

LE ROLE DU COSMOPOLITISME DES MANAGERS ETRANGERS DANS L'ADAPTATION DE LEURS STYLES DE DIRECTION A LA CULTURE DU PAYS HOTE: Cas des managers étrangers en Algérie

AICHA Bensaâd
Maître assistante
Université de Djelfa



Résumé:

Ce travail de recherche tente à définir le rôle du cosmopolitisme des dirigeants étrangers dans l'adaptation de leur style de direction à la culture du pays hôte. Au niveau théorique, la revue de la littérature, nous a permis de voir l'impact de la culture sociétale sur la formation de la personnalité de l'individu et sur le conditionnement de ses comportements. Elle nous a permis, ainsi, de voir la relativité du style de direction à la culture sociétale et d'entamer la problématique de son adaptation dans les implantations étrangères. Au niveau empirique, nous avons collecté un questionnaire auprès de 39 managers étrangers œuvrant en Algérie. Les résultats montrent l'impact important qu'exerce la culture sociétale sur le style de direction des managers étrangers ce qui a engendré une certaine adaptation aux spécificités culturelles algériennes. De plus, nous avons pu montrer le rôle favorisant que joue le cosmopolitisme dans cette adaptation.

Mots Clefs: Culture sociétale, style de direction, managers étrangers, adaptation, cosmopolitisme.

ملخص:

هذا البحث يهدف إلى تحديد دور كونية المسيرين الأجانب في تكييف نمط إدارتهم مع ثقافة البلد المضيف. على المستوى النظري، لقد سمحت لنا مراجعة أعمال الباحثين في هذا المجال برؤية تأثير ثقافة المجتمع على تكوين شخصية الفرد و تحديد تصرفاته. لقد سمحت لنا كذلك برؤية نسبية نمط الإدارة لثقافة المجتمع و طرح إشكالية تكييفه داخل الشركات الأجنبية. على المستوى التطبيقي، قد قمنا بجمع استبيان من طرف 39 مسير أجنبي يعمل بالجزائر. أظهرت النتائج الأثر الهام الذي تطبقه ثقافة المجتمع على نمط إدارة المسيرين الأجانب مما أدى إلى نوع من التأقلم مع خصائص الثقافة الجزائرية. بالإضافة إلى ما سبق، لقد استطعنا إبراز الدور الذي تلعبه كونية المسيرين في تحفيز هذا التأقلم. الكلمات الدالة: ثقافة المجتمع، نمط الإدارة، مسيرين أجانب، تأقلم، كونية.

Introduction.

L'ouverture économique et l'existence des firmes multinationales ont mis les managers de ces firmes face à un problème imminent qui ennuie à leur pratique d'une façon quotidienne et continue, c'est celui de la culture du pays hôte. Cette dernière a créé un gap entre les managers de ces firmes, souvent étrangers, et les subordonnés locaux dans les moindres détails et dans la façon d'aborder les choses. Devant l'ampleur de cette situation problématique, une question se pose : Quel type de managers peut adapter son style de direction à la culture de ses subordonnés ?

Tel que suggéré par Dupriez et Solange (2002), Rakotomena (2005) et autres chercheurs dans le domaine du management interculturel, la solution de ce problème réside dans la personnalité du manager, car il doit être cosmopolite pour qu'il puisse dépasser les problèmes liés à la multiculturalité.

La présente recherche a pour but d'approcher le rôle du cosmopolitisme des dirigeants étrangers dans un contexte d'hétérogénéité culturelle et plus précisément son impact sur leur style de direction dans les implantations étrangères.

A cet égard, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :

-Dans quelles mesures, le cosmopolitisme des managers étrangers intervient-il dans l'adaptation de leur style de direction aux spécificités culturelles du pays hôte ?

Les objectifs de la recherche : Notre étude tend à atteindre deux types d'objectifs :

Des objectifs théoriques d'où :

- ◎ Comprendre la notion de la culture sociétale et voir sa relation avec la personnalité des individus d'une société donnée ;

- ◎ Montrer qu'il est quasiment impossible de changer le comportement des individus ou leur imposer un comportement issu d'une culture différente ;

- ◎ Voir l'encrage théorique du style de direction et exposer les différentes approches qui supposent sa relativité à la culture sociétale ; et enfin

- ◎ Identifier le rôle du cosmopolitisme des dirigeants issus d'autres cultures dans l'adaptation de leur style de direction à la culture du pays hôte.

Des objectifs empiriques d'où :

- ◎ Etudier le style de direction des managers étrangers selon deux contextes :

- Le premier est le contexte algérien ;

- Le deuxième est leur contexte d'origine ;

- ◎ Etudier le cosmopolitisme des managers étrangers ; et enfin

- ◎ Vérifier l'existence et la nature des relations entre les variables étudiées.

Définitions de concepts :

La culture

L'anthropologue Anglais Tylor s'est basé sur les travaux de Gustav Klemm publiés en 1843 et en 1852 pour définir la notion « culture » comme suit : « *Culture ou civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société* » (Tylor in

Guy, 1988, p10) Cette définition se rapporte à un ensemble de faits qui peuvent être observés comme on peut suivre leur évolution (Guy, 1988, p.10).

Cette définition mentionne les différentes composantes de la culture qui font que celle-ci soit spécifique à chaque société, car la nature de ces éléments se différencie d'une société à une autre.

Malinowski (1941) donne une définition très simple en disant que : *« c'est le concept clé de l'anthropologie culturelle. Elle comprend des techniques, des objets fabriqués, des procédés de fabrication, des idées, des mœurs et des valeurs hérités »*.

En effet, pour les sociologues la culture est un élément à analyser pour résoudre les problèmes de la société comme la délinquance, la drogue, la violence, etc.

Elle fournit alors une explication et une résolution aux problèmes qui font face aux êtres humains.

Le sociologue français Wieviorka s'intéresse à la notion de la culture sociétale et il la prend en tant que constituante de la différence entre les groupes humains, ce qui engendre une réaction lors du contact entre ces groupes. Pour ce fait, dans son ouvrage intitulé « La différence » en 2001, il a entamé ce concept pour trouver des solutions aux problèmes que rencontrent les minorités ethniques et religieuses immigrantes de la part des pouvoirs politiques, en poussant ces derniers à adopter des orientations démocratiques.

De la gestion nous avons obtenue les définitions suivantes : celle d'Hofstede, après avoir travaillé dans une entreprise multinationale en tant qu'un consultant psychologique au service de personnel, considère la culture comme : *« la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre »* (1987, p27) ; et celle de Trompenaars (2004), il la définit comme : *« l'œuvre de l'homme, confirmée par d'autres hommes, systématisée et transmise aux plus jeunes et aux nouveaux venus pour qu'ils s'en imprègnent. Elle donne aux individus un cadre qui a un sens, où ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur »* (p. 54). De cette définition on peut conclure que la culture est produite par l'homme et qu'elle est consentie par tous les membres de la société pour qu'elle soit par la suite le cadre qui structure leurs relations et leur façon de réfléchir pour ensuite la transmettre à travers les générations.

La culture donc, représente le cadre structurant des comportements et des actions des individus.

Le style de direction de l'universalisme à la relativité culturelle :

Selon Terry et Franklin (1985, le style de direction est *«...la relation dans laquelle une personne (le chef) influence d'autres personnes pour qu'elles travaillent ensemble et de plein gré à des tâches liées les unes aux autres afin d'atteindre les objectifs souhaités par le chef et par le groupe (ou par le chef seul, ou par le groupe seul) »* Ils présument que le commandement est une relation qui implique l'influence et l'interaction entre les personnes en présence pour atteindre les objectifs.

Les sciences de gestion ont témoigné la naissance des méthodes dites « universelles » de gestion ou de direction. Ce sont les modèles qui sont apparus avec cette discipline. Tel que l'organisation scientifique du travail créée par Taylor au début

du 21ème siècle. Cette méthode vise à « *coïncider rationnellement les éléments économiques et techniques de la production* », l'apport de Fayol qui consacre le principe de l'unité de commandement et celui de Weber qu'est à partir de la question de la légitimité de l'exercice de l'autorité qu'il développe son idée de la direction rationnelle et légale qu'il a nommé «la bureaucratie ». Cependant, les préceptes de l'école classique ont échoué d'être efficaces dans d'autres contextes outre les Etats-Unis, faute de non prise en considération les facteurs culturels.

D'autres méthodes plus au moins récentes ne prennent pas en considération l'existence de la culture telles que les théories comportementales qui se basent sur le comportement ou le charisme des dirigeants comme le seul déterminant de leurs styles de direction. Ces approches, tout comme l'école classique, ont aussi essayé de systématiser le style de direction et ont mentionné les caractéristiques qui font d'un leader universellement efficace. Elles regroupent l'approche des traits de personnalité d'où les travaux de Kirkpatrick et Locke , les théories basées sur le comportement du leader telles que les travaux de Lewin, Likert et l'université d'Ohio et la théorie de la contingence qui s'appuie sur l'hypothèse où l'efficacité du groupe est déterminée par les interactions entre le chef et ses subordonnés et de la manière dont il les influence et les contrôle, dans les différentes situations d'où les travaux de Targeon, Vroom et Fred Fiedler. Ces méthodes sont dites prisonnières du « one best way ». Car elles estiment l'existence d'une seule façon de gérer ou que tel personnalité ou telle situation entrainera tel style de direction. Or, ce n'est pas toujours le cas lorsque nous sommes en Amérique, en France ou dans un autre pays.

Face à ce problème imminent d'autres méthodes sont apparues, qui s'intéressent à l'impact des cultures locales, sur les organisations et leurs modes de gestion en comparant des entreprises similaires dans leurs tailles, leurs technologies et même leur nationalité. Il se trouve qu'elles fonctionnent de façons différentes selon le pays d'accueil d'où nous trouvons les apports de d'Iribarne, de Laurent, de Trompenaars et d'Hofstede qui réunissent tous sur l'idée que cette différence réside dans l'attitude au travail, les rapports hiérarchiques, les rapports du pouvoir, la perception du temps, etc.

Dans notre travail de recherche nous avons pu nous baser sur les travaux d'Hofstede qui estime que le style de direction peut être défini par deux dimensions :

- L'individualisme/collectivisme qui traduit la dépendance de l'individu vis-à-vis du groupe dont il fait partie (dans les sociétés individualistes les relations sont faibles et chacun veille sur son propre intérêt. Alors que dans les sociétés collectivistes on veille sur les intérêts du groupe)

- La distance hiérarchique qui est la manière dont la société traite le fait que les individus sont inégaux (dans les sociétés à courte DH il est acceptable qu'un jeune ambitieux avec une MBA prend un poste de responsabilité dans une organisation. Par contre, dans les sociétés à longue DH il n'est pas du tout acceptable et la priorité est au plus grand et le plus ancien).

Un style de direction caractérisé par une grande distance hiérarchique, avec mentalité très communautaire marque les pays en développement (Hofstede 1987) et les pays arabo-musulmans (Benfadhel 1992).

Le cosmopolitisme du dirigeant expatrié : une solution pour ces problèmes ?

Autres que les manifestations économiques, la mondialisation a entraîné des manifestations psychosociologiques notables. Désormais, on enregistre l'émergence des firmes multinationales donc des équipes multiculturelles qui renferment un type distingué des managers. Les derniers, nombres de recherches l'ont montré, paraissent capables de dégager les différences culturelles entre eux et autrui, et de résoudre les problèmes issus de ces différences. Ils acceptent, en général, les différences dans les façons de voir, et faire les choses. Ce type de managers est, en effet, ***des cosmopolites***.

Selon Hofstede (1987, p 238), ce n'est pas au personnel de s'adapter et être biculturel ou multiculturel, c'est au manager expatrié de l'être car dans l'organisation il faut appartenir à la culture dominante pour réussir. Et comme il a pu constater dans l'enquête qu'il a fait, les organisations qui fonctionnent bien sont les organisations dont les membres partagent les mêmes valeurs.

Selon Dupriez .P et Solange (2002), Rakotomena (2005), Ralston et al (1993), le cosmopolitisme c'est avoir la capacité de résoudre la complexité des situations problématiques issues des facteurs culturels différents et qui permet à l'individu d'adapter son comportement sans pour autant perdre son identité.

Selon les travaux de Ralston et al (1993) il peut être défini par deux dimensions:

- ⊙ L'ouverture au changement Vs le conservatisme.
- ⊙ L'amélioration de soi Vs le dépassement de soi.

Plus que le manager est cosmopolite plus qu'il penche vers l'ouverture au changement et l'amélioration de soi.

Après le développement théorique de nos trois variables, on a élaboré les hypothèses suivantes :

H1 : Les dirigeants étrangers adaptent leur style de direction aux spécificités culturelles algériennes des employés.

H1.1 : Les dirigeants adoptent un style de direction caractérisé par le collectivisme.

H1.2 : Les dirigeants adoptent un style de direction caractérisé par une longue distance hiérarchique.

H2 : Le cosmopolitisme des dirigeants étrangers influence positivement l'adaptation de leur style de direction au contexte algérien.

H2.1 : Le cosmopolitisme des dirigeants étrangers est positivement et significativement corrélé avec leur style de direction caractérisé par le collectivisme.

H2.2 : Le cosmopolitisme des dirigeants étrangers est positivement et significativement corrélé avec leur style de direction caractérisé par une longue distance hiérarchique.

Méthodologie de recherche

Nous a adopté une approche déductive qui se base sur l'analyse et sur le questionnaire comme outil de mesure dans une tentative d'avoir des résultats généralisables.

L'échantillon était non-probabiliste car il suit des critères spécifiques à notre recherche, d'où on a adopté l'échantillonnage par convenance. Nous avons touché à plus de 150 managers mais nous avons obtenue que 39 réponses valides.

Concernant l'outil d'analyse des données nous avons ainsi utilisé un logiciel SPSS 13 pour faire appel à une analyse descriptive, une purification des échelles de mesures en utilisant l'ACP et l' α de Crombach. Pour le test des hypothèses nous avons

fait le khi-deux de Mc Nemar pour tester notre 1ère hypothèse qui tend à valider la variation de notre variable qualitative (le style de direction) entre les deux contextes (contexte d'origine/contexte algérien). Pour le test de notre 2ème hypothèse nous avons fait appel à une régression multiple par méthode rétrograde.

Résultats de la recherche

1- L'adaptation du style de direction des managers étrangers au contexte algérien ou le test de H1

Comme nous avons devancé, pour tester cette hypothèse nous avons accédé au test de Khi-deux de Mc Nemar pour les échantillons appariés.

- **L'adaptation du style de direction des managers étrangers au collectivisme (H1.1)** Nous avons trouvé deux résultats significatifs : Le premier résultat présente une signification $p = 0.007$ en indiquant l'existence d'une différence significative entre les deux contextes. Dans le contexte d'origine environ 77% pensent que le temps constitue de l'argent, alors que dans le contexte algérien environ 59% pensent qu'il présente une liberté. Ce résultat est considéré comme une adaptation au collectivisme algérien. Le deuxième résultat présente une $sign = 0.021$ en indiquant un changement significatif entre les deux contextes. Car dans le contexte d'origine environ 54% pensent que les plus importants sont les gens et l'environnement, alors que dans le contexte algérien, environ 67% accordent plus d'importance à l'argent et aux biens matériels.

Ce dernier résultat est considéré certes comme une orientation individualiste mais on peut le considérer comme une adaptation au collectivisme algérien. Car selon les recherches faites par Arabèche (2011) les algériens ne sont pas entièrement collectivistes parce qu'ils accordent plus d'importance aux biens matériels au détriment des gens et de l'environnement. Donc nous pouvons dire que notre H1.1 est partiellement validée.

- **L'adaptation du style de direction des managers étrangers à la longue distance hiérarchique en Algérie (H1.2) :**

Nous avons obtenu aussi deux résultats significatifs pour cette dimension : le premier résultat présente une signification $= 0.001$ en indiquant une différence significative entre les deux contextes car : dans le contexte d'origine: environ 72% des managers considèrent les gens inférieurs comme leur paires. A l'inverse, dans le contexte algérien: environ 72% des managers considèrent les gens inférieurs comme une catégorie de gens à part. Le deuxième résultat présente aussi une $sign = 0.001$ en montrant un changement significatif entre les deux contextes car : dans le contexte d'origine: environ 77% pensent que le pouvoir est légitime uniquement pour le bien. Par contre, dans le contexte algérien: environ 64% pensent qu'il est toujours légitime.

Ces deux orientations sont considérées comme une adaptation à la LDH en Algérie. Donc nous pouvons conclure que notre H1.2 est partiellement validée.

Somme tout nous pouvons dire que les managers étrangers adaptent partiellement leur style de direction au contexte algérien et donc notre H1 est partiellement confirmée.

2- Le rôle du cosmopolitisme de ces managers étrangers dans l'adaptation de leur style de direction : Test H2

Purification et mesure de fiabilité

Considérant la nature quantitative de notre variable, nous avons accédé à une purification des échelles par l'ACP et une mesure de fiabilité par l' α de Crombach.

Pour l'échelle de l'ouverture au changement, l'analyse factorielle exploratoire dévoile l'existence de quatre axes principaux (1-Malléabilité, 2- Courage et rigueur, 3- Distinctif, 4- Expérimentation et informalité) qui expliquent environ 76% de la variance, d'où le test de KMO présente un niveau satisfaisant de cohérence interne, ainsi nous avons eu une forte fiabilité avec un α de Crombach supérieur à 0.7.

Concernant le conservatisme, après purification et l'élimination de deux items, l' α de Crombach traduit une forte fiabilité et le KMO est supérieur à 0.5 ce qui indique des inter-corrélations satisfaisantes entre les items restés. Nous tirons ainsi deux axes (1- Précision et formalité, 2- Prudence et stabilité) qui expliquent environ 65% de la variance.

Quant à l'amélioration de soi et sans aucune purification, l' α de Crombach indique une forte fiabilité. Le KMO supérieur à 0.7 indique une bonne cohérence interne entre les items. Nous tirons cinq axes (1- Pratique et réussi, 2- Ambitieux et contrôlant, 3- Décideur et compétitif, 3-Eveillé, 4- Travailler pour de longues heures) qui expliquent environ 75% de la variance.

Et enfin, pour l'échelle de dépassement de soi, l' α de Crombach est supérieur à 0.8 en montrant une forte fiabilité et le test de KMO indique l'existence de fortes inter-correlations entre les items. Nous obtenons trois axes principaux (1-Coopérant, juste et responsable, 2- Mobilisateur, 3- Transparent et calme) expliquant environ 63% de la variance.

A.L'effet du cosmopolitisme sur l'adaptation des styles de direction au collectivisme algérien: H2.1

Concernant l'effet de l'ouverture au changement sur l'adaptation du SD au collectivisme il a ressorti des régressions appliquées que les sous dimensions de « courages et rigueur » et « l'expérimentation et informalité » affectent négativement l'adoption d'un style de direction individualiste et que la sous dimensions de « distinction et liberté » affecte positivement l'adoption d'un style de direction collectiviste.

Et à propos de l'effet de l'amélioration de soi sur l'adaptation du SD au collectivisme Il a ressorti que l'axe « pratique et réussi » affecte positivement l'adoption d'un style de direction collectiviste

Les résultats ont montrés aussi que le conservatisme et le dépassement de soi n'ont aucun effet sur l'adaptation du style de direction des managers étrangers au collectivisme algérien.

Tous ces résultats montrent que, notre **H2.1 est partiellement confirmée**. En d'autres termes, le cosmopolitisme des managers étrangers, qui se symbolise par les dimensions de « l'ouverture au changement » et « l'amélioration de soi », est corrélé

partiellement et positivement avec l'adaptation de leur style de direction au collectivisme algérien.

B. L'effet du cosmopolitisme sur l'adaptation des styles de direction à longue distance hiérarchique algérienne (H2.2)

Concernant l'effet de l'ouverture au changement sur l'adaptation du SD à la LDH les régressions ont montrés que l'axe de « l'expérimentation et informalité » affecte négativement l'adoption d'un style de direction à CDH et que l'axe de « malléabilité » affecte négativement l'adoption d'une longue distance hiérarchique.

En parlant de l'effet du conservatisme sur l'adaptation du SD à la LDH la régression a révélé que les sous dimensions de « précision et formalité » et « prudence et stabilité » affectent négativement l'adoption d'un style de direction à LDH.

A propos de l'effet de l'amélioration de soi sur l'adaptation du SD à la LDH les résultats ont montrés que la sous dimension de « travailler pour de longues heures » affecte négativement l'adoption d'un style de direction à CDH et positivement l'adoption d'un style de direction à LDH et que la sous dimension « pratique et réussi » affecte négativement l'adoption d'un style de direction à LDH

Et enfin, pour l'effet du dépassement de soi sur l'adaptation du SD à la LDH l'application de la régression a montré que l'axe « transparent et calme » affecte négativement l'adoption d'un style de direction à CDH et que l'axe « mobilisateur » affecte négativement l'adoption d'un style de direction à LDH.

D'après tous ces résultats, nous pouvons dire que notre **H2.2 est partiellement confirmée**. En d'autres termes, le cosmopolitisme des managers étrangers **semble influencer positivement et partiellement l'adaptation de leur style de direction** à la longue distance hiérarchique à travers la dimension de « l'amélioration de soi ». Le conservatisme de ses managers ainsi que leur dépassement de soi les **poussent à s'éloigner de l'adaptation d'une longue distance hiérarchique**. Cet effet négatif a annulé en quelque sorte l'influence de leur cosmopolitisme sur l'adaptation.

Somme tout nous pouvons dire que notre **H2 est partiellement confirmée**.

Conclusion :

Il a été démontré théoriquement que la culture d'une société donnée influence la personnalité de ses individus, qui influence leurs comportements qui par conséquent engendre un style de direction spécifique à cette culture.

Dans ce travail de recherche, on a pu démontrer que la culture algérienne a une influence sur le style de direction des managers étrangers. Cette influence les a poussés à adapter leur style de direction au collectivisme et à la LDH qui caractérisent leurs subordonnés. Enfin on a pu éclairer le rôle que joue leur cosmopolitisme dans cette adaptation : le cosmopolitisme qui se symbolise par « l'ouverture au changement et l'amélioration de soi » influence partiellement l'adaptation de leur SD à la culture du pays hôte.

Apports de la recherche :

La confirmation de nos hypothèses - quoi qu'elle soit partielle- peut être considérée comme un apport de notre recherche.

Les managers étrangers présument que dans le contexte algérien :

- Leur force provient de l'appartenance à un groupe,
- Le temps constitue une liberté,
- Le plus important c'est l'argent et les biens matériels,
- En situation de supériorité les autres sont considérés comme une catégorie de gens à part,
- L'utilisation du pouvoir et de la force est toujours légitime.

Contrairement à ce qu'ils ont adopté dans leur contexte d'origine, **d'où on a pu tirer la validation de notre H1**. Ces résultats sont conformes aux travaux d'Hofstede 1987, Robbins et Judge 2006, Meier 2008 et Adler 1994, qui présument que les managers étrangers doivent s'adapter à la culture des subordonnés.

Un certain nombre de valeurs constitutives du cosmopolitisme, telles que: être distinctif et différent des autres, ne pas être contraint par de nombreuses règles, être rapide à tirer parti des possibilités, être réfléchissant, ayant une bonne réputation...etc, Renforcent l'acceptation des différences culturelles et l'application d'un style de direction qui s'adapte à la culture ambiante, **d'où la validation de notre H2**. Ce résultat est conforme aux travaux de Dupriez et Solange 2002, Ralston et al 1996, Rakotomena 2005 qui croient que le cosmopolitisme des managers les aide à mieux s'adapter et s'intégrer aux différentes cultures.

Limites de la recherche : Comme tout travail de recherche, la présente étude comporte des limites qui se doivent d'être mentionnées

- ✓ Une limite méthodologique dans le sens où nous avons impérativement travaillé avec un échantillon de convenance ce qui réduit la validité externe de notre recherche
- ✓ Échantillon réduit (39 managers étrangers) et qui est constitué de deux catégories majeures (38.5% des français et 20.5% des asiatiques).

Voies de la recherche : Nous pouvons proposer, à priori, d'autres variables qui peuvent avoir une influence sur l'adaptation du style de direction des managers étrangers:

- La synergie culturelle : car selon Adler (1994) L'adaptation et l'intégration des nouvelles valeurs culturelles n'est pas exclusive aux managers, c'est le travail de tout le monde dans l'organisation.
- L'ethnocentrisme des managers étrangers qui selon Rakotomena (2005) freine l'esprit d'adaptation et réduit la vision des choses dans un angle culturellement rigide, car quelqu'un qui est ethnocentrique voit que sa façon de faire et de voir les choses est la meilleure et donc il ne pourra s'adapter.

Références bibliographiques

Les ouvrages

- ❖ Adler N. (1994), « *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle* », Nouveaux horizons, Ottawa, Canada.
- ❖ Bioy .A et Fouques .D (2002), « *Le manuel de psychologie du soin* », éditions Bréal, Paris.
- ❖ Blake .R et Mouton .J (1980), « *Les deux dimensions du management* », Les éditions d'organisation, Paris.
- ❖ Blake R et Mouton J. (1980), « *Les deux dimensions du Management* », Les éditions d'organisation, Paris.

- ❖Bollinger D, Hofstede G (1987), « *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* », Les Editions d'Organisation, Paris.
- ❖Claire .D et al (2001), « *Individu et société* », Edition chenelière, Montréal.
- ❖d'Iribarne et Al P. (1998), « *Cultures et Mondialisation : Gérer par-delà des frontières* », Seuil, Paris.
- ❖Dupriez P et Simon S. (2002), « *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel* », Google books, de boeck, Bruxelles.
- ❖Evrard et al (2003), « *Market études et recherche en marketing* », DUNOD, Paris.
- ❖Geneviève .V (2003), « *Culture et comportement* », Armand Colin, Paris.
- ❖Hellriegel et Slocum W.J (2006), « *Management des organisations* », Edition de Boeck, Bruxelles.
- ❖Herskovits .M (1950), « *Les bases de l'anthropologie culturelle* », Petite collection Maspero, Paris.
- ❖Linton R. (1968), « *Le fondement culturel de la personnalité* », Dunod, Paris.
- ❖Loth D. (2006), « *Le management interculturel* », L'harmattan, Paris
- ❖Malinowski B. (1941), « *Les dynamiques de l'évolution culturelle* », Phyllis M. Kabery, Québec.
- ❖Meier O. (2008), « *Management interculturel : stratégie, organisation, performance* », Dunod, Paris.
- ❖Michaud T et Thoenig .J C. (2001), « *Stratégie et Sociologie de l'entreprise* », édition village mondial, Paris.
- ❖ Morin P. (1991), « *Le management et le pouvoir* », Les éditions d'organisation, Paris.
- ❖Rashouan H.A. (2006), « *L'administration et la société : étude en sociologie administrative* », la fondation de la jeunesse universitaire, Alexandrie.
- ❖Rashouan H.A. (2006), « *La culture : étude en sociologie culturelle* », la fondation de la jeunesse universitaire, Alexandrie.
- ❖Robbins .S et DeCenzo .D. (2008), « *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* », Paris.
- ❖Robbins .S et Judge .T. (2006), « *Comportements organisationnels* », Pearson éducation, France.
- ❖Rocher G (1988), « *Tlaccott Parsons et la sociologie Américaine* », collection : les classiques des sciences humaines, Québec.
- ❖Rocher G (1995), « *Culture, civilisation et idéologie* », Editions Hurtubise HMH, Montréal.
- ❖Rouleau S. (1993), « *Individu et société* », édition Gaëtan Morin, Québec.
- ❖Sainsaulieu R. (1997), « *sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* », Presse des sciences politiques, Paris.
- ❖Sorokin P. (1959), « *Tendances et déboires de la sociologie Américaine* », Les classiques des sciences sociales, Québec.
- ❖Stephane et Hellara (2000), « *Etudes de marchés* », C.L.E, Tunis.
- ❖Terry et Franklin (1985), « *Les principes du management* », Edition economica, Paris.

- ❖ Thevenet et Vachette (1992), « *Culture et comportement* », Vuibert, Paris.
- ❖ Trigui S. (2004), « *Management et leadership* », Centre de publications universitaire, Tunis.
- ❖ Trompenaars .F et Hampden-Turner .C (2004), « *L'entreprise Multiculturelle* », MAXIMA, Paris.
- ❖ Wieviorka .M (2001), « *La différence* », la bibliothèque numérique de l'université de Chicoutimi, Canada.
- ❖ Zghal R. (1994), « *La culture de la dignité et le Flou de l'organisation : Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas tunisien* », CERP, Tunis.

Thèses et mémoires

- ❖ Arabèche Z. (2011), « *L'approche culturelle et la gestion intégrale de la qualité : Application au secteur agroalimentaire en Algérie* », Mémoire de mastère en management et organisation, FSEG Tunis.
- ❖ Benfadhel A. (1992), « *La dynamique séquentielle culture-gestion : Fondement théorique et analyse empirique du cas Tunisien* », Thèse de doctorat d'état, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Nice.
- ❖ Horchani T. (2006), « *adaptation au contexte culturel du pays d'accueil et performance des implantations étrangères : cas des entreprises allemandes et françaises implantées en Tunisie* », Mémoire mastère en management, FSEG Tunis.
- ❖ Mokrani F. (1996), « *Performance de style de direction études théorique et validation empirique : cas de deux branches industrielles* », Mémoire DEA en gestion, FSEG Tunis.
- ❖ Kharroubi M (2001), « *Contribution à une étude de l'identité professionnelle des futures diplômés et l'implication en GRH : approche interactionniste par l'analyse de l'identité virtuelle et l'identité visée : cas des finalistes universitaires à Bruxelles et à Tunis* », Thèse de Doctorat en sciences sociales, Bruxelles.
- ❖ Soyah T. (2002), « *Style de direction, Culture et compétitivité* », Mémoire DEA en Management, FSEG Tunis.

Les articles

- ❖ Arcand S. (2007), « *prévenir les conflits liés à la diversité : L'interculturel comme pratique de gestion* », Gestion, Vol31, N4, p16-23.
- ❖ Barmeyer C. (2008), « *Les situations les plus risquées du management interculturel* », HR Today, p01-02.
- ❖ Ben Abdjlil N. (2005), « *Les Modes de management des entreprises au Maroc : Entre contingence culturelles et économiques* », revue des PME, p89-121.
- ❖ Benfadhel A. (1993), « *la dynamisation du modèle d'Hofstede dans le contexte tunisien* », les annales d'économie et de gestion, vol 02, N03, Sousse, Tunisie.
- ❖ Bilsky et Jehn (2002), « *Organizational culture and individual values : Evidence for a common structure* », Myrtek Michael edition, p.211-228.
- ❖ Bilsky et Koch (1996), « *On the content and structure of values: universals or methodological artifacts* », La 5ème conférence sur la logique et la méthodologie en 2000, Cologne, Allemagne.

- ❖ Bird F. et Raufflet E. (2006), « *Les Défis éthiques pour les gestionnaires dans les régions en développement : Un cadre conceptuel* », Gestion, Vol31, N01, p98-107.
- ❖ Borcard D. (2009), « *La régression multiple* », département de science de biologiques, université de Montréal.
- ❖ Bourion C. (2004), « *Les styles hiérarchiques en France, en 2004 : entre archaïsme et modernisme* », ICN/ université de Nancy2, p01-22.
- ❖ Chevrier S. (2003), « *Le management interculturel* », Collections Que sais-je ?, N2535, p81-84.
- ❖ Claver E, Gasco J.L. et Lopis J. (1996), « *Exigences de l'analyse de la culture d'entreprise : Le point de vue espagnol* », direction et gestion, N157, p49-54.
- ❖ D'Iribarne P. (1986), « *Cultures nationales et gestion des entreprises* », conférence internationale de l'Afrique et le management, Yamoussoukro, Côte d'Ivoire.
- ❖ D'Iribarne P. (1987), « *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas* », Revue française de gestion, N64, p01-09.
- ❖ D'Iribarne P. (2000), « *Management et cultures politiques* », Revue Française de Gestion, p70-75.
- ❖ Demery-Lebrun (2007), « *La mesure d'implication professionnelle : exemple d'un corpus en développement* », Les notes des LIRHE, N445.
- ❖ Ferreol .G.(1991), « *Gestion culturelle et théorie sociologique de l'entreprise : Quelques constats* », direction et gestion, N 130, p 53-63.
- ❖ Godlier E. (2009), « *La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie ?* », Revue française de gestion, N192, p95-111.
- ❖ Hofstede G. (1987), « *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation* », Revue française de gestion, N64, p10-21.
- ❖ Kombou L. Fendjo G.R. (2007), « *Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun* », Direction et Gestion, N228, p45-56.
- ❖ Laberge Y. (1996), « *De la culture aux cultures : Délimitation d'un concept pluri-sémantique* », Laval théologique et philosophique, Vol 52, N 03, p 805-825.
- ❖ Laurent A. (1986), « *The cross-cultural puzzle of international Human resource management* », human resource management, vol25, N01.
- ❖ Lenclud G. (2003), « *Apprentissage culturel et nature humaine* », Terrain, N40, p 05-20.
- ❖ Loth D. (2006), « *Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du Management des équipes* », Revue Internationale sur le Travail et la Société Interculturelle, p124-133.
- ❖ Magallon J.P. (2002), « *Le management interculturel : Esquisse d'un concept paradigmatique actuel* », Les cahiers de l'actif, N250/251, p135-146.
- ❖ Martin C. (2005), « *Management Interculturel en Europe* », La Revue de Sciences de Gestion, P23-39.
- ❖ Martin S. (2007), « *Approches d'étude des Entreprises Multiculturelles : portée, limites et Applicabilité Dans Différents Contextes Nationaux* », AIMS, p01-27.

- ❖ Massiera B. (2003), « *La culture d'entreprise en France : Entre globalisation et localisation du management* », Congrès internationale ASFIC, p 01-17.
- ❖ Massiera B. (2007), « *Culture d'entreprise échec d'un concept* », revue communication, vol 25, N2, p 131-147.
- ❖ Poirier et al (1980), « *Le stress des administrateurs scolaires quant à leur niveau de cosmopolitisme et de localisme* », revue des sciences de l'éducation, vol6,N3, p 487-497.
- ❖ Rakotomena M.H. (2005), « *Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle* », revue internationale sur le travail et la société, vol 3, N2, p668-691.
- ❖ Ralston et al (1993), « *The cosmopolitan Chinese manager: findings of a study on managerial values across the six regions of China* », journal of international management, p79-109.
- ❖ Schwartz et Bilsky (1990), « *Toward a theory of universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications* », journal of personality and social psychology, vol 58, N 5, p 878- 891.
- ❖ Spini D. (2003), « *measurement equivalence of 10 value types from the Schwartz value survey across 21 countries* », journal of cross-cultural psychology, Vol 34, N1, p 3- 23.
- ❖ Tounés A. et Assala K. (2007), « *Les influences culturelles sur les comportements managériaux des entrepreneurs en Algérie* », 5^{ème} congrès de l'académie de l'entreprenariat, Sherbrooke, Canada.
- ❖ Trabelsi K. (2008), « *Les ecarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management* », AIMS, p01-27.
- ❖ Vandycke R. (1978), « *Structure et changement social dans les sociétés dominées. Quelques réflexions à propos des thèses d'Alain Touraine* », Revue sociologie et sociétés, Vol 10, N 02, P 75- 85.
- ❖ Zghal R.(1992), « *Culture sociétal et culture d'entreprise* », les cahiers de l'ERGE, N01.

Autres sources

- Rapport de la CNUCED, (2004), « examen de la politique d'investissement: Algérie », nations unies, New York et Genève.

Site web

- <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>
- <http://classiques.uqac.ca>
- <http://www.creg.ac.versailles.fr>
- <http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>
- <http://www.erudit.org/revue/>
- <http://www.management-aims.com>
- <http://www.proquest.com>
- <http://www.unctad.org>
- <http://portal.unesco.org/culture/fr>