

Management interculturel et culture nationale : revue de littérature théorique et limites contextuelles

Intercultural management and national culture: a review of the theoretical literature and contextual limitations

Imane CHARHADDINE, (Docteur en Management Interculturel)
*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Environnement, Management, Energie et
Tourisme (LIREMET)*
Ecole Supérieure de Technologie d'Essaouira (EST Essaouira)
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de Technologie d'Essaouira (EST Essaouira) este@uca.ac.ma Université Cadi Ayyad Maroc (Essaouira) 44 000 05 24 79 20 64
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHARHADDINE, I. (2025). Intercultural management and national culture: a review of the theoretical literature and contextual limitations. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 244–267.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 26, 2025

Accepted: May 05, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 05 (2025)

Management interculturel et culture nationale : revue de littérature théorique et limites contextuelles

Résumé :

Aussi nouveau qu'il puisse sembler être, le management interculturel compte à son actif plus de quatre décennies. Sa valeur ajoutée est aujourd'hui constatée dans différents domaines au-delà le contexte des entreprises. Deux courants de pensée se sont alors instaurés pour le développer : le courant universaliste et le courant sociétal. Ces derniers ont souvent été présentés comme courants antipodes, étant donné les approches d'analyse que chacun emprunte et les résultats que chacun révèle. Chacun de ces deux courants repose sur des postulats ayant contribué aussi bien à son émergence qu'à son déploiement sous forme de plusieurs modèles théoriques. À travers cet article, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante : « Quelle est la pertinence du courant universaliste et quelles en sont les limites ? »

Pour répondre à cette question, nous allons nous appuyer sur une revue de littérature basée sur un état de l'art présentant aussi bien les principaux modèles inscrits dans ce courant que les principales études empiriques qui en ont découlé, ainsi que les limites de ce courant à travers une analyse critique de son postulat fondamental, à savoir l'existence de pratiques et de méthodes universellement valables en gestion. Ce postulat, ayant fait l'objet de plusieurs critiques, continue de faire couler beaucoup d'encre tant sur sa non-vérifiabilité aussitôt les caractéristiques régionales intégrées, que sur sa pertinence dans le contexte actuel mondialisé.

Notre article ambitionne de présenter la revue de littérature consacrée au courant universaliste à travers une démarche contextuelle des différents travaux l'ayant nourri. Notre principal objectif est de démontrer la valeur ajoutée dudit modèle, mais aussi d'en élucider les limites potentielles.

Mots clés : culture, identité, interculturalité, modèles de références nationales, culture nationale.

Classification JEL : J50

Type de papier : Recherche théorique

Abstract:

As new as it may seem, intercultural management has been around for over four decades. Today, its added value has been recognized in various fields beyond the corporate context. Two currents of thought have emerged to develop it: the universalist current and the societal current. These have often been presented as antipodean currents, given the analytical approaches each takes and the results each reveals. Each of these two currents is based on postulates that have contributed both to its emergence and to its deployment in the form of several theoretical models. In this article, we will attempt to answer the following research question: « What is the relevance of the universalist trend and what are its limits? » To answer this question, we will draw on a literature review based on a state of the art presenting both the main models enshrined in this current and the main empirical studies that have emerged from it, as well as the limits of this current through a critical analysis of its fundamental premise, namely the existence of universally valid management practices and methods. This postulate, which has been the subject of much criticism, continues to be the subject of much debate, both in terms of its non-verifiability once regional characteristics have been integrated, and its relevance in today's globalized context. The aim of this article is to present a review of the literature devoted to the universalist current, through a contextual approach to the various works that have nourished it. Our main objective is to demonstrate the added value of this model, but also to elucidate its potential limitations.

Key words: culture, identity, interculturality, national references model, national culture.

Classification JEL : J50

Type de l'article : Theoretical research

1. Introduction

Bien que la prise de conscience de l'importance d'intégrer les spécificités culturelles dans le contexte organisationnel se déploie depuis déjà plus d'une vingtaine d'années, l'approche culturaliste avec ses différents paradigmes continus d'adosser la confusion de plusieurs entreprises et organisations. Le management interculturel fait partie, trente ans plus tard, d'une de ces disciplines dont la légitimité semble parfois ne concerner que les multinationales, les entreprises comptant des expatriés et les structures agissantes dans le commerce international. (Chanlat et Pierre, 2018)

Considéré comme une approche nouvelle du management dans sa démarche pluridisciplinaire (bien qu'elle atteste de plusieurs décennies à son actif), le management interculturel continue d'être considéré comme étant une discipline non encore indépendante. Cette réserve émane essentiellement du fait que plusieurs des travaux de recherche qui ont consolidé, nourri et enrichi ses modèles théoriques et leurs vérifications empiriques, découlent d'autres disciplines et utilisent d'autres outils de collecte de données, tels que la sociologie, l'ethnologie ou encore l'anthropologie. (Geertz, 1973 ; Equilibey, 2004 ; d'Iribarne, 2009)

Ceci dit, le management interculturel présente aujourd'hui autant de concepts opérationnels que de modèles théoriques qui ont, grâce à différentes contextualisations et validations empiriques, assis sa valeur ajoutée et confirmé son efficacité et son applicabilité, et ce dans différents domaines.

Son intégration dans les stratégies des ressources humaines (Frimousse et Peretti, 2006 ; Peretti, 2015 ; Ait Alla et Rajâa, 2022) dans les Assessments Centers, ou encore dans les ingénieries de formation en est la parfaite preuve.

La revue de littérature s'étant penchée sur le management interculturel, présente différents modèles et théories managériaux ayant chacun pris pour point de départ un postulat de réflexion qui a conditionné la construction de la connaissance qu'il a engendrée. Deux principaux courants ont caractérisé les travaux de chercheurs inscrits sur le management interculturel en tant que champ de recherche : le courant universaliste, ayant inspiré les modèles des références nationales et dont le postulat de départ est l'existence de principes, méthodes et pratiques de gestion qui sont universellement valables (Hofstede et Bollinger, 1987 ; Trompenaars & Hampden-Turner, 2004 ; Hofstede et al. 2010 ; Drummond, 2010 ; Gao & David, 2017 ; Davoine, 2021 ; Rajâa, 2021 ; Ait Alla & Rajâa, 2022), et le courant sociétal, ayant inspiré les modèles de références sociétales et dont le postulat de départ est que l'exclusivité de chaque culture interpelle une analyse ethnographique indépendante selon les référents historiques de la culture étudiée (Chevrier, 2000 ; d'Iribarne et al., 2002 ; Bartel Radic, 2002 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Karjalainen, 2007 ; d'Iribarne, 2009 ; Barmeyer et Bausch, 2020).

Notre article ambitionne de porter une analyse approfondie du courant universaliste. Ainsi, pour porter un regard objectif sur la valeur ajoutée théorique et empirique du courant universaliste, nous suggérons de présenter les différents modèles de référence théoriques ayant adhéré à ce courant et aux études empiriques qui ont été réalisées dans ce sens. Cette présentation sera fondée essentiellement sur une revue de littérature recensant les principaux travaux de ce courant.

Ceci dans un premier temps. Dans un second temps nous suggérons d'apporter une analyse critique sur les postulats de départ ayant servi de fondement au courant universaliste, ainsi que sur le concept de culture nationale en tant que résultante théorique dudit modèle. (Moalla, 2016 ; Pesqueux, 2024). Cette dernière continue de faire l'objet de plusieurs critiques (à la fois sur le plan théorique et empirique), étant donné sa portée sur la généralisation et l'uniformisation. Ces dernières dynamiques, sur le plan sociologique, interpellent forcément une démarche d'abstraction qui exclut de toute considération les particularités ethniques, régionales et locales des différentes populations issues des pays analysés.

À l'échelle du management organisationnel, la culture nationale est considérée comme un concept susceptible de biaiser les stratégies des ressources humaines (notamment dans le cas des employés expatriés), puisqu'elle encourage (directement ou indirectement) le recours à la formulation de stéréotypes et de clichés potentiellement erronés, susceptibles de condamner le climat social et à faire émerger au sein des équipes multiculturelles des frustrations, des malaises ou encore des conflits à cause du réductionnisme cognitif que ces raccourcis peuvent causer. La culture nationale n'est pas redoutée uniquement dans le management organisationnel, car son étendue touche d'autres domaines tels que le commerce international, les négociations internationales, les joint-ventures, les alliances stratégiques internationales et les relations diplomatiques.

Toutefois, il est important de contextualiser cette analyse, en prenant note des grandes approches d'analyse de la mondialisation : l'approche convergente et l'approche divergente. Si la première encourage à la standardisation et l'uniformisation, la seconde, elle, repose sur la mise en avant des différences et des particularités de chaque culture. Plusieurs chercheurs dans le management interculturel supposent que ces approches ont dû influencer les courants d'analyse du management interculturel, pour encourager soit à imposer des pratiques de gestion considérées comme universellement valables (courant universaliste), soit à personnaliser les modèles managériaux en fonction des caractéristiques de chaque contexte culturel en tenant compte de ses particularités (courant sociétal) (Braudel, 1979 ; Levitt, 1983 ; Lainé, 2004 ; Loth, 2006).

2. Management interculturel : contexte d'émergence et approches théoriques

On a coutume de croire que le management interculturel trouve sa légitimité d'être et démontre sa valeur ajoutée organisationnelle uniquement dans les milieux organisationnels et principalement les entreprises. Ces univers organisationnels sont considérés, certes, comme des terrains propices à l'ultime exploitation de cette discipline, mais ils n'en sont pas exclusifs.

Si les enjeux de la mondialisation (Braudel, 1979) semblent paramétrer le cadre qui a donné au management interculturel l'élan nécessaire pour se déployer et s'affirmer, il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui, cette discipline concerne à peu près tous les domaines, de la politique au sport, en passant par l'enseignement, les arts, la médecine, la littérature ou encore les loisirs.

2.1. Contexte d'émergence

Bien que son émergence officielle date de plus d'une trentaine d'années, le management interculturel reste tout de même une discipline organisationnelle dont les recherches fondamentales ont été entamées dans les années 80. Si ces recherches souffraient à l'époque de la non-diffusion adaptée à leur valeur ajoutée, c'est essentiellement dû à un écosystème qui n'encourageait pas spécialement l'ouverture ou le partage, et ce pour moult raisons historiques. La mondialisation et ses implications sont en effet considérées comme les principaux facteurs d'impulsion du management interculturel et des déclinaisons qu'il a inspirées à son tour. Ainsi, on peut dire que le management interculturel est venu répondre à des besoins spécifiques où la différence et la diversité interpellaient autant d'interrogations que de mystères organisationnels. Si nous nous limitons donc au contexte organisationnel des entreprises, nous dirons que le management interculturel est venu apporter une feuille de route permettant aux entreprises contraintes de gérer les exigences de la mondialisation, de réussir en modélisant les étendues de la différence et les défis imposés par la diversité. Les managers ont pu, durant les quinze dernières années, faire preuve de résilience quant à l'intégration du management interculturel dans leurs stratégies organisationnelles, que ce soit sur le plan de l'internationalisation (Milliot et al., 2018), des recrutements et mobilités internationaux, des négociations internationales ou encore des alliances stratégiques.

Nous en concluons que l'émergence du management interculturel est étroitement liée à l'impulsion de la mondialisation, dont la perception oscillait dans les années 80 entre opportunités de divergence et de convergence (Braudel, 1979).

La mondialisation, proprement dite, en tant que processus d'ouverture contextuellement impactant à plus d'un niveau, a été analysée dans la revue de littérature selon deux principales approches :

- **L'approche divergente :**

Cette approche mettait en avant les opportunités de différenciation, de découverte et de prise en considération des différences sociales et culturelles, tout en exigeant la prise de conscience des opportunités, mais aussi des menaces qu'elle impliquait (Gauthey et Xardel, 1990)

- **L'approche convergente :**

Cette approche visait davantage l'uniformisation des comportements des ménages et des organisations, dans le but d'instaurer une stratégie globale permettant de consolider une communauté globale facile à orienter (Equilibey, 2004), notamment sur le plan consumériste (Levitt, 1983)

Ces deux approches ont donc donné au management interculturel l'occasion de répondre à un double enjeu : celui de faire profiter les entreprises d'une richesse organisationnelle inspirée d'autres modèles grâce aux facteurs de différenciation (approche divergente), et celui de contribuer à une convergence qui permettrait davantage l'instauration d'une harmonie consensuelle dédiée à un partage de valeurs universelles.

Ainsi, et dans ce contexte d'impulsion « internationale », nous pouvons souligner que plusieurs défis se sont imposés aux entreprises (et économies) dans des conditions parfois contraignantes, tels que les délocalisations des filiales, les investissements étrangers, les fusions, les acquisitions, les alliances stratégiques, l'internationalisation des méthodes et procédures, les accords de libre-échange, etc. Tous ces défis ont contraint les entreprises à témoigner d'adaptabilité et de résilience face aux acteurs issus de contextes socio-culturels différents des leurs.

2.2. Apports théoriques et conceptuels

2.2.1 La culture en tant que socle de la construction identitaire

Avant de se pencher sur la revue de littérature ayant traité directement du management interculturel et ses modèles de références, il est important de s'arrêter sur le concept de la « culture », étant donné qu'elle représente l'ossature même de l'impulsion du management interculturel, puisque ce dernier est communément connu comme étant la discipline qui permet de « faciliter la rencontre entre différentes cultures ». Considérée comme concept polysémique, la culture se laisse définir de multiples façons et sous différents prismes. (Dupriez et Simons, 2000)

Avant d'aborder les principales définitions octroyées à la notion de culture, il nous semble judicieux de souligner que cette dernière a suscité une polémique que l'on peut qualifier de « paradoxale », de par sa complexité, mais également de par la délicatesse du sens qu'elle véhicule. Il s'avère dès lors important de distinguer deux principales significations à travers lesquelles les différentes définitions se déclineront :

Nous avons d'une part *la signification singulière* : selon laquelle on considère que la culture est une chose universelle chez les humains qui diffère du biologique. Elle est le propre de l'Homme au sens anthropologique du terme ; d'une autre part on trouve *la signification plurielle*, selon laquelle il existe une multitude de cultures distinctes composées d'éléments complexes

correspondant aux différentes sociétés, ce qui permet d'éventuelles comparaisons. (Chalifoux, 1993)

On justifie ce double sens de la notion de culture par la polémique idéologique franco-allemande, illustrée par l'opposition entre les valeurs universelles de la « Civilisation » et celles, plus particularistes de la « Kultur ». En évoquant la notion de « Civilisation », les penseurs français stipulaient qu'elle véhiculait les valeurs du savoir vivre et de l'humanisme qui distinguait l'aristocratie européenne (politesse, élégance, courtoisie, galanterie, bienséance, etc.). A cela la bourgeoisie née de la révolution a ajouté les valeurs de vertu, le droit et la reconnaissance de liberté.

On retrouve la notion de Kultur chez le philosophe Kant dans son *Traité de Pédagogie* (1803), notion à laquelle justement la noblesse allemande était entièrement adhérente dans la mesure où elle illustrait une « civilisation universelle ». Cela dit, le contexte socio historique est tout de même important à signaler car il apporte de pertinentes révélations : au 18ème siècle, l'Allemagne était un pays politiquement éclaté et sans Etat National. A cette période, le peuple (dit Volk) devient le référent imminent et unificateur de la bourgeoisie nationaliste allemande infériorisée par ses voisins. Chez le philosophe Herder (disciple de Kant et mentor de Goethe), la notion de Kultur revêtait un aspect davantage plus spécifique que cette vision universaliste. Selon lui, la Kultur se restreint à l'ethnie. Elle mettait en avant donc les valeurs du peuple allemand dans son aspect traditionnel populaire, sa littérature romantique, etc. Elle célébrait l'amour de la nature et la spontanéité de l'expression des émotions en opposition aux manières superficielles importées de chez la classe noble. (Herder, 1778)

Au 19ème siècle, on retrouve les travaux de l'anthropologue anglais Edward Tylor (1871, 1874) qui a proposé de définir la culture en tant que « *concept scientifique résolu d'un positionnement descriptif et non normatif* ». Il a emprunté le terme Kultur aux Allemands pour lui donner un sens à la fois universel et particulier. C'est ce qui en fera d'ailleurs le référent central de l'anthropologie culturelle.

Selon Tylor, « *la Culture ou la Civilisation (entendue dans son sens ethnographique étendu) illustre cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les habitudes et aptitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société* ». (Tylor, 1874)

Plus tard, plus exactement en 1917, l'ethnologue Alfred Kroeber donna naissance à un courant de pensée baptisée sous le nom du courant « Culturaliste ». Ce dernier définit la culture comme étant « *une sorte de 'super organisme' indépendant des personnes et des rapports sociaux qui les unissent ou les opposent* ». C'est donc « *une sorte de réalité supérieure qui détermine les conduites des individus* ». En mettant l'accent sur l'apprentissage, la définition de la culture en tant qu'ensemble systémique aux dynamiques internes implique que la culture n'est pas innée, dans la mesure où elle atteste d'une discontinuité entre l'organique et le social. (Kroeber, 1952)

Ainsi, on réalise que le culturalisme repose sur une théorie postulant l'impact de la culture sur l'individu. Ce dernier peut même apparaître comme la créature ou le résultat de la culture.

(Chalifoux, 1993)

Aujourd'hui on note plus de 160 définitions du concept de la culture, dépendant chacune de l'approche adoptée par les chercheurs en sciences sociales. Il en relève donc de la difficulté du choix d'une définition au détriment d'une autre. Toutefois, toutes s'accordent sur le fait que la culture est le produit de tout rassemblement d'êtres humains : « *Nous nous retrouvons, nous communiquons, nous interagissons et par là même nous créons des cultures* ». (Durkheim, 1893)

Selon Kluckhohn, la culture peut être définie comme étant « *la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le*

cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées de et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui leur sont attachées.» (Kluckhohn, Kelly, 1972)

Cette définition met l'accent sur la présence du construit social dans la constitution d'une culture, des objets produits par le groupe autrement appelés les produits culturels.

Geert Hofstede quant à lui, définit la culture, comme étant la programmation mentale des hommes qui découle de leur cohabitation les uns avec les autres : « *La culture est la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.* » (Hofstede, 1994). A ce niveau on réalise que la culture est une proposition de modèles de comportement et de pensée propres à chaque communauté, d'où l'effet de la programmation collective de l'esprit. La dimension d'appartenance à une culture fait donc en sorte que des mécanismes d'identification à cette culture puissent être observables chez les membres de la communauté. Ainsi, la culture s'avère déterminer la façon de percevoir, de penser, d'être, de communiquer, et d'agir. (Lainé, 2004)

La complexité de la culture en tant que concept réside aussi bien dans sa définition que dans la déclinaison de ses composantes, mécanismes d'évolution et dynamiques fonctionnelles. Nous allons de présenter brièvement ces aspects pour élucider autant que possible les apports conceptuels jugés comme pertinents à cette recherche.

Selon Hofstede (1980), la composition de la culture s'illustre sous forme d'un oignon composé de plusieurs couches, allant des symboles (comme couche supérieure), vers les héros, puis les rituels pour enfin atterrir sur les valeurs (comme noyau de l'oignon métaphorique).

Schein (1985) a proposé un autre modèle constructif de la culture, toujours avec une illustration d'oignon, partant également des valeurs, mais prenant forme cette fois-ci grâce à d'autres variables : normes, attentes, manifestations sociales et enfin productions culturelles.

Ces couches concentriques représentent finalement les composantes de la culture, puisque l'agencement de ces éléments donne naissance à une culture exclusive, dont le construit s'est réalisé à travers l'adhésion d'un groupe de personnes partageant ces différentes composantes. (Dupriez et al., 2002)

Un autre travail considéré comme des plus pertinents en termes de décomposition de la culture est celui de Singh et Parashar (2005) qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Composantes de la culture

Contexte historique	Géographie	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
• Mythes • Mémoire collective • Territoire ou partie historique • Colonisation • Ampleur des influences externes	• Climat • Topographie	• Langage • Religion • Instruction • Rapport de sexe • Mobilité territoriale	• Système économique • Développement économique • Développement technologique • Industrie principale	• Système de gouvernance • Système légal • Droits et devoirs • Règles et lois

(Source : Singh et Parashar, 2005)

2.2.2 Interculturalité

La quintessence du management interculturel, comme il a été brièvement souligné (et qu'on expliquera ultérieurement de façon plus prolixe), est avant tout la réussite de l'épreuve de l'« Interculturalité ». Cette épreuve interpelle l'« Altérité » en tant qu'expérience humaine à la fois individuelle et sociale, en permettant de diffuser un regard imprégné par la diversité sur l'Autre auprès duquel une expérience sociale se construit (Beaugnies et al., 2022). Ainsi, l'expérience de l'altérité englobe aussi bien la construction identitaire individuellement, ce qu'on appelle communément « le fondement de l'identité individuelle », que sur l'identité socio-culturelle sur un plan collectif, « le fondement de l'identité sociale » (Tap, 1986 ; Dubar, 2004). La combinaison des deux fondements contribue à la mise en place d'une interaction

sociale où le développement contextuel dépend aussi bien de soi que de l'autre (Winnicott, 1965). L'interculturalité reflète donc une dynamique entre différentes des cultures (Cuche, 2010). Cette dynamique est 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. Ceci dit, l'approche intercultureliste 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 qui se matérialise à travers les interactions sociales intra-et intergroupes* » (Frame, 2013) 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.

2.2.3 Management Interculturel

Différentes approches théoriques abordent le management interculturel en tant que branche des sciences de gestion considérée comme contingente, mettant ainsi en exergue les enseignements collectés de différentes disciplines telles que l'ethnologie, la sociologie, l'Histoire ou encore l'anthropologie.

Chevrier définit le management interculturel comme étant « *une science de gestion qui se fonde sur l'analyse des différences culturelles : elle consiste essentiellement à animer des équipes formées de personnes de plusieurs cultures et à construire des articulations entre elles.* » (Chevrier, 2000) Elle explique que le principal intérêt du management interculturel est celui d'identifier un mode processuel qui extrait des facteurs de différenciation l'ossature de la richesse organisationnelle, en convergeant les aspects de la diversité vers une harmonie de valeurs partagées, sans pour autant effacer ou niveler les cultures de chaque membre de l'organisation. (Chevrier, 2000). Le postulat de départ reste donc par force ontologique celui de la réflexion (consciente ou inconsciente) de chaque collaborateur quant aux différentes composantes de son propre référentiel culturel, mais aussi des référentiels culturels de ses collègues et partenaires professionnels. Il est donc important de connaître les profils socioculturels, ethniques, nationaux et tout autre élément indicateur relevant du domaine d'appartenance du collaborateur. (Charhaddine, 2018)

Traiter du management interculturel sans différencier les différents types d'entreprises concernées présenterait le risque de retomber dans la vision globalisante du management classique, un management qui a déjà témoigné de ses limites.

Gauthey et Xardel (1990) considèrent qu'il est important de distinguer en la matière trois principaux volets :

- Le management interculturel, qui se réfère essentiellement à la culture, et ce, à l'échelle de la nation, du pays, voire de la région, ce qui évoque la notion de culture nationale comme variable principale d'analyse ; (Hofstede, 1980)
- La culture organisationnelle propre aux organisations, institutions et entreprises ;
- Les sous cultures organisationnelles des établissements, unités ou services. (Equilibey, 2004)

Le management interculturel illustre résolument une démarche rigoureuse dans la mesure où son application reste à prendre avec beaucoup de vigilance. Sa mise en œuvre suppose une grande capacité à remettre en question des méthodes de gestion qui ont pourtant fait leurs preuves ainsi qu'à s'ouvrir à de nouveaux modèles de société et donc aussi à d'autres modèles d'économie et de management. (Dupriez et Simons, 2002)

Le management interculturel vient donc répondre plusieurs contraintes que l'on peut scinder en trois principales catégories :

1. La contrainte de procédés processuels qui s'internationalisent et deviennent des références méthodiques en fonctionnement interne des organisations (Ferchakhi et Meskeh, 2014) ;
2. La contrainte des collaborations qui s'opèrent, que ce soit dans le cadre des conventions internationales, des fusions et acquisitions, des alliances frontalières, des créations de filiales ou de franchises ou masters franchisés, et qui imposent une intelligence émotionnelle et relationnelle basées sur la connaissance du profil socioculturel des collaborateurs en question (Barmeyer et Mayrhofer, 2002, 2007 ; Mayrhofer, 2014) ;
3. La contrainte des exigences des clients et consommateurs, de plus en plus exposés aux produits et services de groupes et chaînes de toute provenance, et qui accroissent l'influence de la concurrence internationale aux professionnels locaux faute de barrières à l'entrée. Il en découle que, plus la référence culturelle d'un collaborateur ou d'une situation (ou d'un groupe de collaborateurs ou d'interlocuteurs en général) est non maîtrisée, non connue ou suscitant nombre d'ambiguïté, plus elle fait accroître l'ampleur de ces contraintes. Ces dernières prennent donc plus d'envergure et leurs conséquences peuvent causer des dommages insoupçonnés sur le court, moyen ou long terme.

3. Culture nationale : mythe ou réalité ?

Les différences nationales et régionales sont ancrées dans les mentalités, par conséquent les comportements en sont influencés, consciemment ou inconsciemment.

Selon Hofstede, la culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management. (Hofstede et Bollinger, 1987)

Dans le cas de la gestion, la nationalité est importante pour au moins trois raisons :

- ***La première raison est d'ordre politique :***

Les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'Histoire, avec leurs propres institutions : formes de gouvernement, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, système d'association des travailleurs et des employeurs. Non seulement les institutions officielles diffèrent, mais même si l'on pouvait leur trouver une quelconque équivalence, la manière officieuse de les utiliser différerait en fonction du corps d'exécution. (Hofstede, 1987)

- ***La deuxième raison est d'ordre sociologique :***

L'appartenance à une nation ou une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Une grande part de l'identité personnelle en est inspirée. La valeur symbolique d'appartenance à une nation ou à une région a été, et demeure toujours, une raison suffisante pour partir en guerre lorsque l'identité commune apparaît menacée. (Chaouki et Charhaddine, 2015)

- ***La troisième raison est d'ordre psychologique :***

La pensée humaine est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est là un effet de l'expérience acquise au sein de la famille, puis de l'éducation acquise à l'école et dans les organismes spécialisées qui ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Certains éléments de l'enfance s'imprègnent dans l'inconscient de l'être et peuvent orienter ses prises de position, son caractère et son comportement sans pour autant que l'on y trouve une justification matérielle facilement compréhensible. (Hofstede, 1987)

Depuis de nombreuses années, la culture nationale constitue un axe de recherche des plus importants, s'étendant à plusieurs domaines aussi différents que la psychanalyse ou la gestion (Taras et al., 2012)

D'après le travail de recueil de Meier (2008), on note que l'idée de la « Nation » suppose une construction historique et donc un passé justifié et transcrit. Cette idée s'illustre également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en

commun, tout en suivant les différentes règles dictées par la société en question (que ce soit concernant la langue pratiquée, les mœurs et coutumes sur place, la législation, les pratiques religieuses, etc.).

D'Iribarne (1998), dans son travail sur les « logiques nationales », a bien mis en exergue l'importance de prendre conscience des cultures nationales qui puisent leurs essors ainsi que la justification de leurs compositions dans les références socio historiques de chaque pays. « *Les cultures nationales (...) pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale* ». (d'Iribarne, 1998)

En effet, une culture nationale a nécessairement dans son arrière-plan une culture propre qui en constitue la sève, tout en transcendant la somme des cultures particulières des groupes qui la composent (ou les sous cultures). Exactement à l'image de la culture évolutive (une des caractéristiques de toute culture), toute société se construit et se reconstruit par défaut, tout en inventant et en réinventant constamment une façon originale de vivre humainement en interaction avec les cultures régionales, les cultures ethniques, les cultures catégorielles, mais sans spécialement s'identifier à l'une d'entre elles. (Meier, 2008) On peut donc avancer que toute culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale, tout en continuant à évoluer.

La nation tend normalement à développer des institutions (économiques, politiques, éducatives, socioculturelles) qui lui sont bel et bien propres et qui reflètent la culture communautaire de ses habitants. Elle tend ainsi à créer un Etat National indépendant, dans lequel vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire. Il reste tout de même important à signaler que l'idée nationale est généralement et traditionnellement commandée par une recherche et une affirmation d'homogénéité, où il s'agit au-delà des différences régionales, professionnelles ou individuelles, de créer une collectivité homogène, cohérente et intégrée (Maffesoli, 1986). On y retrouve dès lors la justification de l'approche sociétale (d'Iribarne, 1989) selon laquelle l'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays puissent avoir une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble de valeurs, de mythes, de rites (cérémonies, fêtes, commémoration, etc.) (Mauss, 1967) et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social.

L'influence de la culture nationale est d'autant plus grande qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent éventuellement exiger le passage de plusieurs générations pour attester un quelconque changement. (Laurent, 1989)

D'après Geertz (1973), on peut prétendre à une définition de culture nationale en tant que « *système attributif de symboles à travers lequel les Hommes construisent des représentations sociales, des perceptions et accordent des significations à leurs propres expériences. Dès lors, on dirait que la culture est à la fois un système de symboles, créé par l'Homme, partagé au sein d'une communauté, conventionnellement doté de légitimité, organisé, appris et permet par conséquent l'orientation des Hommes leurs interprétations des faits et actes, que ce soit entre eux ou en cas d'interaction avec le reste du monde.* » (Geertz, 1973)

4. Modèles de références nationales : une école de pensée à approche universaliste

Ayant pour postulat de départ le déterminisme des cultures nationales sur les stratégies organisationnelles avec un fondement comparatif sur des critères nationaux (Côté et Soussi, 2006), le courant universaliste (avec ses modèles de références nationales) est considéré comme étant le plus dominant et le plus sollicité en termes d'orientation d'études, mais aussi en termes

d'applicabilité empirique. Il est important de souligner que cette popularité est due aussi bien à son ancienneté qu'aux multiples modèles inscrits dans son approche.

Cette école de pensée est également caractérisée par une perspective épistémologique traditionnelle et fonctionnaliste. Elle vise essentiellement à étudier les cultures dans une logique universaliste, tout en les comparant les unes aux autres grâce à des grilles d'évaluation proposées composées de différents items.

On reconnaît plusieurs travaux s'inscrivant dans le modèle de références nationales, dont nous citerons : le modèle d'Edward Hall (1984, 1971), le modèle de Geert Hofstede (1980, 1991), le modèle de Fons Trompenaars (1993), le modèle Globe de House et al. (1995, 2004) et enfin le modèle de Schwartz (1999).

4.1 . Modèle d'Edward Hall

Ayant une approche ethnologique classique, Edward Hall (1984, 1971) aborde la culture en tant qu'univers de communication et y analyse les différents canaux qui s'y opèrent. (Côté et Soussi, 2006).

Selon Hall, la communication s'opère selon deux principaux modes :

- le verbal, concrétisé par l'usage clair et conscient des mots et expressions ;
- le non verbal, concrétisé par les comportements, les signes et les symboles.

La communication non verbale est considérée, selon Hall, comme étant le principal indicateur de la nature de la culture nationale étudiée. Elle est analysée selon trois critères :

- a) **Le contexte** : s'il est riche ou pauvre, en fonction des non-dits, des symboles et des illustrations non verbales ;
- b) **Le rapport au temps** : s'il est monochrome ou polychrone, c'est-à-dire la capacité à mener plusieurs tâches en même temps ou le besoin de s'inscrire dans une linéarité d'exécution ;
- c) **Le rapport à l'espace** : s'il est proxémique ou disparate, c'est-à-dire si les gens acceptent une proximité dans l'espace (avec une interprétation positive : chaleur humaine, convivialité, etc.) ou si, au contraire ils considèrent que c'est un dépassement de limites et une intrusion dans l'espace privé.

4.2 . Modèle de Geert Hofstede

Ayant un positionnement purement universaliste, Hofstede (1980, 2004) a établi une grille de critères à travers laquelle toutes les cultures peuvent répondre et s'identifier en fonction des degrés selon lesquelles elles vont s'y identifier. Les correspondances vis-à-vis de chaque critère permettaient de définir un aspect de la culture nationale en question.

Tableau 2 : Modèle de références nationales de Geert Hofstede

Critère d'analyse	Signification
Masculinité VS Féminité	Il correspond au degré d'interchangeabilité des rôles et des valeurs respectées dans la société, mais aussi aux valeurs mêmes qui règnent dans la société en question. Certaines valeurs sont considérées comme masculines tandis que d'autres sont qualifiées de féminines
Collectivisme VS Individualisme	Il correspond au rapport qu'entretiennent les individus avec le groupe (dépendance, poids de la communauté, prise de décision individuelle ou collective, etc.). On peut le développer en étudiant le degré auquel les individus préfèrent agir en tant que personne plutôt qu'en membre de groupe
Rapport à l'incertitude (Aversion au risque)	Il correspond à l'appréhension de l'inconnu et de l'incertitude. Ici le facteur du risque est mis en exergue et suite auquel les individus vont essayer (ou pas) de consoler leurs incertitudes par différents moyens (rationalité, foi, convictions spirituelles, superstitions, etc.). On peut le mesurer en fonction du stress exprimé par les membres de la société étudiée en situations ambiguës et inconnues.

Rapport à la distance hiérarchique	Il correspond à l'importance accordée à la hiérarchisation d'une structure à laquelle on appartient. Il décrit également l'intensité avec laquelle les personnes les plus faibles acceptent l'inégalité dans l'exercice du pouvoir et peuvent potentiellement la considérer comme 'normale'
Orientation sur le Court Terme VS Long Terme	Il correspond à la capacité des personnes à se projeter dans le futur en fonction de la planification jugée comme rationnelle (selon elles). Il décrit aussi la façon dont chaque société maintient un ou plusieurs liens avec son passé lorsqu'elle traite des défis actuels et futurs.
Indulgence	Il correspond à la façon dont les individus peuvent potentiellement tenter de contrôler leurs impulsions et désirs. Moins on contrôle on est dans l'indulgence', plus on contrôle on est dans la 'retenue'

(Source : Hofstede, 1985)

4.3 . Modèle de Fons Trompenaars

S'étant basé sur les travaux antérieurs inscrits dans le modèle des références nationales, Fons Trompenaars (1993) a tenté de les enrichir davantage, en apportant de nouveaux critères susceptibles de dégager une vue plus claire sur les caractéristiques de chaque culture. Son modèle propose de considérer les cultures selon les 7 critères suivants :

Tableau 3 : Modèle de références nationales Fons Trompenaars

Critère d'analyse	Signification
Universalistes Vs Particulistes	Les cultures <i>universalistes</i> préfèrent les normes, les règles et les conventions préétablies. Elles cherchent la solution à portée générale, quelques soient les cas particuliers. Tandis que les cultures <i>particularistes</i> privilégient les engagements personnels, même au détriment d'une règle.
Individualistes Vs Collectivistes	En s'inspirant de l'approche de Hofstede, Trompenaars propose d'analyser le degré d'individualisme dans une société, et ce en fonction du degré de l'orientation des prises de décisions des membres de cette société
Affectives Vs Neutres	Cette dimension concerne les sentiments éprouvés face à une situation en particulier. Les profils <i>affectifs</i> admettent les attitudes subjectives, guidées par les sentiments, quitte à se permettre l'impulsivité. A l'inverse des profils <i>neutres</i> qui privilégient les attitudes objectives, rationnelles et qui préfèrent éviter les manifestations affectives.
Spécifiques Vs Diffuses	Cette dimension concerne la frontière que les individus mettent entre la vie professionnelle et la vie privée. Certaines personnes changent de comportement selon le contexte, tandis que d'autres peuvent garder les mêmes réactions en tous lieux. Ceux qui font la différence entre les différents volets, ou qui, selon Trompenaars, ' <i>compartimentent leurs vies</i> ' sont considérés comme <i>spécifiques</i> . A l'inverse des <i>diffus</i> qui ne marquent pas de frontière entre les différents aspects de leur vie.
Statut attribué Vs Statut acquis	Dans certaines cultures, le statut social est conditionné par l'âge, la fonction professionnelle, l'origine ou les diplômes. Dans d'autres, le statut s'acquiert uniquement à travers les réalisations des personnes. Ainsi, le statut attribué est une donnée accordée par l'Etat ou la société, tandis que le statut acquis est le résultat d'une action.
Séquentielles Vs Synchrones	Cette variable rejoint la dimension du temps qu'a proposée Hall. Selon cette dimension, on parle de la perception du temps chez les individus. On distingue les profils qui considèrent que le temps s'écoule d'une façon linéaire, qu'on considère comme <i>séquentielles</i> , de ceux qui considèrent que les événements suivent un cycle, qu'on considère comme <i>synchrones</i> .
Préférant le contrôle Vs la nature	Cette dimension est relative à celle de l'aversion du risque proposée par Hofstede et qui se concrétise par l'importance que prend le contrôle chez les individus selon leurs cultures. Certaines cultures favorisent le respect de la nature, à travers l'acceptation de suivre son cours sans manifester d'opposition.

(Source : Trompenaars, 1993)

4.4 . Modèle Globe de House et al.

Le modèle GLOBE a été conçu par House et son équipe au milieu des années 1990. Il vise, comme tous les autres modèles comparatifs adhérents à l'approche des références nationales, à comparer les critères suivants : les styles de leadership, la performance organisationnelle et les conditions humaines des individus au regard de leur culture nationale (House *et al.*, 2004).

L'équipe de House a mené une étude longitudinale quantitative auprès d'un échantillon de 17000 managers travaillant au sein de 951 organisations dans 62 pays. La distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude, comme pour les indices de Hofstede, sont des dimensions culturelles, auxquelles sept autres dimensions ont été ajoutées. (Tahssain-Gay et al., 2019)

Tableau 4 : Modèle de références nationales GLOBE

Critère d'analyse	Signification
Orientation vers la performance	Il représente la manière dont une organisation encourage et récompense la performance du groupe, l'innovation et les normes de l'excellence
Orientation future	Il décrit comment les individus agissent par rapport au futur, que ce soit par la planification ou de nouveaux investissements et placements
Assertivité	Il décrit la façon dont se comportent les individus au sein d'une organisation. Sont-ils affirmatifs, conflictuels et agressifs dans leurs relations sociales ?
Egalité du genre	Il s'exprime via la promotion de l'égalité des sexes et la minimisation des différences selon le genre
Collectivisme institutionnel	Il est lié à la façon dont les ressources collectives sont distribuées par les institutions organisationnelles et sociétales
Collectivisme en groupe	Il exprime le degré auquel les individus expriment la fierté, la fidélité et la cohésion au sein de leurs organisations ou familiales
Orientation humaine	Il mesure l'encouragement et la récompense d'une personne par son organisation pour sa justice, son altruisme, sa générosité et le souci de l'autre

(Source : House et al., 2004)

4.5 Le modèle de Schwartz

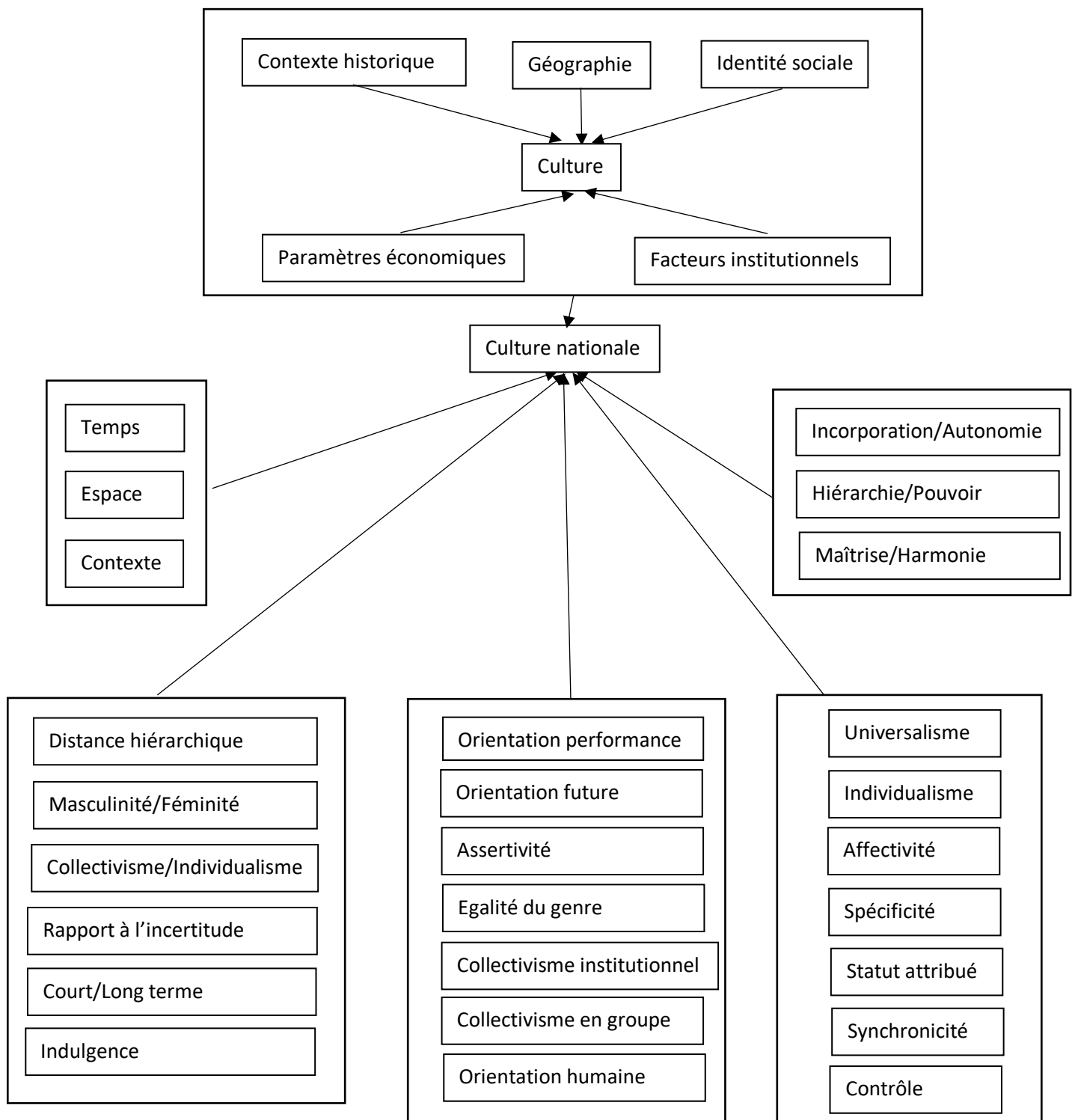
Schwartz (1999), à travers son modèle d'analyse dédié aux références nationales, s'est penché sur les valeurs culturelles des pays qui représentent des idées partagées (implicitement ou explicitement) au sujet de ce qui est bon, exact, et souhaitable dans une société. Ainsi, on peut énumérer trois dimensions suggérées dans son analyse pour structurer ces valeurs :

- **L'« incorporation versus autonomie »** : basée sur la question de la nature des relations entre la personne et le groupe ; et le degré d'autonomie de la personne au sein du groupe.
- **La « hiérarchie versus distance de pouvoir »** : s'interroge sur la façon dont la hiérarchie est appréhendée au sein du pays.
- **La « maîtrise versus harmonie »** : liée à la croyance des gens en eux pour maîtriser et changer le monde grâce à l'affirmation de soi et à l'ambition.

5. Modélisation des critères d'analyse dans le courant universaliste

D'après les modèles théoriques que nous avons présentés, il est désormais possible de modéliser le rapport entre les critères utilisés dans les modèles de références nationales et la culture nationale, elle-même résultante de la culture observée et interrogée dans tout contexte culturel étalé sur la « Nation ».

Figure 1 : Modèle théorique du courant universaliste



6. Principaux résultats des modèles de références nationales

Les études inscrites dans le courant universaliste, notamment à travers les modèles précités dans cet article, se sont basées sur des grilles d'analyse qui ont guidé leurs réalisations empiriques. Ayant essentiellement adopté une approche quantitative, les études empiriques du courant universaliste ont permis qui en ont élaboré les modèles de tester les critères sous forme d'« index » et d'en faire une analyse comparative. (Mayrhofer, 2017)

En guise d'illustration empirique, nous prendrons les résultats de deux modèles grandement exploités. Il ne s'agit pas du seul critère de notre choix. Notre deuxième critère est celui de l'opérationnalisation desdits modèles dans un grand nombre de pays. Il s'agit des résultats des études empiriques de Geert Hofstede, dont le modèle a été exploité dans plus d'une cinquantaine de pays, de Fons Trompenaars, dont le modèle a été exploité dans environ 40 pays et de House et al. (2004), dont le modèle a été utilisé dans 62 pays.

6.1. Résultats de l'étude d'Hofstede

L'étude de Geert Hofstede a été menée entre 1967 et 1973 auprès de 100 000 employés de la multinationale IBM implantés dans plus d'une cinquantaine de pays. Ainsi, les données ont été collectées dans environ 67 à 76 pays selon les extensions ultérieures de l'étude. Les principales filiales de la multinationale qui ont fait l'objet de l'étude se trouvaient en Europe, Amérique, Asie, Afrique et Moyen Orient. Ainsi, on peut avancer que la diversité de la population étudiée était un critère rempli pour estimer la fiabilité des résultats.

Les différentes dimensions ont été exploitées et vérifiées dans chacune des filiales pour dessiner un profil de chaque culture nationale, en tenant compte des différents critères du modèle de références nationales d'Hofstede, à savoir : la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité, l'aversion au risque (ou le rapport à l'incertitude), l'orientation court ou long terme et enfin l'indulgence (critère ajouté bien ultérieurement à l'élaboration du modèle initial).

Ainsi, selon Geert Hofstede (1987), l'analyse culturelle des différentes filiales a permis de définir les caractéristiques des cultures nationales étudiées. En voici les principales conclusions :

- Les pays asiatiques, notamment la Chine, le Japon et la Corée, présentent généralement une forte distance hiérarchique et une forte orientation à long terme ;
- Les pays scandinaves, notamment la Suède et le Danemark, ont une faible distance hiérarchique et sont plus individualistes et féminins dans leurs valeurs ;
- Les États-Unis et pays anglo-saxons sont très individualistes avec une faible distance hiérarchique et une orientation plutôt masculine ;
- La France et l'Italie montrent une distance hiérarchique modérée et des niveaux variables d'évitement de l'incertitude.

6.2. Résultats de l'étude de Trompenaars

Fons Trompenaars, en collaboration avec Charles Hampden-Turner, ont mené une enquête auprès de plus de 46 000 managers dans environ une quarantaine de pays. Ces managers, ayant composé la population étudiée, ont été issus de grandes entreprises multinationales dont on cite : Shell, Kodak, Philips, Heineken, Apple et BP. Cette étude a permis de mesurer les indices des caractéristiques culturelles pour définir les cultures nationales, aussi bien des nationalités originaires des managers que des pays où ils exercent.

Voici les principaux résultats de cette étude :

Tableau 5 : Les caractéristiques des cultures nationales selon le modèle de Trompenaars

Pays	Caractéristique de la culture nationale
Etats Unis	Universaliste ; Individualiste ; Spécifique ; Axée sur la réalisation ; Séquentielle ; Culture à orientation interne
Pays Bas	Individualiste ; Axée sur la réalisation
Inde	Communautariste ; Synchrone
Mexique	Synchrone ; Emotionnelle
Chine	Particulariste ; Diffuse ; Culture à orientation externe
Japon	Communautariste ; Neutre ; Axée sur l'attribution ; Culture à orientation externe
Allemagne	Universaliste ; Spécifique ; Séquentielle ; Culture à orientation interne
Arabie Saoudite	Communautariste ; Axée sur l'attribution ; Culture à orientation externe
France	Particulariste ; Emotionnelle ; Diffuse
Sénégal	Communautariste ; Diffuse
Italie	Communautariste ; Emotionnelle ; Diffuse
Espagne	Emotionnelle
Brésil	Communautariste ; Emotionnelle
Royaume Uni	Universaliste ; Individualiste ; Neutre
Corée du Sud	Particulariste

(Source : Trompenaars, 1993)

6.3. Résultats de l'étude GLOBE de House et al.

L'étude GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) a été menée par Robert House et son équipe à partir de 1991. Cette étude est considérée comme l'une des études majeures en management interculturel ayant adopté une approche quantitative. La population qui en a fait l'objet était composée de plus de 17 000 managers issus de différentes organisations de différentes tailles (environ 950 organisations) dans 62 pays. Cette étude a permis de vérifier les critères du modèle de House et al. et de définir les caractéristiques de plus d'une soixantaine de cultures nationales.

Après avoir analysé les 62 cultures, les chercheurs ont construit de modèles de « clusters culturels » permettant de regrouper les cultures nationales ayant des points en commun.

Voici les principaux résultats de cette étude :

Tableau 6 : Les clusters culturels selon l'étude GLOBE

Cluster culturel	Caractéristiques principales	Exemples de pays
Cluster anglo-saxon	Faible distance hiérarchique, forte orientation vers la performance, individualisme marqué, égalitarisme de genre élevé, leadership participatif valorisé.	États-Unis, Royaume-Uni, Australie, Canada, Nouvelle-Zélande
Cluster Asie confucéenne	Forte distance hiérarchique, collectivisme institutionnel et endogroupe élevé, forte orientation à long terme, faible égalitarisme de genre, respect des traditions, leadership paternaliste.	Chine, Japon, Corée du Sud, Singapour, Taïwan
Cluster Europe germanique	Faible à moyenne distance hiérarchique, forte orientation vers la performance, orientation séquentielle du temps, égalitarisme de genre modéré, leadership basé sur la compétence et la rationalité.	Allemagne, Autriche, Suisse, Pays-Bas
Cluster Europe nordique	Faible distance hiérarchique, haut égalitarisme de genre, forte orientation humaine (altruisme, bienveillance), faible assertivité, leadership démocratique et consensuel.	Suède, Norvège, Danemark, Finlande, Islande
Cluster Amérique latine	Forte distance hiérarchique, collectivisme endogroupe marqué, orientation émotionnelle, forte importance des relations personnelles, leadership charismatique et personnel.	Brésil, Mexique, Argentine, Colombie, Venezuela
Cluster Moyen-Orient	Très forte distance hiérarchique, collectivisme endogroupe et institutionnel élevé, faible égalitarisme de genre, forte assertivité, leadership autoritaire et paternaliste.	Arabie Saoudite, Égypte, Iran, Qatar, Turquie

Cluster Afrique subsaharienne	Orientation humaine très élevée (solidarité, altruisme), collectivisme fort, distance hiérarchique variable, leadership souvent basé sur la communauté et les relations sociales.	Nigéria, Ghana, Kenya, Afrique du Sud
--------------------------------------	---	---------------------------------------

(Source : House et al., 1995 ; 2004)

7. Limites contextuelles du modèle des références nationales

Sur la base des travaux de recherche s'identifiant au modèle de références nationales, dont nous avons présenté les plus marquants dans la revue de littérature de cet article, on peut avancer que la culture nationale est utilisée en tant que grille de lecture qui permet de comprendre les différences comportementales entre individus de différents pays. Cette affirmation est certes justifiée par la validité des différents modèles d'analyse, tels que celui d'Hofstede ou encore de Schwartz. Toutefois, l'application de la culture nationale en tant que concept fondamental du management interculturel atteste de plusieurs limites et remet donc en question la validité desdits modèles.

En effet, la culture (de façon générale, et nationale de façon particulière), n'est pas un concept homogène encore moins statique, mais plutôt un construit social complexe dont le changement peut se manifester selon les individus, les groupes sociaux, les situations ou encore les contextes socio-temporels (Tahssain-Gay, 2019).

Bien que le concept de « culture nationale » soit une résultante de travaux de recherche inscrits dans le paradigme épistémologique positiviste, caractérisé par un statut de la connaissance dont la démarche privilégie l'explication, et l'hypothèse se veut ontologique, les critères de validité ne sont pas forcément tous remplis, ou du moins pas unanimement. En effet, la validité dans le positivisme interpelle à la fois la vérifiabilité, la conformabilité et réfutabilité. Or, avec les changements intergénérationnels, les flux migratoires, les mobilités organisationnelles et les internationalisations des structures, ces critères peuvent être remis en question voire même aboutissant à la non validité.

Ceci d'une part. D'une autre part, les chercheurs interprétativistes quant à eux, aspirent bien à réaliser la démonstration de l'existence d'une réelle culture nationale (d'Iribarne, 2009).

Le principal argument pour les chercheurs inscrits dans cette optique, et qui a la validité d'un postulat de départ ou d'une hypothèse servant de leurs démarches hypothético déductives, toute société par défaut inspire les représentations de la réalité desquelles ses membres s'inspirent et s'imprègnent. (Brannen et Salk, 2000 ; Sackmann et Philips, 2004 ; d'Iribarne, 2009) Cela étant dit, il reste bien plus facile de démontrer le partage d'une même culture par une petite communauté plutôt que par les citoyens (sujets) de toute une nation. (Maffesoli, 1988 ; Lachman, Nedd et Hinings, 1994 ; Cuhe, 2004 ; Loth, 2006 ; d'Iribarne, 2009).

La difficulté de la généralisation (d'Iribarne, 2009) émane de plusieurs facteurs, dont on peut déjà en citer le premier que la validité externe risque de titiller, et qui est relatif aux abstractions imposées par les approches de généralisation. D'après Friedberg, « *la culture nationale ne représente qu'une partie de la réalité. L'autre partie relève de la matérialité des situations, des ressources, des contraintes, des opportunités et des capacités que les contextes immédiats d'action fournissent aux acteurs.* » (Friedberg, 2005)

Si l'on se penche sur le modèle d'Hofstede à titre d'exemple, on peut soulever la question de la généralisation des résultats expliquée entre autres par un échantillon de convenance au sein d'une seule organisation et une culture organisationnelle bien déterminée (McSweeney, 2002). La principale limite que nous soulevons ici concerne la stabilité de la culture à travers le temps, bien que l'on puisse intégrer celle de la culturelle organisationnelle qui favorise l'homogénéisation et par conséquent biaise la démarche positiviste prétendument respectée.

Une autre limite s'impose lorsque l'on analyse le même modèle, et qui découle d'essence du postulat de départ. Selon Hofstede, le changement culturel pourrait culturel pourrait prendre

plusieurs années voire des générations, est obsolète (Javidan *et al.*, 2006). Un pays défini comme individualiste dans les travaux de Hofstede ne l'est peut-être plus forcément aujourd'hui (Taras *et al.*, 2012).

Cette remise en question des affirmations liées à la stagnation d'une culture nationale est valable aussi bien pour le modèle de Hofstede que pour les autres modèles précédemment présentés.

Ainsi, de façon générale traitant des différents modèles et grilles d'analyse recensés dans le modèle des références nationales, nous pouvons citer quatre principales limites :

- **Première limite : l'homogénéité culturelle**

Le modèle de références nationales suppose une homogénéité culturelle au sein d'une nation, et par conséquent rejette toutes les spécificités locales et régionales. La diversité au sein d'une même nation peut être constatée à plusieurs niveaux : les classes sociales, les sous-groupes, les appartenances ethniques, les communautés religieuses, etc.

- **Deuxième limite : la staticité culturelle**

Le modèle de références nationales adopte comme postulat que la culture est une entité fixe et immuable, alors que plusieurs recherches (dont les travaux du modèle des références sociétales) ont démontré que c'est une variable constante évolution au prisme de l'influence de différents facteurs, à la fois internes et externes.

- **Troisième limite : le réductionnisme culturel**

Cette limite se réfère essentiellement au fait que la culture nationale risque de créer des stéréotypes en créant des réflexions réductionnistes, considérant que c'est la seule composante qui définit l'individu. Or, les travaux de Singh et Parashar (2005) ont clairement démontré que la composition de la culture même peut inclure différents facteurs, et ceux de Dubar (2004) qui distinguent entre le fondement de l'identité individuelle et celui de l'identité sociale, pour ne citer que ceux-là, démontrent bien que d'autres paramètres peuvent influencer les comportements et les représentations sociales. Nous pouvons donner en guise d'exemple les modèles d'éducation parentale, les parcours étudiants et les expériences personnelles.

8. Conclusion

Le courant universaliste, à travers ses modèles de références nationales, a permis à des études ayant adopté une approche quantitative de vérifier les critères d'analyse pour dégager les caractéristiques de chaque culture nationale. Les critiques qui s'opposent à la démarche du courant universaliste émanent de plusieurs raisons, dont on peut citer plusieurs : le postulat de départ stipulant qu'il existe des méthodes et pratiques de gestion universellement valables, l'hypothèse qu'il existe une culture nationale dont on peut définir les caractéristiques tout en faisant abstraction aux identités régionales et aux communautés minoritaires, la validité de modèles basés sur l'analyse comparative plutôt que sur une analyse approfondie, et enfin la généralisation des conclusions selon les profils identitaires quant aux meilleures méthodes de management les concernant. Tous ces éléments justifient le fait que de plus en plus de chercheurs en management interculturel n'adhèrent pas au courant universaliste dans leurs études empiriques.

Bien que le modèle des références nationales témoigne de lacunes qui parfois, peuvent amener à formuler des pratiques ou voire même des stratégies organisationnelles peu probantes, il n'en demeure pas moins que c'est un courant qui a énormément enrichi la réflexion sur le management interculturel. Cet enrichissement est dû aussi bien à la qualité des travaux effectués (tenant compte des difficultés de leurs contextes socio-historiques et des effets de résistance selon chaque cas), qu'à la pluralité des registres dans lesquels il a puisé. Si l'applicabilité du management interculturel démontre sa valeur ajoutée dans différents domaines, au-delà des

entreprises, c'est grâce à la pluralité des disciplines qui ont inspiré ses chercheurs. Aujourd'hui le management interculturel illustre une science à part entière où des chercheurs des quatre coins du monde s'activent et s'engagent rigoureusement pour apporter des éclaircissements, des enseignements, voire même des enrichissements aux analyses socio-culturelles, que ce soit de leurs pays d'origine ou d'ailleurs.

D'autre part, il est important de souligner que le courant sociétal, avec son approche ethnographique soutenue par Philippe d'Iribarne et son équipe, vient combler les lacunes du courant universaliste, en apportant un regard exclusif aux analyses culturelles. Ce regard exclusif est le résultat de l'exploitation de méthodes d'analyse en profondeur telles que l'ethnographie, l'anthropologie ou encore l'herméneutique. De belles perspectives dans les recherches en management interculturel pourraient toutefois se dessiner s'il on arrive à dynamiser la complémentarité entre les deux courants et conjuguer les analyses verticale et horizontale afin que l'une puisse combler les lacunes de l'autre.

Références

- (1). Adler N. (1994), *Le comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Reynald Goulet, Ottawa.
- (2). Adler N. (2002), *International dimensions of organizational behaviour*, Thomson Learning, Cincinnati.
- (3). 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*, Vol 3, N°2.
- (4). Baugnies M., Lucy, M., Terrien, P. (2022). « Interculturalité et recherche participative, concept et outil pour transformer les pratiques enseignantes ». *Bildungsforschung*, N° « Interculturalité » - Une notion-clé à développer et transmettre dans le contexte d'émergence d'universités à échelle européenne ?
- (5). Baugnies M., Lucy, M., Terrien, P. (2023), « L'interculturel aux marges des apprentissages formels et non formels », dans *Les sphères éducatives formelles et non formelles*, Vol 8, N°8,
- (6). Barmeyer C., Mayrhofer U. (2002) « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et comprendre*, n° 70, p. 24-33.
- (7). Barmeyer C.I., et Davoine E. (2008), « Culture et gestion en Allemagne : la « machine bien huilée », dans Davel E., Dupuis J.P., et Chanlat J.F., *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- (8). Barmeyer C., Bausch, M. (2020), « Comprendre l'évolution du management interculturel sur la base des revues académiques entre 2001 et 2016 », dans *La recherche en management international : continuité et ruptures*, Vuibert, Paris.
- (9). Barmeyer Ch. et Mayrhofer U. (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre*, N° 70, p. 24-33. *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan*
- (10). Barmeyer Ch. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- (11). Barmeyer Ch., Mayrhofer U. (2007), « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, N° 88, p. 4-20.

- (12). Barmeyer Ch., Mayrhofer U. (2009), « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan ». *Revue management & avenir*.
- (13). Bartel Radic A., *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 2002.
- (14). Bony J. (2008), « Culture et gestion aux Pays-Bas : les singularités du consensus », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- (15). Braudel F. (1966), *Les civilisations actuelles*, Madrid.
- (16). Braudel F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Armand Colin.
- (17). Chahbar H. (2024), « The role of intercultural management in promoting social performance in HRM practices », *African Scientific Journal*, Vol 3 N°23
- (18). Chalifoux J.-J. (1993), « Culture : une notion polémique ? », *Service social*, 42(1), 11–23
- (19). Chanlat J. F., Pierre P. (2018), *Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, Collection Les Essentiels de la Gestion, EMS Editions, Paris.
- (20). Chaouki F., et Charhaddine I. (2015), « La culture comme stimulateur d'esprit d'équipe, de sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise : Cas de Ménara Préfa », *Actes de la 12ème Journée Humanisme et Gestion*, Université de Mons.
- (21). Charhaddine I. (2018), *Influence de la culture locale sur la compétence cognitive dans le contexte marocain*, Thèse de doctorat, Université Cadi Ayyad, CNRS Paris, Marrakech.
- (22). Chevrier S. (2000), *Le management des équipes multiculturelles*, PUF, Paris.
- (23). Chevrier S. (2004), *Le management interculturel*, PUF, Paris.
- (24). Chrétien L., Létourneau, I. (2010), « La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol N°10.
- (25). Clapperton M. (2015), « L'implication sociale et personnelle, un savoir être essentiel en milieu de travail ». *Documentation et Bibliothèques*, 61 (2-3), 129-131
- (26). Côté A. et Soussi S.A. (2006), « La diversité culturelle dans les organisations : Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel », ASAC, Banff, Alberta.
- (27). Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris.
- (28). Cuhe D. (2001), *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris.
- (29). Davel E., Dupuis J.P., et Chanlat J.F., (2008), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- (30). 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>
- (31). Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading MA, Addison- Wesley
- (32). Delobbe N., D., et Vandenberghe C., V. (2001), « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire », *Recherches empiriques, Le Travail Humain*, Tome 64.
- (33). Demory B. (1990), *Comment animer les réunions de travail en 60 questions*, Chotard et Associés Editeurs.
- (34). Denison, R-D. (1996), « What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars », *Academy of Management*.

- (35). Descola P. Lenclud G., Severi C., Taylor A. C. (1988), *Les Idées de l'anthropologie*, Armand Colin, Paris.
- (36). Dilthey W. (1988, (Edition originelle 1910), *L'Edification du monde historique dans les sciences de l'esprit*, Editions Cerf Collection Passages, Paris.
- (37). Drummond V. (2010). « *Le management interculturel, gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise* », GERESO, France.
- (38). Dupriez P. et Vanderlinden B. (2002), « Balises pour le management interculturel » *La semaine internationale*, Groupe ICN, Université de Nancy 2.
- (39). Dubar C. (2004). *Identités professionnelles : le temps du bricolage*. In Editions Sciences Humaines (éd.). *Identité(s) : l'individu, le groupe, la société* (p.141-148), Paris.
- (40). Dupriez P. et Simons S. (2000), *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, Bruxelles.
- (41). Durkheim E. (1894, (Edition lue 2000)), *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion, Paris.
- (42). Eljbari R., Bouali J. (2022), « La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME – Vol N°3*.
- (43). Equilibey N. (2004), *Le management interculturel*, Editions EMS, Colombelles.
- (44). Frame A. (2013), *Communication et interculturalité : cultures et interactions interpersonnelles*, Paris, Éditions Lavoisier.
- (45). Frimousse S., Peretti J-M. (2006), « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, N° 166
- (46). 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
- (47). Gauthey F. (1988), *Leaders sans frontières : le défi des différences*, Mc Graw Hill.
- (48). Gauthey F., Xardel D. (1990), *Le management interculturel*, Que sais-je ?, PUF, Paris.
- (49). Geertz C. (1973), *The interpretation of Culture*, Basic Books, New York.
- (50). Geertz C. (1986), *Savoir local, savoir global – Les lieux du savoir*, PUF, Paris.
- (51). Geertz C. (1996), *Ici et Là-bas – L'anthropologue comme auteur*, Métailié, Paris.
- (52). Geoffroy C. (2000), « Management interculturel », *Mobilité internationale et formation : dimensions culturelles et enjeux professionnels*, Recherche et formation, N°23.
- (53). Goffee R., Jones G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Business.
- (54). Guilmot N., Vas A. (2018), « Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires », *Gestion 2000*.
- (55). Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, CA: Sage Publications, Beverly Hills.
- (56). Hofstede G., Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles, comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Editions des Organisations, Paris.
- (57). Hofstede G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, MacGraw Hill, London.
- (58). Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Éditions d'organisation, Paris.
- (59). Hofstede G. (2002), *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sages Publications.
- (60). Hofstede G., Hofstede J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- (61). Hall E.T. (1971), *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Paris.
- (62).
- (63).

- (64). Hall E.T. (1984), *Le langage silencieux*, Seuil, Paris.
- (65). Heidegger M. (1964), *L'être et le temps*, Gallimard, Paris.
- (66). Herder J-G. (2001, (Edition originelle 1774)), *Une Autre philosophie de l'histoire*, Flammarion, Paris.
- (67). Herder J-G. (1990, (Edition originelle 1778)), *Voix des peuples, poésies populaires (Stimmen der Völker)*, Ulrich Gaier, Francfort-sur-le-Main.
- (68). House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004), *Culture, leadership and organisations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage.
- (69). d'Iribarne P. (1989), *La Logique de l'Honneur*, Seuil, Paris.
- (70). d'Iribarne P. (1993), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.
- (71). d'Iribarne P. (1996), *Vous serez tous des maîtres, la grande illusion des temps modernes*, Editions du Seuil, Paris.
- (72). d'Iribarne P., Henry A., Segal J.P., Chevrier S. et Globokar T. (2002), *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Editions du Seuil, Paris.
- (73). d'Iribarne P., Henry A. (2003), *Le Tiers monde qui réussit*, Editions Odile Jacob, Paris.
- (74). d'Iribarne P. (2008), *Penser la diversité*, Editions du Seuil, Paris.
- (75). d'Iribarne P. (2009), *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Editions du Seuil, Paris.
- (76). d'Iribarne P. (2009), « Entre français et anglais : Une entreprise se met en scène », *Langage & Société*, 129, 101-118.
- (77). d'Iribarne P. (2009), « Conceptualising national cultures : An anthropological perspective », *European Journal of International Management*, 3 (2), 167-175.
- (78). d'Iribarne P. (2009c), « National cultures and organizations in search of a theory : an interpretative approach », *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309-321.
- (79). d'Iribarne P. (2013), *L'islam devant la démocratie*, Editions Gallimard, Paris.
- (80). Kant E., (1803 (Edition lue 1981)), *Traité de pédagogie, Œuvres philosophiques*, Hachette, Paris.
- (81). Karjalainen H. (2007), « Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel », *La centrale de cas et de médias pédagogique*, Paris.
- (82). Karjalainen H. (2007), « Etude de Cas Prométhée : une entreprise multiculturelle », *La Centrale de Cas et de Médias Pédagogique*, Paris.
- (83). Karjalainen H. (2006), *Le management des équipes multiculturelles*, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine de Metz, IAE de Metz et Université de Trèves.
- (84). Kluckhohn F. et Kelly W. H. (1945), « The Concept of Culture », cite dans Ralph Linton (ed.), *The Science of Man in the World Crisis*. New York : Columbia University Press.
- (85). Kroeber A. (1915), « The tribes of the Pacific coast of North America ». *Proceedings of the Nineteenth International Congress of Americanists held at Washington*.
- (86). Kroeber A. (1917), «Are the Jews a race? », *The Menorah journal*, Vol 3, N°.5, pp. 290-94. New York.
- (87). Kroeber A. (1917), «The superorganic », *American Anthropologist*, Vol 19, N°. 2, pp. 163-213. Lancaster.
- (88). Kroeber A. (1917), «Zuni kin and clan», *Anthropological Papers of the American Museum of Natural History*, Vol. 18, part II, 39-204. New York.
- (89). Kroeber A. (1952), « The Nature of Culture », *University of Chicago Press*.
- (90). Kroeber A., Kluckohn C. K. (1952), « Culture : A Critical Review of Concept and Definitions », *Harvard University Press*.

- (98). La Haye (De) A-M. (1990), « Inventaire des paradigmes de la perception d'autrui, informatique et différences individuelles », *Presses universitaires de Lyon*.
- (99). Lainé S. (2004), *Management de la différence, apprivoiser l'interculturel*, Afnor.
- (100). Laurent. A. (1989), « A cultural view of organizational change », dans *Human resource management in international firms*, éd. Evans P., Doz Y. Et A. Laurent.
- (101). Levitt T. (1983), « The globalization of markets », *Harvard Business Review*.
- (102). Loth. D. (2006), *Le management interculturel*, L'Harmattan, Paris.
- (103). Loth. D. (2006), « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », *Revue internationale sur le travail et la société*.
- (104). Maffesoli M. (1976), *Logique de la domination*, PUF, Paris.
- (105). Maffesoli M. (1988) (Edition lue 1991), *Le temps des tribus*, Le Livre de Poche, Paris.
- (106). Mauss M. (1967), *Manuel d'ethnographie*, Payot, Paris.
- (107). Mayrhofer U. (2007), *Management stratégique*, Editions Bréal, Paris.
- (108). Mayrhofer U. (2014), *Les grands auteurs en management international*, Editions EMS
- (109). Mazouz B. et Cohendet, P. (2014). Compte rendu de « *Les grands auteurs en management international* », ouvrage dirigé par Ulricke Mayrhofer, *Éditions EMS Management et Société*, 2014, 403p. Management international
- (110). Meier O. (2008), *Management interculturel*, Dunod, Paris.
- (111). Milliot É., Amann B., Harison V., Chanlat J-F. (2018), « Introduction au dossier spécial : management et intégration internationale », *Management international*, Vol 22.
- (112). Moalla E. (2016), « Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede VS Schwartz VS Globe », *International Management*, Volume 20.
- (113). Nonaka I. (1988), « Creating organizational order out of chaos : self-renewal in Japanese firms », *Strategy and Organization*, Vol N°30.
- (114). Ouimet G. (2005), « Psychologie des leaders et culture organisationnelle. Une typologie métaphorique », *Cahier de recherche n° 05-08*, HEC Montréal.
- (115). Ouchi W-G. (1977), « The relationship between organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quaterly*, Vol N°22.
- (116). Ouchi W-G. (1978), « The Transmission of Control through Organizational Hierarchy », *Academy of Management Journal*, Vol N°22.
- (117). Ouchi W-G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol N°25.
- (118). Ouchi W-G. (1980), « Markets, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quaterly*, Vol N°25.
- (119). Ouchi W-G. (1981), *Theory Z*, Avon.
- (120). Ouchi W-G. (1985), *Un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions
- (121). Peretti J-M. (1993), « Le Management international des ressources humaines », dans *Le Management Interculturel* par Bosche M., Nathan, Paris.
- (122). Peretti J-M. (2009), *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert, Paris.
- (123). Pesqueux Y. (2024), *La culture nationale en sciences de gestion*, Thèse de doctorat, France.
- (124). Philippe P. (2007) « Mobilité internationale et identités. Cadres cosmopolites à la frontière de leurs cultures », *L'Autre*, Vol 3, N° 9.
- (125). Philippe P. (2003), *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Sides.
- (126). 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>

- (127). Sathe V. (1983), « Implications of corporate culture : a manager's guide to action », *Organizational Dynamics*, Vol N°12.
- (128). Schein E. (1985, 2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (129). Singh S. K. et Parashar M. (2005), « Cross cultural: culturel conceptualizations revisited », *Cross-cultural Research Conference*, Puerto Rico.
- (130). Schwartz S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
- (131). Thevenet M. (1993), *La culture d'entreprise*, PUF « Que sais-je ? », Paris
- (132). Tap P. (1986, éd.). *Identités collectives et changements sociaux*. Privat, Paris
- (133). Porter M-E. (1979) « How Competitive Forces Shape Strategy ». *Harvard Business Review*.
- (134). Tahssain-Gay L., Benraiss-Noailles L., Hennekam-Treguier S. (2019), « Enjeux des dimensions dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc », *Management et Sciences Sociales*, N°27.
- (135). Taras V., Kirkman, B-L., Steel, P. (2010). Examining the impact of *Culture's Consequences*: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions, *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.
- (136). Taras, V., Steel, P., Kirkman, B. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions, *Journal of World Business*, 47(3).
- (137). Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.
- (138). Tylor E. (1871), *Primitive culture*, Murray, Michigan.
- (139). Wacheux F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.
- (140). Winnicott D-W. (1965). « The Maturation Processes and the Facilitating Environment: Studies in the Theory of Emotional Development ». *International Universities Press*.