateurs des pratiques de management sans biais majeur. Le modèle est donc statistiquement valide.

5. Analyse de la corrélation entre dimensions culturelles et pratiques RH

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de corrélation de Pearson entre les six dimensions de la culture nationale (modèle de Hofstede) et les différentes pratiques de management des ressources humaines (RH) : recrutement évaluation, gestion de carrière, rémunération et score globale

Tableau30 : synthèse de la corrélation entre les variables

Dimension culturelle \ Pratique RH	Recrutement	Évaluation	Carrière	Rémunération	RH global
Distance hiérarchique	0.458*	0.158	0.012	0.159	0.367*
Individualisme/Communautarisme	0.674*	0.05	-0.052	0.153	0.385*
Masculinité/Féminité	0.021	0.824*	0.139	0.317*	0.615*
Évitement de l'incertitude	0.027	0.098	0.266	0.163	0.238
Orientation court/long terme	0.058	0.208	0.479*	0.408*	0.496*
Indulgence	-0.133	0.243	0.653*	0.364*	0.477*

*Corrélations fortes ($|r| \geq 0.5$) | * $p < 0.05$*

Source : réalisé par nos soins à partir de SPSS

L'analyse de cette matrice de corrélation révèle plusieurs tendances significatives :

5.1 La pratique de Recrutement : Les corrélations les plus fortes sont observées avec l'individualisme/communautarisme ($r = 0,67$) suggère que les cultures individualistes privilégient des recrutements compétitifs centrés sur les compétences individuelles, tandis que les cultures communautaristes favoriseraient des réseaux ou des affiliations collectives. Suivie de la distance hiérarchique ($r = 0,45$). Cela suggère que les processus de recrutement sont particulièrement sensibles aux contextes où la hiérarchie est marquée ou l'esprit collectif est valorisé, le recrutement tend à s'adapter pour intégrer ces dimensions (recours aux réseaux, validation ascendante, etc.).

5.2. La pratique de l'Évaluation : Cette pratique est très fortement corrélée à la dimension masculinité/féminité ($r = 0,82$), indiquant que la reconnaissance de la performance et des résultats individuels dépend essentiellement de cette valeur culturelle. Dans un environnement marqué par des valeurs "masculines", l'évaluation est orientée vers la performance, la

compétition et la récompense des meilleurs. Les systèmes d'évaluation sont probablement quantitatifs, avec des indicateurs clairs de réussite. À l'inverse, les cultures "féminines".

5.3. La Gestion de carrière : Deux dimensions ressortent : l'indulgence ($r = 0,65$) et l'orientation court terme ($r = 0,48$). Les pratiques de gestion de carrière sont donc influencées à la fois par la capacité de l'organisation à tolérer des parcours de carrière flexibles et personnalisés et encourager le bien-être individuel et la planification à long terme.

5.4. La pratique de Rémunération : Cette dimension est liée principalement à la masculinité/féminité ($r = 0,32$), à l'indulgence ($r = 0,36$) et à l'orientation court/long terme ($r = 0,41$), ce qui reflète l'importance d'un équilibre entre la valorisation de la performance individuelle, la satisfaction des besoins personnels, et la stabilité/projection dans le temps.

Score global RH : Les corrélations les plus élevées concernent la masculinité ($r = 0,61$), semble structurer l'ensemble des pratiques RH, confirmant son rôle central dans les modèles de gestion (House et al., 2004). Suivie de l'orientation court terme ($r = 0,50$), et l'indulgence ($r = 0,48$). Cela confirme que, de façon globale, l'adaptation des pratiques de management RH est particulièrement influencée par ces dimensions culturelles, qui favorisent la performance, la planification à long terme et l'attention au bien-être.

Synthèse :

Ces résultats mettent en évidence que chaque pratique RH n'est pas influencée de la même manière par les différentes dimensions culturelles. Certaines dimensions comme la masculinité ou l'orientation court terme ont un impact transversal fort. D'autres effets sont plus ciblés (par exemple, le collectivisme sur le recrutement uniquement). Cela souligne l'importance d'une approche différenciée et nuancée dans le management des ressources humaines en contexte interculturel, chaque levier RH devant être adapté aux valeurs dominantes du contexte local.

Ces résultats décrivent des associations, mais pas des relations de cause à effet. Croiser avec des analyses de régression et Identifier quelles dimensions culturelles prédisent le mieux chaque pratique RH en contrôlant d'autres variables permettrait d'isoler l'impact spécifique de chaque dimension.

6. Tester la Validation des Hypothèses

6.1.Hypothèse Générale (H1)

Pour **Hypothèse H1** : la culture nationale contribue positivement à l'implémentation des pratiques de management interculturel.

L'équation de régression linéaire multiple doit inclure :

- **Variable dépendante (Y) :**

Y= Score moyen global des pratiques RH

- **Variables indépendantes (X) :**

X= (PDI) + (IDV) +(MAS) + (UAI)+ (LTO) +(IVR)

(PDI)=Distance hiérarchique

(IDV)=Individualisme/Communautarisme

(MAS)=Masculinité/Féminité

(UAI)=Évitement de l'incertitude

(LTO)=Orientation court/long terme

(IVR)=Indulgence

6.1.1. Calcul de la Régression linéaire multiple globale des Pratiques RH

L'analyse de l'influence des dimensions culturelles (modèle de Hofstede) sur différentes pratiques de gestion des ressources humaines (RH) dans un contexte organisationnel algérien. L'étude repose sur une régression linéaire multiple appliquée à un échantillon de 170 observations, en mobilisant des scores composites pour chaque dimension culturelle. Le score global des pratiques RH, utilisé comme variable dépendante, a été construit à partir de la moyenne des scores obtenus pour chacune des quatre pratiques principales (recrutement, évaluation, gestion de carrière, rémunération).

Tableau 31 : résultats de la régression multiple globale

Variable	Coefficient (b)	Erreur standard	t	p-value	Beta (standardisé)	VIF	Indices globaux du modèle
Constante	0,819	0,254	3,23	0,001	–	–	R² : 0.647 R² ajusté : 0.634 Statistique F : 49.84 (p < 0.001) Nombre d'observations (n) : 170 Nombre de variables (p) : 6
Distance Hiérarchique (PDI)	0,201	0,061	3,30	0,001	0,215	1,13	
Individualisme (IDV)	0,192	0,061	3,17	0,002	0,208	1,13	
Masculinité (MAS)	0,235	0,068	3,44	0,001	0,238	1,24	
Évitement de l'incertitude (UAI)	0,072	0,060	1,21	0,229	0,075	1,14	
Orientation court/ (LTO)	0,166	0,065	2,55	0,012	0,175	1,21	
Indulgence (IVR)	0,156	0,064	2,43	0,016	0,165	1,17	

Source : réalisé à partir des résultats de SPSS.

Qualité du modèle :

La constante est significative ($p = 0,001$), ce qui signifie que la valeur de la variable dépendante reste positive même lorsque toutes les dimensions culturelles sont à zéro

Le modèle s'avère globalement robuste, expliquant près de **65 %** de la variance du score RH global ($R^2 = 0,647$; R^2 ajusté = 0,634). La statistique de Fisher ($F = 49,84$; $p < 0,001$) confirme la significativité globale du modèle.

Par ailleurs, la lecture du tableau ne révèle aucun problème de multicolinéarité (tous les VIF < 1,3), ce qui permet d'interpréter sereinement les coefficients individuels.

Interprétation des coefficients :

Le coefficient de la Distance hiérarchique (PDI) est positif et significatif (**$b = 0,201$; $p = 0,001$; $\beta = 0,215$**). Cela indique que plus la perception de la distance hiérarchique est élevée, plus les pratiques RH tendent à être formalisées et adaptées dans les entreprises étrangères. Ce score est semblable aux contextes où la structure hiérarchique forte favorise l'alignement des pratiques de GRH avec les attentes locales. Suivie de Individualisme/Communautarisme (IDV) avec un coefficient positif et significatif (**$b = 0,192$; $p = 0,002$; $\beta = 0,208$**). Cela suggère que le passage à des pratiques RH adaptées est favorisé dans les contextes valorisant la loyauté, la solidarité et le collectif. Notant ici le prédicteur le plus fort du modèle qui s'agit

de Masculinité/Féminité (MAS) avec un coefficient ($b = 0,235$; $p < 0,001$; $\beta = 0,238$). Plus l'orientation vers la performance, la compétition et la réussite individuelle est affirmée, plus les pratiques RH sont développées et "modernisées".

L'Orientation court (LTO) et Indulgence (IVR) : Les deux dimensions ont des effets significatifs et positifs (LTO : $b = 0,166$, $p = 0,012$; IVR : $b = 0,156$, $p = 0,016$), bien que leur poids soit modéré. L'importance accordée aux traditions, à l'épargne et à la gratification différée va de pair avec un développement plus avancé des pratiques RH.

En revanche l'Évitement de l'incertitude (UAI) a un coefficient non significatif ($b = 0,072$; $p = 0,229$). Cela signifie que la tolérance à l'ambiguïté ou la recherche de sécurité n'a pas d'effet indépendant sur le niveau d'implantation des pratiques RH dans ce contexte.

6.1.2. Validation de l'Hypothèse principale (H1)

Selon laquelle la culture nationale a un effet statistiquement significatif positif sur l'implémentation des pratiques de management interculturel

L'analyse de la corrélation et du modèle de régression linéaire multiple globale confirme que cinq des six dimensions culturelles examinées à savoir la distance hiérarchique (PDI), l'individualisme (IDV), la masculinité (MAS), l'orientation court terme (LTO) et l'indulgence (IVR) exercent un effet positif et statistiquement significatif sur les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées. À l'inverse, la dimension liée à l'évitement de l'incertitude (UAI) ne présente pas d'effet significatif, suggérant qu'elle ne constitue pas un facteur déterminant dans l'adaptation des pratiques RH. En outre, l'absence de multicollinéarité entre les variables indépendantes, comme l'indiquent les valeurs VIF inférieures à 1,3, garantit la fiabilité des estimations obtenues. Parmi les dimensions les plus influentes, la masculinité, la distance hiérarchique et l'individualisme se distinguent par leur poids relatif élevé, soulignant l'importance des valeurs de performance, de structure organisationnelle et d'autonomie individuelle dans la conception et la mise en œuvre des politiques RH interculturelles en Algérie. Ces résultats valident ainsi l'hypothèse H1, selon laquelle la culture nationale contribue favorablement à l'implémentation des pratiques de management interculturel dans le contexte algérien.

6.2. Validation des Hypothèses secondaire relatives aux dimensions culturelles :

Ce tableau synthétique croisant les dimensions culturelles (lignes) et les principales pratiques de gestion des ressources humaines (colonnes), avec l'indication de l'effet observé (positif, non significatif) pour chaque combinaison, présente la validation des hypothèses que nous avons formulé pour l'analyse de l'influence des dimensions culturelles (modèle de Hofstede) sur les pratiques de gestion des ressources humaines (RH) dans les entreprises étrangères en Algérie.

Tableau 32 : synthèse de validation des hypothèses

Pratiques RH& Dimension	Recrutement	Évaluation RH	Gestion de carrière	Rémunération	Pratiques RH Global
PDI	Positif, Validé	Positif, validé	Non Significatif	Positif, Validé	Validé
IDV	Positif, Validé	Positif, validé	Positif, Validé	Non Significatif	Validé
MAS	Positif, Validé	Positif, validé	Non Significatif	Non Significatif	Validé
UAI	Non Significatif	Non significatif	Non Significatif	Non Significatif	Rejetée
LTO	Non Significatif	Non significatif	Positif, Validé	Positif, Validé	Validé
IVR	Non Significatif	Non significatif	Non Significatif	Positif, Validé	Validé

Source : réalisé par nos soins

Le tableau ci-dessus nous fait paraître les résultats de chaque relation statistique pour valider ou rejeter nos hypothèses

6.2.1. Validation de l'hypothèse secondaire H1a :

L'hypothèse selon laquelle une distance du pouvoir élevée a un effet statistiquement significatif sur l'adaptation des pratiques RH est **validée**. Les résultats démontrent qu'une forte distance hiérarchique favorise l'adaptation de ces pratiques au contexte local. Dans de telles cultures, les structures organisationnelles verticales et le respect de l'autorité facilitent l'alignement des politiques RH, notamment les procédures de recrutement standardisées, avec les normes locales. Cette dimension culturelle agit donc comme un levier d'implémentation,

permettant une application cohérente et acceptée des pratiques adaptées au sein des environnements fortement hiérarchisés.

6.2.2. Validation de l'hypothèse secondaire H1b :

L'hypothèse stipulant que le collectivisme a un effet statistiquement significatif sur l'adaptation des pratiques RH est également validée. L'analyse révèle un impact positif et significatif, confirmant que les valeurs collectivistes renforcent l'intégration des dynamiques locales au sein des pratiques RH. Dans ce cadre, les relations sociales et les logiques de groupe deviennent des atouts qui optimisent l'adaptation des processus, en particulier pour le recrutement et la gestion de carrière, les rendant plus pertinents et efficaces par rapport aux spécificités contextuelles.

6.2.3. Validation de l'hypothèse secondaire H1c :

L'hypothèse affirmant qu'une masculinité élevée a un effet statistiquement significatif sur l'adaptation des pratiques RH est **validée**. Il apparaît que les cultures compétitives, caractérisées par un score de masculinité élevé, influencent positivement l'adaptation des pratiques RH en privilégiant des mécanismes axés sur la performance individuelle. Cet effet est particulièrement marqué dans les domaines du recrutement et de l'évaluation, où la valorisation des résultats et de la réussite individuelle favorise un ajustement naturel des pratiques aux attentes locales en matière de compétition et d'accomplissement.

6.2.4. Validation de l'hypothèse secondaire H1d :

L'hypothèse selon laquelle un faible contrôle de l'incertitude a un effet statistiquement significatif sur l'adaptation des pratiques RH est **rejetée**. Les résultats de l'analyse infirment cette proposition, confirmant une absence d'effet significatif entre cette dimension culturelle et le niveau d'adaptation. Par conséquent, dans le cadre de cette étude, un faible contrôle de l'incertitude ne constitue pas un déterminant pertinent pour expliquer l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines.

6.2.5. Validation de l'hypothèse secondaire H1e :

L'hypothèse d'un effet statistiquement significatif de l'orientation à long terme sur l'adaptation des pratiques RH est validée. Les résultats montrent que cette dimension favorise l'adaptation,

notamment dans les domaines de la gestion de carrière et de la rémunération. Les organisations adoptant des stratégies prospectives sont plus enclines à aligner leurs politiques RH avec les objectifs de développement durable locaux, ce qui renforce la pertinence et la pérennité de leurs pratiques dans le pays d'accueil.

6.2.6. Validation de l'hypothèse secondaire H1f :

L'hypothèse postulant qu'une culture indulgente a un effet statistiquement significatif sur l'adaptation des pratiques RH est validée. Bien que l'analyse montre une tendance limite concernant le recrutement (avec un seuil de significativité de $p = 0,059$), l'indulgence est confirmée comme un facteur d'adaptation globale des pratiques RH. Cette dimension facilite l'ajustement des systèmes de rémunération et des politiques de bien-être aux attentes locales en matière de gratification et de satisfaction personnelle, contribuant ainsi positivement à la performance sociale de l'organisation.

6.3. Validation des hypothèses secondaire relatives aux pratiques RH

6.3.1. Régression pour la pratique RH : Recrutement

Le modèle analyse l'effet spécifique de chaque dimension de la culture nationale sur la pratique RH « Recrutement ».

Tableau 33 : Régression pour la pratique RH : Recrutement

Variable	Coefficient (b)	Erreur standard	t	p-value	Beta (stand)	VIF	IC 95% bas	IC 95% haut	Hypothèse validée?
Constante	0,876	0,270	3,24	0,001	–	–	0,347	1,405	–
Distance Hiérarchique (PDI)	0,147	0,065	2,26	0,025	0,243	1,13	0,020	0,274	Oui
Individualisme (IDV)	0,208	0,066	3,15	0,002	0,211	1,13	0,079	0,337	Oui
Masculinité (MAS)	0,342	0,073	4,69	0,001	0,332	1,24	0,199	0,485	Oui
Évitement de l'incertitude (UAI)	0,081	0,065	1,24	0,403	0,052	1,14	-0,046	0,208	Non
Orientation court/long terme (LTO)	0,107	0,069	1,55	0,020	0,161	1,21	-0,028	0,242	Oui
Indulgence (IVR)	0,129	0,069	1,87	0,059	0,134	1,17	-0,006	0,264	Limite
Indices global	R² : 0,598 R² ajusté : 0,581 Statistique F : 34,52 (p < 0,001) n = 170 p = 6								

Source : établie à partir des résultats de SPSS.

a) Qualité du modèle

Le modèle explique près de **60 %** de la variance des pratiques de recrutement ($R^2 = 0,598$), ce qui traduit une forte capacité explicative dans le contexte des sciences de gestion. Le R^2 ajusté (**0,581**) confirme la robustesse de l'ajustement, même en tenant compte du nombre de variables. La statistique ($F : 34,52$) très significative ($p < 0,001$) indique que l'ensemble des variables sélectionnées explique significativement la variable dépendante. Notant que Tous les VIF sont à niveau bas (proches de 1), ce qui indique l'absence de multicolinéarité problématique. Les estimations des coefficients sont donc fiables.

b) Interprétation des coefficients :

La distance hiérarchique (PDI) exerce un effet positif et significatif sur l'adoption de pratiques de recrutement standardisées ($\beta = 0,243$, $p < 0,001$), ce qui suggère que plus la distance hiérarchique est élevée, plus les organisations ont tendance à recourir à des outils et procédures uniformisés dans leurs processus de recrutement. Un niveau faible d'individualisme (IDV) présente également un effet positif et significatif ($\beta = 0,211$, $p = 0,002$), indiquant que L'implication personnelle dans une organisation est morale. De même, la masculinité (MAS) montre un effet positif et significatif ($\beta = 0,332$, $p = 0,001$), soulignant que la valorisation des attributs compétitifs et de performance contribue à l'évolution des méthodes de recrutement.

En revanche, l'évitement de l'incertitude (UAI) n'a pas d'effet statistiquement démontré sur les pratiques de recrutement ($\beta = 0,052$, $p = 0,403$) et l'intervalle de confiance à 95 % s'étend de -0,046 à 0,208, ce qui inclut la valeur zéro. Cela signifie que l'on ne peut pas exclure l'hypothèse d'absence d'effet de cette dimension sur les pratiques de recrutement, et l'IC confirme donc la non-significativité du résultat ce qui signifie que cette dimension culturelle n'influence pas de manière significative l'adaptation des outils de recrutement dans ce contexte. L'orientation court terme (LTO) se distingue par un effet positif et significatif ($\beta = 0,161$, $p = 0,020$), montrant que les organisations orientées vers le court terme tendent à renforcer l'efficacité et la pérennité de leurs pratiques de recrutement. Enfin, l'indulgence (IVR) présente une tendance marginale ($\beta = 0,134$, $p = 0,059$), proche du seuil de signification, mais reste non significative au seuil classique de 5 %, ce qui invite à la prudence dans l'interprétation de son impact.

c) Validation de l'hypothèse secondaire H1.1

Le modèle de régression montre que les pratiques de recrutement dans les entreprises étrangères en Algérie sont principalement influencées par la distance hiérarchique, la masculinité, l'orientation court terme et dans une moindre mesure, l'individualisme. L'évitement de l'incertitude et l'indulgence n'ont pas d'effet significatif dans ce contexte. La qualité globale du modèle est très satisfaisante, avec une forte capacité explicative et des résultats robustes sur le plan statistique. Sur ce en conclu que l'hypothèse secondaire H1.1 :dont l'énoncé est *La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de recrutement des entreprises étrangères opérant en Algérie* est validé.

6.3.2. Régression pour la pratique : Évaluation des RH

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la régression multiple réalisée pour évaluer l'influence des dimensions culturelles sur l'évaluation du rendement dans les entreprises étrangères en Algérie.

Tableau 34 : Régression pour la pratique : Évaluation des RH

Variable	Coefficient (b)	Erreur standard	t	p-value	Beta (standardisé)	VIF	IC 95% bas	IC 95% haut	Hypothèse validée ?
Constante	0,876	0,270	3,24	0,001	–	–	0,347	1,405	–
Distance Hiérarchique (PDI)	0,147	0,065	2,26	0,025	0,157	1,13	0,020	0,274	Oui
Individualisme (IDV)	0,208	0,066	3,15	0,002	0,211	1,13	0,079	0,337	Oui
Masculinité (MAS)	0,342	0,073	4,69	0,001	0,332	1,24	0,199	0,485	Oui
Évitement de l'incertitude (UAI)	0,081	0,065	1,24	0,218	0,081	1,14	- 0,046	0,208	Non
Orientation court/long terme (LTO)	0,107	0,069	1,55	0,123	0,106	1,21	- 0,028	0,242	Non
Indulgence (IVR)	0,129	0,069	1,87	0,064	0,132	1,17	- 0,006	0,264	Limite
Indices globaux du modèle	R² : 0,657 R² ajusté : 0,644 Statistique F : 51,36 (p < 0,001) n = 170 p = 6								

Source : établie à partir des résultats de SPSS.

a) Qualité du modèle

Le modèle explique 65,7% de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,657$), ce qui est élevé pour une étude en sciences humaines et sociales et de gestion. Le R^2 ajusté (0,644) confirme la robustesse de l'ajustement. La statistique $F : 51,36$ ($p < 0,001$) très significative indique que l'ensemble des variables explique significativement la variable dépendante. Les indices VIF sont bas (tous proches de 1), ce qui indique l'absence de multicolinéarité et renforce la fiabilité des estimations.

b) Interprétation des coefficients :

L'analyse met en évidence que la distance hiérarchique (PDI), $\beta = 0,15$, $p=0,025$, le collectivisme (IDV, $\beta = 0,21$) et la masculinité (MAS, $\beta = 0,33$) exercent tous un effet positif et statistiquement significatif sur l'évaluation du rendement, la masculinité ($\beta = 0,323$, $p = 0,001$) s'imposant comme le prédicteur le plus important. Pour chacune de ces dimensions, l'intervalle de confiance ne contient pas zéro, confirmant la robustesse de ces résultats. En revanche, l'évitement de l'incertitude (UAI), l'orientation court (LTO) et l'indulgence (IVR) n'ont pas d'effet significatif, leurs p-values étant supérieures à $>0,05$ et leurs intervalles de confiance contenant zéro. À noter toutefois que l'indulgence présente un effet proche du seuil de significativité ($p = 0,064$), ce qui invite à surveiller cette variable dans de futures analyses.

c) Validation de l'hypothèse secondaire H1.2

L'hypothèse H1.2 dont l'énoncé est La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques d'évaluation de la performance des entreprises étrangères opérant en Algérie est validé car le modèle met en évidence que la masculinité est la dimension culturelle la plus déterminante pour l'évaluation du rendement dans les entreprises étrangères en Algérie, suivie par l'individualisme et la distance hiérarchique. Les autres dimensions culturelles (UAI, LTO, IVR) ne jouent pas de rôle significatif dans ce modèle.

6.3.3. Régression pour la pratique RH : gestion de Carrière

Ce modèle analyse l'effet spécifique de chaque dimension de la culture nationale sur la pratique RH « Carrière ».

Tableau 35 : Régression pour la pratique RH : gestion de Carrière

Variable	Coefficient (b)	Erreur standard	t	p-value	Beta (standardisé)	VIF	IC 95% bas	IC 95% haut	Hypothèse validée ?
Constante	0,724	0,230	3,15	0,002	–	–	0,273	1,175	–
Distance Hiérarchique (PDI)	0,021	0,055	0,38	0,706	0,024	1,13	- 0,087	0,129	Non
Individualisme (IDV)	0,143	0,055	2,60	0,010	0,153	1,13	0,035	0,251	Oui
Masculinité (MAS)	0,063	0,062	1,02	0,309	0,071	1,24	- 0,059	0,185	Non
Évitement de l'incertitude (UAI)	0,045	0,054	0,84	0,402	0,051	1,14	- 0,061	0,151	Non
Orientation court/ (LTO)	0,246	0,058	4,24	0,001	0,255	1,21	0,132	0,360	Oui
Indulgence (IVR)	0,089	0,057	1,56	0,121	0,098	1,17	- 0,023	0,201	Non
Indice global	R ² : 0,469 R ² ajusté : 0,448 Statistique F : 22,22 (p < 0,001) n = 170 p = 6								

Source : établie à partir des résultats de SPSS.

a) Qualité du modèle :

Le modèle explique **46,9%** de la variance de la gestion de carrière, R² ajusté (**0,644**) confirme la robustesse de l'ajustement ce qui est satisfaisant en management. La statistique **F :22,22 (p < 0,001)** très significative montre que le modèle est globalement pertinent. Les VIF inférieurs à **1,25** indiquent l'absence de multicolinéarité problématique.

b) Interprétation des coefficients

L'analyse statistique montre que la gestion de carrière est principalement influencée par deux dimensions culturelles. L'orientation court (LTO) se distingue comme le prédicteur le plus important et significatif, avec un coefficient standardisé $\beta = 0,255$, une p-value inférieure à **0,001** et un intervalle de confiance à 95 % compris entre 0,132 et 0,360. Cela indique que les individus ayant une forte orientation vers le terme sont nettement plus susceptibles de gérer leur carrière de façon proactive et structurée. Le collectivisme présente également un effet positif et significatif sur la gestion de carrière avec un coefficient ($\beta = 0,153$, IC 95 % [0,035 ; 0,251]), suggérant que Les bonnes relations sont essentielles pour la promotion et la gestion de carrière, même dans des contextes où l'esprit collectif prévaut. En revanche, la distance hiérarchique (PDI), la masculinité (MAS), l'évitement de l'incertitude (UAI) et l'indulgence (IVR) affichent des coefficients faibles, des intervalles de confiance contenant zéro et des p-values non significatifs (toutes supérieures à 0,05), ce qui indique qu'elles n'ont pas d'effet démontré sur la gestion de carrière dans ce modèle. Ainsi, seule l'orientation court/long terme

et le collectivisme ressortent comme des leviers culturels significatifs, tandis que les autres dimensions n'exercent pas d'influence statistiquement prouvée.

c) Validation de l'hypothèse secondaire H1.3

L'hypothèse H1.3 dont l'énoncé est La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de gestion de carrière des entreprises étrangères opérant en Algérie est validée car seul es l'orientation à court terme et le collectivisme apparaissent comme des leviers culturels significatifs de la gestion de carrière. Tandis que les autres dimensions culturelles testées ne présentent pas d'effet statistiquement prouvé. Ce résultat met en lumière l'importance de la liberté, le respect des droits, la réussite, l'épanouissement personnel.

6.3.4. Régression pour la pratique RH : Rémunération

Ce modèle analyse l'effet spécifique de chaque dimension de la culture nationale sur la pratique RH « Rémunération ».

Tableau 36 : Régression pour la pratique RH : Rémunération

Variable	Coefficient (b)	Erreur standard	t	p-value	Beta (standardisé)	VIF	IC 95% bas	IC 95% haut	Hypothèse validée ?
Constante	0,812	0,228	3,56	0,001	–	–	0,365	1,259	–
Distance Hiérarchique (PDI)	0,154	0,055	2,80	0,006	0,167	1,13	0,046	0,262	Oui
Individualisme (IDV)	0,103	0,055	1,87	0,064	0,110	1,13	- 0,005	0,211	Limite
Masculinité (MAS)	0,099	0,061	1,62	0,107	0,109	1,24	- 0,021	0,219	Non
Évitement de l'incertitude (UAI)	0,068	0,054	1,26	0,209	0,075	1,14	- 0,038	0,174	Non
Orientation court/long terme (LTO)	0,178	0,058	3,07	0,002	0,187	1,21	0,064	0,292	Oui
Indulgence (IVR)	0,134	0,057	2,36	0,020	0,143	1,17	0,022	0,246	Oui
Indice global	R² : 0,498 R² ajusté : 0,477 Statistique F : 23,67 (p < 0,001) n = 170 p = 6								

Source : établie à partir des résultats de SPSS.

a) Qualité du modèle :

Le modèle explique 49,8% de la variance de la rémunération, ce qui est très satisfaisant. La statistique **F : 23,67 (p < 0,001)** est hautement significative, confirmant la pertinence globale du modèle . Le VIF est bas<2, garantissant la fiabilité des estimations

b) Interprétation des coefficients :

L'analyse du modèle révèle que trois dimensions culturelles ont un effet significatif sur la variable dépendante. L'orientation court (LTO) se distingue comme le prédicteur le plus important et significatif ($\beta = 0,187$, $p = 0,002$, IC 95% [0,064 ; 0,292]), indiquant que les individus orientés vers le court terme sont plus susceptibles d'adopter des comportements favorables à la rémunération. L'indulgence (IVR) présente également un effet positif et significatif ($\beta = 0,143$, $p = 0,020$, suggérant que la capacité à profiter de la vie et à satisfaire ses désirs influence positivement la variable dépendante. La distance hiérarchique (PDI) montre un effet positif et significatif ($\beta = 0,167$, $p = 0,006$, ce qui signifie que l'acceptation des différences de pouvoir favorise également la variable cible. En revanche, l'individualisme (IDV) affiche un effet proche du seuil de significativité ($\beta = 0,110$, $p = 0,064$, IC 95% ce qui invite à surveiller cette dimension dans de futures analyses. La masculinité (MAS) et l'évitement de l'incertitude (UAI) n'ont pas d'effet statistiquement significatif, leurs intervalles de confiance contenant zéro et leurs p-values étant supérieures à 0,05.

c) Validation de l'hypothèse secondaire H1.4

L'hypothèse **H1.4** qui stipule La culture nationale algérienne influence positivement l'adaptation des pratiques de rémunération des entreprises étrangères opérant en Algérie. Est validée car la rémunération est principalement influencée par la distance hiérarchique, l'orientation à court terme et l'indulgence. Tandis que Les autres dimensions culturelles n'ont pas d'effet significatif dans ce modèle.

Section 02. Discussion et interprétation des résultats

1. Comparaison des indices culturels : Algérie (pays d'accueil) vs (Italie et USA) pays d'origine des multinationales étudiées.

Voici une comparaison structurée entre les indices culturels de notre recherche pour l'Algérie comme pays d'implantation des multinationales étudiées et les scores de référence de (Hofstede pour l'Italie et les États-Unis, pays d'origine de ces entreprises, dans **Culture Factor – Country Comparison Tool (2023)** Une Plateforme internationale de comparaison des dimensions culturelles selon le modèle de Hofstede. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>.

Tableau37 : comparatif des indices culturels

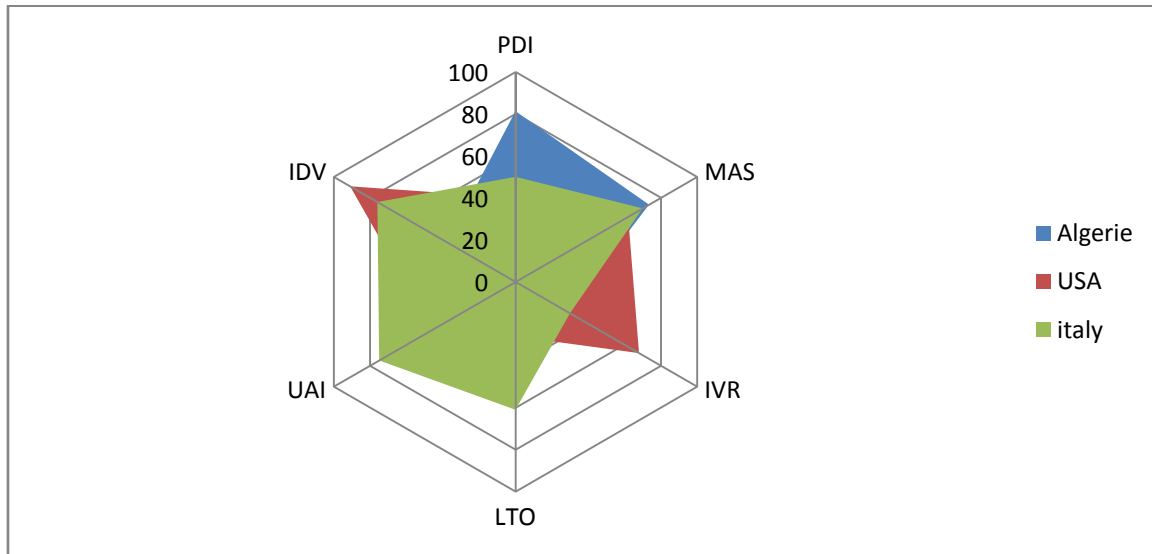
Dimension culturelle	Algérie	Italie	USA
	Pays d'accueil	Pays d'origine	
Distance hiérarchique (PDI)	81,3 (Très élevée)	50 (Modérée)	40 (Faible)
Individualisme (IDV)	37,8 (Collectiviste)	76 (Individualiste)	91 (Très Ind.)
Masculinité (MAS)	73,5 (Élevée)	70 (Élevée)	62 (Élevée)
Contrôle de l'incertitude (UAI)	33,7 (Faible)	75 (Élevée)	46 (Faible)
Orientation long terme (LTO)	45,2 (Modérée)	61 (Élevée)	26 (Faible)
Indulgence (IVR)	28,5 (Faible)	30 (Faible)	68 (Élevée)

Source : réalisé à par l'auteur.

Après la présentation du tableau comparatif des indices culturels pour l'Algérie, l'Italie et les États-Unis, il est pertinent de compléter l'analyse par une visualisation graphique afin de mieux illustrer les écarts et similitudes entre ces contextes nationaux. Ainsi, la figure suivante propose un diagramme radar qui met en perspective les scores de l'Algérie, issus de notre étude, avec ceux des pays d'origine des multinationales étudiées, à savoir les États-Unis et l'Italie, selon les coefficients de Hofstede-insights (2023). Cette représentation visuelle permet de saisir d'un coup d'œil les différences et similitudes marquantes sur chacune des dimensions culturelles et facilite la comparaison globale des profils nationaux. Les écarts significatifs observés sur le graphique seront analysés et discutés dans les paragraphes suivants, afin de mieux comprendre leurs implications sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte algérien.

1.3 Figure 22 : Représentation graphique radar (Algérie vs USA&Italie)

1.4



Source : réalisé à partir de la revue de littérature

Le graphique radar ci-dessus compare les scores de l'Algérie (en bleu) aux moyennes des USA (en rouge) et d'Italie en (vert) pour chaque dimension. Les écarts significatifs sont discutés dans les prochaines lignes.

L'analyse des dimensions culturelles met en lumière des contrastes marqués entre l'Algérie, comme pays d'implantation des multinationales étudiées d'un côté et de l'autre l'Italie et les États-Unis, comme pays d'origine

Tout d'abord, la distance hiérarchique (PDI) distingue fortement ces pays. L'Algérie, avec un score de 81,3, se caractérise par une structure sociale et professionnelle extrêmement hiérarchique, où l'autorité est centralisée et rarement remise en question. À l'inverse, les États-Unis (40) et l'Italie (50) présentent des organisations nettement plus égalitaires, favorisant la participation et la communication directe entre les différents niveaux hiérarchiques.

Sur le plan de l'individualisme (IDV), une opposition culturelle fondamentale sépare l'Algérie, société collectiviste (score de 37,8), des États-Unis (91) et de l'Italie (76), deux sociétés fortement individualistes. En Algérie, la loyauté au groupe et les relations interpersonnelles priment, tandis que dans les contextes américain et italien, l'autonomie et la réussite personnelle sont valorisées. En revanche, un point de convergence apparaît sur la masculinité (MAS), puisque les trois cultures affichent des scores élevés (supérieurs à 50).

Cela traduit une orientation commune vers la compétition, la performance et la réussite, même si la définition du succès varie selon les contextes. Concernant le contrôle de l'incertitude (UAI), une divergence intéressante se dessine. L'Italie, avec un score de 75, manifeste une forte aversion pour l'ambiguïté, ce qui se traduit par un besoin de règles et de procédures claires. À l'opposé, l'Algérie (33,7) et les États-Unis (46) font preuve d'une plus grande tolérance face à l'incertitude et à l'imprévu, favorisant ainsi la flexibilité et l'adaptation.

Les différences sont également notables en matière d'orientation à long terme (LTO). L'Italie privilégie une vision à long terme, l'Algérie adopte une approche intermédiaire et pragmatique, tandis que les États-Unis concèdent comme pays de consommateur sont clairement orientés vers le court terme, privilégiant la rapidité des résultats.

Enfin, la dimension de l'indulgence (IVR) met en évidence une opposition marquée. Les États-Unis (68) illustrent une culture indulgente, où la recherche du bonheur et de la gratification personnelle est encouragée. À l'inverse, l'Algérie (28,5) et l'Italie (30) se caractérisent par une culture de la retenue, avec un contrôle social plus strict et une discipline collective imposée par les normes.

Ainsi, ces écarts culturels structurent les modes de management et les pratiques RH dans chaque pays, soulignant l'importance pour les entreprises internationales d'adapter leur modèle aux spécificités culturelles locales afin de garantir leur efficacité et leur intégration.

2. Quand la culture algérienne modélise les pratiques RH des multinationales

Les caractéristiques des pratiques de gestion des ressources humaines répertoriées à partir de l'étude des multinationales opérant en Algérie sont profondément marquées par le profil culturel national, caractérisé par une forte distance hiérarchique et un collectivisme prononcé. Dans ce contexte, l'autorité est centralisée et respectée sans remise en question, à la différence des structures plus égalitaires et participatives observées aux États-Unis et en Italie, pays d'origine de ces multinationales (Hofstede, 2001 ; Newman & Nollen, 1996). Ainsi, les approches de management participatives et déléгатives, courantes dans les modèles occidentaux, (Tiliouine & Achoui, 2018) se heurtent aux attentes locales, où un style de commandement directif s'avère non seulement attendu mais également plus efficace pour assurer la cohésion et la stabilité organisationnelle.

En Algérie, la loyauté au groupe et les relations interpersonnelles priment sur la réussite individuelle et l'autonomie, valeurs davantage mises en avant dans le contexte américain et italien. Cette spécificité se traduit, en gestion des ressources humaines, par une préférence pour les systèmes de récompense collective et la valorisation de la cohésion du groupe. Les dispositifs de récompense individuelle et la compétition interne, typiques des multinationales américaines, risquent donc d'être contre-productifs dans un environnement algérien où la solidarité est valorisée. Le recrutement par réseau de relation, pratique naturelle et valorisée en Algérie, peut être perçu comme du favoritisme dans des contextes plus individualistes, illustrant un décalage managérial important (Schuler & Rogovsky, 1998). De plus, la nature collectiviste de la culture algérienne freine l'autonomie et l'apprentissage auto-dirigé, les traditions familiales et le respect de la hiérarchie étant profondément ancrés tant dans la sphère éducative que sociale (Ghout-Khenoune, 2019).

Malgré une orientation commune vers la performance et la réussite (masculinité élevée), la définition du succès diffère : en Algérie, il s'agit principalement du succès du groupe, alors qu'aux États-Unis, il est centré sur l'individu. La réussite professionnelle est souvent perçue comme un moyen d'affirmer son honneur social, renforçant l'importance de la reconnaissance sociale issue de la performance (Metle, 2002).

En matière de gestion de l'incertitude, l'Algérie se distingue par une plus grande tolérance à l'ambiguïté et à l'imprévu, contrairement à l'Italie, qui privilégie des règles strictes et des procédures claires. Cette flexibilité favorise l'improvisation et les relations informelles au travail, caractéristiques des sociétés à faible contrôle de l'incertitude (Schneider & Barsoux, 2003).

Enfin, la culture algérienne valorise la sobriété et la réserve, à l'opposé du modèle américain axé sur le bien-être individuel et la gratification personnelle. Un faible niveau d'indulgence, souvent associé à une forte discipline sociale qui valorise l'ordre, l'obéissance et la conformité à un encadrement social strict des comportements individuels. (Inglehart & Welzel, 2005),

Sur le terrain, le modèle de GRH observé dans les multinationales en Algérie est le fruit d'un compromis permanent entre tradition culturelle et exigences de performance moderne. Le recrutement est dominé par les réseaux personnels et les recommandations, reflet d'une tradition collectiviste qui privilégie les liens sociaux au détriment d'évaluations objectives et

transparentes des compétences (Branine & Pollard, 2010). Une fois recrutés, les employés sont soumis à un système d'évaluation de la performance centré sur les résultats individuels et mesurables, selon une approche quantitative qui néglige la dynamique de groupe, le travail d'équipe et la cohésion. Ce déséquilibre entre intégration et évaluation s'accroît dans la gestion de carrière et la promotion, où coexistent des critères méritocratiques et traditionnels (ancienneté, engagement), générant des tensions implicites dans la gestion des talents.

Le système de rémunération, standardisé et basé sur le poste, reflète une philosophie d'égalitarisme institutionnel (Culture Factor, 2023). La reconnaissance des compétences spécifiques ou des performances exceptionnelles demeure marginale, limitant la différenciation individuelle et entrant en contradiction avec l'évaluation axée sur la performance (Schuler & Rogovsky, 1998).

Ainsi, le modèle de GRH dégagé du contexte algérien se caractérise par une forte influence des normes sociales et hiérarchiques, une prédominance des relations amicales et de la loyauté dans le recrutement, une gestion hybride de la carrière et des promotions, et une rémunération standardisée. La réussite des multinationales en Algérie dépend donc de leur capacité à reconnaître ces spécificités, à adapter leurs pratiques et à naviguer entre logiques collectives locales et exigences globales de performance.

3. Le management interculturel comme levier incontournable et passerelle stratégique pour l'adaptation des pratiques RH au contexte local

La valeur du management interculturel dans l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) de nos jours est largement reconnue, notamment dans les multinationales confrontées à la diversité culturelle (Chikhi, 2017). Prendre en compte les valeurs nationales et organisationnelles s'impose comme une exigence essentielle pour concilier et rendre efficaces les politiques RH, les méthodes de management et les processus d'intégration au sein des firmes multiculturelles.

Les managers doivent ainsi ajuster leur style de gestion en fonction des préférences culturelles de leurs collaborateurs : un management directif s'avère pertinent dans les sociétés à forte distance hiérarchique, alors qu'un style participatif sera mieux accepté dans les cultures égalitaires (Hind, 2025). Les systèmes de reconnaissance et de récompense doivent également être ajustés : la reconnaissance collective est privilégiée dans les cultures collectivistes, tandis

que la performance individuelle est valorisée dans les cultures individualistes. De même, la formation et le développement des compétences doivent être contextualisés, en mettant l'accent sur le travail d'équipe dans les sociétés collectivistes et sur l'autonomie dans les sociétés individualistes.

La diversité culturelle impact aussi profondément le recrutement et l'intégration. Les recruteurs doivent être sensibles aux dimensions culturelles pour éviter les discriminations et faciliter l'inclusion des nouveaux arrivants, notamment grâce à des processus d'onboarding adaptés. La formation interculturelle et le coaching constituent alors des leviers majeurs pour renforcer la coopération et la compréhension au sein de ces firmes (Budhwar & Debrah, 2023). La communication interculturelle est la pierre angulaire du MI. Elle permet de prévenir les stéréotypes et les conflits, transformant les différences en dialogue constructif (Meier, 2016). Le développement de compétences interculturelles et la maîtrise des codes de chaque culture encouragent ainsi des échanges actifs et une meilleure cohésion organisationnelle.

Le modèle régiocentrique propose une approche hybride, située entre la standardisation globale et l'adaptation locale, en favorisant la proximité culturelle et la génération de synergies régionales. Ce modèle illustre la nécessité pour les entreprises internationales d'adapter leurs pratiques RH en tenant compte à la fois de l'environnement global et des particularités régionales.

Dans ce contexte, le management interculturel se révèle être un levier incontournable pour une gestion RH performante et adaptée. Cooke et al. (2022) rappellent que la réussite des pratiques RH repose sur une compréhension fine des spécificités culturelles nationales. Brewster, Chung et Sparrow (2020) insistent sur l'équilibre à trouver entre standardisation et adaptation, tandis que Demirbag et al. (2023) soulignent que l'ajustement aux valeurs locales est déterminant pour l'efficacité des filiales de multinationales.

En conclusion, la réussite des multinationales dépend largement de leur capacité à ajuster leurs pratiques RH aux contextes locaux. Les recherches récentes (Farndale & Paauwe, 2022 ; Budhwar & Debrah, 2023) confirment que l'adaptation aux valeurs dominantes – telles que la hiérarchie, l'individualisme ou le collectivisme – est indispensable pour maximiser la performance organisationnelle et l'engagement des salariés.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a examiné l'impact des dimensions culturelles sur les pratiques de management interculturel en Algérie. L'analyse sociodémographique a confirmé la diversité et la validité générale de l'échantillon. Les indices culturels calculés à partir du modèle de Hofstede révèlent une forte distance hiérarchique, une orientation collectiviste une masculinité élevée et une pensée modérée envers le moyen court terme.

Les résultats des régressions montrent des liens significatifs entre certaines dimensions culturelles et les pratiques RH (recrutement, évaluation, gestion de carrière, rémunération), validant l'hypothèse principale et la plupart des hypothèses secondaire. Certains résultats inattendus ont été discutés à la lumière de la littérature existante.

L'étude souligne l'importance d'adapter les pratiques managériales au profil culturel local. Elle présente aussi des limites méthodologiques et contextuelles, ouvrant la voie à de futures recherches comparatives ou approfondies.

Cette structuration vise à clarifier les points clés, à faciliter la lecture et à offrir une base solide pour la discussion et la poursuite des recherches sur le management interculturel.

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie de cette thèse a permis de se positionner et choisir une méthodologie qui es reposé sur un modèle conceptuel original, articulant six dimensions culturelles et leur impact sur les pratiques du management interculturel, avec un accent singulier sur la gestion des ressources humaines. Les principales propositions du modèle ont permis de formuler et de tester six hypothèses de recherche, validées à partir d'un ensemble d'indicateurs rigoureux et d'outils statistiques adaptés.

Ce dispositif méthodologique robuste a permis de mettre en évidence la façon dont la culture nationale algérienne façonne et réinterprète les pratiques RH des entreprises multinationales, offrant ainsi un éclairage précieux pour la compréhension et l'adaptation des politiques managériales dans un contexte interculturel.

En deuxième lieu les résultats ont permis d'explorer et de comparer les indices culturels de l'Algérie, pays d'accueil des multinationales, avec ceux des, pays d'origine des firmes étudiés.

Grâce aux analyses menées, le profil de la culture nationale algérienne a émergé, mettant en lumière ses spécificités par rapport aux standards internationaux, en particulier à travers les dimensions du modèle de Hofstede 2001.

Les résultats obtenus débouclent de nouvelles pistes pour des recherches futures et invitent à une réflexion approfondie sur l'harmonisation des pratiques de gestion standards à la spécificité locale en milieu multiculturel.

**Conclusion
Générale**

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche s'inscrit dans le contexte d'une mondialisation croissante et d'une multiplication des investissements direct étrangers en Algérie, un pays dont la diversité culturelle, le poids des traditions et la forte cohésion sociale imposent aux entreprises multinationales un défi d'adaptation majeur. Face à la domination des modèles de management occidentaux,

Il s'agissait d'interroger la manière dont la culture nationale algérienne façonne, freine ou facilite l'adaptation de pratiques de gestion des ressources humaines importées, en s'appuyant sur une revue exhaustive des écrits scientifiques et sur des cadres théorique (l'approche culturelle) et conceptuels tels que ceux de Hofstede, Trompenaars et Hall.

L'objectif central du travail a été d'analyser, à travers une démarche empirique rigoureuse, dans quelle mesure les pratiques RH des multinationales implantées en Algérie sont adaptées au contexte local. Et d'examiner préalablement et d'une manière isolée l'impact de chaque dimension culturelle sur chaque pratique des ressources humaines, dans l'objectif de comprendre les spécificités de chaque pratique RH adaptées au sein des firmes multinationales étudiées. À travers une enquête par questionnaire aux niveaux de trois multinationales opérant en Algérie.

L'étude a mis en évidence que l'adaptation des politiques RH est largement conditionnée par des facteurs socioculturels, en particulier certaines dimensions du modèle de Hofstede (hypothèse H1.a : la distance hiérarchique ; h1.b : le collectivisme ; h1.c : la masculinité, h1.d : l'indulgence, et h1.e : l'orientation à court terme). À l'inverse, la dimension liée à l'évitement de l'incertitude H1.f : ne se révèle pas significative dans le contexte étudié. L'analyse menée sur un échantillon de 170 collaborateurs issus des trois multinationales étudiées a permis de montrer que la culture nationale algérienne exerce un rôle structurant, voire déterminant, sur la nature et les caractéristiques des pratiques RH mises en place. Les entreprises étrangères qui réussissent leur implantation sont celles qui parviennent à articuler leurs standards internationaux avec les valeurs locales, valorisant l'autorité, la cohésion de groupe et la reconnaissance collective, tout en répondant aux attentes de performance et d'accomplissement.

Les résultats confirment que la transposition mécanique de modèles occidentaux peut se révéler contre-productive en Algérie. La réussite des pratiques de management interculturel

repose sur une démarche d'adaptation et de dialogue continu avec l'environnement local. Ainsi, la culture nationale algérienne n'est pas seulement un facteur d'explication, mais un véritable levier de transformation et de légitimité pour les entreprises étrangères. Dès lors, la prise en compte active et nuancée des spécificités culturelles apparaît comme une condition indispensable pour garantir l'efficacité, la cohésion et la performance durable dans un contexte en mutation.

En somme, bien que cette recherche soit riche et importante, elle se distingue également par sa pertinence scientifique et sa valeur ajoutée pour la compréhension d'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines en contexte interculturel. En explorant un champ encore peu étudié, notamment au sein des pays émergents, cette étude contribue à éclairer les dynamiques confuses d'adaptation et de contextualisation des pratiques managériales. Elle pousse ainsi les praticiens à percevoir l'adaptation non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité stratégique essentielle à la réussite organisationnelle à long terme.

Les limites méthodologiques et conceptuelles identifiées ainsi que les pistes de recherche futures seront présentées dans les lignes suivantes, afin d'approfondir cette réflexion et d'encourager de nouvelles investigations dans ce domaine.

❖ **Limites, implication et perspectives**

❖ **Limite de l'Étude**

❖ **Limites Conceptuelles**

- Opérationnalisation difficile des concepts : Certains cadres théoriques, comme le dimensionalisme culturel ou la contingence RH, bien présents dans la revue littéraire, se sont révélés difficiles à traduire concrètement dans l'analyse.
- Modélisation incomplète des interactions contextuelles : certaine influence croisée entre la structure organisationnelle, la stratégie d'implantation des FMN et d'autres normes culturelles n'ont pas été pleinement intégrées dans l'analyse.
- Omission de certains indicateurs culturels clés : Des facteurs tels que la religiosité, l'ordre social, ou les spécificités institutionnelles et législatives locales, pourtant déterminants, n'ont pas été suffisamment pris en compte en raison de leur difficulté de mesure.

- Portée théorique limitée : L'analyse s'est appuyée sur un nombre restreint de cadres conceptuels, laissant de côté des approches complémentaires (ex. : théorie néo-institutionnelle, approche configurationnelle) qui auraient pu enrichir la compréhension des phénomènes observés.

❖ Limites Méthodologiques

- Choix de la méthode d'étude de cas : Bien adaptée à une démarche exploratoire, cette méthode expose néanmoins à une forte subjectivité et limite la possibilité de généraliser les résultats.
- Échantillon restreint : L'étude s'est concentrée sur seulement trois multinationales, ce qui réduit la portée des conclusions et leur applicabilité à l'ensemble des FMN de la région.
- Accès partiel aux données : L'absence d'entretiens avec les sièges sociaux ou les bureaux régionaux a limité la profondeur de l'analyse.
- Biais liés à la collecte par questionnaire : Les réponses peuvent être influencées par la désirabilité sociale ou des perceptions subjectives.

❖ Limites Pratiques

- Difficulté de généralisation : Les résultats obtenus dans un contexte spécifique ne sont pas nécessairement transférables à d'autres environnements culturels ou organisationnels. (Afrique du nord)
- Applicabilité managériale restreinte : Les recommandations issues de l'étude, de nature exploratoire, peuvent s'avérer difficiles à mettre en œuvre concrètement par les gestionnaires.

❖ Implications pratiques pour les managers et les entreprises

Les résultats de cette recherche apportent plusieurs enseignements opérationnels pour les entreprises étrangères implantées ou souhaitent conquérir le marché en Algérie à savoir :

- Adapter les politiques de recrutement et d'intégration en tenant compte de la forte distance hiérarchique et de l'importance des réseaux informels collectifs.
- Associer des managers locaux ou des référents culturels facilite l'acceptation des nouvelles recrues et réduisant les résistances des anciens.

- Valoriser la reconnaissance et la performance individuelle dans les systèmes d'évaluation, conformément à l'influence de la dimension masculinité/féminité.
- Mettre en œuvre des dispositifs favorisant l'équilibre entre exigences professionnelles et épanouissement personnel, en réponse à l'impact de l'indulgence et de l'orientation court/long terme.
- Sensibiliser les équipes expatriées aux spécificités culturelles algériennes par le coaching interculturel et former les managers à la gestion des différences interculturelles.
- Revaloriser constamment les pratiques RH pour les adapter aux évolutions du contexte local, en privilégiant la flexibilité et le dialogue avec les parties prenantes locales.

En conclusion, la prise en compte des dimensions culturelles favorise une meilleure implantation et pérennité des pratiques managériales, et limite les tensions ou incompréhensions dans les environnements interculturels complexes comme celui de l'Algérie.

❖ **Perspective pour les Recherches Futures**

❖ **Prolongements Directs de l'Étude**

- Réplication à plus grande échelle : Étaler l'étude à un plus grand nombre de firmes pour valider les résultats et renforcer la robustesse du modèle conceptuel.
- Diversification des profils d'entreprises : Intégrer des entreprises d'environnement culturel différentes (asiatiques, européennes, nord-africaines, etc.) pour enrichir la comparaison interculturelle.
- Extension géographique : Étendre la démarche à d'autres pays de l'Afrique du nord, Moyen-Orient afin d'identifier les spécificités contextuelles régionale.

❖ **Approches Méthodologiques Complémentaires**

- Études comparatives multi-sites : Mener des recherches sur plusieurs FMN de secteurs, tailles et origines variés pour obtenir une vision plus globale.
- Recours à une méthodologie mixte : Combiner les approches quantitatives et qualitatives pour renforcer la validité empirique des résultats.

❖ Nouveaux Axes Thématiques

- Exploration de pratiques RH émergentes : S'intéresser à des thématiques peu abordées (gestion des talents, planification RH, relations industrielles, etc.).
- Intégration de variables culturelles inédites : Prendre en compte de nouveaux facteurs tels que la religiosité, la perception du genre ou les dynamiques intergénérationnelles dans la diffusion ou l'adaptation des pratiques RH.



Bibliographie

Livres

- Abo, T. (Ed.). (1994). *Hybrid factory: The Japanese production system in the United States*. Oxford University Press.
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). South-Western Thomson Learning.
- Amelon, J. L., & Cardebat, J. M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise?* De Boeck Supérieur.
- Barrette, C., Gaudet, É., & Lemay, D. (1996). *Guide de communication interculturelle*.
- Beaujolin, R., & Oiry, E. (2021). *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. Éditions EMS.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Les Éditions d'organisation.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). *Globalizing human resource management* (3rd ed.). Routledge.
- Browaeys, M. J., & Price, R. (2019). *Understanding cross-cultural management*. Pearson UK.
- Brown, M. (2009). *The culture of punishment*. New York University Press.
- Caves, R. E., Frankel, J. A., & Jones, R. W. (2002). *Commerce et paiements internationaux*. De Boeck Supérieur.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Presses universitaires de France.
- Chevrier, S. (2014). *Gérer des équipes internationales*. Presses de l'Université Laval.
- Colla, E. (2001). *La grande distribution européenne*. Vuibert.
- Cooke, F. L., Nguyen, Q., & Zhang, M. (2022). *Global HRM and cultural dynamics: Challenges and practices*. Oxford University Press.
- Davel, E., Dupuis, J. P., & Chanlat, J. F. (2009). *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Presses de l'Université Laval.
- Delacoelette, J. (1996). *Les contrats de commerce internationaux*. De Boeck.
- Denis, L., & André-Bigues, P. (2011). *Stratégie d'internationalisation des entreprises*. De Boeck.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-Hill.

BIBLIOGRAPHIE

- Deysine, A., Duboin, J., & Centre français du commerce extérieur. (1995). *S'internationaliser: Stratégies et techniques*. Dalloz.
- Dowling, P. (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Thomson.
- Drummond, V. (2014). *Management interculturel: Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*. Gereso Edition.
- Dupriez, P. & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel*. De Boeck Supérieur.
- Fatehi, K. (1996). *International management: A cross-cultural and functional perspective*. Prentice Hall.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Hamish Hamilton.
- Gauthey, F. (1993). *Le management interculturel*. L'Harmattan.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hall, E. T. (1971). *La dimension cachée*. Seuil.
- Hall, E. T. (1979). *Au-delà de la culture*. Seuil.
- Hall, E. T. (1984). *La danse de la vie: Temps culturel, temps vécu*.
- Harzing, A. W., & Pinnington, A. (Eds.). (2010). *International human resource management*. Sage.
- Hind, A. (2025). *Transfert interculturel des pratiques RH : Étude des FMN au Moyen-Orient*. Éditions Universitaires.
- Hofstede, G. (2005). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.

BIBLIOGRAPHIE

- Inglehart, R. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2003). *Économie internationale* (4e éd.). De Boeck.
- Kummerow, E., & Kirby, N. (2014). *Organisational culture: Concept, context, and measurement*. World Scientific.
- Lainé, S. (2009). *Managers, réussissez l'interculturel*. Afnor.
- Lavalette, G., & Niculescu, M. (1999). *Les stratégies de croissance*. Les Éditions d'Organisation.
- Lederach, J.-P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.
- Massie, J. L., & Luytjes, J. (1972). *Management in an international context*.
- Mayer, C. H., Louw, L., & Boness, C. M. (Eds.). (2019). *Managing Chinese-African business interactions: Growing intercultural competence in organizations*. Springer Nature.
- Mead, R. (2005). *International management cross-cultural dimensions*.
- Meier, G. (2016). *La gestion interculturelle dans les entreprises globales*. Éditions Management Global.
- Meier, O. (2010). *Management interculturel: Stratégie, organisation, performance*. Dunod.
- Michalet, C.-A. (1976). *Capitalisme Mondial*. PUF.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2021). *Introduction to Linear Regression Analysis* (6th ed.). Wiley.
- Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique*. Seuil.
- Mucchielli, J.-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Seuil.
- Nizet, J., & Pichaut, F. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Seuil.
- Nolan, C. J. (2002). *The Greenwood Encyclopedia of International Relations: FL* (Vol. 2). Greenwood Publishing Group.
- Peretti, J. M. (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Eyrolles Group.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Radebaugh, L. H., & Daniels, J. D. (2000). *Negocios internacionales*.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C. C. (2014). *Management: L'essentiel des concepts et pratiques* (9e éd.). Pearson.

BIBLIOGRAPHIE

- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Eska.
- Sadi, N. E. (2006). *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux*. L'Harmattan.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise* (2e éd.). Presses de science po.
- Sardas, J. C., & Arnaud, G. (2007). *Comprendre et organiser : Quels apports des sciences humaines et sociales ?* L'Harmattan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. Pearson Education.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Strategor. (2007). *Politique générale de l'entreprise* (6e éd.). Dunod.
- Tersen, D., & Bricout, J.-L. (1996). *Investissement international*. Armand Colin.
- Théry, B. (2002). *Manager dans la diversité culturelle*. Éditions d'Organisation.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.).
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2010). *L'entreprise multiculturelle* (3e éd.). Maxima.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2010). *Riding the waves of innovation: Harness the power of global culture to drive creativity and growth*. McGraw Hill Professional.
- Velo, V. (2012). *Cross-Cultural Management*. Business Expert Press.
- Weitz, B. A. (2004). *Retailing Management*.

Articles scientifiques

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Adler, N. J., Doktor, R., & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*, 12(2), 295-318.
- Ali, A. J., & Weir, D. (2005). Islamic perspectives on management and organization. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 1-27.

BIBLIOGRAPHIE

- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1), 1-37.
- Aniss, A. I. T., & Rajâa, O. (2022). L'influence de la culture nationale et organisationnelle sur le leadership et sur les pratiques de la gestion des ressources humaines: Analyse de la littérature managériale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(2).
- Appiah, K. A. (1996). Against national culture. *English in Africa*, 23(1), 11-27.
- Apitsa, S. M. (2013). L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, (3), 51-61.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avny, G., & Anderson, A. R. (2008). Organisational culture, national culture and performance in international joint ventures based in Israel. *International Journal of Business and Globalisation*, 2(2), 133-145.
- Aycan, Z. (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1), 110-128.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Aycan, Z., & Fikret-Pasa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.
- Aycan, Z., Al-Hamadi, A. B., Davis, A., & Budhwar, P. (2007). Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: the case of Oman. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 11-32.
- Aymard, C., Brulhart, F., & Vieu, M. (2020). Les facteurs de poursuite de l'implantation internationale des PME au Maghreb: exploration du rôle de l'expérience de la firme et du résultat de la première implantation. *Management international*, 24(3), 46-60.
- Bach, S. (2005). Personnel management in transition. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, 3-44.

BIBLIOGRAPHIE

- Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261-292.
- Barmeyer, C., & Chanlat, J. F. (2004). Cultures, nations et gestion. *Management International*, 8(3).
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization. *International Business Review*, 28(1), 1-11.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- BENHIDA, Z., & BRANCU, L. (2019). Evaluation sur le profil de l'intelligence culturelle des étudiants marocains et roumains. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (2).
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320-335.
- Bogićević-Milikić, B. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia. *Economic Annals*, 54(181), 93-118.
- Bonnet, N., & Meier, O. (2004). Halte au pillage des talents en Afrique! *Outre-Terre*, 8(3), 195-208.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Branine, M., & Pollard, D. (2010). Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. *Personnel Review*, 39(6), 712-727.
- Budhwar, P. S., & Khatri, N. (2001). A comparative study of HR practices in Britain and India. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 800-826.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (1997). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in India. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 476-494.

BIBLIOGRAPHIE

- Chang, K., Wee, J. B., & Yi, H. C. (2012). Does National Culture Influence the Firm's Choice of Debt Maturity? *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 41(4), 424-457.
- Chevrier, S. (1996). Le management de projets interculturels: Entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel. *Gérer & Comprendre*, (45).
- Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545-1563.
- Chui, A. C. W., Lloyd, A. E., & Kwok, C. C. Y. (2002). The Determination of Capital Structure: Is National Culture a Missing Piece to the Puzzle? *Journal of International Business Studies*, 33(1), 99-127.
- d'Iribarne, P. (1996). The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations. *International Studies of Management & Organization*, 26(4), 30-47.
- D'Iribarne, P. (1997). L'entreprise face à la diversité des cultures. *Sciences humaines*, (70), 38-41.
- d'Iribarne, P. (1998). La Logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales. *International Business Review*, 7(2), 231-233.
- d'Iribarne, P. (2003). Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers-monde. *Présence africaine*, (1), 27-35.
- d'Iribarne, P. (2015). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Média Diffusion.
- Dahl, S. (2004). Intercultural research: The current state of knowledge. *Middlesex University Business School Discussion Paper*, 26.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demirbag, M., Wood, G., Rees, C. J., & Budhwar, P. (2023). Contextual HRM: Evidence from emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 23–45. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00503-4>
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361-380.

BIBLIOGRAPHIE

- Dupriez, P. (2001). La globalisation, du modèle économique au modèle culturel. *Pensée plurielle*, (1), 53-64.
- Easterby-Smith, M., Malina, D., & Yuan, L. (1995). How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 31-59.
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2022). Strategic HRM and institutional influence: Balancing global integration and local responsiveness. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 5–20. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12345>
- Fenton-O'Creevy, M. (2003). The diffusion of HR practices within the multinational firm: Towards a research agenda. *Beta*, 17(1), 36-47.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fontaine, R. (2007). Cross-cultural management: Six perspectives. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 125-135.
- Frías, J. Y. (2014). Interculturalité, multiculturalité et transculturalité dans la Traduction et l'Interprétation en Milieu Social. *Çédille: Revista de Estudios Franceses*, (4), 91-111.
- Friedberg, E. (2005). La culture «nationale» n'est pas tout le social. *Revue française de sociologie*, 46(1), 177-193.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2005). Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. *Revue management et avenir*, (3), 45-61.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557-1567.
- Gao, H., & David, P. (2017). La culture organisationnelle des multinationales françaises en Chine. Risque managérial de l'hybridation. *Marché et organisations*, (2), 51-81.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), 5-30.

BIBLIOGRAPHIE

- Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. (1991). Compensation strategies in a global context. *Human Resource Planning*, 14(1), 29-41.
- Greenfield, P. M. (1997). You can't take it with you: Why ability assessments don't cross cultures. *American Psychologist*, 52(10), 1115.
- Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2016). Do we need to distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance. *Management International Review*, 56(1), 1-34.
- Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-214.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3(3), 137-156.
- Hicham, M. H. M., Ouafae, M. Z. O., & Hafsa, M. L. (2016). La Culture Nationale Et L'intégration Relationnelle Des Supply Chains: Etude Qualitative Sur Les Dimensions De La Culture Marocaine Selon Le Modèle De Geert Hofstede. *European Scientific Journal*, 12(35).
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Huo, Y. P., & Von Glinow, M. A. (1995). On transplanting human resource practices to China: A culture-driven approach. *International Journal of Manpower*.
- Jaussaud, J., & Mayrhofer, U. (2013). Les tensions global-local: l'organisation et la coordination des activités internationales. *Management international*, 18(1), 18-25.
- Jeanquart-Barone, S., & Peluchette, J. V. (1999). Examining the impact of the cultural dimension of uncertainty avoidance on staffing decisions: A look at US and German firms. *Cross Cultural Management : An International Journal*.
- JIANG, X., & Wang, S. (2017). Divergence, Convergence ou Crossvergence : une Réflexion sur l'Identité Supranationale en Asie de l'Est dans le Contexte de la Mondialisation. *Canadian Social Science*, 13(5), 66-71.
- Johnson, J. P., & Lenartowicz, T. (1998). Culture, Freedom and Economic Growth: Do Cultural Values Explain Economic Growth? *Journal of World Business*, 33(4), 332-356.

BIBLIOGRAPHIE

- JOLLY, D. (2001). France-Chine – Joint-ventures et transferts technologiques. *Revue Française de Gestion*, (133), 32-48.
- Kalhi, N., & Mdarbi, S. (2019). La Réussite D'une Fusion-Acquisition: Rôle De La Variable Culturelle En Amont. *Revue De Management Et Cultures*, (3), 28-47.
- Khilji, S. E. (2003). To Adapt or Not to Adapt' Exploring the Role of National Culture in HRM-A Study of Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 109-132.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2007). New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover. *International Business Review*, 16(3), 377-395.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558–569. <https://doi.org/10.4097/kja.19087>
- Komisarof, A., & Akaliyski, P. (2025). New developments in Hofstede's Individualism-Collectivism: A guide for scholars, educators, trainers, and other practitioners. *International Journal of Intercultural Relations*, 107, 102200.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Le Roy, J. (2017). L'inter/transculturel dans la pensée de Jean Claude Rouchy. *Connexions*, (2), 83-90.
- Lee, H. C. (1999). Transformation of Employment Practices in Korean Businesses. *International Studies of Management and Organization*, 28(4), 26-39.
- Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2005). Culture, law, and Corporate Governance. *International Review of Law and Economics*, 25(3), 229-255.
- Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2007). Culture rules: The foundations of the rule of law and other norms of governance. *Journal of Comparative Economics*, 35(4), 659-688.
- Loth, D. (2006). *Le management interculturel*.
- Lu, S., & Yan, H. (2013). A comparative study of the measurements of perceived risk among contractors in China. *International Journal of Project Management*, 31(2), 307-312.

BIBLIOGRAPHIE

- Marano, V., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2016). Home country institutions and the internationalization-performance relationship: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 42(5), 1075-1110.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Massar, S., & Amadou, S. (2021). La Mondialisation, Entre Superpuissance Des Firmes Et Encadrement Par Les Grandes Puissances. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 5(3), 161-192.
- Mcaleese, D., & Hargie, O. (2004). Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice. *Journal of Communication Management*.
- Mcsweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Mellahi, K., & Budhwar, P. S. (2010). Introduction: Islam and human resource management. *Personnel Review*.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (1996). Impact of culture on performance management in developing countries. *International Journal of Manpower*.
- Metle, M. A. K. (2002). The influence of traditional culture on attitudes towards work among Kuwaiti women employees in the public sector. *Women in Management Review*, 17(6), 245-261.
- Mihoub, M., & Fatiha, T. (2009). Les paradoxes de la souveraineté économique en Algérie. *Confluences Méditerranée*.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Moalla, E. (2016). Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede vs Schwartz vs Globe. *Management international*, 20, 26-37. <https://doi.org/10.7202/1063703ar>
- Myloni, B., Harzing, A. W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*.
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and

BIBLIOGRAPHIE

- organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28(3), 194-205.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
 - Noorderhaven, N., & Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741.
 - Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
 - Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
 - Porter, M. (1986). Changing patterns of international Competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
 - Pudelko, M. (2005). Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2045-2074.
 - Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.
 - Raghuram, S., London, M., & Larsen, H. H. (2001). Flexible employment practices in Europe: Country versus culture. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738-753.
 - Ralston, D. A. (2008). The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27-40.
 - Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., & Terpstra, R. H. (1993). Differences in managerial values: A study of US, Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 249-275.
 - Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of natural culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 177-207.
 - Reiche, B. S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17(6), 676-687.

BIBLIOGRAPHIE

- Robichaux, B. P., & Cooper, R. B. (1998). GSS participation : A cultural examination. *Information & Management*, 33(6), 287-300.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-391.
- Salk, J. E., & Brannen, M. Y. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. *Academy of Management Journal*, 43(2), 191-202.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159-177.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychological International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.
- Seghir, S. (2009). Does foreign direct investment impact the financial stability or conversely: The case of Tunisia? A gravity model approach. *Investment Management and Financial Innovations*, 6(1), 96-100.
- Singh, D., & Delios, A. (2017). Corporate governance, board networks and growth in domestic and international markets: Evidence from India. *Journal of World Business*, 52(5), 615-627.
- Söderberg, A. M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Soussi, S. A., & Côté, A. (2006). La diversité culturelle dans les organisations : Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. *Press: Université du Québec en Outaouais Gatineau (Qc), Canada*, 130-143.

BIBLIOGRAPHIE

- Spence, L. J., & Petrick, J. A. (2000). Multinational interview decisions: Integrity capacity and competing values. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 49-67.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tayeb, M. (2001). Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 91-108.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.
- Tiliouine, H., & Belgoumidi, A. (2009). An exploratory study of religiosity, meaning in life and subjective wellbeing in Muslim students from Algeria. *Applied Research in Quality of Life*, 4(1), 109-127.
- Torrès, O., Joyal, A., & Sadeg, M. (2010). La PME algérienne et le défi de l'internationalisation: Expériences étrangères. *HAL Post-Print*.
- Tounes, A., & Assala, K. (2007). Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens. *5ème congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat*.
- Toynebee, J. (2001). Creating problems: Social authorship, copyright and the production of culture. *Pavis Centre for Social and Cultural Research*.
- Tregaskis, O., Heraty, N., & Morley, M. (2001). HRD in multinationals: The global/local mix. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 34-56.
- Vance, C. M., Paik, Y., & White, J. A. (2006). Tracking bias against the selection of female expatriates: Implications and opportunities for business education. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 823-842.
- Vanderlinden, B. (2008). Rationality and culture management. Sources of management theories and organizations. *Cross-cultural Management Journal*, 10(1).
- Von Glinow, M. A., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2002). Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, 41(1), 123-140.

BIBLIOGRAPHIE

- Warner, M. (2000). Introduction: The Asia-Pacific HRM model revisited. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 171-182.
- Wiersma, U. J., & van den Berg, P. T. (1999). Influences and trends in human resource practices in The Netherlands. *Employee Relations*.
- Würtz, E. (2005). Intercultural communication on web sites: A cross-cultural analysis of web sites from high-context cultures and low-context cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 274-299.
- Yip, G. S. (1989). Global strategy... in a world of nations. *Sloan Management Review*, 31(1), 29-41.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.

Chapitres d'ouvrage

- Barmeyer, C. I., Davoine, E., & Güsewell, A. (2008). Développer les compétences interculturelles : le cas du groupe Bosch. In *Handbuch coaching* (Vol. 2, pp. 199-231).
- Barmeyer, C. I., & Haupt, U. (2002). Interkulturelles Coaching. In *Handbuch coaching* (pp. 199-231).
- Budhwar, P., Pereira, V., & Aboramadan, M. (2023). Managing human resources in the Middle East. In *Doing Business in the Middle East* (pp. 146-160). Routledge.
- Cazal, D. (2006). Le management interculturel. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 720-729). Vuibert.
- Chaplier, C., & Narcy-Combes, J. P. (2020). Comportements transculturels, production translangagière et réflexion didactique. In *Actes du Colloque international Approches critiques des identités culturelles dans l'espace public*.
- Charles-Pauvers, B., & Wang, Z. (2003). Gestion des ressources humaines et joint ventures sino-étrangères. In *L'Encyclopédie des ressources humaines*.
- Cox, A. (2008). Le transfert des politiques et pratiques de GRH dans les entreprises multinationales. In M.-F. Waxin & C. Barmeyer (Eds.), *Gestion des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques* (pp. 415-459). Liaisons.
- d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J. P., Chevrier, S., & Globokar, T. (1998). *Cultures et mondialisation: Gérer par-delà les frontières*.

BIBLIOGRAPHIE

- Dipboye, R. L., & Johnson, S. K. (2008). The Clash Between Best Practices for Selection and National Culture. In *Management Processes and Practices* (pp. 53-84). Psychology Press.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D. (2002). Human resource development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organisational practices. In *Journal of European Industrial Training*.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Introduction: Five key issues in understanding and changing culture. In *Gaining control of the corporate culture* (pp. 1-16).
- Milliman, J., Nason, S., Gallagher, E., Huo, P., Von Glinow, M. A., & Lowe, K. B. (1998). The impact of national culture on human resource management practices: The case of performance appraisal. In *Advances in International Comparative Management* (pp. 157-183). JAI Press.
- Phillips, T. N., Isenhour, L. C., & Stone, D. (2008). The potential for privacy violations in electronic human resource practices. In *Technology, Outsourcing & Transforming HR* (pp. 193-230).
- Schwartz, S. H. (1994). Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues* (pp. 85-119). Sage.
- Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. In D. Munro, J. F. Schumacher & S. C. Carr (Eds.), *Motivation and culture* (pp. 69–84). Routledge.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (2000). A new look at national culture: Illustrative applications to role stress and managerial behavior. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 417–436). Sage Publications.
- Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2002). Cross-cultural differences in responses to feedback: Implications for individual, group, and organizational effectiveness. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing.
- Tiliouine, H., & Achoui, M. (2018). Family characteristics and family life education in Algeria. In *Global perspectives on family life education* (pp. 117-133).

Thèses et mémoires

- Ali, A. (2010). *Human resource management practices and national culture: Empirical evidence from Pakistan* [Thèse de doctorat, University of Bradford].
- Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: Le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie* [Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine-Metz].
- Belga, J. (2017). *La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc: Interaction entre cadres français et autochtones* [Thèse de doctorat, Université Michel de Montaigne-Bordeaux III].
- Dahlab, A. (2019). *Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle: Cas des entreprises Algériennes* [Thèse de doctorat, Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou].
- El Haiad, T. (2007). *L'impact des pratiques de gestion de ressources humaines adaptées à la culture nationale sur la performance organisationnelle des entreprises pratiquant la gestion de projet au Canada et au Maroc* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières].
- Ghout-Khenoune, L. (2019). *Learner Autonomy and Context Specificity: A Study of Students' Discourses on EFL Learning and Teaching at Mira University of Béjaia, Algeria* [Thèse de doctorat, University of Algiers 2 Abu El Kacem Saad Allah].
- Graiche, L. (2012). *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie* [Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri].
- Hamzagic, E. (2019). *The impact of national culture on the bank's perception towards service quality: The case of banking sector in Serbia* [Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur].
- Horvath, Z. (2015). *National culture as a fundamental determinant of management's decisions leading to overinvestment in capital expenditures* [Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis].
- Manders, B. (2015). *Implementation and Impact of ISO 9001* [No. EPS-2014-337-LIS].
- Mateescu, V. (2008). *Le management interculturel en Roumanie: Le cas des investissements directs étrangers des PME étrangères* [Thèse de doctorat, Université Paris-Est].

Sites internet et rapports

- Brown, N. (2001). *Edward T. Hall: Proxemic Theory, 1966*. Center for Spatially Integrated Social Science, University of California, Santa Barbara. <http://www.csiss.org/classics/content/13>
- Culture Factor. (2023). *Country Comparison Tool*. <https://www.culturefactor.com/country-comparison>
- Eventdrive. (2025, 1 juin). *5 idées de team buildings interculturels en entreprise*. <https://www.eventdrive.com/blog/idees-team-building-interculturel-entreprise>
- Grafiati. (2025).: *exemples de références bibliographiques*. <https://www.grafiati.com/fr/info/apa-7/examples/>
- Hofstede Insights. (n.d.). *Country Comparison*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- OCDE. (2008). *Définition de référence des investissements directs internationaux* (4e éd.). <https://www.oecd.org/fr/>
- Organisation Mondiale du Commerce (OMC). (2017). *Rapport annuel*. <https://www.wto.org/>



Annexes



Formulaire du questionnaire



Le Management interculturel dans les entreprises étrangères en Algérie

Cher Participant,

Puis-je solliciter votre collaboration en répondant au questionnaire dont voici le lien :

http :<https://forms.gle/JZ4CnL1QDWMKS321A>

Ce questionnaire fait partie de la thèse de doctorat en science de gestion option gestion des ressources humaines menée par le doctorant Antar Aflalaye, du laboratoire « *LAPDEC* » de l'université de Mascara.

En effet, dans le cadre d'une recherche que je mène sur le management interculturel dans les entreprises étrangères en Algérie, j'aurais besoin de la participation des cadres supérieurs, cadres, maîtrise et personnels de l'exécution toutes nationalités confondues.

L'objectif de l'étude est d'enquêter sur le rôle de la culture nationale dans la mise en œuvre des pratiques du management interculturel dans les entreprises étrangères opérant en Algérie

Par ailleurs, Les résultats globaux de l'étude vous seront communiqués sur votre demande (en envoyant un e-mail à l'adresse correspondante ci-dessous. Votre collaboration s'avère très souhaitable et précieuse.

N'hésitez pas à me contacter pour toute question ou commentaire.

Antar Aflalaye doctorant Université de Mascara

Antar.aflalaye@univ-mascara.dz

Antar-aflalaye@hotmail.com

Je vous remercie pour votre aide.

Questionnaire

Veillez cocher la case correspondante

1. Le genre :

Vous êtes :

1. Homme :

2. Femme :

02. L'âge :

1. moins de 20 ans

2. 20-29

3. 30-39

4. 40-49

5. 50-59

6. plus de 60 ans

03. Niveau d'études :

1. Secondaire

2. Baccalauréat

3. Licence

4. Master et plus

04. Expérience dans l'entreprise :

01. Moins d'un an

02. 1-5 ans

03. 6-10 ans

04. 11-15ans

05. Plus de 15ans

05. La catégorie socioprofessionnelle :

01. Exécutant

02. Maitrise

03. Cadre

04. Cadre supérieur

06. Nationalité :

01. Algérienne

02. Autre

Précisez.....

Partie 01 : Questionnaire International Sur Les Valeurs (VSM 13)

Veillez imaginer un travail idéal, en faisant abstraction de votre emploi actuel, En définissant ce travail idéal, quelle importance accorderiez-vous à... (Veillez répondre en entourant une réponse par ligne) :

1 = sans importance ; 2 = peu important ; 3 = assez important ; 4 = très important ; 5 = de la plus haute importance.

01.	Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale	1	2	3	4	5
02.	Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter	1	2	3	4	5
03.	Avoir de bonnes performances reconnues	1	2	3	4	5
04.	Avoir une situation stable	1	2	3	4	5
05.	Travailler avec des personnes agréables	1	2	3	4	5
06.	Effectuer des tâches intéressantes	1	2	3	4	5
07.	Être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail	1	2	3	4	5
08.	Vivre dans une zone désirable	1	2	3	4	5
09.	Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis	1	2	3	4	5
10.	Avoir des possibilités de promotion	1	2	3	4	5
Dans votre vie privée, quelle importance accordez-vous à... (Veillez répondre en entourant une réponse par ligne) : (1) sans importance ; (2) peu important ; (3) assez important ; (4) très important ; (5) de la plus haute importance.						
11.	Réserver du temps pour les loisirs	1	2	3	4	5
12.	La modération ; ayant peu de désirs	1	2	3	4	5
13.	Être généreux envers les autres	1	2	3	4	5
14.	Épargne (ne pas dépenser plus que nécessaire)	1	2	3	4	5
(Veillez répondre en entourant une réponse par ligne) : (1) Jamais ; (2) Parfois ; (3) De temps en temps ; (4) Habituellement ; (5) tout le temps.						

ANNEXS

15.	À quelle fréquence sentez-vous nerveux ou tendu ?	1	2	3	4	5
16.	Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?	1	2	3	4	5
17.	Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?	1	2	3	4	5
18.	Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ? (5). Très bon (4). Bon (3). Correct (2). Mauvais (1). Très mauvais	1	2	3	4	5
19.	Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ? (1). Pas fier du tout (2). Pas vraiment fier (3). Relativement fier (4). Assez fier (5). Très fier	1	2	3	4	5
20.	À quelle fréquence, d'après votre expérience, les subordonnés ont-ils peur de contredire leur patron (ou les étudiants leur professeur ?) (1). Jamais (2). Rarement (3). Parfois (4). Habituellement (5). Toujours	1	2	3	4	5
<p>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants ?</p> <p>(Veuillez encercler une réponse dans chaque ligne) : (1). Fortement en désaccord ; (2). Pas d'accord ; (3). Indécis ; (4). D'accord ; (5). Tout à fait d'accord</p>						
21.	On peut être un bon manager sans avoir de réponse précise à chaque question qu'un subordonné peut soulever à propos de son travail	1	2	3	4	5
22.	Des efforts persistants sont le moyen le plus sûr d'obtenir des résultats	1	2	3	4	5
23.	Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix.	1	2	3	4	5
24.	Les règles de l'entreprise ou d'organisation ne doivent pas être enfreintes – même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation	1	2	3	4	5

Partie 02 : les pratiques de management interculturel

Directives

Voici une liste de pratiques de Management des Ressources Humaines (MRH) susceptibles d'être présentes dans votre entreprise.

Veillez indiquer selon vous le niveau d'implantation de chaque pratique de MRH au sein de votre entreprise enlaçant « X » sur la case de l'échelle qui correspond à votre choix. Le N°

ANNEXS

(1) Pas du tout implanté ;(2) rarement implanté ;(3) Parfois implanté (4). Habituellement implanté (5). Fortement implanté.

questions						
N°	Recrutement	1	2	3	4	5
Q1	Dans l'activité de sélection l'entreprise révèle t'elle tous les critères utilisés pour la sélection de chaque emploi pour tous les candidats.					
Q2	L'entreprise Utilise une large gamme d'outils de sélection sophistiqués pour la selection des condidats (par ex. entretien structurés, test psychologique, simulation de tâche,etc.)					
Q3	L'entreprise optepour le recrutement sur : (les journaux, sites internet, agence d'emplois, établissement d'enseignement...etc.					
Q4	pour le recrutement L'entreprise opte sur les sources interne et le réseau de relation (recommandation d'employés)					
Evaluation au rendement						
Q5	L'activité de l'évaluation au rendement est concentrée sur la façon dont le travail est effectué (comportement)					
Q6	L'évaluation au rendement est axée sur ce qui a été réalisés (les résultats)					
Q7	L'entreprise Crée des systèmes d'évaluation officielle dans lesquels des formulaires sont toujours remplis					
Q8	Le rendement d'un employé est évalué par son superviseur (supérieur hiérarchique)					
Q9	Le rendement d'un employé est évalué par leurs subordonnés ou les pairs					
Q10	L'évaluation au rendement est axée surlesréalisations individuelles.					
Q11	L'entreprise fait une évaluation au rendement de façon régulière et fréquente					
Développement et planification de carrière						
Q12	la priorité absolue dans la promotionsont la performance et la compétence					
Q13	La décision de cheminement de carrière est un choix personnel (acquis professionnels)					

ANNEXS

Q14	la priorité absolue de promotion est la loyauté , l'ancienneté et l'engagement des employés						
Q15	La décision de cheminement de carrière est influencée par l'entreprise et la famille.						
Q16	L'entreprise publie officiellement la promotion de tous les employés.						
La rémunération							
Q17	L'entreprise Détermine les taux de rémunération principalement en fonction du poste						
Q18	L'entreprise Garde secret le niveau de rémunération des employés						
Q19	L'entreprise Veille à ce que les besoins et attentes individuels soient toujours pris en compte lors de la détermination des salaires et des augmentations.						
Q20	Récompenser les réalisations spéciales par des incitations financières (tels que des primes, cadeaux en nature)						
Q21	Votre entreprise Détermine les salaires et indemnités selon l'âge, le genre et l'ancienneté des employés						
Q22	L'entreprise Prend la qualification et les compétences spécifiques des employés en Considération lors du choix du niveau de récompenses						

Bien cordialement.

Table des matières

Remerciement.....

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations.....

Sommaire.....

Introduction générale

Introduction générale.....08

Chapitre 01 : Globalisation et Internationalisation des Activités d’entreprise.....19

Section 1 : Globalisation et processus d’internationalisation des Entreprises.....20

1. Globalisation des activités d’entreprise :20

2. Processus et forme d’internationalisation des activités d’entreprise :.....21

2.1.Processus d’internationalisationdes activités.....21

2.2.Forme d’internationalisation des entreprises :.....24

2.2.1. Entreprise Internationale.....24

2.2.2. L’entreprise multinationale25

2.2.3. L’entreprise transnationale26

2.2.4. L’entreprise globale (mondiale) :.....26

Section 02 : Diversité culturelle et stratégies d’adaptation face à l’internationalisation.....27

1. Analyse des enjeux culturels lors de l’implantation internationale.....27

1.1.La diversité culturelle comme construction sociopolitique : rapports de pouvoir et hiérarchies.....28

1.2.Défis internes et transformation des structures organisationnelles29

2. Risques et opportunités liés à la diversité culturelle dans le contexte des IDE.....30

2.1.Les risques liés à la diversité culturelle dans les investissements directs étrangers (IDE).

2.1.1. Risques internes31

2.1.2. Barrières de communication dans les organisations internationales.....31

a) Problèmes de communication.....32

b) Difficultés d’interprétation.....32

c) Risque de fragmentation.....32

2.1.3. Risques d'intégration et organisationnels.....	32
2.2. Opportunités liées à la diversité culturelle dans le contexte des IDE.....	32
2.2.1. Atouts stratégiques de la diversité culturelle (Créativité et innovation)	33
2.2.2. . Meilleure adaptation aux marchés locaux et internationaux.....	33
2.2.3. Avantage concurrentiel et attractivité.....	33
2.2.4. Ouverture à de nouveaux marchés.....	33
2.2.5. Diversité culturelle comme facteur économique.....	33
3. L'orientation culturelle des organisations internationales.....	34
3.1. Le modèle ethnocentrique	34
3.2. Le modèle polycentrique	35
3.3. Le modèle régiocentrique	35
3.4. Le modèle géocentrique	35
4. De la culture universelle au management interculturel ?.....	37
Section 03 : L'internationalisation dans le contexte algérien.....	39
1. Évolution historique de l'ouverture économique algérienne.....	39
1.1 Nationalisation et économie planifiée (1962-1978).....	39
1.2 Transition vers l'économie de marché et ajustements structurels en Algérie	40
1.3 Restructuration économique et premier signes de crise en Algérie (années 1980).....	40
1.4 Diversification économique en Algérie (1999-2024).....	40
2. Dispositif mis par l'Algérie pour l'intégration à l'économie mondiale.....	41
2.1. L'IDE (Investissement direct étranger)	42
2.2. Cadre institutionnel et dispositifs stratégiques pour renforcer l'attractivité des IDE.....	43
2.2.1. Réformes réglementaires	43
2.2.2. Principales institutions de gestion et de promotion des IDE.....	43
2.3. Libéralisation du commerce extérieur : Accords internationaux et intégration régionale.	
a) Accord d'association avec l'Union Européenne (2002).....	44
b) Accords de libre-échange avec les pays arabes.....	44
c) Accords préférentiels bilatéraux.....	44
d) Participation aux initiatives multilatérales africaines.....	44
2.4. Des incitations fiscales, financières et conditions d'octroi en Algérie.....	44
3. Analyse des IDE en Algérie par secteur d'activité	45.
3.1. Analyse sectorielle des IDE : secteurs clés (hydrocarbures, hors hydrocarbures.....	45

4. Cartographie des pays investisseurs en Algérie et de leurs stratégies d’implantation	46
4.1. Les principaux investisseurs traditionnels	47
4.2. Investisseurs régionaux et émergents.....	47
5. Les différentes formes de présence des entreprises étrangères en Algérie	48
5.2. La création de filiale (<i>Green Field Investment</i>).....	48
5.3. La succursale.....	48
5.4. La joint-venture (JV)(co-entreprise)	49
5.5. L’alliance stratégique.....	49
5.6. Les fusions et acquisitions (F&A) (<i>Brown Field Investment</i>)	50
5.7. La sous-traitance internationale	50
5.8. Les accords de licences internationales.....	50
5.9. La franchise.....	50
Conclusion du chapitre :	

Chapitre 02 : Management Interculturel : Concepts, Théories Et Contextualisation

Section 01 : Notions et concepts fondamentaux du management interculturel.....	54
8. De la culture a l’interculturel	54
9. L’interculturalité :	56
10. Le Multiculturel :	57
11. Transculturel :	58
12. L’acculturation	58
13. Multiculturel, interculturel et transculturel : synthèse conceptuelle.....	59
14. Le management interculturel : définitions et enjeux.....	60
Section 02 : Culture nationale et culture d’entreprise.....	61
3. De la culture a la Nation :	62
1.1 Les composantes de la culture nationale.....	63
1.2 Les niveaux d’analyse de la culture :	65
2 De la Culture organisationnelle :	67
2.1 Composante et niveau de culture organisationnelle :	68
d) Les artefacts :	69
e) Les valeurs et croyances :	70
Hypothèses sous-jacentes de base :	70
L’interaction des trois niveaux de la culture organisationnelle	71
Section 03 : Théorie et modèles du management interculturel.....	71

1. L'Approche Dimensionnaliste :.....	72
4. Les Modèles dimensionnalistes :.....	74
2.1. La théorie de l'iceberg « Edward T. Hall ».....	74
2.1.1 Les niveaux d'échange culturel selon Hall :.....	75
2.1.2 La Monochronie et la Polychronie dans les cultures.....	75
2.2.3 Le rapport à l'espace : la proxémique culturelle.....	77
a) La distance intime	78
b) La distance personnelle	79
c) La distance sociale	79
d) La distance publique	79
2.2.4 Les contextes culturels : contexte riche Versus contexte pauvre.....	80
2.3 La théorie des couches d'oignon « Geert Hofstede» :.....	83
2.2.1. L'importance De La Distance Hiérarchique.....	84
2.2.2. Individualisme <i>Versus</i> communautarisme	87
2.2.3. La masculinité <i>Versus</i> la féminité.....	90
2.2.4. Le contrôle de l'incertitude.....	92
2.2.5. L'orientation temporelle (de long terme <i>versus</i> court terme)	93
2.2.6. L'Indulgence <i>versus</i> Sévérité	94
2.2.7. Critiques du modèle de Hofstede	95
2.3. L'enquête GLOBE« Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program »:.....	95
2.3.1. Dimensions culturelles de GLOBE :.....	95
2.3.1.1.Distance de pouvoir	97
2.3.1.2.Évitement de l'incertitude	97
2.3.1.3.Orientation humaine	97
2.3.1.4.Collectivisme institutionnel	97
2.3.1.5.Collectivisme au sein du groupe	97
2.3.1.6.L'affirmation de soi	97
2.3.1.7.L'égalitarisme entre les sexes	97
2.3.1.8.Orientation vers le futur :.....	97
2.3.1.9.Orientation vers la performance.....	97
2.3.2. Contributions de l'enquête GLOBE:.....	98

2.3.3. Critiques du modèle GLOBE.....	98
2.4. Le modèle de cadre de valeurs de Shalom H. Schwartz.....	99
2.4.1. Les dimensions de Schwartz (1994)	99
2.4.1.1 La première dimension est ‘ <i>l’embeddeness</i> ’l’intégration versus l’autonomie :.....	100
2.4.1.2 La deuxième dimension est la hiérarchie contre l’égalitarisme	100
2.4.1.3 La troisième dimension est la maîtrise contre l’harmonie	101
2.5.2 Contribution de l’enquête Schwartz	101
2.5.3 Limites du modèle Schwartz	102
2.5. Le modèle des niveaux De culture « fons Trompenaars et Charles Hampden- turner	
2.5.1. L’Individualisme contre Le Collectivisme	102
2.5.2. La dimension Universalisme Vs particularisme	103
2.5.3. La dimension Objectivité Vs subjectivité	103
2.5.4. Culture diffusée Vs Culture limitée	104
2.5.5. Statut attribué ou statut acquis	104
2.5.6. L’attitude vis-à-vis du temps : S’organiser de façon séquentielle ou synchrone (Séquentiels ou Synchrones)	105
2.5.7. L’attitude vis-à-vis de l’environnement : Contrôler la nature ou la laisser suivre son cours. (Contrôler ou suivre)	105
2.6. L’approche de Philippe d’Iribarne et la logique de la vie en société	107
2.6.1. La logique de l’honneur renvoie au contexte français de gestion	108
2.6.2. La logique du contrat caractérise la société américaine	108
2.6.3. La logique du consensus est celle du contexte néerlandais.....	108
Conclusion du chapitre II :	

Chapitre 03 : Culture Nationale et Pratiques de Management Interculturel

Section01 : Les pratiques de management interculturel.....	111
3. Divergence et convergence dans le management interculturel.....	112
1.1.Les hypothèses de la convergence	112
1.2.Les hypothèses de divergences	113
1.3.L’hypothèse de« la crossvergence ».....	113
2. Vers une théorisation des pratiques du management interculturel	114

3. Les pratiques de management interculturel : entre standards internationaux et spécificités nationales.....	114
4. Le paradigme universaliste des pratiques de management des ressources humaines	
4.1.Le modèle des meilleures pratiques « <i>best practices</i> »	117
4.1.1. Critique du modèle de meilleures pratiques.....	117
5. Le paradigme contextuel des pratiques de management des ressources humaines	
5.1.Modèle de pratiques de management des ressources humaines le mieux.....	120
6. Principaux facteurs d'homogénéisation des pratiques managériales à l'échelle mondiale adaptées ou « d'urgence ».....	120
6.1. L'effet de mode.....	120
6.2. L'alignement sur les standards des pays développés:.....	120
6.3. Les règles d'interaction.....	122
7. Débat pays d'origine-pays hôte.....	122
6. Le choix des pratiques de management des ressources humaines à étudier	123

Section 02 : Culture nationale et pratiques de management des ressources humaines.....123

1. Culture nationale, Culture organisationnelle et pratiques managerielles.....	124
2. Manifestations de la culture à travers les pratiques organisationnelles	130
3. Influence des dimensions culturelles sur les pratiques du Management des Ressources Humaines (MRH).....	131
3.1.Le recrutement	133
3.2.Le Système d'évaluation au rendement	134
3.3.Rémunération.....	136
3.4.La planification des Ressources Humaines et des Carrières	137
4. Conclusion du chapitre III.	

Chapitre 04 : Méthodologie de recherche

Section 01. Choix épistémologique et méthodologique.....	142
1. Orientation philosophique de la recherche.....	142
1.1.Qu'est-ce que l'épistémologie	142
1.2.Rôle du positionnement épistémologique dans la recherche.....	145
1.3.Les courants majeurs des sciences	146
1.3.1. Le rationalisme	146

1.3.2. L'empirisme.....	146
2. Principaux paradigmes épistémologiques.....	147
2.1.Le constructivisme.....	147
2.2.Le constructivisme.....	148
2.3.Le Positivisme	148
3. Les modes de raisonnements	149
3.1.La démarche inductive	149
3.2.La démarche déductive	149
3.3.La démarche hypothético-déductive : (l'abduction).....	150
4. Les méthodes associées :.....	152
4.1.La méthode qualitative :.....	152
4.2.La méthode quantitative	152
5. Paradigme épistémologique et méthode de recherche adoptés par la thèse.....	152
Section 02 : choix du modèle conceptuel et développement des hypothèses.....	
154	
1. Synthèse des études antérieures.....	157
2. Vers une grille d'analyse contextuelle pour l'Algérie.....	157
3. Validation empirique par les études récentes.....	158
4. Propositions de recherche et modèle conceptuel	159
4.1.Propositions de recherche	159
4.2.Modèle conceptuel	160
4.3.Les Hypothèses	161
4.3.1. Hypothèse Principale.....	162
4.3.2. Hypothèses secondaires relatives aux dimensions culturelles	162
4.3.3. Hypothèses secondaire relatives aux pratiques des Ressources humaines	165
Section 03 : Design de recherche et opérationnalisation.....	
165	
1. Méthode de recherche retenue.....	165
2. Populations de recherche et échantillonnage	166
3. Outils de collectes des données	167
3.1. Le questionnaire	167
4. Les instruments de mesure	168
4.1.Le VSM (13) De G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov Et H. Vinken	168
4.2.Méthode de dépouillement du questionnaire	169
4.3.Le questionnaire sur les pratiques de management interculturel.....	169

5. Procédure et Mesures.....	174
5.1.Mode d’administration du questionnaire	175
5.2.Le choix des entreprises sélectionnées	175
5.3.Les outils statistiques utilisés	176
6. Analyse des données d’enquête.....	177
6.1.Fiabilité - Fidélité de chaque échelle du questionnaire utilisé	178
6.1.1. Fiabilité - Fidélité de l’échelle de mesure des valeurs culturelles d’Hofstede... 178	
6.1.2. Fiabilité - Fidélité de l’échelle de mesure des pratiques de management interculturel	180
7. Contraintes de la recherche	182
Conclusion du chapitre	

Chapitre 05 : Analyses et Interprétation des résultats

Introduction

Section 1 : analyse des résultats.....	184
1. L’analyse des données sociodémographiques et firmographiques	184
1.1 Répartition par genre	185
1.2 Répartition de l’échantillon par l’âge	186
1.2.1. Implications pour l'analyse	186
1.3. Répartition selon le Niveau d’études	187
1.4. Structure par Expérience professionnelle	187
1.5. Distribution selon les Catégorie socioprofessionnelle	189
1.6. Distribution de l’échantillon par nationalité	190
2. Implications méthodologiques générales pour l'analyse statistique	190
2.1 Validité de l’échantillon pour l’étude du management interculturel.....	190
2.1.1 Forces méthodologiques de l'échantillon.....	191
2.1.2 Limites méthodologiques.....	191
3 Statistiques descriptives.....	192
3.1 Calcule de l’indice de la culture nationale.....	192
3.1.1 La distance hiérarchique (PDI)	194
3.1.2 L’orientation individualiste ou communautaire (IDV)	195
3.1.3 L’orientation masculine ou féminine des valeurs (MAS)	196
3.1.4 La relation à l’incertitude et à l’ambiguïté (UAI)	197

3.1.5 L'orientation à court terme et l'orientation à long terme (LTO)	198
3.1.6 Indulgence (IVR)	200
3.2 Profil de la culture nationale algérienne émergé à partir des indices calculé	201
3.3 Statistiques descriptives pour les pratiques de management interculturel	202
4 Vérification des conditions statistiques pour calculé la régression linéaire	205
4.1 Normalité des résidus	205
4.2 Matrice de corrélation entre variables explicatives	206
4.3 Variance Inflation Factor (VIF)	207
4.4 Résidus vs valeurs prédites (Linéarité et Homoscédasticité)	207
5 Analyse de la corrélation entre dimensions culturelles et pratiques RH	209
6 Tester la Validation des Hypothèses	210
6.1 Hypothèse Générale (H1)	210
6.1.1 Calcul de la Régression linéaire multiple globale des Pratiques RH	211
6.1.2 Validation de l'Hypothèse principale (H1)	213
6.2 Validation des hypothèses secondaire relatives aux pratiques RH	214
6.2.1 Régression pour la pratique RH : Recrutement	214
6.2.2 Régression pour la pratique : Évaluation des RH	215
6.2.3 Régression pour la pratique RH : gestion de Carrière	217
6.2.4 Régression pour la pratique RH : Rémunération	219
6.3 validation des Hypothèses secondaire relatives aux dimensions culturelles	220
6.3.1 Validation de l'hypothèse secondaire H1a	221
6.3.2 Validation de l'hypothèse secondaire H1b	221
6.3.3 Validation de l'hypothèse secondaire H1c	221
6.3.4 Validation de l'hypothèse secondaire H1d	222
6.3.5 Validation de l'hypothèse secondaire H1e	222
6.3.6 Validation de l'hypothèse secondaire H1f	222
Section 02. Discussion et interprétation des résultats	222
1. Comparaison des indices culturels : Algérie (pays d'accueil) vs (Italie et USA) pays d'origine des multinationales étudiées	222
2. Quand la culture algérienne modélise les pratiques RH des multinationales	225

3. Le management interculturel comme levier incontournable et passerelle stratégique pour l'adaptation des pratiques RH au contexte local.....	227
Conclusion du chapitre	
Conclusion	
Générale.....	229
Bibliographie.....	236
Annexes.....	255
Questionnaire.....	256
Table des matières.....	270
Abstract et résumé.....	272

Résumé

Dans un contexte de mondialisation croissante, les firmes multinationales sont de plus en plus amenées à opérer dans des environnements culturels complexes, notamment dans les pays émergents comme l'Algérie. Cette thèse se propose d'analyser l'impact de la culture nationale algérienne sur les pratiques de management interculturel au sein des entreprises étrangères qui y sont implantées.

Cette recherche s'appuie sur une approche quantitative mobilisant le *Value Survey Module* (VSM 2013) de Geert Hofstede. L'objectif est de mesurer les dimensions culturelles nationales et de valider un modèle expliquant l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Les résultats révèlent que cinq des six dimensions culturelles de Hofstede — la distance hiérarchique (PDI), l'individualisme (IDV), la masculinité (MAS), l'orientation à court terme (LTO) et l'indulgence (IVR) — exercent une influence positive et statistiquement significative sur l'adaptation des pratiques de GRH. En revanche, la dimension de l'évitement de l'incertitude (UAI) n'apparaît pas comme un facteur déterminant.

En conclusion, cette thèse offre un cadre d'analyse concret pour les gestionnaires et enrichit la littérature sur le management interculturel en contexte nord-africain.

Mots-clés : culture nationale, management interculturel, pratiques de GRH, Hofstede, Algérie.

Abstract

In a context of growing globalization, multinational corporations increasingly operate in complex cultural environments, particularly in emerging countries such as Algeria. This thesis aims to analyze the impact of Algerian national culture on intercultural management practices within foreign companies operating there.

this research is based on a quantitative methodology using Geert Hofstede's Value Survey Module (VSM 2013). The objective is to measure national cultural dimensions and validate a model explaining the adaptation of human resource management (HRM) practices. The results reveal that five of Hofstede's six cultural dimensions—Power Distance (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Long-Term Orientation (LTO), and Indulgence (IVR)—exert a positive and statistically significant influence on the adaptation of HRM practices. Conversely, the Uncertainty Avoidance (UAI) dimension does not appear to be a determining factor.

In conclusion, this thesis offers a concrete analytical framework for managers and enriches the literature on intercultural management in the North African context.

Keywords : national culture, intercultural management, HRM practices, Hofstede, Algeria.