

## **DIVERSITE CULTURELLE ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE. CAS DU LEAN MANAGEMENT : SNC LAVALIN SKIKDA ALGERIE**

Adnane IDRI, Doctorant, Labo Permanan, EHEC

Pr. Ibrahim Azzedine KERKOUB , Professeur ,EHEC, Labo Permanan

### **Résumé**

Notre étude prend appui sur le modèle de la traduction de B .Latour et M.Callon (1980)ainsi que la théorie interprétative de P.d'Iribarne (2011). L'objet soumis à l'étude est l'analyse des effets des représentations culturelles sur la dynamique de l'innovation organisationnelle en nous basant sur un corpus constitué d'entrevus effectués au sein d'une coopération internationale : la centrale thermique installée à Skikda(Algérie) SNC LAVALIN. L'étude conclut que les différents profils culturels se réunissent et se complètent pour donner naissance à une nouvelle procédure managériale dite le leanmanagement.

**Mots clés :** Diversité culturelle, innovation organisationnelle, lean management.

### **Abstract**

Our rationel is based on B .Latour etM.Callon theory (1980) of translation and d'Iribarne interpretive theory(2011) . The subject under study is the analysis of the effects of cultural representations on the dynamics of organizational innovation based on a body of interviews conducted in international cooperation: the thermal power plant installed in Skikda (Algeria) SNC LAVALIN. The study concludes that the different cultural profiles meet and complement to give rise to a new managerial procedure called lean management.

**Key words:** Cultural diversity , organizational innovation , lean management.

### **1-Introduction**

Dans un contexte de mondialisation où les barrières (économiques, sociales...etc.) sont décroissantes entre nations (Davel et al.2008), la sphère économique algérienne est marquée par une remarquable expansion des firmes multinationales.

Cette internationalisation croissante des entreprises a considérablement modifié la composition et le fonctionnement des équipes de travail ; celles-ci ajoutent à la diversité classique de métiers

et de profils des membres une diversité culturelle qui implique que les acteurs ne partagent pas les mêmes références pour donner du sens aux situations qu'ils vivent (d'Iribarne, 2008). En effet, elles regroupent une multiplicité d'individus dont les valeurs, les comportements et les attentes sont hétérogènes.

Notre article est organisé en trois sections. Dans un premier temps nous présentons une revue de littérature sur les deux concepts clés à savoir la diversité culturelle et l'innovation ; ainsi qu'un cas d'innovation managériale dans une coopération internationale installée en Algérie. Nous détaillons ensuite notre méthodologie de recherche et enfin, nous exposons les résultats de notre analyse de cas expliquant comment des acteurs de cultures nationales différentes s'engagent dans le processus d'innovation.

## **2-Diversité culturelle, coopérations internationales et innovation**

Les définitions contemporaines de l'innovation caractérisent celle-ci comme un processus entier, qui mène à réaliser de la nouveauté et amène les idées nouvelles (inventions) à l'épreuve de satisfaction des besoins (Durand T., 1999). Diversité culturelle et innovation sont étroitement imbriquées dans la littérature où il est souvent considéré que la diversité est à la fois avantage et inconvénient pour le processus de l'innovation. Dans les prochaines lignes, nous allons tenter, à travers une revue de littérature, résumer en quoi la diversité culturelle peut être motivation ou frein de la créativité et de la production d'idées nouvelles.

Beaucoup de recherches convergent vers la certitude que la diversité culturelle est un facteur d'échec et un défi au développement des coopérations internationales, autrement dit, elle a une influence négative sur les relations à l'intérieur de ces coopérations (Parkhe, 1991; Cartwright et Cooper, 1993; Sirmon et Lane, 2004). Elle présente un défi de taille pour les organisations en matière de gestion et d'intégration du personnel dans le milieu de travail (Soussi, Coté, 2006). Mais au-delà de l'intégration dans le milieu de travail vient également le problème de l'intégration sociale (Drudi, 2003). Les individus culturellement hétérogènes se verront confrontés dans leur espace d'accueil à de grands changements au niveau identitaire associés à un univers de références inhabituel (Cardu et Sanschagrin, 2002)

Toutefois, d'autres recherches mettent en avant les impacts positifs de la diversité culturelle dans les coopérations internationales. Elles expliquent qu'elle a un impact positif sur la réussite des coopérations parce qu'elle peut procurer de multiples avantages (Davel et al. 2008). C'est d'ailleurs la conviction de certains hauts dirigeants tels que Carlos Ghosn<sup>1</sup>, président de Renault-Nissan, qui assurait que les différences des cultures sont des sources d'enrichissement extrêmement importantes dans les organisations<sup>2</sup>. Cette hypothèse est appuyée par Doz et al. (2004), les auteurs évoquent le lien direct de la diversité culturelle avec l'innovation, ils affirment que l'une des raisons pour lesquelles la diversité culturelle peut être créatrice de valeur dans une coopération inter-entreprises est justement celle de l'innovation. Ils expliquent que des systèmes de signification différents et des approches différentes peuvent stimuler l'innovation. Romelaer (2002) explique également que l'innovation ne procède pas seulement de la créativité individuelle, mais aussi de la «*confrontation avec la variété, c'est-à-dire de rencontres entre des personnes et des organisations qui ont des vues, des objectifs et des savoirs différents*». Dans un même ordre d'idées, Faulkner et Rond (2000) précisent que seules les entreprises de différentes cultures ont beaucoup à gagner les unes des autres en matière d'apprentissage et que les différences perçues peuvent constituer des occasions d'améliorer leurs propres processus.

### **3-Le Lean management : une innovation managériale**

Inspiré du Système de Production Toyota (TPS) (Ohno, 1988) et baptisé par Womack et Jones au début des années 1990, le lean management est défini comme une nouvelle organisation accompagnée d'une nouvelle philosophie organisationnelle et de nouvelles techniques (Womack et Jones, 2009). Ces principes clés sont de réduire au maximum tous les gaspillages tout en maintenant un processus d'amélioration continue et en gardant comme référence la valeur attendue par le client (Womack et Jones, *ibid*).

---

<sup>1</sup>Carlos Ghosn a piloté Nissan ensuite Renault-Nissan et a été l'artisan de la construction de cette alliance.

<sup>2</sup> Conférence à la maison de la culture du Japon. Paris, le 29 mai 2002 (dans Ghosn, C., et P. Riès, «Citoyen du monde. Paris, 2003)

Shah et Ward ( 2007) ,tout en indiquant que les pratiques les plus communément rattachées au Lean sont le Juste à Temps, le système de production tiré , les techniques de changement rapide de production, la réduction des tailles de lot, les programmes d'amélioration continue des compétences, le management de la qualité totale la maintenance préventive, et les équipes de travail inter-fonctionnelles, proposent également une définition du Lean « *un système intégré sociotechnique dont le principal objectif est d'éliminer les gaspillages en réduisant ou minimisant les variabilités internes, des fournisseurs et des clients* ».

## **4-Cadre théorique**

### **4-1-La théorie du sens de P.d'Iribarne(2011)**

L'approche interprétative française de Philippe d'Iribarne qui ne peut être que celle la plus appropriée à notre travail de recherche. En effet la conception de notre terrain, que nous détaillerons plus loin, ne fait qu'accentuer la nécessité d'entreprendre des analyses culturelles avec l'approche interprétative. Le cas de l'entreprise sur laquelle nous travaillons présente une coopération internationale où se rencontre du personnel issu de deux nationalités différentes. Ces analyses comparatives sont très requises pour la mise en évidence du contexte de sens propre à chaque culture, tel que souligné par Chevrier (2012) : «*Si l'on peut à posteriori tirer d'un seul produit symbolique la substantifique moelle d'un système de sens, sa mise au jour passe par la comparaison avec d'autres système de sens*». L'analyse interprétative nous est alors requise afin d'opérer des comparaisons par-delà les propos tenus et les discours à effectuer avec des interlocuteurs de cultures différentes.

### **4-2-La théorie de la traduction de M.Callon et B.Latour (1980)**

Cette théorie implique dans son analyse, au-delà des acteurs humains, les facteurs non-humains, qui peuvent être des objets, des procédés, des équipements, des dispositifs techniques ou administratifs, ou également des discours, les tous définis par «actants». La théorie de la traduction selon ces sociologues permet de comprendre comment des acteurs et des actants– des choses et des objets – se connectent, se lient et s'intéressent les uns aux autres pour émerger et consolider des innovations.

En d'autres termes, selon les mots de Callon (1999) : «*Toute traduction, pour survivre, dans la mesure où elle met en relation des*

*gens qui ont toutes les raisons du monde de ne pas se rencontrer, s'appuie sur des équipements, des dispositifs matériels, institutionnels, législatifs ou autres, qui ont des conséquences sur la nature et le contenu des interactions ainsi cadrées». Mais pour bien appréhender le principe de ce modèle, il faut d'abord bien comprendre le sens du concept «traduction» adopté dans cette approche. Le sens de «traduction» ici ne doit pas être compris dans la même perspective que la traduction linguistique.*

Il faut en revanche avoir un autre processus qui assure la présence de tous les acteurs de l'innovation à chaque moment du développement de cette dernière. L'ensemble de ce processus substitutif est désignée par la notion de «Traduction»<sup>3</sup>.

## 5-Méthodologie et collecte des données

Notre recherche repose sur une approche qualitative, selon Yin, (2009) elle convient le plus quand nous formulons une problématique en termes de comment et de pourquoi .Elle est aussi considérée comme la plus appropriée lorsque le chercheur espère garder le comportement des individus sous contrôle (Eisenhardt, 1989)

Nous réalisons notre recherche sur un cas de coopération internationale sis en Algérie, Centrale thermique<sup>4</sup> de Skikda (SNC-Lavalin).

La collecte des données s'est appuyée sur des entretiens auprès de six personnes dont les profils sont précisés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1.Profils des personnes interviewées**

Int n°	Nationalité	Fonction
1	Algérienne	Directeur des ressources humaines <b>DRH</b>
2	Canadienne	Directeur général <b>DG</b>
3	Canadienne	Directeur du service technique <b>DST</b>
4	Algérienne	Responsable du service qualité <b>RQ</b>
5	Algérienne	Ingénieur

<sup>3</sup>Reportage avec Michel Callon. Centre de sociologie de l'innovation. École des Mines-ParisTech. Le 12 septembre 2008. [http://www.carnot-mines.eu/WebTV/economie-management-societe\\_WC2/que-dit-la-sociologie-de-la-traduction-de-linnovation\\_V20/](http://www.carnot-mines.eu/WebTV/economie-management-societe_WC2/que-dit-la-sociologie-de-la-traduction-de-linnovation_V20/)

<sup>4</sup>La centrale thermique a été réalisée par la compagnie mère SNC-Lavalin ,mais son exploitation est actuellement faite depuis 2006 par sa filiale très entrepreneur SNC-Lavalin O & M (Opérations & Maintenance ) . <http://www.snclavalin.Com/news.php?lang=fr&id=64>

6	Algérienne	Technicien 1
7	Algérienne	Technicien 2

## 6-Analyse des données

Il apparaît que le moteur de l'innovation est lié aux dysfonctionnements organisationnels relevés par les canadiens. Ce qui a donné naissance à une méthodologie ayant pour but d'éliminer le gaspillage dans le processus de production, améliorer la qualité et les compétences du personnel et maximiser la valeur pour le client au moindre coût pour l'entreprise.

Matveev et Nelson (2004) affirment également que les équipes multiculturelles tendent à produire des nouvelles idées.

*« Nous avons relevés plusieurs cas de gaspillages, de perte de temps à chercher des informations ou des outils inutiles, ou a effectués des réunions sans point d'actions » DRH*

Les échanges dans une équipe diversifiée se prolongent bien plus longtemps que dans une équipe homogène qui tend à converger plus rapidement et risque de se pencher vers la « pensée du groupe ». Les remises en questions sont plus fréquentes en équipes diversifiée, contribuant à élargir le champ des options envisagées et à approfondir chacune.

Stall et al 2010 souligne que ce n'est pas seulement la richesse des savoirs liés à une diversité de contextes qui stimule la créativité ; le processus même d'échanges entre les membres de l'équipe est générateur d'idées nouvelles. En effet une innovation ne s'impose jamais sans discussion.

Les canadiens ont plus d'expériences dans ce domaine que nous. Nous (Algérien) connaissons parfaitement notre pays ce qui est une source d'enrichissement.

*« Lors de plusieurs réunions de travail, nous avons abordé les problèmes de dysfonctionnements organisationnels, .... Et ça a débouché sur de nouvelles pratiques managériales » DRH*

La recherche de solutions des problèmes débouche sur de nouvelles idées managériales. Nous avons procédé à une nouvelle organisation accompagnée d'une nouvelle philosophie organisationnelle et de nouvelles techniques. Les principes rattachés à cette organisation sont de réduire au maximum tous les gaspillages tout en maintenant un

processus d'amélioration continue et en gardant comme référence la valeur attendue par le client. (Womack et Jones, 2009)

Dans cette première phase du processus d'adoption, la formation semble avoir joué un rôle de levier central. A ce stade du processus, il ne s'agit pas de la formation du personnel, mais de celle des dirigeants et principaux responsables aussi. L'entreprise a organisé des formations sur les concepts et pratiques Lean pour leurs dirigeants et principaux responsables. Ces formations répondaient à plusieurs objectifs : (1) comprendre le Lean et en avoir une vision commune; (2) décider collectivement du plan de déploiement et impliquer tous les dirigeants et responsables (dont les RH) ; (3) si nécessaire, «démystifier » le Lean dont la perception n'était pas toujours positive. A titre d'exemple, des membres du comité de Direction de l'entreprise avaient une représentation très négative du Lean car ils avaient visionné quelques années auparavant un film sur le fonctionnement d'un atelier Toyota. Celui-ci dénotait, selon eux, des conditions de travail inacceptables.

*«Je n'étais pas convaincu au début et assez réticent. On avait vu une vidéo qui nous montrait des images :les gens devaient travailler debout, ce qui était difficile à admettre » DRH*

La communication est le premier levier cité. Elle permet d'informer tout le personnel sur le projet collectif que représente le Lean et de lui donner de l'importance.

*« Au départ, lors des réunions d'informations, ils ont pu se dire : « bon ok, c'est une nouvelle idée du groupe ». « il va falloir parvenir à sa pérennité» DG*

Elle doit donc rapidement s'accompagner d'autres pratiques de mobilisation.

La communication demeure capitale dans cette phase. Elle permet, en effet, de maintenir toujours la mobilisation des salariés, notamment en communiquant sur les réalisations et résultats. Les explications constantes et répétées permettent aux salariés d'appréhender les nouvelles pratiques et de leur donner du sens.

*«Les leviers, c'est la communication : on parle «Production System » tout le temps.» DRH*

*«On explique, on convainc, on cherche l'adhésion par la communication» D G*

La communication est multiforme et l'informel tient une place non négligeable, voire centrale. Elle représente un atout indéniable, notamment au sein des PME, où la proximité la favorise davantage.

*« nous sommes une petite entité, ce qui fait que les portes du bureau sont toujours ouvertes »* DG

La formation est ainsi le second levier le plus cité. L'entreprise a procédé à des formations sur les méthodes de travail Lean pour son personnel, les citant comme indispensables pour une mise en usage réussie et efficace. De ce fait, ces pratiques de formation, même incontournables, ne semblent pas représenter une variable discriminante de la pérennisation du Lean, sauf à analyser leur intensité et leur ampleur. SNC L'avalin qui a réussi à pérenniser la démarche, a, par exemple, créé son école du Lean en interne, appelée « le Lean par les mains » dans l'idée d'apprendre en faisant et de convaincre par les faits et gestes. Tous les salariés de l'entreprise, tous statuts confondus, ont suivi cette formation. Elle est d'ailleurs aujourd'hui incluse dans le parcours d'intégration de toute nouvelle recrue.

*« Nous avons procédé à la formation de tout le personnel. »* DRH

Les pratiques de participation revêtent un rôle clé lors de la mise en usage. Elles permettent aux salariés de prendre part à la détermination des nouvelles pratiques de travail, ce qui favorise leur appropriation, voire leur adaptation. Ils deviennent ainsi les meilleurs porte-parole en interne. Ceci s'est révélé être une pratique concrète mise en œuvre par l'entreprise.

*« J'ai participé à un Workshop... nous avons déterminé ensemble la nouvelle organisation ... j'ai donné mon avis sur des choses ... ce n'était pas une surprise à la mise en place »* Directeur du service technique

*« Nous avons fait un mix entre ce que l'on voyait du poste et ce qu'ils en pensaient eux-mêmes... »* Directeur General

Ces pratiques de participation procurent aux salariés non seulement le sentiment d'être membres à part entière de l'organisation mais aussi de la considération, de respect et de confiance. Cela les incite, par réciprocité, à s'engager dans les comportements attendus par l'organisation.

*« Nos suggestions son prise en considération. C'est motivant et*

*« Lors des réunions des groupes de réflexion et d'échanges, quand on émet une idée, RQ nous félicite, c'est encourageant et valorisant. »*  
Manager

Elles peuvent même être pensées par les gestionnaires des RH. C'est le cas de l'entreprise qui a institutionnalisé une pratique managériale de reconnaissance.

*«Nous avons institué l'obligation de faire part des points positifs avant d'aller sur les points de progrès avec l'idée de ne jamais oublier les bonnes choses» D G.*

*«Nous nous sommes rendu compte que le Lean demande plus de supports et plus d'indirects» D G.*

*«Il faut aussi mouiller le maillot. Si les gars voient que l'on s'intéresse à eux, ils nous le rendent bien. Bon, après, c'est ma recette !*  
» Responsable Qualité

*« On a des bons patrons, leurs portes sont toujours ouverte. Alors, c'est normal, ce qui nous conduit à faire plus d'efforts » Technicien*

Telles que des primes d'intéressement ont, selon les acteurs interviewés, pour effet d'accroître la motivation et de fournir des signaux clairs sur les objectifs prioritaires de l'entreprise puisqu'elles sont basées sur des critères connus de tous.

*«Il y a une prime par trimestre...c'est très motivant... 3 critères principaux : qualité, productivité et taux de service... ça met en évidence les priorités.» Technicien*

Elles représentent une reconnaissance susceptible de renforcer leur sentiment d'appartenance et de mobilisation pour le projet collectif Lean.

*«Au niveau salaire, on repartit les dividendes.» Responsable Qualité*

*«On s'implique parce qu'on a des patrons humains. Par exemple, l'année passée, malgré la crise, eh bien, lors de la rentrée scolaire, ils ont fait l'effort de nous donner une prime. Entre nous, on s'est dit qu'on leur montrerait qu'ils peuvent aussi compter sur nous »*  
Opérateur

Des pratiques de contrôle participatif complémentaires pour maintenir la mobilisation

Il ne s'agit pas ici du contrôle des processus porté par certaines des pratiques techniques du Lean, mais du contrôle des tâches, ou plus exactement du contrôle de l'usage et de la poursuite de l'usage des nouvelles pratiques Lean par les salariés. Toute la difficulté est alors d'imaginer des pratiques de contrôle participatives, c'est-à-dire par lesquelles on vérifie l'application des nouvelles pratiques tout en laissant une place à l'adaptation, aux propositions, et aux actes de

reconnaissance. En ce sens, l'entreprise a instauré un système d'entrevues collectives quotidiennes de courte durée avec le supérieur hiérarchique direct durant lesquelles la poursuite de l'usage est contrôlée tout en laissant aux salariés le sentiment d'être force de proposition face aux écarts identifiés ou évolutions nécessaires. Le contrôle est alors moins interprété comme un signe de défiance ou un manque de confiance.

## 7-Conclusion

En guise de conclusion, notre article porte principalement sur l'étude des effets de la diversité culturelle sur l'engagement des acteurs dans le processus de l'innovation dans un contexte de coopération internationale. Notre objectif est d'examiner grâce à une étude de cas (l'entreprise SNC LAVALIN) l'articulation des représentations culturelles différentes dans la dynamique de l'innovation.

Les résultats révèlent, tout d'abord que le moteur de l'innovation est lié aux dysfonctionnements organisationnels, ce qui donne naissance à une nouvelle méthode de travail dite « le Lean management » ayant pour but d'éliminer le gaspillage dans le processus de production, améliorer la qualité et les compétences du personnel, favoriser la formation et maximiser la valeur pour le client au moindre coût pour l'entreprise. Par ailleurs, le processus d'échange entre les membres d'une équipe multiculturelle se prolonge plus longtemps que dans celle homogène de sorte qu'elle est génératrice d'idées nouvelles.

Par conséquent, la diversité culturelle joue un rôle de levier différencié selon les phases du processus d'adoption d'une innovation organisationnelle. Toutefois, son effet positif est davantage ressenti lorsqu'elle est développée au sein d'un système de pratiques qui se renforcent mutuellement.

## Bibliographie

1. Alter, N., (2002) *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF
2. Callon, M., (1999) « Pour une sociologie de la traduction en innovation », *Recherche et Formation*, no 31.
3. Callon, M., et Latour, B., (1991), « La science telle qu'elle se fait » Paris. *La Découverte*.
4. Callon, M., Akrich, M., et Latour, B., (1988) *A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement*, Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole. *Gérer et comprendre*, Annale des Mines., 11&12: 4-17 et 14-29.
5. Cardu, H., Sanschagrin, M., (2002), « Les femmes et la migration: les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec », *Recherches féministes*, 87-122
6. Cartwright, S., et Cooper, C.L., (1993) « The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage », *Academy of Management Executive*, 7 (2): 57-70.
7. Chevrier, S., (2012) *Gérer les équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Les presses de l'université de Laval.

8. Davel.E., et al.(2008).*Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les presses de l'université de Laval .
9. Detchessahar,M.. (2003), L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue Française de Gestion*, 142(1): 65-84.
10. Doz, Y., et al. (2004 ) , « Diversity : the key to Innovation Advantage ». *European Business Forum*,(17) : 25-27.
11. Drudi, G., (2003), «*Impact de la non-reconnaissance professionnelle sur l'identité des personnes immigrantes. Situation des personnes issues des minorités noires*», *Vivre ensemble*, 11-38
12. Dubouloz.S. , (2013) « *L'innovation organisationnelle antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management* », these de doctorat en gestion ,
13. Durand,T., (1999), «*Le management de la Technologie et de l'Innovation*», *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz
14. Eisenhardt, K. M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
15. Faulkner,D. O., et Rond,M.D.,(2000) «*Perspectives on CooperativeStrategy*»,*CooperativeStrategy*.
16. Iribarne (d')P. ,(2008) ,*Penser la diversité du monde* ,Paris,Seuil.
17. Iribarne( d')..P., (2011), « *How to use ethnographical studies to decipher national cultures* » in Piekari .R.Welch,C., *Rethinking the case study in international business and management research*,Edward Elgar Publishing.
18. Matveev,A.V.,etNelson,P.E., (2004) « *The value of intercultural competence for performance off multicultural teams* » ,*Team Performance Management* ,10 (5/6) ,104-111.
19. Mazzanti,M. et al., (2006),*Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector*. *Journal of Socio-Economics*, 35(1): 123-141.
20. Ohno, T.. (1988), *Toyota Production System : Beyond Large Scale Production: Productivity*Press.
21. Ouadahi, J. et Guerin, G. (2007), *Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information, Une évaluation qualitative, Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 62: 540-564.
22. Paré, G. et Tremblay, M. (2007), « *The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions* ». *Group & Organization Management*, 32(3): 326-357.
23. Parkhe, A., (1991)«*Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances* », *Journal of International Business Studies*, 579-601.
24. Romelaer, P., (2002), «*Innovation and Management Constraints*», *Working Paper CREPA*.
25. Shah,R.,et Ward, P. T. (2007), « *Defining and developing measures of Lean production. Journal of Operations Management* » , 25(4): 785-805.
26. Sirmon, D. G., et. Lane .P.J., (2004), «*A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance*», *Journal of International Business Studies*, 35: 306-319.
27. Soussi, S., A., Coté, A., (2006), «*La diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel*». *Université du Québec en Outaouais*. ASSAC, BANF, Alberta
28. Tremblay,M ., et Simard,G .,(2005), *La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité*. *Gestion*, 30(2): 60-68.
29. Womack,J., et Jones, D., (2009), *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste: Village Mondial*, 3ème édition.
30. Yin,R.K., (2009) , *Case study research : design and methods* (4th Revised edition ed.): SAGE Publications Inc