

Le rôle du management interculturel dans la promotion de la performance sociale dans le cadre des pratiques de la GRH

The role of intercultural management in promoting social performance in HRM practices.

Auteur 1 : CHAHBAR Hind

Hind CHAHBAR, Doctorante

1Université My Ismail / Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Meknès

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHAHBAR. H (2024) « Le rôle du management interculturel dans la promotion de la performance sociale dans le cadre des pratiques de la GRH », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 1003 – 1015.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11204880

Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Aujourd'hui, les entreprises entreprennent des politiques d'internationalisation qui les poussent à opérer dans de nouveaux territoires différents culturellement. Le fait de s'adapter avec le nouveau contexte exige une considération rationnelle de la dimension culturelle dans le processus managérial pour un pilotage performant des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Le management interculturel représente une nouvelle vision managériale pour gérer la diversité culturelle dans les milieux de travail dans la mesure d'instaurer un ajustement entre la culture nationale du pays d'accueil et la culture organisationnelle des entreprises accueillies afin de pouvoir aboutir à une configuration efficace des pratiques de la GRH. Même si les pratiques de la GRH sont d'ordre universel quel que soit la taille, la nature et l'activité de l'entreprise, les dimensions de la culture nationale du pays hôte à savoir la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré de l'individualisme et le degré de masculinité spécifient la nature de ces pratiques qui s'adaptent non seulement avec les perceptions du personnel autochtone mais aussi s'harmonisent avec les fondements de la culture organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, la culture est devenue un paramètre contextuel qui jauge la réussite du processus de l'internationalisation et de l'implantation dans malgré l'hétérogénéité des cultures. Ainsi, l'objectif de ce travail est de tirer au clair les liens de causalité qui existent entre le management interculturel dont les fondements se basent sur les dimensions culturelles nationales spécifiques au contexte du pays hôte et les pratiques de la GRH pour assurer une efficacité sociale optimale malgré la diversité des cultures. Un travail qui s'intègre dans une approche exploratoire et confirmatoire basée sur un échantillon aléatoire de 90 dirigeants travaillant au sein des entreprises étrangères opérant dans le secteur de l'automobile. Les résultats obtenus ont révélé l'impact positif et significatif du management interculturel sur la performance sociale sous l'influence des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.

Mots clés :

Management interculturel – Pratiques de la GRH, Culture nationale, Culture organisationnelle-
Performance sociale.

Abstract

Today, companies are undertaking internationalisation policies that are forcing them to operate in new territories that are culturally different. Adapting to this new context requires rational consideration of the cultural dimension in the managerial process, to ensure effective management of Human Resources Management (HRM) practices. Intercultural management represents a new managerial vision for managing cultural diversity in the workplace, with the aim of establishing an adjustment between the national culture of the host country and the organisational culture of the host companies, in order to achieve an effective configuration of HRM practices. Even if HRM practices are universal regardless of the size, nature and activity of the company, the dimensions of the national culture of the host country, i.e. hierarchical distance, the control of uncertainty, the degree of individualism and the degree of masculinity, specify the nature of these practices, which not only adapt to the perceptions of native staff but also harmonise with the foundations of the company's organisational culture. Thus, culture has become a contextual parameter which gauges the success of the process of internationalisation and establishment in spite of the heterogeneity of cultures. The aim of this study is to clarify the causal links between intercultural management, which is based on national cultural dimensions specific to the context of the host country, and HRM practices to ensure optimum social effectiveness despite cultural diversity. This work is part of an exploratory and confirmatory approach based on a random sample of 90 managers working in foreign companies operating in the automotive sector. The results obtained revealed the positive and significant impact of intercultural management on social performance under the influence of Human Resources Management practices.

Keywords

Intercultural management - HRM practices, National culture, Organisational culture - Social performance.

Introduction

Le paysage mondial affronte des mutations en perpétuelle évolution suite aux effets de la mondialisation. Une conjoncture qui pousse les entreprises à rationaliser davantage leurs politiques d'internationalisation à travers la conquête de nouveaux marchés et la découverte de nouveaux territoires pour s'acquitter d'un avantage concurrentiel et consolider leur positionnement stratégique. En revanche, l'implantation dans un pays étranger met en relief la prise en considération des différents déterminants stratégiques et contextuels du pays accueillant notamment les caractéristiques culturelles relatives au système de valeurs et d'éthiques local dans la mesure de réussir le processus de l'internationalisation. De ce fait, la culture nationale du pays d'accueil configure l'aspect managérial des entreprises accueillies qui sont caractérisées par leurs propres cultures organisationnelles pour adopter un management interculturel dont les fondements sont basés sur : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré de l'individualisme, le degré de masculinité qui permet non seulement de spécifier les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) telles que la communication, la formation, la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la sécurité d'emploi, le leadership... qui s'adaptent avec le contexte local (**Hofstede & Bollinger, 1987**) mais aussi de mieux gérer les interactions interculturelles qui se manifestent dans les milieux de travail pour un climat culturellement harmonisé et socialement performant (Hofstede et al, 2010). Par ailleurs, la logique culturelle dans la sphère managériale a suscité l'intention de plusieurs chercheurs pour expliquer selon les approches théoriques et pratiques l'importance de la réussite de l'articulation entre le management interculturel déterminé par les dimensions culturelles nationales et la configuration des meilleures pratiques de la GRH selon l'approche universaliste (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004 ; Drummond, 2010 ; Gao & David, 2017 ; Davoine, 2021 ; **RajâA, 2021** ; Ait Alla & Rajâa, 2022) pour une performance socialement optimale loin des conflits à vocation culturelle (résistances culturelles, discrimination culturelle, choc culturel) qui peuvent nuire au fonctionnement organisationnel de l'entreprise accueillie. Ainsi, l'objectif de ce travail nous interroge à dévoiler le rôle du management interculturel comme une nouvelle alternative managériale dans un contexte diversifié culturellement dans la configuration des pratiques de la GRH pour améliorer la performance sociale des entreprises qui s'implantent dans un pays étranger tout en précisant les liens de causalité qui existent entre les dimensions culturelles nationales, les pratiques de la GRH et la performance sociale. Afin d'analyser cet alignement dans le cadre d'une approche théorique exploratoire, nous allons dans un premier temps présenter un tour d'horizon de la revue de littérature pour tirer au clair les principaux concepts

et dans un second lieu, nous procédant à justifier théoriquement les liens de causalité qui existent entre le management interculturel et la performance sociale dans le cadre des pratiques de la GRH tout en évoquant les différents modèles théoriques et pratiques élaborés dans ce sens pour élaborer notre modèle conceptuel.

1. Le management interculturel : Concepts et modèles théoriques

1.1 Les dérivées de la Culture

1.1.1 L'interculturalité

Au fil de l'histoire, la culture est une notion polysémique dont son usage a franchi plusieurs champs disciplinaires y compris les sciences de gestion et de management. De ce fait, plusieurs définitions sont élaborées pour mieux cerner les différents aspects de la culture. Pour Kluckhohn (1952), ce concept présente la manière symbolique par laquelle une entité humaine exprime ses pensées, ses sentiments, ses réactions en se référant à des valeurs et d'idées traditionnelles qui forment son identité spécifique. Quant à Hofstede (1980), il indique que la culture est une « programmation mentale » qui permet de distinguer l'état d'esprit d'un groupe humain par rapport à un autre. Cuhe (2010) stipule que la culture s'inscrit dans le processus de la « socialisation » qui permet à l'individu de s'intégrer dans sa société par l'intériorisation des modes de pensées, d'agir et de sentir. Par ailleurs, la logique culturelle met en relief l'existence de plusieurs systèmes de valeurs qui distinguent les communautés d'où leur rencontre génère des croisements qui manifestent des interactions interrelationnelles et interculturelles créant un champ d'effervescence culturelle interactive. En effet, l'interculturalité reflète une dynamique des cultures caractérisée par un métissage et un échange harmonieux des systèmes de valeurs contribuant à l'instauration d'une identité collective fondée sur la conciliation, l'égalité et le respect de la diversité culturelle. En revanche, l'approche interculturaliste favorise la valorisation des cultures en fluidifiant le rapprochement et l'intégration des individus dans des contextes culturels différents des leurs. Par ailleurs, la vision de cette approche s'inscrit dans le cadre d'une analyse structurale des cultures pour expliquer leur évolution d'où « *l'évolution d'une culture se matérialise à travers les interactions sociales intra-et intergroupes* » (Frame, 2013, P. 258) ce qui permet de justifier les comportements, les conduites et les attitudes qu'empruntent les individus consciemment ou inconsciemment pour s'intégrer et s'adapter avec le nouveau contexte culturel.

1.1.1. La Culture organisationnelle

Il est notable que toute entreprise se distingue par son système de valeurs qui identifie les fondements culturelles et éthiques sur lesquels se basent son fonctionnement organisationnel. En effet, la culture organisationnelle représente « *l'ensemble des façons de penser et d'agir et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire* » (Devillard & Rey, 2008, P. 43), illustrant ainsi une philosophie culturelle d'ordre managérial qui détermine les actions et les manières de penser dans la mesure de fédérer les comportements et les attitudes pour une gestion organisée pour atteindre communément les objectifs fixés. Une telle culture permet de rassembler et de réunir les cultures qui se rencontrent au sein d'une entreprise sous le voile d'une identité collective construite à leurs interactions (Drummond, 2010). Ainsi, Pour Cuche (2010) « *Ne pas adhérer à la culture d'entreprise, ce serait donc d'une certaine façon s'exclure de l'organisation* » (Cuche, 2010, P. 116)

1.2. La culture nationale fondatrice du management interculturel : Modèles théoriques

1.2.1 Le modèle de Hofstede

La culture nationale représente le système de valeurs qui distingue chaque nation présentant ainsi un référentiel de normes et d'éthiques qui identifie les comportements et les attitudes des individus d'une société d'où Hofstede (1980) considère la culture une programmation mentale qui fait comprendre et justifie la nature des actions et des réactions des personnes. Dans cette optique, Hofstede et en se basant sur son étude sur les filiales de la multinationale IBM réparties dans plus de 62 pays à travers le monde, a démontré que chaque entreprise implantée dans un pays fonctionne en fonction de la culture nationale de ce pays hôte (Hofstede & Bollinger, 1987). Ce qui lui a permis d'élaborer une grille culturelle en fonction des spécificités culturelles de chaque pays et d'identifier ainsi les dimensions culturelles sur lesquelles se basent le fonctionnement de ces entreprises et qui modélisent une nouvelle conception managériale relative au facteur culturel qui s'illustre dans le management interculturel (Hofstede et al, 2010). Ainsi, l'approche culturelle de Hofstede a identifié quatre dimensions culturelles qui déterminent le modèle du management interculturel en fonction de la culture nationale de chaque pays et qui sont respectivement : La distance hiérarchique : représente la façon par laquelle une organisation configure la distribution du pouvoir ainsi que le degré d'acceptation des inégalités hiérarchiques entre les individus. Le contrôle de l'incertitude : fait référence au degré de la structuration et de la planification du travail pour faire face aux situations imprévues et incertaines. L'individualisme / Collectivisme : reflète à quel point l'individu est attaché à son groupe dans la mesure si l'intérêt individuel prime ou c'est l'intérêt collectif. La masculinité

/ Féminité : illustre l'interchangeabilité des rôles et des responsabilités entre le sexe masculin et féminin reflétant ainsi si la société a une orientation masculine ou féminine. Par ailleurs, le modèle de Hofstede a été critiqué et ceci vu l'évolution et la variabilité de la culture à travers le temps et la différenciation des perceptions culturelles en fonction des pays mais il demeure toujours le modèle le plus adopté dans les études qui s'intéressent à la dimension culturelle au sein des organisations.

1.2.2 Le modèle de Trompenaars

En menant un travail d'enquête sur trente entreprises dont leurs filiales sont réparties sur plus de cinquante pays, l'auteur est vu son expérience dans la direction des ressources humaines, il a analysé les différences culturelles qui se manifestent dans les milieux professionnels ce qui lui permis d'élaborer son célèbre ouvrage en 1993 intitulé « L'entreprise multiculturelle » qui représente un recueil dans la quel l'auteur a pu recenser une multitude de dimensions culturelles à savoir : Universalisme / particularisme : le premier fait référence aux cultures qui considèrent que les situations et les circonstances suit des normes qui les régularisent. Alors que le deuxième aspect, ses cultures ont une croyance que toute situation a sa propre solution. Individualisme / collectivisme : fait référence à l'orientation vers soi-même ou vers le groupe. Objectivité / subjectivité : traite la perception de l'expression des sentiments et des émotions. Une culture objective les sentiments ne doivent pas évoquer. Alors qu'une culture subjective la vie personnelle et professionnelle peuvent s'entremêler. Diffus / limité : le comportement de l'individu et son degré d'engagement peut changer ou rester le même en fonction du contexte et de la personne. Statut acquis/ attribué : pour certaines cultures, la personne peut acquérir son statut suite aux expériences, aux réalisations et aux succès qu'il a accumulé dans son parcours professionnel le statut acquis pour d'autres cultures, est relatif aux origines, à l'âge... Attitude à l'égard du temps : en fonction de son aspect séquentiel ou synchrone. Attitude à l'égard de l'environnement : pour certaines cultures, les individus contrôlent leur destin et ils ont du pouvoir sur leur environnement. Par contre, d'autres cultures ont la pleine conviction que c'est l'environnement et la nature qui ont le contrôle et la puissance.

1.2.3 Le modèle D'Iribarne

En se penchant sur l'analyse de la diversité culturelle et son impact sur le fonctionnement des entreprises, l'approche culturelle D'Iribarne (1989) se base sur le référentiel de sens où chaque personne a sa propre interprétation pour le contrôle social. Selon lui, chaque culture a sa propre logique où le cas français, se base sur la logique de l'honneur où les individus sont censés à être

à la hauteur de leurs responsabilités en fonction du système de valeurs. Pour le cas américain, les relations sont caractérisées par l'aspect contractuel où toute personne est censée respecter ses devoirs et ses responsabilités pour plus d'honnêteté et loin de toute exigence. Tandis que le cas néerlandais, les rapports sont fondés sur un ajustement légal entre supérieur et subordonnés où les décisions sont prises de pairs dans un cadre participatif, objectif et respectueux.

2. Le Management interculturel : Une nouvelle alternative dans la conception des pratiques de la GRH

2.1 Les approches de la GRH

Il est évident que la GRH est la pièce maîtresse dans le contexte organisationnel d'où l'évolution des fonctions de ses pratiques contribue inévitablement à l'atteinte des objectifs et soutient parfaitement la performance de l'entreprise. Plusieurs recherches ont pris comme base d'étude l'approche universaliste qui s'appuie sur la vision normative de la GRH pour vérifier l'impact positif des pratiques de la GRH sur les aspects de la performance organisationnelle. L'intérêt apporté à cette approche s'explique réellement dans le fait, qu'en « *Suivant ce modèle, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise* » (Lacoursière et al., 2005a, P.48). Toujours dans cet angle, la perspective universaliste relative à la vision de «one best way » met en exergue l'existence des pratiques gagnantes qualifiées comme "meilleures pratiques", qui s'inscrivent dans la sélection, le recrutement, la formation, la rémunération, gestion de carrière, gestion de rendement, la sécurité au travail (Delery & Doty, 1996). L'approche de contingence remet en cause la conception traditionnelle axée sur la présence des pratiques meilleures dans la GRH, elle repose théoriquement sur les comportements, d'où l'arrimage des attitudes des acteurs avec les orientations stratégiques de l'entreprise lui permet d'atteindre ses objectifs (**Katz & Khan, 1978 ; Schneider, 1985**) ce qui traduit que la GRH n'est qu'une variable à caractère instrumentale qui s'harmonise d'une façon optimale avec les exigences de l'entreprise (Schuler & Jackson, 1987). Certes la perspective de contingence s'aligne sur le cadre d'une stratégie spécifique conditionnant les pratiques de la GRH avec l'organisation de l'entreprise selon son contexte de fonctionnement pour augmenter les performances pour de meilleurs résultats (Bayad & Liouville, 2001). Tandis que l'approche configurationnelle s'appuie sur l'idée que la GRH est un assemblage de pratiques cohérent (Horizontal Fit) s'harmonisant avec les caractéristiques de l'entreprise (Vertical Fit) (Doty et al., 1993 ; Kelley, 1996 ; Macduffie, 1995).

2.2 La relation entre le management interculturel et les pratiques de la GRH

La rencontre des cultures dans un espace multiculturel développe des interdépendances et des interférences qui permettent de fonder une équipe dynamique et performante en vue de participer dans un cadre collectif à la dynamique culturelle en termes de pouvoirs, d'interactions, de processus, d'élans motivationnels, de climat et de moral et de focalisation sur les objectifs. Lesquelles interdépendances et interférences impactent rigoureusement les styles managériaux. (Devillard, 2008, P. XXII). Etant dans un environnement hétéroclite, les différences culturelles rendent inévitablement les personnes interdépendantes entre elles créant ainsi des dynamiques et des synergies qui s'illustrent dans le partage des objectifs, des responsabilités, des engagements collectifs et des structurations des liens sociaux dans un cadre managérial qui intègre les déterminants culturels dans les processus de gestion. L'implantation des entreprises dans de nouveaux territoires incitent celles-ci à repenser à la façon adéquate pour gérer son capital humain notamment en fonction de la culture nationale du pays d'accueil. Cette contrainte a mis les professionnels dans l'amalgame pour trouver la façon efficace pour harmoniser les pratiques de GRH avec la culture nationale et donc mettre en place un management interculturel adéquat avec les valeurs nationales et organisationnelles. Dans cette optique, Schuler et Rogovsky (1998) expliquent pourquoi les entreprises hésitent à trouver un équilibre entre le facteur culturel et la mise en place de pratiques GRH pour s'adapter avec un nouveau contexte. Ils mentionnent que les entreprises n'ont pas encore la conviction de maintenir une certaine adaptabilité entre l'environnement du travail et la culture nationale. Aussi, une telle adaptabilité est susceptible de générer des conflits à vocation culturelle qui se déclenchent en communiquant ou en travaillant dans une autre filiale où le contexte culturel diffère ce qui chamboule la mise en place des pratiques de GRH et de trouver un ajustement culturel et managérial qui combine les fondamentaux culturels nationaux et organisationnels. Il est notable que les pratiques de GRH différencient en fonction des cultures nationales de chaque pays. Ceci est justifié par l'existence d'une relation étroite entre culture nationale et la GRH (Hofstede, 1980 ; Hofstede & Bollinger, 1987 ; Trompenaars, 1993 ; D'Iribarne, 1989) et aussi par son rôle dans la programmation mentale des individus permettant de prévoir leurs comportements et leurs façons d'agir ce qui contribue à l'augmentation de la performance de l'entreprise.

3. Le lien de causalité entre le management interculturel et les pratiques de la GRH

Hofstede et Bollinger (1987) avancent que le management interculturel exerce un effet sur les pratiques managériales. En se référant sur les quatre dimensions culturelles initiales spécifiées

par Hofstede (1980), cela met en relief que dans une culture à forte distance hiérarchique le processus de prise de décisions comme c'est le cas du contexte marocain, est caractérisé par une centralisation du pouvoir où le leader est paternaliste, autonome et la communication demeure formelle. Avec un fort degré de contrôle de l'incertitude, une planification est jugée nécessaire pour contrôler les changements futurs ce qui fait que le manager a le pouvoir de contrôle d'où les formations sont spécifiques, les répartitions des tâches sont précises ainsi que la formalisation des rôles est mise en œuvre. Un contexte à fort degré de collectivisme manifeste un besoin pour la formation (spécifique), pour la présence de bonnes conditions de travail et pour une utilisation rationnelle des compétences professionnelles chose qui consolide l'attachement et la dépendance de l'individu à son entreprise. Les relations entre les employés sont établies sur une base morale impliquant des engagements mutuels à savoir la loyauté envers l'employé et sa protection par l'employeur. La gestion des conflits se fait d'une façon discrète et privée ou même par un intermédiaire pour sauvegarder la dignité des différends et faire bonne figure. Dans un contexte à un degré plus ou moins fort de masculinité, les individus ont tendance à un faire un travail humanisé qui respecte les conditions du travail et qui permet à l'employé de jouir d'une reconnaissance de ses efforts et de se réaliser en faisant une bonne carrière.

4. L'influence du management interculturel sur la performance sociale dans le cadre des pratiques de la GRH.

Dans le sillage théorique, Hofstede et al (2010) ont déterminé les dimensions de base du management interculturel qui ont une influence sur l'implantation des pratiques GRH au sein des entreprises, elles s'illustrent dans la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré de l'individualisme et le degré masculinité peuvent avoir des incidences sur certaines pratiques de la GRH telles que la communication, la formation, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement ainsi que la sécurité d'emploi influant par conséquent la performance de l'entreprise (Hofstede & Bollinger, 1987 ; Hofstede et al, 2010 ; D'Iribarne, 2003). Plusieurs études empiriques ont été entreprises pour valider le lien de causalité existant entre les dimensions du management interculturel et les pratiques GRH et ceci en illustrant l'effet d'un tel management sur la performance organisationnelle (y compris la performance sociale). Afin de tester l'ajustement entre les pratiques de la GRH et la performance des entreprises dans le cadre interculturel, Newman et Nollen (1996) ont mené une étude sur des filiales américaines implantées dans 18 pays européens et asiatiques. Etant donné que la culture est mesurée par les dimensions proposées par Hofstede, ils mentionnent que dans un contexte à faible distance hiérarchique, les employés font preuve d'une grande performance alors que

l'inverse est détecté dans une entreprise à forte distance hiérarchique. Ils indiquent aussi que dans un contexte individualiste axé sur les performances de l'employé, la performance augmente de même pour celles qui ont une orientation collectiviste. Ils ajoutent que la performance augmente dans une entreprise qui a une dimension masculine où les rémunérations en termes de promotions et de primes sont distribuées par mérite. Alors que celles qui ont une culture féminine, elles enregistrent une meilleure performance dans son volet organisationnel et financier même si l'octroi des primes et des promotions n'est basé que sur le mérite. Aussi, ils visualisent que la performance de l'entreprise est relative aussi aux planifications stratégiques conçues pour le court ou le long terme. De ce fait, les pratiques de GRH exercent un effet positif et significatif sur le bien-être social et l'efficacité organisationnelle (Beer et al., 1984).

Ainsi notre modèle conceptuel se présente comme suit :

Figure N° 1 : Modèle conceptuel



Conclusion

Le management interculturel est doté d'instruments d'influence sur la sphère organisationnelle de l'entreprise de sorte qu'elle peut contribuer largement à la création de valeur en termes, de relation interpersonnelle, d'arrondir les angles de clivage des perceptions culturelles, de favoriser le changement de mode de pensée à l'égard des autres cultures, basé sur un rapport égalitaire. L'enrichissement culturel permet à l'entreprise de jouir d'une certaine flexibilité dans son fonctionnement qui lui permet en revanche d'assurer aux travailleurs une intégration et une adaptabilité sans se basculer dans les conflits et la discrimination culturelle dans son environnement professionnel qui est d'ailleurs culturellement réactif et dynamique en permanence. Cependant, la nécessité d'harmoniser le cadre organisationnel des ressources humaines avec les changements internationaux exige de l'entreprise un effort considérable des réformes et des développements des stratégies déjà admises classiquement en pratiques managériales et de s'adapter au contexte présent connu par ses effervescences culturelles en reconsidérant que la culture est un paramètre très influent sur la gestion de l'entreprise et il participe activement au bon fonctionnement de GRH. Même si, l'évaluation du facteur humain représente une tâche difficile du point de vue que la mesure de la valeur humaine dépend de la présence d'une multitude de comportements sociaux difficile à identifier et à évaluer, mais l'adoption du management interculturel représente une solution pour réconcilier les interactions culturelles qui se manifestent dans les milieux de travail préservant en revanche les identités culturelles et créant une atmosphère de travail socialement soudée et culturellement équilibrée.

BIBLIOGRAPHIE

- 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. <https://doi.org/E-ISSN : 2728-0128>
- Bayad., M. Liouville., J. (2001, 13-14-15 Juin). « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal ». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Faculté des Sciences de l'administration. Université Laval. Québec
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.B. (1984). « *Managing Human Assets* ». Free Press. New-York.
- Cuche, D. (2010). « *La notion de culture dans les sciences sociales* ». La Découverte (4ème éd). Paris.
- Davoine, E. (2021). "Cultures et gestion et ressources humaines". In Beaujolin, R ; Oiry, E." *Les Grands Courants En GRH*". PP:53–67. <https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01.0052>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Devillard., O. (2008). « *Dynamiques d'équipes* », Éditions d'Organisation, Paris.
- Devillard, O., Rey, D. (2008). « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* », Dunod, Paris.
- D'Iribarne, P. (1989). « *La logique de l'honneur* », Seuil, Paris.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: the Roles of Competitor Dependence and Action Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: a Test of Two Configurational Theories". *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250.
- Drummond, V. (2010). « *Le management interculturel, gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise* », GERESO, France.
- Frame, A. (2013). « *Communication et interculturalité : cultures et interactions interpersonnelles* », Lavoisier, Paris.
- 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
- Hofstede, G. (1980). « *Culture and Organizations* ». *International Studies of Management*

- & Organization, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). « *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* ». Les Editions d'organisations.
 - Hofstede, G., Hofstede. G. J., Minkov. M. (2010). « *Cultures et organizations. Nos programmations mentales* », Pearson (3. Éd.), Paris.
 - Kelley, M. R. (1996). "Participative bureaucracy and productivity in the machined products sector". *Industrial Relations*, 35(3), 374–399. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00412.x>
 - Katz, H.C., and Kahn, R.L. (1978). « *The Social Psychology of Organizations* », Jean Wiley & Sons (2ème éd), NewYork.
 - Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005b). « *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste* ». *Revue Internationale PME*, 18(2), 43–73. <https://doi.org/10.7202/1008475ar>.
 - Macduffie, J. P. (1995). "Hr Bundles & Manufacturing Perf". *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221. <https://www.jstor.org/stable/2524483?origin=crossref%0Awww.jstor.org>
 - Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753–779. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490152>
 - RAJAA, 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>
 - Schneider, F. B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.
 - Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). « *Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices*». *People and Strategy*, 10(3), 125.
 - Schuler, R.S., Rogovsky, N. (1998). « *Understanding Compensation Practice Variation across Firms: The Impact of National Culture.* ». *Journal of International Business Studies*, 29 /1, 159-177.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004). « *L'entreprise multiculturelle* », Maxima, Paris.