

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

The impact of national cultural differences on an Algerian-Indian partnership

DIAFI Sarah Ferial^{1*}

¹Université DILLALI ELIABES (Algérie), diafisarahferiel@gmail.com

Réception : 02/11/2018

Acceptation: 12/11/2019

Publication: 30/12/2020

Résumé :

Cette présente recherche traite l'impact des différences culturelles nationales sur un partenariat Algéro-Indien. Cette étude a été menée à travers l'analyse des cultures nationales selon les différents auteurs et la déduction de leur impact sur ce partenariat multiculturel en se basant sur un cas particulier au sein de l'entreprise FAMAG, qui est en partenariat de représentation exclusive des tracteurs et produits agricoles avec la société Indienne ITL SONALIKA.

Suite au recours à des études qualitatives et quantitatives concernant la culture nationale de chacune des parties, il a été constaté que ces différences culturelles nationales influent sur les négociations, droits et obligations et sur la relation d'affaire. En effet, ces différences ont un impact sur la mise en œuvre du partenariat pas seulement d'un point de vue négatif mais il existe aussi un impact positif menant à une entente et un partage des bénéfices mutuels entre Algériens et Indiens.

Mots-clés : Partenariat Algéro-Indien ; culture nationale ; différences ; Impact négatif ; impact positif.

Codes de classification Jel : P13;P59.

Abstract:

This research deals with the impact of national cultural differences on an Algerian-Indian partnership. This study was conducted through the analysis of national cultures according to the different authors and the deduction of their impact on this multicultural partnership based on a particular case within the company FAMAG, which is in partnership of exclusive representation of tractors and agricultural products with the Indian company ITL SONALIKA.

Following the use of qualitative and quantitative studies identifying the national culture of each of the parties, it was found that these national cultural differences influence the negotiations, rights and obligations and the business relationship. Indeed, these differences have an impact on the implementation of the partnership not only from a negative point of view but there is also a positive impact leading to an agreement and a sharing of mutual benefits between Algerians and Indians.

Keywords: Algerian-Indian partnership; national culture; differences; negative impact; positive impact.

JEL Classification Codes : P13, P59.

1-Introduction:

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

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

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

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

Ceci dit, nous mettons cinq hypothèses générales :

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

2-Partie Théorique:

2.1. Les dimensions culturelles :

2.1.1. Selon G. HOFSTEDE :

Geert HOFSTEDE a décrit les différences de cultures nationales de plus de cinquante pays, situés sur les cinq continents. Selon cet auteur, les dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l'espace, le temps et les relations interpersonnelles. Il établit des liens entre les modèles de gestion et les cultures nationales. En particulier, l'auteur identifie trois niveaux de réalité : la réalité individuelle, le collectif et l'universel. Il met en évidence, non seulement les différences entre cultures, mais aussi leurs similitudes. La culture d'un pays se trouve ainsi définie selon quatre dimensions suivie de deux autres nouvellement ajoutées, chacune d'elles peut servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale (Meier, 2013).

2.1.1.1. La distance hiérarchique :

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

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

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

Nous remarquons que plus le pays est proche de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande et plus la taille de sa population est faible, plus la distance hiérarchique est faible (Plancon, 2007).

2.1.1.2. L'individualisme/collectivisme :

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

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

Une culture individualiste se caractérise par :

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

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

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

Les pays les plus riches encouragent des comportements individualistes tandis que les pays les plus pauvres valorisent une vie collectiviste (Meier, 2013).

2.1.1.3. Le contrôle d'incertitude :

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

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

Certaines cultures encouragent la prise de risque, d'autres favorisent sa maîtrise (Meier, 2013).

2.1.1.4. Les valeurs masculine/ féminines :

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

Cette dimension a un impact sur les décisions de croissance, l'organisation du travail et la qualité de l'emploi ainsi que sur la résolution de conflits (Tounes, 2007).

2.1.1.5. L'orientation court terme/ long terme :

Il existe des différences fondamentales entre les sociétés privilégiant les relations à court et à

long terme. Cette distance permet de mieux cerner les sociétés à dynamisme religieux et philosophique.

Sur le long terme, les valeurs sont orientées vers le futur, comme le fait de faire des économies et être persévérant tandis qu'à court terme, les valeurs orientées vers le passé et le présent, comme le respect de la tradition, l'accomplissement des engagements sociaux et faire aucune prévision (Le dico Marketing, 2015).

2.1.1.6. L'orientation indulgence/ sévérité :

La sévérité est la dimension par laquelle les membres d'une société contrôlent leurs désirs et pulsions. Alors qu'une société indulgente a tendance à accepter l'assouvissement des désirs humains (Wikipédia, 2015).

2.1.2. Selon F.TROMPENAARS :

Fons TROMPENAARS (Meier, 2013) met en avant sept dimensions sur lesquelles il est possible d'établir des différences de cultures entre pays. D'après cet auteur, le modèle de culture est composé de trois niveaux : un niveau observable, un niveau médian et un niveau implicite. Ces dimensions sont considérées avoir une influence sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

2.1.2.1. L'individualisme ou collectivisme :

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

2.1.2.2. Objectivité ou subjectivité :

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

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

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

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

2.1.2.3. Universalisme ou particularisme

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

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

2.1.2.4. Culture diffuse ou limitée :

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

Les individus appartenant à une culture limitée effectueront une séparation entre leur vie

privée et leur vie professionnelle. À l'inverse, les représentants de cultures diffuses auront tendance à lier la vie privée à la vie professionnelle.

2.1.2.5. Statut attribué ou statut acquis :

La question de la position sociale se révèle être différente selon les cultures en présence.

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

2.1.2.6. Volonté ou refus de contrôler la nature :

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

2.1.2.7. Temps séquentiel vs synchrone :

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

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

3- Méthodes et Matériels :

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

3.1. Le Profil culturel de FAMAG :

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

FAMAG est une société privée créé en 1996 dont le siège social et l'unité de production sont installées à la zone industrielle de SIDI BEL ABBES sur une superficie de 40000 m² dont 15000 m² couverte et emploie 320 employés

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

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

Ces questions ont été structurées en proposant des réponses ouvertes et d'autres fermées afin

de distinguer les différents points de vue des personnes interrogées, de ce fait on a interrogé un nombre important soit presque la totalité des cadres des deux entreprises en question.

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

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

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

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

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

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

Un autre critère très important au sein des entreprises qui est le temps ; au niveau de la société FAMAG, la ponctualité est jugée très importante et elle est liée à des règles internes pour le bon fonctionnement de la société, de ce fait la majorité des employés sont ponctuelles et ils gèrent leurs tâches quotidiennes de telle sorte qu'elles soient rationnelles et dans l'intérêt de l'entreprise ce qui prouvent encore une fois leur travail en groupe. Dans ce questionnaire on a posé une question qui a attiré l'attention et qui a été beaucoup appréciée à propos de cette notion temps, on a demandé la description en un seul mot de cette dernière selon leur propre vision et l'ensemble des interrogés ont montré leur grand intérêt porté à cette notion par des réponses assez considérable par exemple :

certain ont dit que le temps c'est de l'argent, d'autres trouvent que c'est la vie ou alors l'organisation et l'occasion. De plus, toujours liés à cette notion, les employés se fixe des objectifs à court terme constamment pour atteindre ceux du long terme ce qui représente la politique de chacun au sein de l'organisation formant ainsi la politique de l'entreprise.

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

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

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

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

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

3.2.Le profil culturel d'ITL SONALIKA :

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

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

Elle est présente dans plus de 72 pays.

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

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

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

Pour cerner le profil culturel au sein de l'entreprise indienne ITL SONALIKA, on a posé les mêmes questions que celles posées au sein de la SARL FAMAG, et on a pu déduire les différents aspects culturels au sein de l'organisation selon les auteurs cités dans le chapitre 1,

Afin d'avoir des résultats fiables concernant la détermination du profil culturel au sein de l'entreprise ITL SONALIKA, on a collecté 65% de l'ensemble des cadres de l'entreprise soit de 175 employés ; les réponses ont été données par 65% d'hommes et 35% de femmes ayant dans la majorité d'entre eux une moyenne de 35 à 45 ans. La plupart des interrogés ont une expérience de 2 à 5 ans occupant des postes stratégiques au sein de l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 1 : Tableau comparatif des dimensions culturelles des deux entreprises partenaires (ITL et Sarl FAMAG)

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

Source : établi par le chercheur.

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

En effet, les deux sociétés sont de culture nationale différente mais ils sont passés par des étapes constituant un processus de partenariat bien clair qui a parcouru un ensemble de sujets lors des négociations et la relation fait toujours l'objet de mise en œuvre du partenariat qui fait que les deux partenaires sont en perpétuelle collaboration et entretiennent souvent des séances de travail.

Permettant ainsi l'évolution permanente et l'atteinte des objectifs fixés, la question qui se pose est comment les différences culturelles influent sur la mise en œuvre du partenariat ? Cette dernière est explorée dans la partie suivante ce qui permettra de répondre à notre principale problématique.

3.3. Traitement des données en analyse des résultats :

Dans cette partie, nous allons décrire en générale de l'enquête réalisée en passant par la méthode choisie, à la réalisation des entretiens jusqu'à l'analyse des résultats. Le but est d'arriver à déduire l'impact des différences culturelles sur le partenariat.

Notre intérêt porté à l'Inde est associé au volume des échanges commerciaux bilatéraux entre Indien et Algériens qui est estimé à plus de 1,8 milliard de dollars en 2014, de ce fait l'Algérie est le 10e partenaire commercial de l'Inde, et aussi l'Inde est classée comme le dix-septième client de l'Algérie et douzième fournisseur, le pays vend à hauteur de 1,2 milliard de dollars de biens à l'Algérie (Le soir d'Algérie, 2015).

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

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

D'abord, on a pu interroger la totalité des personnes qui ont participé aux négociations, et ceux qui sont en perpétuelle communication soit du côté Indien ou Algérien, sept personnes du côté Algérien et sept personnes également du côté Indien.

3.3.1. Traitement des entretiens :

En premier lieu, il a été jugé opportun de distinguer entre le moment de négociation et celui de la mise en œuvre du partenariat, et cette distinction a été établie précédemment et ce, en expliquant que la phase de négociation comprend la contractualisation et la façon dont laquelle les deux parties sont devenues partenaires. Mais elle ne s'arrête pas seulement sur ce point, les négociations se font à chaque transaction entre les deux pays que ça soit au niveau des prix, de la qualité de service ou la disposition des produits. Tandis que la mise en œuvre du partenariat concerne l'application de l'ensemble des dispositifs pris lors des négociations voire les importations, le partage du savoir-faire, les différentes offres de formation et les engagements pris pour l'accomplissement des objectifs et le développement de l'industrie et l'image de marque des tracteurs SONALIKA dans le monde et plus particulièrement les pays proches de l'Algérie le Maghreb, les pays méditerranéens et quelques pays Africains.

Les deux entreprises partenaires ont conclu un contrat de partenariat comportant l'idée principale à ce que FAMAG soit représentant exclusive d'ITL en Algérie, les négociations se sont déroulées en Inde et organisées sur plusieurs rounds afin que la partie Algérienne ait une connaissance approfondie sur les produits et désigner les objectifs satisfaisant les deux partenaires. Les sujets sur lesquelles les deux parties ont durement négocié avant l'arrivée de l'accord :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3.1.1. Les sujets sur lesquelles les deux parties se sont entendues facilement :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3.1.2. Les changements souhaités par les deux partenaires :

Les représentants de FAMAG souhaiteraient que leur partenaire Indien change le fait de dire toujours « oui » à toute situation avant même qu'il s'assure que c'est réellement faisable, aussi ils préfèrent que leurs visites soient programmées, et d'une autre part, FAMAG aime bien que les représentants d'ITL seraient moins curieux.

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

3.3.2. Analyse des données l'entretien du point de vue culturelle :

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

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

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

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

3.3.2.1. Les critères de convergence :

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

ils se comportent d'une façon loyale ce qui leur donne un point commun facilitant ainsi le déroulement de la relation de collaboration.

Un autre critère commun entre les deux cultures qui est l'égalité entre femmes et homme au sein des entreprises, bien que d'après le deuxième chapitre l'Inde est un pays favorisant la masculinité mais dans le monde des affaires tout a évolué comme l'a expliqué l'auteur Boisvert (2014). Les femmes occupent de plus en plus des postes importants, le même cas est pour l'entreprise algérienne, on voit plus de présence de la femme algérienne dans différents secteurs, de ce fait les deux cultures sont caractérisées par une répartition plus ou moins égalitaire des rôles homme/femme, ils ont tendance de rechercher un consensus, à utiliser de l'intuition dans le travail.

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

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

3.3.2.2. Les critères de divergences :

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

Un autre critère culturel faisant la différence entre le fonctionnement des deux sociétés, c'est le contrôle de l'incertitude, on a constaté que Sarl FAMAG est au juste au milieu vis-à-vis cette dimension, il y a certains engagements qui ont fait que la société prend des risques dans certaines situations et dans d'autres par méfiance de l'inconnu. Elle préfère s'abstenir, et en se référant à la remarque des indiens du comportement agressif des Algériens et l'envie de maîtriser les situations délicates, ce dernier donne un caractère mitigé à la société.

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

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

FAMAG est caractérisée par l'effectuation de plusieurs tâches la fois, un engagement marqué vis à vis des personnes est très important, la communication est à fort contexte, les employés ont tendance à s'impatienter et à privilégier l'action et il existe une bonne capacité d'adaptation. Tandis qu'ITL préfère la réalisation d'une seule tâche à la fois, la communication est

sans référence au contexte et caractérisée par des références de plus en plus restreints, le travail est à un rythme régulier et soutenu vu leur masse de production d'environ 700 tracteurs/ jour et leur capacité d'adaptation limitée.

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

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

3.3.3. Résultats et remarques :

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

Pour les Algériens, la négociation est d'abord une procédure d'échange tandis que pour les Indiens c'est essentiellement une relation entre personne, la perception d'autrui varie également selon les cultures à travers notamment les stéréotypes. Les intentions perçues et les valeurs qui sont sous entendues relativement à l'action de l'autre sont interprétées à travers le filtre culturel, cette interprétation même d'une situation a une dimension culturelle ainsi que le souligne l'auteur Triandis(1994), en effet les dimensions culturelles ont une grande influence sur la vie quotidienne à travers les tâches réalisés que ça soit dans la vie privé ou dans la vie professionnelle.

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

Comme le souligne l'auteur Faure (2000) dans son ouvrage, il existe des cultures où l'on ne signe un accord que lorsque l'on s'est entendu sur chaque détail et que ceci a été mis sur le papier de façon très précise, tandis que dans d'autres cultures on se contentera de termes beaucoup plus vagues, ainsi un contrat de partenariat en Inde comporte quelques pages incluant les droits et obligations d'une façon globale et simple. L'essentiel de la collaboration pour eux est établi au fur et à mesure dans la relation et ceci est relatif à la confiance instauré au sein de leur société et à celle faite à autrui. Les Algériens ont une tendance d'évaluation des négociations presque similaire à celle des occidentaux, ils l'évaluent en intégrant les coûts de transaction, le temps passé, les objectifs réalisés...ect contrairement aux Indiens qui considèrent le degré de confiance mutuelle et la qualité de la relation comme des éléments importants dans l'accord.

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

Il a été constaté que la signature d'un contrat entre les Indiens et Algériens ne clôt pas la négociation mais pose un jalon dans une relation à beaucoup plus long terme, ce qui nous pousse à dire que dans certaines cultures l'accord final est considéré comme gravé dans le marbre et doit être

observé à la lettre. Tandis que dans d'autres, le texte écrit est sans doute valide le jour où il a été signé puis les circonstances ayant changé et les choses ayant évolué, il devient normal de le réexaminer. Tout comme le cas d'ITL et FAMAG qui sont passé par différentes étapes, au début la collaboration nécessitait l'importation complète du produit fini et au fil du temps des pièces ont été intégrées et un savoir-faire a été acquis pour le montage de tracteurs ce qui les a induit à importer moins et avec des marges de profit de plus en plus favorablement négociées.

D'après l'étude, les deux parties trouvent toujours le moyen d'arriver à un accord mutuel, et parvenir à un accord signifie pour les deux parties Algérienne et Indienne, être satisfait à titre d'équité, cette dernière est jugée très importante et elle est définie dans une revue Américaine (Roth et al, 1993) comme étant une norme sociétale en soi c'est-à-dire culturalisée et sa perception est différente d'une culture à l'autre. Des principes de justice sont reliés à cette notion comme étant eux qui établissant l'équité s'expriment dans certaines cultures par l'égalité soit des gains obtenus, soit des concessions faites, dans d'autres cultures, on valorisera davantage des gains inégaux mais répartis en fonction des besoins des parties ; lorsque l'accord est signé, il s'agit de le mettre en œuvre.

Dans certaines cultures occidentales, cela se fait dans un cadre juridique précis doté de mécanismes institutionnels, tels que tribunaux et cours arbitrales tandis que dans d'autres cultures, ceci est perçu comme une preuve flagrante de manque de confiance. Dans tous les cas, on préfère engager une négociation ou faire appel à une médiation plutôt que d'aller en justice, en l'occurrence, le cas des Indiens et Algériens privilégie la confiance pour arriver à un accord mutuel et sans y remédier à un tiers, tout est entretenu entre les deux parties et cette décision est un engagement des deux parties ce qui démarque leur culture.

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

E.T.Hall (Loth, 2006) a évoqué deux grandes catégories de cultures, celles à contexte fort et celles à contexte faible selon le rôle que le contexte joue dans la collecte d'information, l'interprétation des signaux et la conduite de l'action. Les Indiens privilégient les Sous-entendus, le silence, le langage indirect et les messages implicites ce qui est en relation avec leur caractère relationnel, et il fait qu'ils entrent dans la première catégorie celle du contexte fort. Tandis que les Algériens vu leur attirance vers les occidentaux ils préfèrent délivrer des messages explicites, être précis et technique, fournir le maximum d'informations et progresser d'une façon logique et rationnelle dans l'argumentation, de ce fait ils s'inscrivent dans la seconde catégorie qui celle du contexte faible, facilitant ainsi le déroulement de la relation partenariale et représentant au mieux le partenaire afin de garder une bonne image de marque.

Les principales dimensions de la culture mises en évidence par Hofstede dans la première partie sont tout à fait utiles pour saisir le comportement du négociateur, la distance hiérarchique conditionne les relations autour de la table de négociation ou toute autre relation de travail. La distance hiérarchique pour les Indiens est d'une haute importance ce qui fait que les rencontres sont très bien structurées et démarquées par un respect incontournable contrairement aux Algériens qui restent comme même dans un cadre respectueux mais il n'existe pas trop de formalités ou de protocole à suivre. A l'instar du rapport à l'incertitude lié à la capacité à supporter de stress, les

Indiens sont très patient et ceci est lié à leur faible contrôle d'incertitude contrairement aux Algériens qui sont plus méfiant vis-à-vis de cette dimension. Ainsi que la dimension de l'individualisme qui définit le rapport à la collectivité a une grande influence du point de vue de la relation, les deux parties Algérienne et Indienne se caractérisent par une préférence du caractère collectiviste ce qui joue trop sur leur collaboration et implique une bonne entente entre eux et crée un bénéfice mutuel garanti. Enfin la masculinité exprime l'ambition, le désir de réalisation et la féminité qui exprime la solidarité, l'égalité et la recherche de consensus, ces deux dimensions sont présentes dans les deux cultures ce qui explique l'égalité déduite dans l'étude entre homme et femme, ce qui ne pose pas problème si les négociations ou les différentes relations de travail se déroulent avec femmes ou hommes.

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

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

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

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

De plus, les composants de la culture nationale tels que la famille, la religion ou l'organisation sociétale comme le précise l'auteur Marion (2012) peuvent tenir un rôle important dans un partenariat de représentation exclusive. D'après l'étude réalisée, ces composants fournissant des normes de conduite, des symboles et des significations par exemple les indiens tenants compte à leur religion et leur appartenance aux castes, ils se conduisent lors des relations d'affaires d'une manière réservée. C'est-à-dire ils font attention à tout y compris leur faits et gestes et à ce qu'ils doivent manger par exemple, il est difficile de trouver un restaurant adéquat pour tout le groupe indien en Algérie. Car il existe des différences au sein du groupe même, comme l'a abordé l'auteur Janosik (1987) en expliquant que dans la même personne, normes et valeurs se combinent pour entrer dans de différentes formes relationnelle et un véritable management intérieur s'organise, dans le cas des indiens. La difficulté de trouver quoi manger est relative aux différentes appartenances, il y en a ceux qui sont végétariens, d'autres qui refusent de manger la viande rouge et d'autre même voir ceux qui la consomme. En effet, c'est de simple différences mais qui entraînent un sentiment de gêne au sein d'une relation de travail, aussi, du côté algérien lors d'une réunion de travail en Inde, ils sont mal aise vis-à-vis l'attitude des indiens, ils sont trop hospitaliers et ils ne cessent de faire des cadeaux, d'apporter des attentions particulières et permanentes. Cela est dû à leur culture comme expliqué dans le deuxième chapitre, par conséquent, on peut à dire que les différences en cultures nationales peuvent véhiculer des valeurs en opposition posant à l'individu un véritable dilemme culturel dans la mise en œuvre du partenariat à travers les négociations et les différentes séances de travail.

En outre, deux modes contradictoires de résolution de conflit ont été constatés lors de l'étude réalisée, une remarque a été faite lors des rencontres dont on a assisté au cours du stage effectué entre les deux cultures nationales. D'une part, la culture nationale indienne est plus attiré vers la coopération et la résolution des conflits avec calme et tact ce qui est fondée sur l'harmonie et le privilège de la relation. D'une autre part, la culture nationale algérienne s'articule autour de certaines valeurs telles que liberté et égalité mais son expression est plutôt agressive lors des confrontations, ce qui est strictement lié aux habitudes de cette culture, par conséquent ça rend difficile de régler le litige, ça prend beaucoup plus de temps de résoudre le conflit mais les deux cultures y arrivent avec des concessions faites des deux parties. En effet, l'une ou l'autre devient dominante dans différentes périodes et les variations peuvent être considérées comme des indicateurs de la dynamique culturelle.

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

Egalement, la communication est un moyen essentiel à la mise en œuvre du partenariat, les différences culturelles peuvent grandement affecter celle-ci notamment lorsque la communication est indirecte, allusive, son contenu ambigu, le feed-back rare. Les relations de travail deviennent largement un exercice de décryptage, les Algériens s'avèrent incapables de décoder les expressions de leurs interlocuteurs Indiens et considèrent à tort ces derniers comme impassibles. La signification à attribuer à un sourire Indien présente un niveau considérable de difficulté, car il peut conduire à des conclusions radicalement opposées : un masque qui entretient la distance, un mur destiné à se

protéger, un signe de joie ou de colère, de certitude ou d'ignorance, de confiance ou de méfiance, de satisfaction ou d'embarras. Contrairement à la communication algérienne qui est jugé comme direct, elle peut paraître parfois agressive mais les Indiens comprennent bien le message et ça facilite les choses au partenariat, ça peut faire gagner du temps et améliorer les résultats.

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

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

En conclusion, comme le souligne Hall (1976) toute trajectoire dans l'interculturel commence par la perte de ses propres repères, cette « longue marche » peut finir contre la « grande muraille invisible », la culture de l'autre ; heureusement, la négociation ou la mise en œuvre d'un partenariat est souvent un processus long dans lequel le sentiment de s'être perdu ne perdure pas indéfiniment, car les occasions d'établir de nouveaux repères sont multiples. Cette activité ambivalente conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances mais dans le même temps fait naître des doutes, conséquences inévitables d'un itinéraire dans l'interculturel. D'abord, la négociation entre Algériens et indiens rassemble les individus dans leur diversité autour de la même table, du même tapis ou sous la même tente. Elle propose davantage qu'une confrontation des cultures en générant des combinaisons visant à l'atteinte d'une certaine efficacité et d'un bon déroulement du partenariat.

De chaque côté, la culture nationale Algérienne et Indienne cimentent la cohésion interne du partenariat, de part et d'autre de la table de négociation, les cultures nationales séparent les différentes visions ce qui entraîne des obstacles et une durée plus longue pour arriver à un accord. Concernant le résultat final, il est indispensable pour les deux cultures d'avoir un accord mutuel tout en gardant une bonne relation qui est considéré par les indiens comme le pilier de la mise en œuvre du partenariat, de ce fait les partenaires commencent d'abord par lever les malentendus et les désajustements dans la construction commune du problème par des arrangements et des concessions faites de la part des deux parties.

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

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

La confrontation entre les deux cultures a projeté de la lumière sur un ensemble de paramètres qui sont la hiérarchie, le collectivisme, la féminité, le mode de communication, la perception du temps, l'organisation des deux entreprises et la relation de travail, ces derniers ont un impact sur la mise en œuvre du partenariat en le facilitant ou en se confrontant à des difficultés de travail.

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

4-Conclusion:

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de l'impact des différences culturelles nationales sur la mise en œuvre du partenariat Algéro-Indien. A travers cette recherche nous avons pu conclure les points suivant : L'observation des paramètres de conception identifiés à savoir : la hiérarchie, le collectivisme, la féminité, le mode de communication, la perception du temps, l'organisation des deux entreprises et la relation de travail ; a été enrichissante et en s'associant avec la recherche théorique. Elle nous a permis de connaître ce que c'est la culture nationale au sein d'un partenariat ; à ce stade, nous avons constaté que la culture nationale est un ensemble de facteurs, caractéristiques et déterminants pouvant influencer différemment chaque partie prenante. Elle diffère d'un individu à un autre même s'il appartient au même pays surtout dans le cas des indiens vu la diversité de leur religions, croyances, us et coutumes ; compte tenu de ce constat, nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

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

De plus, les deux cultures nationales algérienne et indienne portent un intérêt vis-à-vis des droits et obligations convenus à la mise en œuvre du partenariat, les Algériens veulent impérativement que chacun respecte ses engagements surtout en matière de délai et de réalisation d'objectif. Tandis que les Indiens sont liés à l'harmonie et le respect ce qui les pousse à agir en fonction de leurs obligations, ceci indique que des visions différentes mènent à un seul résultat qui est celui du respect des droits et obligations. Par conséquent ces différences influent positivement sur ces aspects purement contractuels. Par contre, il a été constaté que lorsqu'une relation de confiance est établie les clauses ne sont que des formalités ayant pour but d'être dans un cadre

réglementaire. De ce fait certains engagements tel que le respect des délais n'est pas considérés dans certains cas surtout du côté Indien et ça influe négativement sur les droits et obligations mettant en péril certains objectifs à réaliser ; nous pouvons donc confirmer la troisième hypothèse selon laquelle les différences culturelles nationales peuvent influencer sur les droits et obligations du partenariat de représentativité exclusive.

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

Enfin, certaines incompréhensions entre Algériens et Indiens ont été un frustrant surtout pour les Indiens. Ils avaient du mal à comprendre les attitudes Algériennes mais avec le temps ils ont finis par assimiler au mieux leur partenaire. De ce fait la formation à la culture nationale de son partenaire s'avère nécessaire mais pas obligatoire, elle peut abrégé le temps perdu, améliorer la communication, éviter les malentendus et faciliter la relation entre les deux collaborateurs, ce qui nous mène à confirmer notre cinquième et dernière hypothèse qui émet que la formation sur les bases de la culture nationale de son partenaire est préférable pour un meilleur déroulement des échanges internationaux.

Les résultats de notre étude doivent être pris avec précaution, ils ne sont pas sans limites, on ne peut pas les généraliser et cela à cause l'échantillon pris lors des entretiens qui sont significatives pour un seul cas qui est le partenariat de représentativité exclusive Algéro-Indien d'une seule entreprise privé. Sur un plan conceptuel nous n'avons pas trouvé dans la littérature suffisamment de travaux réalisées abordant le sujet des différences culturelles nationales au sein d'un partenariat Algéro-Indien, alors nous avons été amenés à construire notre propre plan de travail afin de traiter le sujet et d'en sortir des résultats. Vu la diversité des cultures qu'on a traité précédemment il peut y avoir d'autres appréciations mais du point de vue générale les résultats ne seront pas si loin de cette étude, et chaque dimension culturelle devrait être traité séparément faisant ainsi des axes de recherches qui devrait être explorés tel que l'impact de la communication interculturelle sur la mise en œuvre du partenariat Algéro-Indien et l'influence de la conception du temps sur le déroulement du partenariat.

5- Bibliographiqueset références :

- BOISVERT, M., comprendre l'Inde, Ulysse (Guides de voyage), 2014, PP87-88.
- Faure, G O., Joint Ventures in China and their Negotiation, International Economic Negotiation, Cheltenham, Kremenyuk V., Sjöstedt G., U.K. Edward Elgar publishers, 2000b.P 62.
- Hall, E., Beyond Culture, New York, Doubleday, 1976, P.76.
- Janosik, R., Rethinking the Culture-Negotiation Link, Negotiation Journal, 3,1987, P.385-396.
- LOTH, D.,Le management interculturel, L'Harmattan, Paris, 2006, P 71-77.
- MARION, B.,Réussir avec les asiatiques business et bonnes manières, édition EYROLLES, Paris , 2012, P209.
- MEIER, O., management interculturel : stratégie organisation, performance, édition DUNOD, Paris, 2013, P32.
- PLANCON, B., les enjeux de l'interculturel : les connaissances interculturelles pour mieux exercer son métier, APIRAF, 19/09/2007, P10.

- Roth A. et al., Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo : An Experimental Study, American Economic Review, 1993, P 88.
- TOUNES, A, ASSALA, K., Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens, 5ème congrès international de l'académie de l'entreprenariat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007, P22-23.
- Triandis HC., Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hil, 1994, P188.
- <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/La-dimension-culturelle-selon-Hofstede.html>consulté le 13/03/2015 à 20H20.
- <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/05/23/print-2-178984.php>consulté le 13/10/2015 à 14h.