

## Le rôle du leadership dans l'alignement du management interculturel sur la culture organisationnelle

### The role of leadership in aligning intercultural management with organizational culture

**Hind CHAHBAR, (Doctorante)**

*Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès  
Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc*

**Abdelali LAHRECH, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès  
Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales B.P 3102 Toulal, Meknès Université Moulay Ismail Maroc (Meknès) 50040 +212 5 35 45 20 92/93
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	CHAHBAR, H., & LAHRECH, A. (2023). Le rôle du leadership dans l'alignement du management interculturel sur la culture organisationnelle. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(5-1), 462-476. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10047652">https://doi.org/10.5281/zenodo.10047652</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: September 25, 2023

Accepted: October 26, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-1 (2023)

## **Le rôle du leadership dans l'alignement du management interculturel sur la culture organisationnelle**

### **Résumé :**

L'internationalisation des entreprises a boosté davantage la dynamique culturelle dans les milieux de travail, ce qui a engendré une différenciation et une diversité des cultures, d'où l'importance de reconsidérer ce clivage culturel avec beaucoup d'intérêt et de gérer au mieux ces différenciations pour assurer une efficacité organisationnelle bénéfique autant pour l'individu que pour l'entreprise elle-même. En effet, les entreprises qui s'y implantent dans de nouveaux territoires, elles sont appelées à prendre en considération la dimension culturelle dans leur fonctionnement et ceci en adoptant un management interculturel relatif aux spécificités culturelles du pays hôte où l'enjeu réside de trouver un alignement du management interculturel sur la philosophie organisationnelle de l'entreprise accueillie. Le facteur culturel devient alors un déterminant d'efficacité. Ainsi, le management interculturel représente une nouvelle configuration du fonctionnement managérial pour mieux gérer les interactions culturelles, une alternative qui permet aux entreprises de s'adapter avec les contextes culturels en prenant en considération les dimensions culturelles nationales ce qui contribue efficacement à un ajustement entre le culturel et la perception managériale tout en préservant le cadre culturel organisationnel de l'entreprise. Pour réussir cet ajustement, le leadership joue un rôle fédérateur dans la conciliation entre les cultures pour maintenir un équilibre et une adaptabilité entre les différentes cultures qui interagissent au sein de l'entreprise. Ainsi, l'acquisition des compétences interculturelles représente alors une nécessité pour aboutir à ce consentement, ce qui permet de réduire les sensibilités et les résistances culturelles et donc pouvoir maîtriser le déclenchement des conflits.

De ce fait, notre travail de recherche a pour objectif d'analyser les liens de causalité qui existent entre le management interculturel et la culture organisationnelle à travers le profil du leadership pour déterminer à quel point l'adoption d'un management interculturel basé sur les dimensions nationales du pays d'accueil peut s'harmoniser avec la culture organisationnelle des entreprises accueillies en termes de pratiques managériales. Notre étude s'intègre dans le cadre d'une approche quantitative qui sera focalisée sur un échantillon concernant les entreprises actives dans le secteur de l'automobile et qui sont implantées dans la ville de Meknès.

**Mots clés :** Interculturalité -Management interculturel- culture organisationnel- leadership- Compétences interculturelles

**JEL Classification :** M14

**Type du papier :** Recherche Théorique

### **Abstract :**

The internationalization of companies has further boosted the cultural dynamics in workplaces, resulting in differentiation and diversity of cultures. Hence, it is essential to reconsider this cultural divide with great interest and effectively manage these differences to ensure beneficial organizational efficiency for both individuals and the company itself. Indeed, companies establishing themselves in new territories are required to take cultural aspects into account in their operations by adopting cross-cultural management tailored to the host country's cultural specificities. The key challenge lies in aligning cross-cultural management with the organizational philosophy of the hosting company. Cultural factors thus become a determinant of effectiveness. Cross-cultural management represents a new configuration of managerial functioning to better handle cultural interactions. It provides an alternative that allows companies to adapt to cultural contexts by considering national cultural dimensions, which effectively contributes to an alignment between the cultural and managerial perception while preserving the company's organizational culture framework. To achieve this adjustment, leadership plays a unifying role in reconciling cultures to maintain balance and adaptability among the various interacting cultures within the company. Consequently, acquiring intercultural skills becomes a necessity to achieve consensus, reducing cultural sensitivities and resistance and thus effectively managing conflict initiation.

Therefore, our research aims to analyze the causal links between cross-cultural management, organizational culture, and leadership profiles to determine to what extent the adoption of cross-cultural management based on the host country's national dimensions can harmonize with the organizational culture of the hosting companies in terms of managerial practices. Our study is part of a quantitative approach focused on a sample of companies active in the automotive sector located in the city of Meknes.

**Keywords:** Interculturality - Intercultural management - organizational culture - leadership - Intercultural skills

**Classification JEL:** M14

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Afin de faire face aux enjeux de la mondialisation, les entreprises se sont orientées à internationaliser leurs activités afin de suivre la cadence du développement mondial. Ainsi, l'ouverture sur de nouveaux marchés développe davantage la rencontre des cultures dans les milieux de travail ce qui remet en question les politiques de management et les stratégies organisationnelles adoptées pour mieux gérer les différences et les interactions culturelles qui se manifestent au sein de l'entreprise ce qui va contribuer en conséquence à concevoir une nouvelle vision managériale qui s'inscrit dans le cadre de la valorisation de l'interculturalité où la mise en place d'un management interculturel représente une nouvelle alternative qui permet une adaptation et une conciliation entre les cultures afin de créer un environnement de travail dynamique et harmonieux en dépit de l'hétérogénéité culturelle. En effet, le management interculturel représente une nouvelle stratégie qui a franchi récemment la sphère managériale représentant une réponse à la problématique culturelle pour gérer efficacement la complexité et la dynamique de la dimension culturelle dans les milieux de travail où l'enjeu réside de réussir l'alignement du management interculturel relatif à la culture nationale du pays d'accueil sur la culture organisationnelle de l'entreprise accueillie. Dans cette optique, plusieurs chercheurs ont porté leurs réflexions sur les effets de la culture en management dans un contexte organisationnel socialement interactif, notamment dans les entreprises multinationales où la diversité culturelle est fortement détectée (Hofstede, 1980 ; Hofstede et Bollinger, 1987 ; Hofstede et al, 2010 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, Dupreiz&Vander Linden, 2017) mettant en exergue l'importance de l'insertion du facteur culturel comme un déterminant fondamental de la réussite du fonctionnement des entreprises qui s'implantent dans de nouveaux territoires. De telles réflexions sont appuyées par d'autres études qui ont élargi le champ d'usage de l'aspect culturel dans diverses entreprises actives dans de différents secteurs et implantées dans plusieurs pays pour visualiser davantage l'importance de trouver un équilibre entre les dimensions nationales du management interculturel et la philosophie organisationnelle de l'entreprise implantée tout en précisant le rôle crucial du leadership dans le rapprochement et l'ajustement culturel (Loth, 2006 ; Gerhart,2009 ; Chrit& Khatori,2021, Rajâa, 2021). A cet égard, la réussite d'un tel alignement dépend par évidence du leadership qui est considéré la roue motrice dans la gestion de l'interculturalité dans les milieux de travail où son efficacité s'illustre dans l'adoption de compétences interculturelles (Bartel-Radic, 2009 ; Meier, 2016) et de styles de direction qui s'adaptent pertinemment avec le contexte culturel où il se trouve (House et al, 2014). Étant donné que le leadership représente une interface de la culture organisationnelle des entreprises (Hofstede ; Bollinger ,1987), son rôle est qualifié stratégique dans la mesure de déployer des efforts pour concevoir des méthodes de gestion combinant structures, systèmes, valeurs, compétences et styles (Robert, 2005). Ainsi, la gestion de la diversité culturelle doit tenir compte également de préserver l'identité culturelle tout en luttant contre tous les aspects de discrimination et les conflits culturels issus des incompréhensions, des malentendus, des préjugés et des stéréotypes qui génèrent des résistances et des sensibilités culturelles qui touchent négativement au fonctionnement organisationnel de l'entreprise. De ce fait la problématique qui nous interpelle dans cette optique est de comprendre le rôle du leadership dans l'ajustement interculturel entre pratiques managériales et philosophie organisationnelle d'où notre problématique de recherche est la suivante : « **Dans quelle mesure le leadership réussit l'alignement du management interculturel sur la culture organisationnelle des entreprises ?** ». Afin d'étayer ladite problématique, nous avons choisi dans un premier volet de présenter une revue de littérature des différents concepts relatifs à la notion du management interculturel et les modèles théoriques qui s'y rattachent. Dans un second volet, nous avons procédé à présenter la relation entre la culture organisationnelle et le management interculturel tout en mettant en exergue l'importance de l'ajustement culturel dans

le cadre des pratiques managériales pour maintenir un fonctionnement organisationnel durable. Tandis que dans le dernier volet, nous avons mis le point sur le rôle du leadership dans la conciliation entre les différentes cultures qui se présentent dans les milieux de travail et qui génèrent des interactions culturelles qui suscitent une intervention rationnelle et efficace pour éviter ou même neutraliser toutes situations conflictuelles à vocation culturelle.

## **2. Le management interculturel : pour une gestion stratégique à vocation culturelle**

### **2.1. De la culture à l'interculturalité : Aperçu conceptuel**

La culture est une notion émergente dans les sciences sociales (Cuche, 2010), elle représente une réponse à des questionnements d'ordres raciales et ethniques du point de vue que « *L'homme est essentiellement un être de culture* » (Cuche, 2010, P.5). Caractérisée par son aspect polysémique et par son usage pluridisciplinaire, la culture est une notion complexe à définir.

Ainsi, plusieurs définitions ont été apportées dans ce sens au fil de l'histoire afin de cerner l'aspect conceptuel de cette notion et de donner un éclairage sur les spécificités et les traits culturels en termes de : valeurs, croyances, religions, langues, identités, symboles, coutumes, traditions..., qui s'inscrivent dans le cadre d'un « *pack culturel hérité* » d'où Lévi -Strauss (1950) considère que « *Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité morale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres* » (Lévi-Strauss, 1950, P. P. XIX).

Une telle définition met en relief l'ampleur de la culture entant que « *programmation mentale* » (Hofstede, 1980) qui explique les comportements, les attitudes et les modes de pensées qui se manifestent dans les relations sociales exprimant la réalité culturelle (Dupriez & Vander Linden, 2017) des individus tout en faisant référence à leur système de valeurs.

À cet égard, ce dynamisme culturel génère des interactions interrelationnelles où le métissage et la cohabitation des cultures dans un contexte donné entraînent une logique qui nous emmène à découvrir un autre aspect de la culture qui s'illustre dans l'interculturalité.

De ce fait, et comme tous les concepts qui se rapportent à la culture, l'interculturel est aussi une notion complexe. Son apparition a été faite en 1975 en France. Ce concept représente son étroite relation avec le phénomène de la mondialisation. Ainsi, pour Clanet (1990), l'interculturel représente des processus à vocation relationnelle, physique et institutionnel générés par des interactions et des échanges culturels réciproques afin de parvenir à sauvegarder l'identité culturelle des individus qui y sont en relation.

Ainsi, la problématique de ce phénomène réside dans la complexité des interactions et la corrélation des échanges culturels qui renforcent l'aspect hétérogène de la culture. De ce fait, la confrontation du système de valeur d'une société et celui qui est intériorisé chez l'individu implique d'autres paramètres des différents modèles culturels tels que, les structures mentales, la communication, l'héritage symbolique et spirituel, les systèmes socioculturels, qui s'inscrivent dans le cadre de la diversité culturelle.

À travers les différences culturelles, l'aspect interculturel devient une réalité courante de différenciation, d'intégration et d'influence entre les cultures. De ce fait, l'harmonisation des pluralités culturelles s'illustre dans le cadre d'un processus identitaire collectif qui organise les groupes et leur vivre ensemble, chose que Clanet mentionne « *[], nous appartenons à plusieurs cultures et que, dans les contextes socio-culturels contemporains, il est devenu nécessaire de prendre en considération cette pluralité* » (Clanet, 1990, P. 72). Ainsi, l'interculturel est, en

quelque sorte, un outil culturel qui aide à identifier les composantes similaires préexistantes dans chaque culture, afin de faciliter les rapprochements et l'intégration entre les groupes culturellement distincts, sans toucher aux différenciations qui caractérisent chaque culture ou chaque individu.

## **2.2. L'interculturalité : D'une vision culturelle à une application managériale.**

### **2.2.1 Le management interculturel :**

Il est notable que l'usage très important et largement développé de l'interculturalité ait permis à celle – ci de franchir plusieurs domaines : éducation, communication, migration et management des entreprises. Par ailleurs, la dimension culturelle a franchi le contexte des entreprises d'où ces dernières représentent des niches d'interactions culturelles par excellence, notamment celles qui ont une vocation multiculturelle. En effet, la présence des cultures dans les milieux de travail engendre une effervescence culturelle qui nécessite en conséquence une gestion rationnelle des pratiques managériales qui doivent être adaptées à de telles situations. Plusieurs auteurs se sont orientés vers une approche systématique qui met en relief la tendance pour un management interculturel pour garantir une gestion culturelle rationnelle en justesse avec le fonctionnement organisationnel de l'entreprise (Hofstede & Bollinger, 1987 ; Hofstede et al, 2010 ; Drummond, 2015 ; Chevrier, 2013).

Ainsi, le management interculturel constitue un mode de gestion des cultures différentes où l'articulation entre leurs spécificités s'inscrit dans le cadre d'un rapprochement en termes de valeurs en se référant aux convictions et aux comportements qui s'illustrent dans les conduites sociales et de gestion relatif aux systèmes et aux procédures organisationnels (Hofstede, 1980). Une matrice qui détermine les normes d'un conditionnement culturel dans les milieux de travail et qui apporte des solutions aux problèmes relatives aux implications interculturelles dans les relations sociales (Drummond, 2010). En effet, la démarche interculturelle permet ainsi une combinaison entre un management international qui vise à mettre en œuvre les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines pour maintenir une efficacité en termes de travail, de carrières et de compétences permettant ainsi une implication et une motivation du capital humain. Une vision culturelle qui met en exergue les particularités des cultures qui se conjuguent avec des compétences permettant d'éviter des blocages culturels (Drummond, 2015). Pour Bourguignon & Chevrier (2013), ils avancent que les phénomènes de l'internationalisation ont multiplié les situations interculturelles d'où un ajustement managérial et une réflexion sur la mise en place des pratiques de gestion des ressources adaptées pour faire face aux difficultés issues de la diversité culturelle sont devenus une exigence pour aboutir à une harmonisation avec l'interculturalité qui règne au sein de l'entreprise.

Quant à Gauthey (2002), il présente le management interculturel dans le cadre d'un croisement des cultures inter et intra groupes dans les organisations. Il consiste à conditionner les « *modèles de travail et contextes culturels et sociaux* » (Gauthey, 2002, P. 3) ce qui permet de faciliter la communication tout en brisant les barrières avec l'autre ce qui réduit en conséquence les résistances qui se manifestent entre cultures dominantes et cultures dominées permettant ainsi d'atteindre les visées escomptées.

Afin de comprendre les modalités des interactions entre les cultures et mettre en exergue l'opérationnalisation de la dimension culturelle dans le cadre de l'internationalisation des pratiques de la GRH, plusieurs auteurs ont présenté des modèles relatifs au management interculturel qui s'appuient sur des grilles de cultures identifiant les spécificités de chaque culture selon le contexte où elle se manifeste.

## 2.2.2 Les modèles culturels du management interculturel

### ❖ Le modèle culturel de Hofstede (1980)

Le management interculturel a fait son premier pas comme étant une discipline de gestion à travers les travaux de Greet Hofstede qui a réalisé une enquête entre 1967 et 1973 auprès des employés d'IBM dont ses filiales sont réparties à travers 62 pays à travers le monde où l'auteur a réussi de percevoir un modèle culturel à travers une analyse minutieuse des cultures de chaque pays lui permettant d'élaborer une grille culturelle où chaque culture est identifiée par un indice fort ou bas marquant le degré de sa dimension spécifique. Ainsi, Hofstede a déterminé quatre dimensions culturelles initiales à travers lesquelles, il a pu comprendre la nature managériale de chaque entreprise tout en se référant au système culturel du pays auquel elle appartient. Ces dimensions sont respectivement :

- La *distance hiérarchique* qui indique le degré de répartition du pouvoir au sein de l'entreprise ainsi que le degré d'acceptation par les employés. Les entreprises qui ont un fort degré de distance hiérarchique, le pouvoir sont centralisés et les managers sont autonomes et autoritaires. Alors que celles qui ont un faible degré ont un aspect participatif dans la prise des décisions et les relations ont une ampleur familiale.

- Le *contrôle de l'incertitude* indique le degré d'anxiété par rapport aux situations imprévues et les moyens mis en œuvre pour en faire face. Dans un contexte à fort contrôle de l'incertitude, les managers optent pour une structuration du travail selon des procédures et des règles reflétant un engagement total de leur part. Par contre un contexte à faible degré de contrôle, le travail est moins structuré, car les individus ont une forte acceptation à affronter les changements futurs.

- L'*individualisme / collectivisme* représente l'aspect répandu dans les entreprises qui ont une orientation pour les intérêts personnels et les performances individuelles déterminant des relations entre un supérieur et un subordonné à base d'intérêt, car le succès est une fin en soi. Pourtant les collectivistes ont une tendance pour la valorisation du groupe et les performances collectives. Les employés dans les entreprises collectivistes s'engagent dans un cadre socioprofessionnel cohérent, harmonieux et confiant où les relations ainsi établies entre eux sont caractérisées par une dépendance envers les membres de l'entreprise.

- L'aspect *masculin / féminin* qui indique la perception de l'entreprise par rapport au genre identifiant la nature des attitudes et des comportements qui diffère selon le sexe (agressivité / challenges pour le sexe masculin contre affection / solidarité pour le sexe féminin). Un fort degré de masculinité indique que les hommes ont plus de responsabilités que les femmes alors qu'un contexte féminin, les rôles entre les deux genres sont interchangeable.

- L'*orientation de court ou de long terme* de la culture faisant référence à la vision de l'entreprise par rapport aux profits et aux résultats. Ce modèle représente un référentiel pertinent d'analyse pour les études culturalistes non seulement pour les cultures nationales à travers le monde, mais également pour les phénomènes d'interculturalité au sein des entreprises. Toutefois, lequel modèle a été sujet de critiques, à propos de quelques points qui touchent à la logique de sa validité. Les interrogations soulevées à cet égard ont concerné dans un premier plan la validité des données recueillies par Hofstede. Les résultats obtenus pendant la période d'étude qui s'étalait de 1967 à 1973 sont susceptibles de subir certains changements à travers le temps, ce qui peut affecter sérieusement la crédibilité du modèle culturel de celui-ci. En effet, les cultures sont en évolution permanente et l'usage de leurs dimensions culturelles ne peut expliquer que relativement certains phénomènes culturels au sein des organisations. Ainsi la question de la durabilité de ces dimensions met en jeu la pertinence de ce modèle.

### ❖ Le modèle culturel de Trompenaars & Hampden-Turner (1994)

Quant à l'approche culturelle avancée par Trompenaars & Hampden-Turner (1994), elle est fondée sur l'idée que chaque personne est censée comprendre sa propre culture pour pouvoir comprendre celle de l'Autre. Ce constat met en exergue que la réalité culturelle réside dans le

fait qu'il n'y a pas une unification des cultures vu que les significations que peuvent avoir les individus sur la même chose diffèrent ainsi d'une culture à l'autre. Ceci se rapporte bien aux systèmes de valeurs et des représentations construites à l'égard des phénomènes rencontrés déterminant par conséquent la signification des relations entretenues entre les individus. Suite à une étude comparative entre les cultures auprès de 30000 personnes issues d'une population caractérisée par une similitude en termes d'expérience et activités où le modèle culturel intègre sept dimensions qui s'inscrivent dans le cadre organisationnel des entreprises comme étant une nouvelle approche dans la gestion des interactions culturelles au sein des entreprises. Ce modèle présente les spécificités culturelles qui se rapportent à l'Autre, au temps ainsi qu'à la nature du point de vue que la culture représente une solution aux problèmes de tels aspects.

En ce qui concerne les dimensions relatives aux problématiques liées à l'Autre, elles sont respectivement : *l'universalisme / particularisme* qui indique la structuration des relations dans le monde des organisations où l'aspect universaliste marque des relations organisées suite à des règles pour encadrer les obligations et les devoirs de chaque personne envers l'autre. Quant à l'orientation particulariste, elle privilégie le côté relationnel où le maintien des relations interpersonnelles représente un atout de base pour arracher les concessions entre les différentes personnes, ce qui représente alors une matrice essentielle pour consolider la confiance et renforcer les alliances.

- *L'individualisme / collectivisme* représente une dimension déjà traitée par Hofstede qui selon les auteurs diffère en fonction des contextes où dans le contexte individualiste, la personne est le pivot de toutes tâches et responsabilités, elle éprouve une forte confiance en soi. Les managers sont autonomes dans le processus de prise de décisions et sont tout de même responsables de leurs choix.

Tandis que le contexte collectiviste, le groupe est très estimé. La recherche d'un consentement ou d'une approbation de l'ensemble du groupe est un acte de solidarité et fédérateur. Managers et subordonnés participent dans la prise et le choix des décisions dans le cadre d'une responsabilité partagée.

- *L'objectivité / subjectivité* indique le volet sentimental du cadre relationnel. Une perception qui diffère selon les cultures nationales entre pays où celles qui sont subjectives accordent une importance à l'expression sentimentale tandis que celles qui sont objectives n'apprécient pas vraiment que le côté affectif soit impliquée dans le travail.

- *Le spécifique et le diffus* est une dimension qui représente les attitudes vis-à-vis de l'orientation de la vie où le caractère spécifique dévoile une relation séparée entre le personnel et le professionnel où la relation entre un manager et son collaborateur dans le contexte à une culture spécifique est basée sur l'accomplissement d'un contrat. Alors que le diffus révèle qu'il n'y a pas une distinction entre la vie privée et professionnelle. Le renforcement des liens personnels entre le manager et son équipe ainsi que le partage des espaces de vie privés incite absolument à l'engagement et à la concertation de l'ensemble des collaborateurs pour en obtenir des résultats satisfaisants.

- *Le statut attribué / acquis* fait référence au statut social de l'individu où le statut attribué est relatif aux origines familiales, à l'âge, au sexe, au parcours étudiant, à la profession, etc. Les responsables ont tendance à honorer le statut en question. La personne cherche plutôt à être plus performante afin d'être digne de la position qu'on lui avait conférée. Quant au statut acquis, il désigne une position sociale en fonction des actions de l'individu, à savoir ses réalisations et ses succès dans son environnement. Les leaders issus de cette culture sont très fonctionnels, ils s'engagent durement dans le travail afin de réaliser de bons résultats.

- *Le temps séquentiel / synchrone* indique la perception temporelle selon les cultures que Hall a présenté dans son modèle culturel où les cultures synchrones se caractérisent par une réalisation des tâches d'une façon répétitive sont recourir à la programmation. Les managers synchrones sont même prédisposés à établir des liens particuliers avec d'autres personnes, car

pour eux, chaque relation à sa valeur spécifique. Dans ce genre de culture, le collectif est fondamental et toute relation établie dans le temps présente automatiquement se prolongera dans le futur. Quant aux cultures séquentielles, la programmation est une pratique fort exigée dans l'organisation des activités. Les responsables ont un respect minutieux des délais et la ponctualité dans les rendez-vous. Les relations au sein de l'entreprise se basent sur le bénéfice. Ces individus ont tendance à avoir un statut acquis d'où leur carrière est une suite d'étapes qui s'alternent entre les succès et les échecs.

- *L'attitude vis-à-vis de la nature* qui explique le comportement de l'individu face à son environnement en termes de confrontation et de contrôle ou en termes d'harmonie et d'adaptation. Dans la première situation, les managers de ces entreprises sont caractérisés généralement par un esprit de concurrence. Ils sont ainsi qualifiés par leur autodétermination pour l'exécution des tâches et la fixation des objectifs. Alors que la deuxième situation, les managers entreprennent une démarche participative avec les subordonnés en les impliquant davantage pour plus d'efficacité et d'intégration de l'ensemble dans le travail.

#### ❖ **Le modèle D'Iribarne**

L'approche culturelle D'Iribarne s'inscrit dans le cadre de la « logique de l'honneur » où son étude s'est intéressée à trois usines implantées en France, en Amérique et en Pays-Bas dont les résultats ont démontré des représentations sur la vie en société qui illustrent bien la spécificité sociologique et l'enracinement des traits culturels et son rapport avec les modes de fonctionnement managérial des entreprises. Ainsi, le modèle français du management interculturel reflète sa tendance pour une logique de noblesse et de privilège où l'aspect autoritaire détermine les relations hiérarchiques symbolisant respect, égalité et dignité. En ce qui concerne le modèle américain, le management est fondé sur le contrat. L'aspect contractuel représente un arrangement social et culturel pour aboutir à un consentement relationnel égal et équitable entre supérieur et subordonné. Pour le management par rapport à la culture néerlandaise, il se base sur des relations d'entente où supérieur et subordonné s'engagent à trouver une harmonisation consensuelle pour pouvoir agir objectivement de manière à ce que les décisions soient prises par l'unanimité loin des modalités hiérarchiques.

Par ailleurs, tous ces travaux révèlent que le management interculturel représente une nouvelle alternative de gestion pour résoudre les problèmes relatifs à la diversité culturelle où les managers jouent un rôle crucial dans l'adaptabilité et le consensus culturel au sein des entreprises de manière à converger les orientations culturelles pour assurer un bon fonctionnement organisationnel de l'entreprise vu que « *Le manager interculturel avisé tient compte de toutes les voies qu'apprécient les différentes cultures* » (Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, 2004, P. 226)

On peut ainsi s'interroger sur le rôle du management interculturel dans la conception des caractéristiques d'un profil leadership qui s'adapte avec les spécificités culturelles du contexte dans lequel il opère. Un tel questionnement fait allusion à l'efficacité du leadership en termes de compétences notamment les compétences interculturelles qui sont devenues une exigence pour non seulement créer un environnement adapté aux différences et à la multiplicité des culturelles, mais aussi pour parvenir à établir un équilibre entre les cultures nationales et les cultures organisationnelles afin de garantir une interculturalité durable et socialement responsable.

### **3. La culture organisationnelle : Quel impact du management interculturel ?**

La culture organisationnelle est une notion qui n'a fait son émergence que tardivement dans la sphère managériale pour devenir une notion courante et de grande ampleur dans la gestion des



entreprises. Une notion qui peut être définie « *comme l'ensemble des façons de penser et d'agir et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire* » (Devillard, 2008, P.43). De ce fait, la culture organisationnelle réunit alors, les différentes cultures sous la forme d'une identité collective pour donner sens au système social où elles sont rassemblées.

Mais l'internationalisation des entreprises et leur implantation dans de nouveaux territoires incitent les responsables à prendre en considération le nouveau contexte dans lequel ils opèrent tout en essayant d'adopter un management interculturel qui garantit une harmonisation entre la culture nationale du pays d'accueil et celle de l'entreprise, cette dernière représente une interface de la culture nationale de leur pays d'origine. Ceci reflète que la philosophie culturelle d'une organisation transférée vers ses filiales doit assurer une intégration interne de sa perception culturelle et une adaptation avec les dimensions de la culture, nationale du pays d'accueil qui ont une influence très importante sur les pratiques du management (Davoine, 2021). Ainsi, adopter un management interculturel basé sur les dimensions culturelles nationales du pays hôte et qui prenne en considération la philosophie organisationnelle des entreprises étrangères permettra de mieux cerner les hétérogénéités, de gérer rationnellement l'interculturalité et de réconcilier les points de conflits (Davoine, 2021).

Dans cette optique, le leadership joue un rôle fédérateur dans le maintien d'un équilibre culturel, car il est appelé à réussir cet alignement du management interculturel sur les particularités de la culture organisationnelle pour réduire les distanciations perceptuelles en termes d'hierarchie, de temps, d'espace, de langue, du genre....

Par ailleurs, l'ajustement interculturel exige que le dirigeant se comporte intelligemment et avec prudence en trouvant la bonne option à appliquer entre le rationnel (ce qu'il faut imposer) et ce qui est perçu (ce qu'il faut adapter avec le contexte local) pour réussir ses missions de leadership.

#### **4. Panorama empirique de la relation entre le management interculturel et la culture organisationnelle**

Plusieurs études ont été entreprises pour dévoiler la relation entre le management interculturel comme un nouveau dispositif managérial efficace pour le bon fonctionnement de l'entreprise et la culture organisationnelle qui traduit l'identité culturelle et la philosophie sur laquelle se base le système organisationnel de l'entreprise.

Ainsi, l'étude élaborée par Hofstede sur les filiales de la multinationale IBM qui étaient réparties sur plus de soixante pays à travers le monde démontre que le management interculturel justifie la nature des comportements et des attitudes qui se manifestent au sein de l'entreprise. Il avance que l'aspect culturel national du pays d'accueil structure le cadre organisationnel de l'entreprise accueillie tout en préservant son identité culturelle. Dans le cadre d'un Office franco-allemand, Merckens et Demorgon (1998) révèlent suite à une recherche menée sur « les compétences à développer dans des situations internationales et pluriculturelles de management » que le management interculturel représente une solution incontournable pour concilier entre la culture mère dite aussi culture nationale et la culture organisationnelle vu que les deux cultures peuvent avoir une influence sur le processus de prise de décision, les activités exercées ainsi que le cadre relationnel et social qui se manifestent au sein de l'entreprise. L'étude exploratoire élaborée par Karjalainen (2010) au sein d'une entreprise internationale spécialisée dans l'information et la communication a permis de mettre en exergue que le management des différences culturelles favorise la présence d'une culture commune qui permet de mieux gérer les coopérations culturelles et de maintenir une structuration organisationnelle qui s'adapte avec le cadre culturel ce qui peut représenter un avantage pour l'entreprise. Gao et

David (2017) ont procédé à réaliser une étude qualitative réalisée au sein de quatre FMN françaises implantées en Chine. Ladite étude a montré que la performance du management en fonction des cultures (nationale et organisationnelle) nécessite de réussir l'intégration d'une culture allogène dans le système de valeurs ce la culture locale où le risque de trouver un arrimage entre le global et le local s'impose d'où l'importance de l'instauration d'un management interculturel qui favorise la mixité des cultures et qui permet une adaptation avec les nouveaux contextes de l'implantation.

## 5. Le rôle du leadership dans la gestion de l'interculturalité

Les managers sont toujours considérés comme la roue motrice de gestion de toute entreprise. Étant leader de son équipe, il semble évident que celui-ci doit acquérir un ensemble de valeurs, de comportements, d'attitudes et de compétences, car il contribue à entretenir des liens de coopération et de coordination entre les membres de l'organisation permettant d'atteindre les objectifs tout en leur donnant l'occasion de percevoir leur rôle au sein de l'entreprise (Drummond, 2015). Ainsi, le manager qui opère dans un contexte culturel hétérogène est fortement confronté à la diversité culturelle où il se trouve impliqué dans des situations inaccoutumées et inhabituelles. Pour se faire, il est nécessaire que la manager doive être censé à avoir un profil « efficace » pour être en mesure de gérer et de maîtriser les situations culturelles à caractère conflictuel et de se doter en revanche, d'un ensemble de comportements et d'attitudes jugés nécessaires pour réussir ses missions en termes de qualités et de compétences utiles dans telles situations.

### 5.1 Profil du leadership interculturel : Le modèle culturel de House et al (2004) (L'approche GLOBE)

En s'intéressant au profil du leadership, le projet GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) représente une nouvelle approche culturelle que House et al (2004) l'ont élaboré suite à une étude qui a concerné 62 pays comprenant un échantillon de 17000 répondants issus de 951 entreprises de différents secteurs (télécommunication, agroalimentaire et finances). Ladite étude est d'un aspect quantitatif dont l'objectif est de chercher le lien entre l'aspect culturel et organisationnel et ceci à travers l'analyse de la culture nationale et les styles de leadership afin de comprendre les comportements et les attitudes des managers. Ainsi, les résultats obtenus ont permis d'élargir davantage le modèle de Hofstede en donnant lieu à un modèle culturel composé de neuf dimensions à savoir : *la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude* qui sont deux dimensions partagées avec Hofstede, *le collectivisme institutionnel* qui reflète à quel point une culture encourage et récompense l'action collective, *le collectivisme inter-groupe* qui indique comment les individus d'une culture expriment fierté, loyauté et cohésion à l'égard de l'entreprise. *L'égalité du sexe* représente comment une culture réduit les inégalités relatives à la différenciation des rôles entre les sexes, hommes et femmes. *L'assertivité* représente une dimension qui détermine à quel point les individus d'une culture ont tendance à l'agressivité et aux conflits dans leurs relations au sein de l'entreprise. *L'orientation humaine* dévoile comment une culture récompense ses individus qui font preuve de générosité, de loyauté et de justice. *L'orientation vers la performance* est liée aux perceptions d'une culture qui prévoit des récompenses pour les individus qui améliorent leur performance pour chercher l'excellence dans leur travail. *L'orientation futur* présente comment les individus d'une culture ont tendance à des engagements qui se manifestent dans le futur (programmation, investissement).

### 5.2 Les spécificités culturelles et le profil du leadership

L'étude menée par House et al (2004) leur a permis de concevoir des amas culturels à travers lesquels les cultures nationales des pays sont classifiées en termes des traits et des

caractéristiques qu'elles partagent en commun. Suite à ces amas, les auteurs ont pu ainsi identifier les profils du leadership qui s'adaptent à chaque amas et qui font preuve d'une efficacité managériale par rapport à leur contexte culturel vu que « *la culture organisationnelle détermine le leadership* » (Ait Alla ; Rajâa, 2022, P. 220)

Par ailleurs, ils ont identifié des profils qui se présentent clairement dans les différents contextes culturels à savoir : le profil charismatique, qui a une forte influence sur les employés, il inspire confiance et donne plus de motivation à atteindre les objectifs. Il est marqué par sa vision, son orientation à la performance et sa capacité à être décisif. Le leadership *participatif* détermine à quel point les gestionnaires impliquent le personnel dans le processus de prise des décisions. Il est précisé par deux indicateurs dont l'usage est dans le sens inverse à savoir son pouvoir autocratique et de rejet de la participation. Le leadership *axé sur l'équipe*, qui assure une certaine cohérence entre l'ensemble du collectif. Il est caractérisé par le sens de collaboration, sa capacité d'unifier son équipe, sa diplomatie convaincante, sa compétence administrative et le sens d'être veillant et attentif à tous les détails. Le leadership *autonome* est individualiste, il est marqué par une certaine indépendance et une unicité au niveau des décisions. Son indicateur est l'autonomie. Le leadership *auto-protecteur* fait référence à la capacité du dirigeant qui garantit la sécurité des membres de son équipe. Il est marqué par la mise en valeur de son statut, de sa réputation et la mise en place des procédures. Le leadership à *vocation humaine*, exprime une générosité envers le personnel, il est capable d'écouter, de soutenir et de prendre en considération les individus. Ainsi, à titre d'exemple, l'amas culturel qui comprend les cultures du Moyen- Orient, le profil du leadership est d'un aspect charismatique, axé sur l'équipe et auto-protecteur. Tandis que les cultures des Pays anglo-saxons, leur leadership est caractérisé par un profil charismatique, participatif et axé sur l'équipe.

Pour Hofstede & Bollinger (1987), ils mentionnent que les contextes culturels déterminent le style de direction adopté par le manager, ils indiquent que dans un contexte caractérisé par une forte distance hiérarchique, le manager est autonome et autoritaire, tandis que dans les contextes qui ont un fort degré de collectivisme et une forte distance hiérarchique, le responsable fait preuve d'un style paternaliste. Alors, dans le contexte culturel américain, le manager a une orientation participative.

Dans une autre optique, le manager doit être en mesure de gérer et de maîtriser les situations culturelles à caractère conflictuel et de se doter en revanche, d'un ensemble de comportements et d'attitudes jugés nécessaires pour réussir leurs missions. Ainsi, les compétences interculturelles représentent un acquis crucial pour l'efficacité managériale dans un contexte culturel interactif.

### **5.3 Les compétences interculturelles**

Suite aux phénomènes de l'internationalisation, la multiplicité des cultures dans les milieux de travail a nécessité que le manager acquiert de nouvelles compétences pour mieux gérer les situations culturelles afin de dynamiser la diversité culturelle forçant ainsi le passage de la compétence à porter générale à une compétence interculturelle plus spécifique et sélective.

Les compétences interculturelles génèrent un dynamisme vital dans les relations interpersonnelles et dans les interactions interculturelles, car elles combinent un ensemble de facultés en termes de connaissances, de communication, d'intelligence, d'émotions émanant des spécificités des diverses cultures dans un cadre cohérent. Elles nourrissent la capacité de comprendre les autres selon ses propres codes culturels et d'interpréter relativement la nature des comportements de l'altérité, dans le but d'agir raisonnablement et efficacement face aux différents contextes culturels. Pour Bartel-Radic (2009) « *la compétence interculturelle comme la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émit soit interprétée de la manière souhaitée* » (Bartel-Radic, 2009, P. 15).

Ainsi, la communication interculturelle représente une capacité de maîtrise des styles et des codes propres pour chaque culture pour réussir à établir un échange communicationnel efficace loin des conflits et des tensions qui peuvent se déclencher lors du dialogue (Meier, 2016, P. 185). Une telle compétence permet aux dirigeants en dépit de leur identité culturelle de s'armer d'instruments communicationnels efficaces et fiables pour entretenir et fluidifier des conversations et des dialogues culturellement pertinents ce qui facilite également de véhiculer des messages et des informations avec la signification et la significativité souhaitées. Ceci contribue largement à réduire les incompréhensions et les malentendus de sorte qu'elle développe davantage les coordinations et la coopération pour la construction des sens qui convergent dans un cadre commun.

Afin de préserver un environnement relationnel et professionnel sain et serein, le sens de l'adaptabilité est une compétence importante pour le manager quant aux interactions qui en découlent de la diversité des cultures. Celle-ci donne lieu à des situations complexes et parfois inhabituelles, voire même conflictuelles, qui se manifestent entre les membres des équipes de travail qui ont des valeurs distinctes sur le plan culturel.

Étant donné que la culture est considérée comme un facteur susceptible de déclencher des conflits entre les individus culturellement différents, le manager joue un rôle crucial dans la régulation des problèmes et des conflits à vocation culturelle. En effet, la diversité des cultures intensifie les différences dans les relations interculturelles qui se manifestent sur le plan cognitif, comportemental et affectif, et qui représentent de ce fait, des processus difficiles à maîtriser autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. L'hétérogénéité des cultures diverge sur les modes de pensée et d'interprétation et multiplie par conséquent toutes les formes de perception aux intentions diverses, ce qui entraîne inévitablement des malentendus et des confrontations dans ce panel d'individus. En revanche, toute personne cherche à préserver et à faire valoir son identité culturelle dans cet espace hétérogène. C'est pour cela, le manager doit avoir la capacité d'écoute, d'ouverture d'esprit et de confiance pour comprendre l'origine du conflit culturel : stéréotypes, préjugés ou discrimination qui génèrent des sensibilités et des résistances culturelles pour assurer un climat et une ambiance de travail loin de toutes perturbations de ce genre.

Ainsi, toute entreprise cherche à s'harmoniser avec son environnement et à rationaliser sa cohésion sociale ce qui explique que la relation entre l'entreprise et la culture se justifie par le fait que la culture joue un rôle motivateur pour orienter et conditionner les comportements et les actions des individus en fonction du contexte où elle s'inscrit (Kotter & Heskett, 1993). Afin de comprendre les relations qui existent entre le management interculturel dont les dimensions sont relatives à la culture nationale du pays d'accueil, le profil du leadership qui est relatif au contexte où il opère et la philosophie organisationnelle qui se traduit dans la perception managériale de l'entreprise accueillie, nous avons jugé utile de présenter notre modèle de recherche pour analyser les corrélations entre ces dimensions à savoir : management interculturel, profil du leadership et culture organisationnelle dans la mesure de vérifier le degré de significativité des liens de causalités qui existent entre ces variables.

Figure1 : Présentation du modèle de recherche

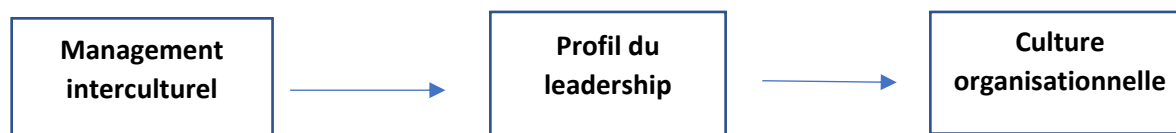


Figure1 : Elaboré par nos-soins.

## 6. Conclusion

L'entreprise est considérée comme une niche de rencontre des influences culturelles (Cloet et al., 2017). De ce point de vue, et à travers les différences culturelles qui caractérisent cet espace,

l'aspect interculturel devient alors, un fait avéré de différenciation, d'intégration et d'influence entre les cultures. La prise en compte des différences culturelles dans l'action managériale pousse les entreprises à relever le défi interculturel et d'en trouver les éléments méthodologiques et conceptuels efficaces pour tirer profit de ces différences en les transformant en avantage concurrentiel palpable pour lutter contre les enjeux de la mondialisation (D'Iribarne, 1989). Par ailleurs, la logique interculturelle favorise en effet, le sens de coopération entre les différentes identités culturelles (nationales et organisationnelles) et elle a pour but l'exploitation d'une façon rationnelle la potentialité et les ressources générées par la diversité culturelle (Chevrier, 2013). C'est ainsi que l'adoption d'un management interculturel favorise davantage l'internationalisation des entreprises dans la mesure où ces dernières parviennent à harmoniser leur propre culture et à s'adapter avec le nouveau contexte culturel où elles se trouvent. Il est ainsi considéré comme une nouvelle alternative managériale qui permet non seulement l'adaptation, mais aussi une meilleure gestion de la diversité culturelle à travers la minimisation des risques culturels qui déclenchent des situations conflictuelles d'origines discriminatoires où mêmes issues des incompréhensions et des malentendus que génèrent l'hétérogénéité des traits culturels qui se manifestent dans les milieux de travail. Aussi, il permet d'instaurer un ajustement des différentes orientations culturelles où un alignement managérial est jugé nécessaire sur la culture organisationnelle pour converger la politique managériale et la philosophie culturelle dans le sens rationnel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, la mise en place d'un management interculturel permet de préserver l'identité culturelle qui constitue un déterminant de grande envergure pour la survie de l'entreprise.

De ce fait, les managers sont censés de tenir compte de ces divergences culturelles qui dénotent leur environnement professionnel et de leur accorder une grande importance à travers l'adoption d'un comportement rationnel en termes de style comportemental respectueux de cette ambivalence culturelle, d'aptitudes de conciliation et de compétences interculturelles afin de garantir un rapprochement culturel entre le national et l'organisationnel (House et al., 2004) étant donné que les traits de la culture nationale possèdent un impact direct sur la culture organisationnelle (Mead, 1963) et du fait que la culture nationale est considérée comme un patrimoine dominant (Hofstede & Bollinger, 1987) ce qui aboutit en conséquence à réduire et même à neutraliser les conflits culturels. Ainsi, une analyse des liens de causalité qui existent entre management interculturel, leadership et culture organisationnelle semble évidente pour déterminer à quel point les relations entre ces dimensions sont significatives.

## Références :

- (1). Ait Alla, A ; Rajâa, O. (2022). « L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3/2, 213 – 233.
- (2). Bartel-Radic, A. (2009). « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, 13/4, 11-26.
- (3). Bourguignon, R., Chevrier, C. (2013). « Le management interculturel : accompagner l'internationalisation des entreprises ».
- (4). Chevrier, S. (2013). « *Le management interculturel* ». Presses Universitaires de France (mis à jour 3ème éd. 2013). Paris.
- (5). Chrit, Y., & Khatori, Y. (2021). « Managerial skills, national culture linked to the performance of Moroccan companies: Case of the Casablanca-Settat region ».

- International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 415-445. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4476734>
- (6). Clanet, C. (1990). « *Introduction aux approches interculturelles en Education et sciences humaines* », Presses universitaires du Mirail, Toulouse, France,
  - (7). Cloet, R.P., Guénette, M.A., Mutabazi, E., Pierre, P., [Dir.]. (2017). « *Le défi Interculturel, Enjeux et perspectives pour entreprendre* ». Le Harmattan, Paris.
  - (8). Cuhe, D. (2010). « *La notion de culture dans les sciences sociales* ». La Découverte (4<sup>ème</sup> éd), Paris
  - (9). D'Iribarne, P. (1989). « *La logique de l'honneur* ». Seuil. Paris
  - (10). Davoine, E. (2021). « *Cultures et gestion et ressources humaines* », in Beaujolin, R ; Oiry, E. « *Les grands courants en GRH* », (pp. 53 -67), Editions EMS,
  - (11). Devillard, O., Rey, D. (2008). « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* ». Dunod. Paris
  - (12). Drummond, V. (2015). « *Le management interculturel Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise* ». Coll. « L'essentiel pour agir », GERESO, France
  - (13). Drummond, V. (2015). « *Le management interculturel. Gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise* ». GRESO. France
  - (14). Dupriez, P., Vanderlinden, B. [Dir]. (2017). « *Au cœur de la dimension culturelle en management* ». L'Harmattan. Paris.
  - (15). Gao, H., David, P. (2017). « La culture organisationnelle des multinationales françaises en chine. Risque managérial de l'hybridation ». *Marché et organisations*, 2/29, 51 - 81
  - (16). Gauthey, F. (2002). « Management interculturel : représentations et pratiques en question ». *Communication et organisation*, 22, 1-13. DOI : 10.4000/communicationorganisation.2721
  - (17). Gerhart, B. (2009). « How much does national culture constrain organizational culture ? », *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.
  - (18). Hofstede, G. (1980). « *Culture's consequences : International differences in work-related values* ». Beverly Hills. CA. Sage
  - (19). Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). « *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* ». Les Editions d'organisations.
  - (20). Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). « *Cultures et Organizations. Nos programmations mentales* », Pearson (3. Éd.), Paris.
  - (21). House, R. J. ; Hanges, P. J. ; Javidan, M. ; Dorfman, P. W. ; Gupta, V. (2004). « *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* ». Sage, Thousand Oaks, CA.
  - (22). Karjalainen, H. (2010). « La culture entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? ». *Revue française de gestion*, 5 /204, 33 - 52
  - (23). Kotter, P. J., Heskett, L.J. (1993). « *Le second souffle de l'entreprise. Culture et performance* ». Les Editions d'Organisation. Paris.
  - (24). Lévi-Strauss, C. (1950). « *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss, in Marcel Mauss, Sociologie et Anthropologie* », PUF, France
  - (25). Loth, D. (2006). « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes Interculturelles ». *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133. En ligne sur : [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100494/8/F472577532\\_2006Vol4Num2pp124\\_133Loth.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100494/8/F472577532_2006Vol4Num2pp124_133Loth.pdf)
  - (26). Mead, M. (1963). « *Mœurs et sexualité en Océanie* ». Plon, (trad. franç.) (1<sup>ère</sup> éd. En anglais 1928 et 1935). Paris.
  - (27). Meier, O. (2016). « *Management interculturel, Stratégie-Organisation- Performance* », Dunod (6<sup>ème</sup> Ed.). Paris.

- (28). Merkens, H., Demorgon, J. (1998). « *Les cultures d'entreprise et le management interculturel* ». <https://www.dfjw.org/media/n-16-les-cultures-d-entreprise-et-le-management-interculturel.pdf>
- (29). Rajâa., O. (2021). « Culture, styles de management, GRH et performance des organisations marocaines : Revue de littérature ». *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 3 / 4, 620-632.  
<https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i4.134>
- (30). Robert, J. (2005). « Gestion des ressources humaines, stratégie et leadership ». *Personnel & Gestion*, 1, 8-11
- (31). Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004). « *L'entreprise multiculturelle* », Maxima, Paris.