REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES Numéro Spécial 02, 2017
ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

TENTATIVE D'ANALYSE DE LA CULTURE MANAGERIALE ET ORGANISATIONNELLE ALGERIENNE AU SEIN DE PARTENARIATS INTERNATIONAUX

Ouafâa Nassima CHIKHI , Doctorante, HEC, labo Marketic

Résumé:
La gestion des projets dans un contexte mondial engendre l'association d'entreprises de nationalités différentes. Ceci implique de travailler en étroite collaboration avec des personnes issues de croyances, de comportements et de valeurs distinctes orientées vers l'optimisation d'objectifs communs.
Le présent article a pour but d'apporter une tentative de recherche des méthodes managériales et d'outils organisationnels les plus convenables à la culture des salariés algériens afin de soutenir les entreprises nationales confrontées à un contexte multiculturel actuel inévitable. L'étude s'appuie sur une enquête terrain au sein de partenariats de la SONATRACH avec des étrangers et de multinationales, entre juillet 2010 et septembre 2016. Les participants sont des algériens et des étrangers évoluant au sein d'équipes multiculturelles.
Mots clés: Dimensions culturelles-culture nationale - culture organisationnelle- divergences culturelles- optimisation des performances.

Abstract:
Project management in a global context generates the association of companies of different nationalities. This involves working closely with people of different beliefs, behaviours, and values that are managed toward common goal optimization.
The purpose of this article is to provide an attempt to find the most appropriate managerial methods and organizational tools for the culture of Algerian employees in order to support national companies facing an inevitable multicultural context. The study is based on a field survey within partnerships of SONATRACH with foreign companies and multinational companies between July 2010 and September 2016. The participants are Algerians and foreigners working in multicultural teams.
Keywords : Cultural dimensions - national culture - organizational culture - cultural divergences - performance optimisation .

1- Introduction:

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

Les différences culturelles au sein des organisations internationales donnent lieu à un « choc culturel ». Plus la culture est éloignée, plus les répercussions de cette différenciation sont importantes. Ces divergences peuvent entrainer des retards voire même des blocages dans la réalisation des objectifs.

Ainsi, indépendamment des questions strictement techniques ou financières, certains projets internationaux peuvent connaitre des ralentissements à cause des spécificités culturelles. Ces paramètres ressortent systématiquement, car les méthodes de management, les efforts et les motivations dans le travail des équipes diffèrent selon les origines culturelles des acteurs et influent sur la gestion et l'aboutissement du projet.

L'étude de la culture de chacun des intervenants permet de définir leurs rôles et les interactions entre les agents en prévision de ces divergences. L'approfondissement des recherches dans ce domaine a pour but de définir les méthodes qui permettraient d'exploiter au mieux les dimensions culturelles qui peuvent constituer un atout afin d'optimiser la performance de l'organisation. C'est pourquoi l'entreprise algérienne contemporaine se doit de définir le contour de sa culture managériale et organisationnelle pour la gestion de ses équipes avant de les confronter à des cultures étrangères. Il convient alors de se poser la question suivante :

- Comment l'entreprise algérienne peut-elle optimiser ses performances grâce à l'adéquation des méthodes managériales et organisationnelles aux dimensions culturelles algériennes ?

2- Différents modes de management et profils culturels

2-1 Culture et dimensions culturelles

La culture nationale évoque les habitudes acquises par les hommes d'une même société, les modes de penser, de communiquer, d'agir ou de percevoir les choses.

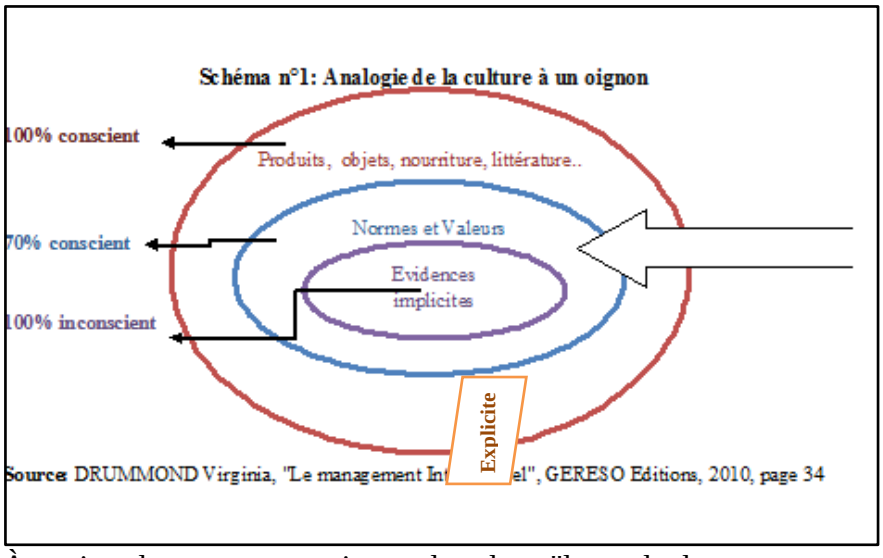
Les personnes issues d'une même culture se rejoignent et se reconnaissent grâce à des codes, des symboles, des langues, des croyances et des valeurs communes. La culture nationale est définie également comme "la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes et réconcilie ses dilemmes" (Trompenaars-Hampden-Turner 2008: p26).

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
Quatre règles définissent les systèmes sociaux: les règles juridiques, les règles morales (l'hospitalité, la solidarité, la tolérance…), les règles religieuses et les règles de convenance (la politesse, la civilité…). Leur importance et leur interprétation dans la société diffère selon la culture à laquelle ils appartiennent.

De ces règles découlent les principales conduites humaines, dont la représentation figure dans le schéma n°1.

Assimilée à un oignon, la première couche représente tout ce qui est apparent, les premières caractéristiques que l'on remarque lorsqu'on découvre un nouveau pays tels que la langue, la tenue vestimentaire, la cuisine ou la religion.

La deuxième couche représente les valeurs dont les personnes sont plus ou moins conscientes tel que le respect des personnes âgées, les traditions et rituels, l'hygiène et la propreté ou encore le respect de la propriété individuelle.
Enfin, la dernière couche représente les valeurs évidentes qui semblent universelles comme le péché, l'amitié, l'honnêteté, la politesse; mais qui n'ont pas forcément la même signification partout dans le monde.



À ce titre, le management interculturel est "le mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente par des actions organisationnelles et relationnelles de les insérer dans l'exercice

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale" (Meier 2010: p100).

Les travaux et les publications confirmant l'impact des cultures nationales sur le management des organisations se sont multipliés depuis des décennies. Ils ont abouti à différents profils culturels sur la base de critères adaptés au milieu professionnel et opérationnel. Ils permettent de faciliter la compréhension des comportements et les attitudes des individus dans différents pays sans les stigmatiser. Les pères du management interculturel se rejoignent sur le regroupement de ces critères appelés dimensions culturelles: "Aspect d'un phénomène culturel que l'on peut mesurer par comparaison avec d'autres cultures, indépendamment des autres aspects"(Harricane-Mercure - Seghir-Steenhaut 2006: p 24).

Pour notre étude, nous reprenons les modèles proposés par Hofstede, Trompenaars, et Hall.

L'anthropologue néerlandais Hofstede Geert a mené dans les années 1970, une très vaste enquête internationale, en comparant le contexte culturel de 50 pays où les filiales de l'entreprise IBM étaient implantées. Il a alors aboutit à la théorie du logiciel mental hiérarchisé: "Si le cerveau est le hardware, la culture est le software autrement dit le logiciel… et si vous ne connaissez pas le logiciel d'un pays, vous ne pouvez pas utiliser le programme!" a-t-il déclaré (www.equipaje.fr). Il propose quatre dimensions, complétées plus tard par une cinquième puis une sixième dimension, qui sont les suivantes (Hofstede Geert-Hofstede Gert Jan- Minkov 2010: p 83 à 338):

La distance hiérarchique: elle représente la relation entre un subordonné et son responsable hiérarchique, qui se mesure par le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les collaborateurs.

L'individualisme et le collectivisme: Hofstede différencie les cultures individualistes qui traitent d'entreprise à entreprise indépendamment des personnes qui les représentent, des cultures collectivistes qui basent leurs relations sur la personne qui représente l'entreprise en construisant une relation de confiance.

Le contrôle de l'incertitude : C'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des évènements futurs.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

L'orientation féminine et l'orientation masculine : Les valeurs féminines s'expriment dans les valeurs sociales et sociétales telles que la solidarité, le commerce équitable et l'éthique ou encore la protection de l'environnement. Le règlement des conflits dans ces cultures privilégie les méthodes calmes et la recherche du consensus. Tandis que les valeurs masculines sont retrouvées dans la recherche de la performance, du pouvoir, de la confrontation dans le règlement des conflits et de la réussite par le profit.

L'orientation long-terme et l'orientation court-terme : Les cultures orientées sur le long terme favorisent la construction de relations humaines et professionnelles durables. Le sens de l'économie, du détail et un sens de la honte très prononcé les caractérisent. Les personnes sont plus modestes, aiment apprendre des autres accordent de l'importance aux faits en s'adaptant aux circonstances.

Tandis que dans les cultures à orientation court terme, plus tournées sur le passé elles sont plus traditionalistes, et accordent de l'importance à la fierté (la face), aux croyances et recherchent des résultats rapides dans le cadre d'une pensée analytique, telle que le profit financier à court terme dans les affaires internationales.

L'indulgence et la sévérité (le plaisir et la retenue) : s'exprime à travers la liberté de satisfaire les désirs fondamentaux et naturels de l'individu pour répondre au besoin de s'amuser et aux plaisirs de la vie. La sévérité répond à l'obligation de retenue et de régulation de ces désirs par des normes sociales.

L'anthropologue et sociologue franco-néerlandais Trompenaars a travaillé sur la troisième édition de sa publication en collaboration avec Hampden-Turner. Ils ont permis la définition de sept dimensions culturelles (Trompenaars- Hampden-Turner, 2008: p 63 à 256), à savoir:

L'universalisme et le particularisme : dans les sociétés universalistes, la règle s'applique à tous les citoyens sans exception et de la même manière, car si une exception est tolérée, elle aurait tendance à affaiblir le système. Dans les sociétés particularistes,la règle ne s'applique pas de la même manière lorsqu'il s'agit d'un ami, d'un membre de la famille, ou d'une personne haut placée. Alors, dans la pratique des affaires, les particularistes privilégient le côté relationnel avant la conclusion d'un contrat. De même, l'application des clauses contractuelles est moins stricte avec un partenaire de plus long terme.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
L'individualisme et le communautarisme : dans les pays dits communautaristes, le temps passé en groupe est plus important que dans d'autres pays dits individualistes. Les cultures individualistes sont plus portées sur les défis personnels et ont besoin de plus de liberté d'action, d'indépendance.

Le statut social attribué ou acquis : Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine familiale (aristocrates…), de la profession, des diplômes. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations, ses succès, ses actions. La réussite individuelle est fonction des résultats et des réalisations apportées à l'entreprise et à l'économie nationale.

L'affectivité et la neutralité : Trompenaars différencie les cultures où les émotions sont extériorisées de celles où elles sont neutralisées.

Le degré d'engagement spécifique ou diffus: Dans les cultures spécifiques, les relations entre un collaborateur et son manager changent en dehors de la vie professionnelle. Tandis que dans les cultures diffuses, le statut professionnel influe sur la vie privée. L'avis du supérieur hiérarchique en dehors du travail est généralement respecté, les mêmes attitudes sont retrouvées dans la vie privée que dans la vie professionnelle.

La culture séquentielle et culture synchrone : dans les cultures synchrones, le passé, le présent et le futur sont superposés; l'avenir ne peut être perçu sans référence au passé ou au présent. Pour eux, le temps est une sphère active où les trois périodes s'entremêlent. A contrario, les cultures séquentielles considèrent le temps comme étant linéaire.

Le contrôle de la nature : Le contrôle de l'avenir et la réaction face aux changements dépendent de la relation des individus avec l'environnement externe. Trompenaars distingue les personnes orientées vers l'interne appelées volontaristes, qui veulent contrôler la nature et imposer leur volonté, des personnes orientées vers l'extérieur appelées aussi déterministes, qui pensent que l'homme doit accepter l'environnement qui s'impose à lui.

L'anthropologue américain Hall s'est intéressé aux aspects culturels informels qui impactent les comportements de manières inconscientes. Il définit le rapport au temps en différenciant les cultures **polychroniques et monochroniques**. Pour les polychrones, le temps est dilaté ou rétracté, il est cyclique ou en spirale en interaction

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
constante. Il est possible de s'engager dans plusieurs tâches à la fois, car toute situation est importante. Il est possible de modifier l'organisation de sa journée à tout moment, aucune importance n'est accordé aux rendez-vous ni aux horaires. Dans les cultures monochrones, le temps est séquentiel, découpé, planifié et organisé pour ne pas être gaspillé, les retards sont d'ailleurs très mal pris. Le temps est linéaire, irréversible et irrécupérable. C'est un capital à gérer d'une manière séquentielle en ne traitant qu'une chose à la fois.

2-2 Les outils du manager interculturelet le quotient interculturel

Pour un manager opérant dans un contexte multiculturel, il est question de marier les compétences techniques et les spécificités culturelles afin d'en faire ressortir les meilleures qualifications. Mais aussi de s'assurer du consentement et de l'adhésion des personnes concernées, car elles doivent être conscientes que la gestion de leur travail au quotidien sera fonction de leur intelligence interculturelle appelée le "Quotient Interculturel ou Compétence Interculturelle". C'est une caractéristique personnelle en rapport avec la sensibilité culturelle, l'acculturation pour la recherche de la performance interculturelle et de synergie culturelle (Meier 2010: p 186). Alors, pour un management interculturel performant, le manager s'appuie sur les outils suivants:

La confiance : La confiance entre les collaborateurs doit être fondée sur le respect, la responsabilisation individuelle et la tolérance.

La motivation : Afin de mobiliser tous les acteurs sur un projet commun, les facteurs de la motivation diffèrent selon les cultures. Selon le profil culturel, il pourra s'agir de performance économique récompensée par la rémunération ou des relations humaines basées sur l'estime de soi, ou encore le leadership.

La gestion des conflits

Pour un gain de temps et d'énergie et afin d'éviter des dépenses en ressources vaines, une bonne gestion des conflits s'impose. Dans un contexte multiculturel, il est important de prévoir le recours à différents moyens de résolution des conflits adaptés au profil culturel des acteurs concernés notamment le coaching, le recours à la hiérarchie, la confrontation ou le recours à un intermédiaire.

Les formations à l'interculturel

Le recours aux formations à l'interculturel est un outil incontournable pour aider les collaborateurs appelés à évoluer dans des équipes multiculturelles à s'épanouir, et à trouver la motivation nécessaire.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

2-3 La culture organisationnelle

Le concept de la culture organisationnelle a été popularisé au début des années 1980, suite à l'étude "Le prix de l'excellence" de l'équipe McKinsey -*Harvard Business School* dans laquelle Peters et Waterman (1982) introduisent la culture organisationnelle comme suit: " La prédominance et la cohérence de la culture se sont révélées, sans exception, les qualités essentielles des entreprises excellentes....Dans ces entreprises, tous les employés savent ce qu'ils ont à faire dans la plupart des cas de figure, parce qu'ils disposent de quelques valeurs-guides très claires"(Hofstede Geert- Hofstede Gert Jan- Minkov 2010: p 406).

La culture organisationnelle est "la programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation de ceux d'une autre organisation" (Hofstede Geert- Hofstede Gert Jan- Minkov 2010:p 407). Hofstede Geert différencie la culture nationale de la culture organisationnelle en ce sens où la culture nationale porte les valeurs fondamentales qui définissent la programmation mentale construite dans les premières années de vie de l'individu, alors que la culture d'entreprise intervient plus tard, à l'âge adulte durant la vie professionnelle et apparait dans les pratiques propres à l'organisation. Il définit ainsi les dimensions organisationnelles suivantes (Hofstede Geert- Hofstede Gert Jan- Minkov 2010:p 418 à 430):

Orientation vers le processus par opposition à orientation vers les résultats

Cette dimension oppose les méthodes qui se concentrent sur les moyens techniques et administratifs mis à disposition que sur les objectifs à atteindre.

Orientation vers les hommes par opposition à orientation vers les tâches

Dans les cultures orientées sur les hommes, l'organisation s'intéresse à l'individu, à ses tracas voire même à ses problèmes personnels, et l'introduit dans les décisions importantes (prise de décision en groupe). Dans les cultures orientées vers les tâches, les individus déclarent que les dirigeants ne s'intéressent qu'à leur travail sans se soucier de leur confort, et les décisions sont prises individuellement.

Esprit maison par opposition à esprit de profession

Cette dimension permet de différencier les organisations ou l'individu s'identifie à son organisation de celles ou l'individu s'identifie à sa profession.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
L'étude a révélé que les salariés qui s'identifient à leur organisation pensaient que les normes pratiquées dans l'entreprise s'étendaient jusqu'à leur vie privée, et que l'entreprise de son côté prenait en compte ses prérogatives familiales autant que ses compétences professionnelles. Alors que pour ceux qui s'identifiaient à leur profession, séparaient la vie privée de la vie professionnelle et se projetaient facilement dans l'avenir.

Système ouvert par opposition à système clos

Cette dimension permet l'appréciation du système de communication de l'entreprise. Dans le système ouvert, l'entreprise est ouverte à son environnement et aux personnes étrangères à l'entreprise ainsi qu'aux nouvelles recrues. Lorsque le système est clos, l'organisation et le personnel sont renfermés et hostiles aux nouveaux venus, ces derniers ont beaucoup de mal à s'intégrer.

Contrôle lâche par opposition à contrôle étroit

Le degré de structuration interne de l'organisation permet de situer le niveau de contrôle lâche par opposition au niveau de contrôle étroit.

Dans les organisations où le contrôle est lâche, les salariés décrivent un désintéressement aux coûts, des horaires peu respectés et que le travail faisait souvent l'objet de plaisanteries.

Dans les organisations où le contrôle est étroit, la préoccupation des coûts est permanente, les horaires sont respectés et le travail ne fait pas l'objet de plaisanteries dans les discussions.

Normatif par opposition à pragmatique

Le type d'orientation vers le client définit cette dimension, à savoir, si l'entreprise est tournée vers le marché elle est dite pragmatique; à l'inverse si elle est dite normative c'est parce qu'elle considère que la mise en place de règles strictes inviolables est de son devoir envers son environnement. Dans ces organisations, ce qui importe c'est le respect des procédures organisationnelles plus que le résultat, en plus des règles d'éthique. C'est souvent le cas dans les entreprises en situation de monopole.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

3- Méthodologie de l'enquête

Pour l'élaboration de cette recherche, la méthodologie adoptée est d'ordre qualitatif. Les personnes ciblées évoluent toutes au sein d'équipes multiculturelles. Elles sont d'âge, de sexe, de métier et de secteur d'activité différents. Elles sont de nationalités et d'expériences dans le management interculturel variées. Cette enquête a été effectuée en trois étapes :

Première étape : Appliquer les dimensions culturelles des grands chercheurs sur la culture algérienne selon les données retrouvées par notre recherche.

La recherche documentaire s'est avérée insuffisante. Au long de notre étude, nous avons constaté que la culture en Algérie ne trouvait pas sa place dans les sciences de gestion, car les recherches publiées dans ce domaine étaient rares. Néanmoins, nous avons retrouvé une vaste enquête entreprise en 1993 au sein des deux grandes entreprises algériennes, la SONATRACH et la SONELGAZ auprès de plus de 1052 salariés algériens (Harricane -Mercure - Seghir- Steenhaut 2006:p 24). Cette étude a été entreprise sous l'initiative de l'ENORI -Entreprise Nationale d'Organisation et d'Information- en association avec le groupe québécois Léger Marketing, avec l'aide des sociologues, psychologues, politologues, de professionnels analystes et enquêteurs des deux organismes.

Les études de Trompenaars , de Hofstede ou de Hall, n'ont pas été appliquées sur la culture algérienne, à l'exception des deux dernières dimensions développées par Hofstede, à savoir l'orientation long terme/court terme et l'indulgence/la sévérité

aussi la recherche documentaire a dû être complétée par une enquête terrain en interviewant des individus de différentes nationalités confrontés à la gestion de collaborateurs algériens. Le panel est représenté dans le tableau n°1-rubrique n°1. Pour cela, les questions suivantes ont été posées :

- Quels sont les points forts et les points faibles des Algériens au travail ?
- D'un point de vue objectif, comment qualifiez-vous les Algériens au travail face à:

➢ Le mode d'évolution et l'importance accordée à la carrière;
➢ La relation avec le temps et la prépondérance du passé par rapport au présent et au futur ;

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

- La capacité de travail sur plusieurs dossiers/clients à la fois (ou mono-tâches);
- Les relations avec les managers et les collaborateurs en dehors de la vie professionnelle;
- L'application de la réglementation et des procédures de travail.
- L'extériorisation de leur sentiment;
- Le comportement en situation de conflit.

Tableau n°1 : PANEL DE L'ENQUÊTE TERRAIN

Branche d'activité-Lieu	**Nationalité**	Nombre
RUBRIQUE N°1		
Secteur pétrolier- Algérie (CNPC)	Chinoise	10
Secteur bancaire-Algérie (HSBC)	Française	1
	Sri lankaise	1
	Néo-zélandaise	1
	Canadienne	1
Secteur pétrolier- Algérie (REPSOL)	Espagnole	3
Total		**17**
RUBRIQUE N°2		
ENQUÊTE INTERNE		
Secteur pétrolier- Algérie	Chinoise	5
	Espagnole	3
	Algérienne	7
Total		**15**

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

ENQUÊTE EXTERNE				
Secteur bancaire-Algérie (HSBC)		Française	1	4
		Canadienne	1	
		New zélandaise	1	
		Sri Lankaise	1	
MULTINATIONALES	Secteur pétrolier-Algérie	Algérienne	4	15
	Secteur pétrolier-Abu Dhabi (UAE)	Algérienne	2	
		Française	1	
	Energie solaire- France	Française	1	
	Industrie pharmaceutique-France	Française	1	
		Italienne	1	
	Secteur bancaire-Algérie	Libanaise	1	
	Télécommunication-Algérie	Algérienne	2	
		Jordanienne	1	
	Assurance- France	Libanaise	1	
Total			**19**	
RUBRIQUE N°3				
Secteur pétrolier- Algérie		Espagnole	3	
		Algérienne	2	
Total			**5**	

Deuxième étape : Rechercher les difficultés rencontrées et les solutions mises en place au sein d'une équipe multiculturelle algérienne et étrangère.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

Afin de pouvoir récolter un maximum d'informations et profiter de l'expérience des personnes sur le terrain travaillant dans un contexte multiculturel, nous avons lancé une enquête « interne » au sein du personnel de l'entreprise nationale SONATRACH algérien et de ses partenaires étrangers, chinois et espagnols, opérant dans des partenariats installés en Algérie. Nous avons également lancé une enquête « externe » auprès de la Banque HSBC et de plusieurs multinationales, de différentes nationalités. Le panel de cette deuxième étape comprend le panel de l'enquête interne de la rubrique n°1 auquel a été joint le panel de l'enquête externe représenté dans le tableau n°1-rubrique n°2.Le questionnaire portait sur des questions ouvertes ou à choix multiples dont l'objectif est de connaitre :

- S'il était fréquent de faire face à des difficultés en raison des différences culturelles; et à quel type de contraintes ces équipes sont le plus souvent confrontées;
- À quelles solutions elles font appel pour remédier à ces problèmes;
- Si les participants ont bénéficié d'une formation au management interculturel.

Troisième étape : Pour les groupes d'individus ayant déclaré n'avoir rencontré aucune difficulté d'ordre interculturel, en l'occurrence les managers des équipes hispano-algériennes (panel tableau n°1-rubrique n°3), nous avons tenté de rechercher les freins d'ordre organisationnels relatifs à la culture d'entreprise de la SONATRACH, par le biais de guides d'entretiens, en se référant aux dimensions de la culture d'entreprise préconisées par Hofstede Geert (2010).

Ce type d'études qualitatives suppose d'interviewer par le biais de questionnaires écrits ou oraux adressés à différents acteurs. L'analyse statistique des résultats obtenus nous permettra de définir les procédures managériales particulières pour la préparation du personnel algérien, en l'occurrence, le personnel de l'entreprise nationale SONATRACH, au travail dans un contexte interculturel. Nous tenterons également de rechercher les outils managériaux et organisationnels compatibles avec la culture algérienne.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

4- Les résultats de l'enquête terrain

Les résultats des trois étapes qui constituent cette enquête sont représentés dans le tableau de l'annexe n°1. L'interprétation de ces données nous permet d'aboutir à l'analyse suivante :

4-1 Application des dimensions culturelles sur la culture algérienne

Collectivisme/communautarisme

S'agissant de l'appartenance à une communauté, l'enquête du groupe Léger Marketing révèle que le salarié algérien serait fier d'appartenir à un groupe au travail autant que dans sa vie familiale. De plus, 89,1% considèrent qu'ils doivent être fidèles à leur collectivité. Cette étude attribue la note de 71 sur une échelle de 100 du classement mondial regroupant cinq zones socioéconomiques.

La distance hiérarchique

Au sujet de la distance hiérarchique, les résultats obtenus placent les salariés algériens dans la moyenne, le pays affiche un score de 59 sur une échelle de 110 du classement mondial de cette étude.

Le contrôle de l'incertitude

Sur la scène internationale, l'Algérie est placée avec un score estimé à 103 sur une échelle de 120. L'évitement de l'incertitude est donc une forte caractéristique chez les cadres algériens. Dans le but d'éviter les sources de stress, ces derniers tentent de planifier leur travail selon toutes les éventualités. D'ailleurs, un directeur compétent, selon les salariés algériens, est celui qui sait planifier et prendre les décisions quand il le faut. Ces résultats impliquent une distribution des rôles et des responsabilités entre catégories de la hiérarchie bien définie.

Le rapport à la nature et l'orientation vers l'avenir

Les résultats de l'enquête de l'ENORI démontrent que 67,4% des Algériens interviewés pensent que l'homme peut changer la nature à condition de la respecter afin de vivre en harmonie avec elle, et 60% pensent qu'il est possible de changer les hommes également. Pour ce qui est de leur vision de l'avenir, 64,6% des salariés algériens affirment être maitres de leur avenir (Harricane- Mercure- Seghir - Steenhaut 2006: p 32).

Le fait de croire à la possibilité de changer les hommes implique une orientation vers un mode de gestion ouverte, autonome, participative et délégataire.

La sévérité

Les résultats de l'IS, indice de l'indulgence défini par Hofstede Geert, classent l'Algérie parmi les pays présentant une culture sévère avec un

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
IS égal à 32/100 (Hofstede Geert- Hofstede Gert Jan- Minkov 2010:P 336). Ce qui signifie qu'au sein de la société algérienne les individus ne se sentent pas particulièrement heureux, que la discipline morale et le pessimisme sont prédominants.

L'orientation à court terme

L'Indice de l'orientation à long terme ILT mesuré par Hofstede Geert est faible en Algérie (26/100). Les fortes croyances, la fierté nationale, le respect des traditions ainsi que l'esprit analytique caractérisent la société algérienne orientée sur le court terme. Cette caractéristique implique également une pression sociale en faveur de la dépense, et la recherche de résultats (financiers) rapides (Hofstede Geert- Hofstede Gert Jan- Minkov 2010: p 305).

Statut social acquis vs attribué

Sur les 17 participants interviewés, 4 ont révélé pratiquer le statut acquis. Toutefois, il est à noter que ces derniers géraient des équipes de jeunes Algériens au sein de la HSBC qui peuvent se montrer favorables à une politique axée sur le mérite. Les 13 autres (soit 76,5%) traitaient avec des collaborateurs algériens issus de l'entreprise nationale SONATRACH dans laquelle le statut attribué était pratiqué. Il convient donc de souligner la forte divergence entre la jeune génération et l'ancienne génération dans les entreprises algériennes, et entre les sociétés étrangères implantées en Algérie et les sociétés nationales.

La gestion du temps

Tous les étrangers participants à l'enquête (100%) estiment que les Algériens sont de culture synchrone. On remarquera un fort rapport au passé et une gestion du temps qui manque de précision chez les Algériens. En effet, les managers étrangers pensent que la rigueur, l'organisation et le souci du détail sont des points à améliorer. De plus, ils ont relevé que les Algériens ne savaient pas travailler en groupe, le plus souvent dans les réunions on notera une perte de temps conséquente sans arriver à un consensus.

Par ailleurs, l'Algérien est décrit comme étant polychronique. Il peut s'occuper de plusieurs tâches simultanément, de plusieurs clients et plusieurs dossiers à la fois. Cependant, les étrangers ne pensent pas que cette caractéristique représente toujours une qualité, car le risque d'erreur chez eux est élevé par manque de perfectionnisme et du souci du détail.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
Culture diffuse

Les Algériens affichent les mêmes comportements dans le milieu professionnel comme dans la vie personnelle pour 100% des étrangers participants à l'enquête. Le côté relationnel pour les Algériens avec leurs collègues est très important. Ils cherchent spontanément à développer des relations d'amitié extra-professionnelles avec leurs collègues algériens et étrangers.

Tous les participants pensent que les Algériens adoptent un comportement diffus. Néanmoins, les relations professionnelles et personnelles peuvent être confondues, au point où une critique professionnelle peut être prise pour une insulte personnelle.

Particularisme vs universalisme

S'agissant du contexte réglementaire et contractuel, les interviewés trouvent que la gestion de leurs affaires en Algérie est complexe. Chaque étape dans la pratique de leurs prérogatives professionnelles et commerciales nécessite le passage par une multitude de procédures. Tous les étrangers affirment alors la nécessité de l'approche relationnelle et la construction de relations de confiance pour la conclusion des affaires pour assouplir les étapes contractuelles et administratives. 60% des chinois pensent que les algériens se montrent particularistes lorsque la situation l'exige. Quatre chinois (40%) les ont qualifié d'universalistes. Il est probable que l'observation de cette catégorie de répondants fasse l'objet d'une comparaison avec la culture chinoise réputée parmi les plus particularistes au monde par Trompenaars.

En effet, la prévalence est sur les principes généraux chez les algériens. Les réunions s'éternisent sur des propositions théoriques, et moins de concret. En management opérationnel, face à des situations professionnelles complexes ou imprévues la prédominance des procédures rigides handicape l'avancement du projet notamment pour la gestion des situations d'urgences. La rigidité des procédures et l'encadrement des affaires par des clauses contractuelles génériques et massives limitent la prise d'initiative et l'adaptation en situation d'imprévus. Le recours au particularisme s'impose alors, notamment face à un partenaire particulariste.

Eu égard aux recherches de Trompenaars, les deux caractéristiques, universalisme et particularisme, peuvent être retrouvées chez les mêmes personnes (Trompenaars- Hampden-Turner, 2008: p 85)

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
Affectivité et masculinité

Lors des différents entretiens, 100% des étrangers ont qualifié le mode de communication des Algériens d'affectif, car non seulement ils n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments, notamment leur mécontentement, mais en plus ils n'hésitent pas à faire face aux conflits que ces situations peuvent générer dans le but de gagner la confrontation.

Ainsi, nous pouvons constater que les Algériens adopteraient plus facilement des attitudes affectives, laissant paraitre instantanément leurs émotions.

Outre cette dimension, en se référant aux dimensions culturelles définies par Hofstede Geert, les Algériens sont de cultures masculines dans la mesure où ils sont réputés favorables à la résolution des conflits par la discussion pouvant atteindre la forte confrontation, d'après les étrangers interviewés. La prise de décision chez leurs partenaires algériens est centralisée chez le manager, la recherche d'un consensus est quasi-inexistante, la quête du pouvoir et de l'autoritarisme est apparente. À ce titre, la culture émotionnelle des Algériens serait plutôt qualifiée de masculine.

4-2 Difficultés rencontrées et les solutions mises en place dans un contexte multiculturel

Le type de Conflits et les causes éventuelles

Hormis les Espagnols, la majorité des participants à l'enquête interne ont fait face à des difficultés, principalement une perte de temps ou des malentendus à l'origine des dépassements de coûts et de délais certains dont la principale cause sont les divergences culturelles suivies de la non-maitrise de la langue et des difficultés organisationnelles.

Pour les participants à l'enquête externe, ils sont moins nombreux dans les multinationales (60%) qu'à la HSBC (100%) à déclarer avoir rencontré des difficultés dans un milieu multiculturel. Néanmoins, la difficulté principale citée est la maitrise de la langue dans les deux groupes (respectivement 53,3% et 75%); au même titre que les divergences culturelles pour les répondants de la HSBC (75%).

Pour les répondants des multinationales, les divergences culturelles sont citées en deuxième position (46,7%).

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

Les solutions mises en place

Les Algériens (71,4%) ont principalement recours à la hiérarchie pour résoudre leurs problèmes. Pour les étrangers, les solutions sont différentes, car il s'agit majoritairement du coaching (100% à la HSBC et à REPSOL, 46,7% pour les multinationales et 40% pour les chinois contre 28,6% pour les algériens de la SONATRACH). Puis, c'est le recours à différentes formations linguistique, en management d'équipes, ou en gestion des conflits. D'autres solutions ont été proposées telles que le débriefing, les méthodes de gestion de conflit en management d'équipe et le repositionnement en négociation (20% dans les multinationales et 25% à la HSBC). La hiérarchie n'intervient pas systématiquement, cela dépend du type et de l'ampleur du problème.

La formation au management interculturel

Nous constatons que 85,7% des Algériens de l'enquête interne n'ont pas été formés au travail avec leurs partenaires étrangers, contrairement à la majorité des participants à l'enquête interne et externe. Le seul algérien qui a déclaré ne pas avoir rencontré de problème d'ordre culturel avait reçu une formation au management interculturel dans le cadre d'un autre partenariat.

Tandis que la majorité des étrangers interviewés a bénéficié de ce type de formation. Certes, cela n'a pas empêché l'apparition de divergences d'ordre culturel. Par contre, ces formations contribuent à la résolution des problèmes. Elles permettent de gagner du temps, d'anticiper et de ne pas amplifier les conflits.

Pour les étrangers qui ont suivi cette formation, le paramètre organisationnel est prédominant chez les Espagnols (100%), 60% des Chinois l'ont également cité et 50% des répondants de la HSBC.

Nos deux enquêtes au sein des partenariats de la SONATRACH ont donc révélé que pour le personnel expatrié de CNPS et de REPSOL pour lequel la formation interculturelle a été suivie, la difficulté d'adaptation à l'organisation de la SONATRACH, jugée ethnocentrique, était la cause de nombreux retards dans l'avancement des projets.

4-3 Culture organisationnelle appliquée dans un contexte multiculturel

Orientation vers les hommes par opposition à orientation vers les tâches

100% des Espagnols et des Algériens interviewés estiment que la culture de la SONATRACH néglige la prise en charge du bien-être de

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
son personnel et que les décisions sont prises individuellement. De plus, les Espagnols ont jugé le style de management algérien autoritaire. Aussi, nous pensons que la culture de la SONATRACH est orientée sur la tâche à défaut d'être orientée sur les hommes. Tandis que le personnel de REPSOL déclare avoir trouvé un juste équilibre entre la tâche et l'homme selon les situations.

Orientation vers le processus par opposition à orientations vers les résultats

La place prépondérante que prennent les procédures de la SONATRACH, selon 100% des participants à l'enquête, et la bureaucratie évoquée fréquemment par les partenaires étrangers impliquent que l'entreprise algérienne est orientée sur le processus. Dans les situations d'urgence, la théorie prédomine au détriment de l'effort de recherche de solutions rapides.

Esprit maison par opposition à esprit de profession

Les Algériens séparent la vie professionnelle de la vie privée, estiment 100% des étrangers. De leur côté, 100% des Algériens affirment que l'entreprise nationale pétrolière ne démontrait pas d'implication particulière dans la valorisation de leurs compétences professionnelles ni dans la prise en compte de leurs prérogatives familiales pour la gestion de leurs carrières. Nous pensons donc que cela qualifie un esprit de profession plutôt qu'un esprit de maison. Or, une organisation multiculturelle nécessite l'adhésion de tous les membres, quelles que soient leurs origines, à des valeurs personnelles et communes à toutes les cultures en confrontation pour avancer dans le même sens.

Système ouvert par opposition à système clos

Le manque de communication avec la hiérarchie et entre les différentes structures de la SONATRACH, la difficulté de recrutement et de mobilité au sein de l'entreprise évoqués par tous les répondants à l'enquête impliquent que le système dans cette entreprise est clos.Ce caractère rend difficile le travail avec des partenaires étrangers pour l'acceptation des différences et l'intégration dans des équipes multiculturelles.

Contrôle lâche par opposition à contrôle étroit

La SONATRACH met en œuvre peu de moyens pour la réduction des coûts. En l'occurrence, le respect de la procédure pour le choix du soumissionnaire économiquement le plus avantageux est la seule orientation dictée aux acheteurs. Bien que les Espagnols aient apprécié cette initiative, la lenteur des procédures implique le non-respect des

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
délais et l'augmentation des coûts cachés. Ce sont autant de critères qui définissent un contrôle lâche. Pourtant la gestion de projets impose des obligations envers les parties prenantes, notamment la rentabilité financière.

Normatif par opposition à pragmatique

Les différents retours de l'enquête interne démontrent que le système de la SH est plutôt pragmatique, car il fait appel à un système strict d'application des procédures sans se soucier de la satisfaction du client final. L'enquête de Hofstede Geert (Hofstede Geert- Hofstede Gert Jan-Minkov2010: p 423) révèle que cela est souvent le cas dans les entreprises en situation de monopole, telle que la SONATRACH, seule compagnie pétrolière de production et commercialisation des hydrocarbures du pays. Néanmoins, l'entreprise nationale est en situation de concurrence féroce au niveau international pour la satisfaction de ses clients, ce qui nécessite une orientation un tant soit peu pragmatique pour leur satisfaction.

5- Conclusion

Au terme de cette recherche, nous avons tenté de cerner les dimensions culturelles managériales algériennes dans la première étape, les freins rencontrés et les solutions à apporter pour une gestion optimale des performances des acteurs algériens évoluant dans des équipes multiculturelles dans la seconde étape. La troisième étape nous a conduits à la constatation que le choix d'une orientation penchée uniquement sur le processus et la tâche, ainsi que la mise en place d'un système clos et pragmatique ont abouti vers un esprit maison faible et une organisation caractérisée par un esprit lâche, incompatibles avec les objectifs de performance, de coûts et de délais du management des projets.

Cette analyse nous permet de suggérer quelques préconisations pour l'introduction de méthodes managériales les plus convenables à la culture des collaborateurs et managers algériens.

- Mettre en place une charte d'entreprise introduisant des valeurs auxquelles s'identifient les employés dans le contexte d'un fort esprit collectiviste. Ces valeurs rappelleraient la culture sévère des Algériens pour le respect des règles d'éthique. De plus, la charte d'entreprise est une méthode de neutralisation des divergences culturelles. Elle permet d'inculquer un esprit maison efficace.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

- Recourir au coaching, et à la responsabilisation individuelle basée sur la confiance et l'esprit d'équipe pour la résolution des conflits et l'abandon du recours systématique à la hiérarchie. Ces méthodes sont plus adéquates à la distance hiérarchique moyenne algérienne et l'esprit collectiviste fort.
- Recourir à la planification stratégique sur le long terme pas uniquement à la planification opérationnelle pour pallier à la volonté d'évitement de l'incertitude ainsi qu'à l'orientation court terme et la gestion synchrone du temps.
- Abandonner la prédominance de la codification et des procédures dans la gestion des imprévus dans un contexte culturel de contrôle d'incertitude fort par la mise en place d'outils TIC d'aide à la décision pour une gestion rapide de l'information et l'orientation de son organisation vers les résultats. L'orientation vers le processus pour faire face au fort degré d'incertitude est justifiée et bénéfique pour améliorer les prévisions sur le long terme à condition de l'assouplir sur le volet opérationnel du management pour s'orienter vers le résultat à court terme.
- Proposer des plans de formation annuels qui engagent le salarié envers sa société et la société envers son salarié, une gestion de carrière motivante qui permet aux salariés d'évoluer et s'adapter à l'environnement dans le contexte de recherche de l'harmonie avec la nature. Ces initiatives s'inscrivent dans une optique d'amélioration de l'orientation vers les hommes qui manque à l'entreprise nationale, permettant ainsi d'améliorer la performance qualitative du capital humain et de favoriser un esprit maison.
- Réunir des bases de données et de feed-back de projets précédents et la création d'équipes transversales pour le partage d'expériences interculturelles. Ces initiatives sont des aides à la décision pour éviter la décision purement analytique qui néglige l'élément contextuel, d'une part; et d'autre part, pour éviter la décision purement intuitive du responsable unique. De surcroit, elles apportent des solutions pour remédier à l'esprit jugé clos et basculer progressivement vers un esprit ouvert.
- Implanter une organisation structurelle pyramidale de type "Famille" (Trompenaars- Hampden-Turner 2010 : p264) en associantla distance hiérarchique et le pouvoir du chef de famille compétent, à un management opérationnel participatif et affectif pour la valorisation de

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396
l'individu par ses compétences,l'équité, les aspects émotionnels et les revendications individuelles des membres de la famille. L'exercice du pouvoir seul crée un déséquilibre et la diffusion de sentiments d'aliénation ainsi que l'absence de motivation chez le personnel algérien.

- Introduire une organisation de type "Tour Eiffel" (Trompenaars-Hampden-Turner 2010:p 275) pour les décisions stratégiques et la gestion des imprévus dans un contexte de contrôle de l'incertitude fort associé à la pertinence de la tâche à réaliser. Pour cela, le soutien de la maison mère et la mise à disposition de référentiels s'imposent.
- Favoriser le leadership compatible avec le caractère masculin de la culture algérienne. Ceci permet d'inculquer une compétitivité pour l'introduction d'un contrôle étroit associé à une organisation normative.
- Favoriser le management participatif et un modèle organisationnel ouvert compatibles avec la culture collectiviste et diffuse.
- Remédier à la culture synchrone et polychromique des Algériens par des outils tels que l'autonomie, les avantages en nature ainsi que les primes annuelles de résultat indexées à l'objectif réalisé. Le management par objectif est un outil d'évaluation des performances motivant à cet effet, en mobilisant l'employé sur un objectif après l'autre plutôt que de disperser ses efforts sans but précis (polychronisme). Cela, en lui laissant la liberté du choix de la méthode de travail, de l'organisation du temps; à condition d'inclure des valeurs culturelles telles que le collectivisme et en conciliant statut attribué et statut acquis par le partage des risques encourus et par l'indexation de sa rémunération sur des indicateurs de performance individuelle ou collective.

Toutefois, des précautions sont à prendre pour une dynamique de changement progressif. Bien que les Algériens soient culturellement prédisposés à l'introduction de nouveaux concepts dans leur entreprise relatifs à l'organisation du travail, la formation et le leadership (Harricane- Mercure, Seghir, Steenhaut 2006:p143), le passage d'un mode de management autoritaire vers un mode participatif, d'un statut attribué à un statut acquis par l'introduction du MPO et de formations obligatoires, il faudra trouver la bonne cadence, un juste milieu pour une évolution graduelle des mentalités et la modification de réflexes installés depuis des décennies.

ISSN :1112-3818
EISSN : 2602-5396

En définitive, la réussite des affaires internationales, au-delà des compétences techniques, repose sur la sensibilité interculturelle et organisationnelle. Les managers internationaux d'aujourd'hui se doivent de mettre en question leur cadre de référence et acquérir une intelligence interculturelle, les concepts managériaux n'étant pas universels.

Bibliographie

- BARABEL Michel, MEIER Olivier (2014), « Gestion internationale des ressources humaines », 3e Edition, Editions DUNOD.
- DIETRICH Anne- WEPPE Xavier (2010), "Les frontières entre théorie et pratique dans le dispositif d'enseignement en apprentissage", Revue Management et Avenir.
- DRUMMOND Virginia (2010), « Le management Interculturel », GERESO éditions.
- HARRICANE Baya, MERCURE Daniel, SEGHIR Smaïl, STEENHAUT André (2007), « Culture et gestion en Algérie », ANEP éditions.
- HOFSDETE Geert- HOFSDETE Gert Jan- MINKOV Michael (2010), « Cultures et Organisations, Nos programmations mentales"; Editions PEARSON, 3e Édition.
- LE SAGET Meryem, « Le manager intuitif : vers l'entreprise collaborative », Editions DUNOD.
- MAYRHOFER Ulrike,-URBAN Sabine (2011), « Management International », Editions PEARSON.
- MEIER Olivier (2010), « Management Interculturel: Stratégie, organisation, performance », 4eÉdition, Éditions DUNOD.
- MEIER Olivier (2010), « Management Interculturel: Stratégie, organisation, performance », 4eÉdition, Éditions DUNOD.
- TROMPENAARS Fons - HAMPDEN-TURNER Charles (2008), « L'entreprise Multiculturelle », 3eÉdition augmentée, Editions MAXIMA.
- www.equipaje.fr; "comprendre la diversité culturelle".