

L'enjeu culturel dans les modèles de management: éléments théoriques

The cultural challenge in management models: theoretical elements

Samira, OUIDDIR¹

PHD, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Laboratoire de recherche sur les économies euro-méditerranéennes
(LAREEM)
ouiddir.samira@gmail.com

Ahmed BOUYACOUB

Professeur, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed,
abouyacoub@yahoo.fr

Date de soumission: 2019-09-29, Date d'acceptation: 2019-11-05 et Date de publication: 2019-12

Résumé :

Dans ce monde rempli de ressemblance, la culture d'entreprise constitue une opportunité de différenciation par rapport aux concurrents, elle est la chose la plus partagée par les membres de l'organisation et la moins formalisée. En effet, elle a une influence sur le comportement des individus et leurs interactions ainsi que sur les pratiques organisationnelles utilisées.

De notre côté, nous voulons aborder dans ce présent article, le rôle de la culture comme un facteur influençant le façonnement d'un modèle de management, et mettre en évidence le lien entre culture d'entreprise et management, pour trouver la meilleure façon pour arriver à l'excellence organisationnelle.

Mots clés : Culture d'entreprise, Modèle de Management (Gestion), Dimension Culturelle, Autorité, Style de Direction.

Code JEL : M14, M54, M19.

Abstract:

In this world full of similarities, the corporate culture is an opportunity for differentiation from competitors, it is the thing most shared by the members of the organization and the least formalized. Indeed, it has an influence on the behavior of individuals and their interactions as well as on the organizational practices used.

For our part, we want to address in this article, the role of culture as a factor influencing the shaping of a management model, and highlight the link between corporate culture and management, to find the best way to achieve organizational excellence.

Keywords: Corporate Culture, Management Model, Cultural Dimension, Authority, Management Style.

Jel Classification Codes : M14, M54, M19.

¹ Auteur Correspondant : Ouiddir Samira. E-Mail : ouiddir.samira@gmail.com

Introduction :

De nombreux pays en transition dont l'Algérie font face à des problèmes dans le fonctionnement de leurs organisations et font appel à des modèles de gestion basés sur des principes universels supposés être des réussites mais qui malheureusement n'ont pas eu les résultats attendus à cause de la négligence et de l'ignorance du rôle de la culture. D Mercure & al (2006).

L'une des plus grandes avancées dans les sciences de gestion est l'acceptation de l'inexistence d'un modèle universel de gestion. En effet, les formes de gestion les plus réussites ne sont pas celles qui obéissent au principe du « one best way » mais celles qui prennent en compte l'aspect culturel. D Mercure & al (2006).

L'interaction entre culture et management a peut-être été masquée par la domination des habitudes culturelles. Mais elle se dévoile dès qu'un modèle de management est confronté à une culture différente de celle de son origine ce qui révèle l'indisponibilité d'en tenir compte.

Cet article traite la question de l'influence de la culture dans la contingence des modèles de management. On se permet de définir avant tout les concepts de modèle de management et de culture d'entreprise et on se réfère à l'étude de Geert Hofstede pour mettre en exergue le rôle de la culture dans le façonnement d'un modèle de management et les différents modèles qui en découlent.

1. Qu'est-ce qu'un modèle de management ?

Au cours des trente dernières années, beaucoup de modèles de gestion sont apparus, ayant pour but la formalisation du fonctionnement des organisations et l'accroissement de leurs performances.

T Hafsi et B Mazouz (2016) expliquent que « le modèle de gestion est une capacité autonome à tirer le meilleur parti du fonctionnement des organisations qui permettent la création de richesses ». Ils pensent qu'« un modèle de gestion permet à la fois l'efficacité et l'adaptation aux changements ».

La notion de modèle de management est définie de plusieurs manières, un modèle est « un ensemble d'hypothèses de bases ou de principes fondamentaux d'origine intellectuelle desquels la discussion et les actions peuvent découler. » K Popper (1994, cité par D Autissier & F Bensebaa, 2009). C'est une représentation ambiguë de questions et de choix, qui utilise des concepts et des relations pour comprendre des phénomènes et produire des connaissances.

Le premier but des modèles de management est de trouver la meilleure façon pour arriver à l'excellence organisationnelle puisque l'idée fondamentale de ces derniers est que l'application de leurs principes amène à une performance élevée. Qu'ils soient acquis ou développés en interne les modèles de management aident à comprendre les problèmes qu'affronte l'entreprise et propose un guide pour l'action.

Les modèles de management sont considérés comme des aides à la gestion de manière à effectuer une fonction managériale, c'est des systèmes normatifs qualitatifs et quantitatifs qui agissent sur tous les niveaux de l'entreprise. Dès lors, la qualité des modèles affecte la qualité du management, c'est-à-dire les modèles définissent ce que les managers peuvent accomplir.

Des éléments clés caractérisent le modèle : la simplification de la réalité ou sa réduction à des définitions et des concepts, la représentation d'un phénomène précis par le modèle et la mise en place de liens entre les concepts retenus.

Par conséquent, le modèle de management permet d'observer, de créer et d'évaluer une situation d'une organisation pour faire des améliorations. Autrement dit, Le modèle de management est « ...une contribution...dans la création de concepts et d'outils qui aident les managers qui capturent, comprennent, communiquent, conçoivent, analysent et changent la logique business de leur firme. » A Osterwalder & al (cité par D Autissier & F Bensebaa, 2009).

Cependant, pour D Bollinger & G Hofstede (1987) La théorie rationaliste des organisations a été souvent présentée en tant que modèle universel apte à être appliqué partout peu importe l'aspect culturel et social. Pourtant, on constate que dans chaque théorie on distingue l'influence de l'environnement culturel de l'auteur. Si on prend comme exemple la notion de l'autorité : pour M Weber l'autorité est dans la fonction non dans l'homme. Tandis que, l'américaine M P Follet insiste sur la situation, alors que H Fayol met l'accent sur la personne et les règles.

2. La culture d'entreprise :

La culture est une notion complexe mais elle joue un rôle primordial dans le champ du management. On trouve à ce concept plusieurs définitions :

Pour O Aktouf (2014, cité dans W Tabet Aoul & M A Zerrouki) la culture organisationnelle a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement ».

Les deux auteurs A L Kroeber & C K Kluckhohn (1959, cité dans Dupiez & Simon, 2000) précisent que « la culture est 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 et de valeurs qui lui sont attachés ».

Pour R Zghal (1994) la définition de la culture est importante, car c'est un guide dans la recherche des éléments culturels explicatifs : « c'est un système de valeurs, de règles et de représentations intériorisées qui orientent les comportements individuels et collectifs, fondent les systèmes d'organisation sociaux et donnent un sens normatif à tout objet matériel ou social ».

Selon A Nedjai & C Adin (2011) il existe trois catégories de culture d'entreprise en Algérie :

- La culture « entreprise publique » dont le mode de fonctionnement est bureaucratique, accompagné d'un style de management directif (le chef prend toutes les décisions en imposant des consignes strictes où le salarié n'a aucune autonomie d'action ni celle de l'expression, l'autorité du chef n'est pas contesté du fait d'un fort respect de la hiérarchie). La gestion des ressources humaines se traduit qu'on administration du personnel et les perspectives d'évolution sont automatique en fonction de l'ancienneté, on constate la domination du « one to one » dans les rapports et même dans la critique.
- La culture « entreprise privée algérienne » : issue de la privatisation des entreprises publiques dont la finalité est économique, véhicule un modèle bureaucratique hérité de ces dernières. La gestion des ressources humaines se base sur la reconnaissance et la sanction. Tandis que les promotions sont

octroyées aux salariés anciens et aux personnes qui prouvent leur compétence et savoir-faire sur le terrain (reconnaissance par la compétence).

- La culture « entreprise multinationale » installée par filialisation en Algérie comme AFIA et bien d'autres ont réussies en mettant en place un management qui valorise le capital humain en créant un flagrant écart entre elle et les entreprises privées et publiques, ce qui a suscité l'attention des salariés algériens et par conséquent a causé la fuite des talents.

Cependant, La culture d'entreprise est une interaction entre deux cultures qui régissent les comportements des employés : la « culture de métier » est un concept qui désigne tout ce qui fait la spécificité d'une activité professionnelle. En revanche, pour K Lassoued (2005) « La culture nationale » c'est l'ensemble des façons de penser et d'agir qui caractérisent les comportements des individus appartenant à une même nation, elle s'exprime par les valeurs partagées et repose sur une histoire commune.

Le management interculturel se fonde sur deux principaux courants théoriques. Un courant des références nationales dominé par des études quantitatives de grande envergure avec les travaux précurseurs de Hall (1979) de Hofstede (2010, 1991, 1980), ainsi que ceux plus récents de Trompenaars et Hampden-Turner (2004) et Adler (1991). Ses postulats considèrent la culture comme une programmation mentale (Hofstede), où l'homme ne peut se détacher de sa culture qui influence sa vision de son environnement (Hall).

Le deuxième courant est celui des références sociétales dont le pionnier P D'iribarne, se démarque par sa définition de la culture comme étant un processus d'interprétation par le biais d'un référentiel de sens, les individus donnent des significations à la réalité. Un troisième courant constitué des travaux récents en management interculturel est entrain de voir le jour actuellement. Soussi & Côté (2006).

Dans notre étude, nous faisons appel au courant des références nationales, plus précisément à l'étude faite par G Hofstede dont le modèle d'analyse par du postulat que la culture est « une programmation mentale collective, intégrant ce qui est beau ou laid, logique ou irrationnel, bien ou mal, propre ou sale, méprisable ou admirable.»

3. Le modèle de Geert Hofstede :

Ce modèle permet de faire la distinction entre les pays selon leurs spécificités culturelles et managériales en prenant en compte six (6) variables : l'individualisme ou le collectivisme, la distance hiérarchique faible ou forte, le degré du contrôle d'incertitude, la masculinité et la féminité, l'orientation à long terme vs court terme et Indulgence vs sévérité. Geert Hofstede (1980).

3.1. La distance hiérarchique :

Le premier élément de différenciation est la présence ou non de distance hiérarchique entre le dirigeant et son subordonné. Autrement dit, voir si le subordonné à du pouvoir de son supérieur, c'est la mesure du degré d'inégalité attendue et toléré par les collaborateurs des relations hiérarchiques.

Les entreprises des pays qui ont une forte distance hiérarchique comme (la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, ainsi que les pays d'Amérique du sud, d'Afrique et les pays arabes) privilégient une structure pyramidale et la centralisation de la

décision. Contrairement aux entreprises des pays caractérisés par une faible distance hiérarchique comme les pays scandinaves, germaniques et anglo-saxons.

3.2. Individualisme et collectivisme :

Selon G Hofstede, on peut distinguer entre les entreprises suivant la nature des relations qu'il y'a entre les individus et les membres de la collectivité. Les sociétés individualistes comme les USA, l'Australie, la France et d'autres pays européens donnent de l'importance à l'atteinte des objectifs personnels. Alors que, les sociétés collectivistes comme les pays africains et asiatiques, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.

3.3. La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté :

Cette dimension renvoie à la manière dont une société gère les situations inconnues et l'anxiété face au changement. Les sociétés à indice élevé du contrôle de l'incertitude ne tolèrent pas le changement et mettent des règles rigides et des lois comme la France, l'Italie, l'Espagne, le Japon et les pays d'Amérique du sud. Contrairement aux sociétés dont l'indice du contrôle de l'incertitude est faible qui sont plus ouvertes au changement et sont plus souples dans leurs directives comme l'Inde, les pays Anglo-saxons, Africains et scandinaves.

3.4. L'orientation masculine ou féminine des valeurs :

Les valeurs féminines donnent plus d'importance à la qualité de la vie au travail et à la solidarité et la justice. Le travail dans les cultures féminines se caractérise par la coopération, l'entente entre les salariés, un climat social stable et une résolution des conflits par l'écoute et l'empathie.

A l'inverse, les valeurs masculines mettent l'accent sur l'ambition, le pouvoir et la réussite. Un bon travail dans les cultures masculines se caractérise par l'atteinte des objectifs (contribution et valeur ajoutée), l'importance de la vie professionnelle, les décisions individuelles et la valorisation par le salaire.

De l'analyse comparative entre les pays de G Hofstede, on constate que les pays d'Afrique de l'ouest ont une grande distance hiérarchique et un esprit communautaire et que la culture Anglo-Saxonne se caractérise par des relations hiérarchiques faibles et par un esprit entrepreneurial.

3.5. L'orientation à long terme vs l'orientation à court terme :

Cette dimension concerne l'horizon temporel d'une société, les personnes qui ont une orientation à long terme valorisent la tradition, la planification, la persévérance et le travail pour avoir des bénéfices futurs. Tandis que les personnes à vision court terme se focalisent sur le présent et l'immédiat.

3.6. Indulgence vs sévérité :

G Hofstede et al (2010) ont ajouté une sixième dimension. L'indulgence qui consiste dans la satisfaction libre des désirs de la vie et des loisirs. Tandis que la sévérité est la modération de cette satisfaction par le biais de règles sociales rigoureuses.

L'étude de G Hofstede a reçu de nombreuses critiques :

- 1- l'échantillon de l'étude ne concerne qu'une seule entreprise IBM dans différents pays.
- 2- La non prise en compte de l'évolution des cultures dans le temps et des différences culturelles dans un même pays
- 3- La variabilité des scores d'Hofstede selon les caractéristiques de chaque répondant.

Néanmoins, l'approche de G Hofstede reste une référence dans le management interculturel et plusieurs auteurs y reviennent pour leurs recherches.

Pendant plusieurs années, les pratiques de gestion ont servi de modèle au monde entier. Aujourd'hui, pour atteindre l'excellence en gestion il est indispensable de prendre en compte les valeurs culturelles.

Dès lors, G Hofstede, trouve que les théories de gestion ne devraient pas être appliquées de façon universelle par ce que les valeurs culturelles et les pratiques de gestion doivent être cohérentes, les pratiques risquent de ne pas réussir dans d'autres situations. Son étude a permis d'identifier différents modèles de management selon le pays ou la zone géographique.

4. Les modèles de management :

La présentation des modèles de management par pays est une conséquence du besoin de mieux comprendre le fonctionnement des pratiques, des systèmes de coordination et de décision. Rabasso & Rabasso (2015).

4.1. Le modèle nord-américain :

La culture nord-américaine se fonde sur l'individu et la logique du contrat pour réguler les rapports sociaux Cohen-Tanugi (1985, cité dans Meier 2008). Les firmes nord-américaines se caractérisent par une grande liberté d'action envers les gouvernements et les syndicats et elles donnent une importance particulière à la rentabilité, le profit et à la satisfaction immédiate des actionnaires. Cependant, les entreprises nord-américaines encouragent l'initiative et la prise de risque, les individus doivent se mettre en avant et exprimer leurs capacités et savoir-faire pour saisir les opportunités. Les rapports entre salariés sont purement professionnels et marqués par l'esprit de compétition et la recherche essentiellement de la performance économique.

4.2. Le modèle anglo-saxon :

La conception anglo-saxonne des entreprises se traduit par deux modèles :

4.2.1. Le modèle entrepreneurial :

Le modèle entrepreneurial est axé sur la réalité du marché et fonctionne selon une analyse réelle des situations et des objectifs à court terme. Ce type de modèle se caractérise par des rapports hiérarchiques faibles établis sur des relations horizontales, une forte mobilité et une hyper-flexibilité. Ce genre d'organisation octroie une grande autonomie à ses salariés où l'initiative et l'efficacité comptent plus que l'ancienneté et le statut. L'individu doit se battre pour réussir son travail en comptant sur ses capacités personnelles et professionnelles, et en guise de reconnaissance et d'encouragement l'entreprise le fait participer au processus de décision ainsi qu'au développement de l'organisation.

4.2.2. Le modèle en réseau :

Dans ce genre d'entreprise les tâches sont floues et les objectifs ne sont pas définitivement fixés et dépendent des évolutions du marché et des résultats obtenus. La communication se fait par intranet et des liens hiérarchiques limités, elle se caractérise par une coordination interne basée sur des buts et des actions et sur des regroupements de compétences complémentaires informelles où les individus sont évalués par rapport à leurs contributions personnelles et leurs apports dans le développement de l'entreprise et leurs engagements qui vont accroître leurs autonomies de décision.

4.3. Le modèle asiatique :

L'entreprise asiatique est une organisation sociale basée sur le respect de la hiérarchie, le protocole, le rang et le statut. Dans ce type d'organisation l'intérêt du groupe et son bien être passe avant l'intérêt individuel. Le dirigeant doit assurer le bien-être de ses salariés et de leurs familles (aide au logement, avantages sociaux...) qui lui doivent réciproquement loyauté, discipline et solidarité.

4.4. Le modèle français :

L'entreprise française se base sur une organisation hiérarchique pyramidale avec de nombreux niveaux où la transmission des ordres suit l'échelle de la hiérarchie par une supervision directe du personnel exécutif (communication verticale). De plus, elle repose sur un système de récompense - sanction qui contraint les salariés à être en conformité avec les règles de la société (assiduité, respect, obéissance).

Ce type d'entreprise se caractérise par une unicité de commandement qui permet une coordination des actions pour plus de cohérence et d'efficacité, une centralisation des décisions et par le maintien de l'ordre et de la discipline.

4.5. Le modèle rhénan :

Le modèle rhénan est un modèle de cogestion où les dirigeants, actionnaires, salariés et syndicalistes partagent la gestion et recherchent un consensus dans l'intérêt général. Il se fonde sur la concertation et se caractérise par un actionnariat stable et des relations participatives qui amènent à des salaires plus hauts et des écarts plus faibles où la formation est très importante.

Le management rhénan se caractérise par la rigueur, la règle, la compétence et des échanges consensuels dans lesquels chacun apporte sa contribution.

4.6. Le modèle africain :

Selon Hernandez (cité par Meier 2008) Le modèle africain se caractérise par de forts liens hiérarchiques et par un esprit familial où la culture est très importante ce qui facilite la cohésion et procure à ses membres un sentiment de sécurité et de force et en retour ces derniers doivent respect, loyauté et solidarité au chef.

Ce type d'organisation s'appuie sur des liens de dépendances qui entravent l'épanouissement individuel, l'initiative et la régénération des activités. Par conséquent, la prise de décision est centralisée où le chef contrôle les positions clés de l'entreprise.

Cependant, avant les années 80, la majorité des entreprises ne prenaient pas en compte cette diversité des cultures et des modèles de management car les répercussions de cette négligence été étouffés par la croissance et les profits obtenus.

L'entreprise à l'international se voit faire face à la diversité culturelle de ses membres et celle de leurs attentes et comportements au sein de l'entreprise et doit adapter son modèle de management selon la divergence des attentes et de la culture, par ce qu'un système de management efficace en France ne l'est pas certainement en Allemagne ou au Japon.

Par conséquent, les entreprises ont gardés les mêmes systèmes de management et pratiques de gestion qui ont réussies dans leurs pays d'origine et les ont diffusés dans les pays d'implantation en conservant leurs contextes culturels. C'est-à-dire, les méthodes ont été exportées comme des produits matériels vers les pays d'implantation.

5. L'étude de D Mercure et al (1993) : une application du modèle de G Hofstede sur le contexte algérien

L'une des études les plus importantes qui s'est penchée sur le modèle de management algérien et qui répond le mieux à nos préoccupations est celle de D Mercure et son équipe. Cette dernière s'est référée au modèle de G Hofstede pour repérer les principales caractéristiques du modèle de management existant dans les entreprises algériennes et aussi pour définir le modèle souhaité par les employés algériens.

L'étude a été réalisée en 1993 sous forme de questionnaire auprès de 1053 employés algériens des entreprises publiques et privées de toute catégorie hiérarchique. Elle avait pour but d'analyser le milieu de travail algérien en s'intéressant aux rapports entre la culture et la gestion. Pour ce faire cette étude s'est inspirée des travaux de G Hofstede sur les dimensions culturelles et a pris en compte que trois de ses dimensions : la distance hiérarchique, la dimension individualisme vs collectivisme et la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté en y ajoutant d'autres indicateurs.

Cette analyse a révélé quelques points importants concernant le contexte algérien :

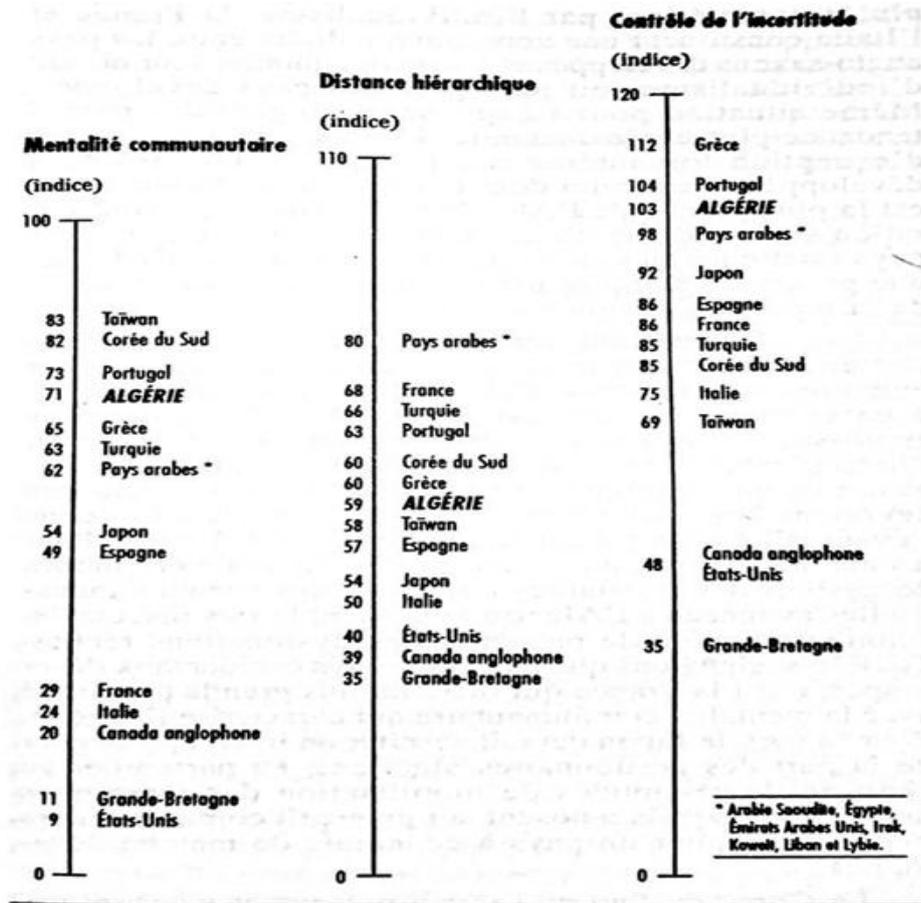
- 1- Pour les salariés algériens, un travail plein d'imprévus et d'ambiguïtés est stressant, ils ont tendance à planifier tout pour contrer toutes les incertitudes.
- 2- Le salarié algérien est très disposé à aider ses collègues et tient à avoir de bonnes relations avec eux. De plus, il aime se sentir utile pour sa communauté et accorde une grande valeur au travail.
- 3- Le travailleur algérien trouve approprié d'accorder plus d'avantages aux catégories plus élevées dans la hiérarchie mais il estime juste d'être en désaccord avec son chef.

En résumé, le système de gestion algérien se caractérise par : une grande tendance d'évitement de l'incertitude, un grand sens de la communauté et une distance hiérarchique moyenne.

En s'appuyant sur les résultats du modèle de G Hofstede, Mercure D et ses collègues ont pu positionner l'Algérie avec 53 pays répertoriés en cinq zones. Le choix des pays a été fait selon des critères culturels, historiques, géographiques et économiques.

Les figures 1 illustrent le positionnement de l'Algérie par rapport aux 53 pays retenus :

Figure 1 : positionnement de l'Algérie selon le sens communautaire, l'évitement de l'incertitude et la distance hiérarchique.



Source : Mercure D., Haricane B., Sghir S., Steenhaut A., (2006), "Culture et Gestion en Algérie", édition ANEP, p 55.

La figure 1 révèle que :

- 1- L'échelle du sens communautaire (mentalité) met en exergue que L'Algérie est très proche des pays arabes, des pays asiatiques en voie de développement, de la Grèce, du Portugal et de la Turquie. En revanche, les pays anglo-saxons, la France et l'Italie sont très individualistes, on remarque que le Japon et l'Espagne sont au milieu et qu'elles constituent une sorte d'intermédiaires entre les deux extrémités.
- 2- La distance hiérarchique : l'Algérie a un indice moyen, idem pour les pays asiatiques en voie de développement et ceux du bassin méditerranéen. Les pays arabes ont une forte distance hiérarchique ce qui reflète une centralisation des décisions. Par contre les pays anglo-saxons qui sont à l'opposé sont caractérisés par une forte décentralisation.
- 3- L'Algérie, les pays arabes et ceux du bassin méditerranéen ont un fort indice de contrôle de l'incertitude suivi du Japon et des pays asiatiques en

voie de développement. Les pays anglo-saxons sont au pôle opposé et se caractérise par l'initiative et la prise de risque.

Cette figure révèle l'existence de fortes similitudes entre l'Algérie et le Portugal en se basant sur les dimensions retenues ce qui laisse dire que ces deux pays sont plus susceptible de réussir des partenariats.

Cette étude a fait ressortir les principales caractéristiques du modèle de gestion algérien :

Selon D Mercure et al (2006) Les entreprises publiques algériennes sont généralement de grande taille souffrant de lenteur et rigidité bureaucratiques où la communication se fait principalement par écrit et la régulation des conflits est institutionnalisée. La prise de décision est centralisée et les salariés participent rarement au style de commandement. Il y'a une grande formalisation des rôles et les salariés sont sur la défensive vis-à-vis de l'autorité. Cependant, Le modèle de gestion des entreprises algériennes est en contradiction avec les valeurs et les fondements culturels ambiants dans cette société.

Parmi les buts de cette étude était non seulement de repérer le modèle de gestion mis en place dans les entreprises algériennes, mais aussi de dégager les caractéristiques d'un modèle de gestion souhaité par les salariés algériens :

- 1- La structure organisationnelle souhaité par les salariés se caractérise par : des entreprises de taille moyenne avec un niveau de centralisation qui permet la participation des employés à la prise de décision. Une clarification des rôles et des responsabilités et la prédominance de l'oralité comme mode de communication par rapport à l'écrit qui interprété comme un manque de considération.
- 2- Un modèle de gestion des ressources humaines reposant sur trois points majeurs : une orientation au travail expressive c'est-à-dire que l'employé obtient satisfaction de la tâche elle-même, les travailleurs donnent beaucoup d'importance au sentiment d'appartenance et de sécurité de l'emploi. La satisfaction au travail passe par les aspects sociaux et les facteurs intrinsèques à la tâche.
- 3- Le mode de gestion souhaité par les salariés se base sur cinq principaux éléments :
 - a- L'autorité : Les salariés attendent de leur chef qu'il soit très compétant, à l'écoute, ouvert à la discussion et qu'il ait suffisamment de savoir pour reconnaître les compétences de ses employés et qu'il soit apte à partager ses connaissances.
 - b- Le style de direction est orienté vers la tâche, les salariés souhaitent un modèle participatif- performant suivit d'un laisser-faire et d'une direction perspective-sociale.
 - c- Le processus de décision : les salariés privilégient une logique sociale de mécanisme de décision avec un fort penchant vers la participation et la consultation.
 - d- Le règlement des conflits : les salariés aspirent un règlement de conflits par le biais de l'oralité et le face à face.
 - e- Le changement : les salariés sont moins tentés par la mobilité et la prise de risque d'où leurs préférences pour le secteur public qui offre une certaine sécurité d'emploi. On remarque aussi que l'organisation du travail, le

leadership et la formation sont les principaux éléments de la dynamique du changement.

L'étude de D Mercure et ses collègues, bien qu'elle fût remise en cause vis-à-vis de la temporalité des résultats de l'enquête qui a été faite dans les années 90, elle reste néanmoins d'actualité vu que la culture des sociétés évolue peu. Cette étude a fait ressortir les fondements culturels de la société algérienne et le modèle de gestion existant. Toutefois, une question s'impose : les éléments utilisés dans l'étude de D Mercure et son équipe sont-ils suffisants pour révéler les caractéristiques d'un modèle de management algérien ? N'existe-t-il pas d'autres paramètres à ajouter ?

Conclusion :

Le management est une manière d'atteindre les objectifs souhaités de façon organisée et l'identification de la meilleure façon d'y arriver dépend du contexte. Mais le management reste universel. Le changement porte sur le choix du modèle à adopter par ce que le modèle de management aide les organisations à vérifier que ce qu'ils sont supposés accomplir concorde parfaitement avec leurs croyances et leurs contextes.

Les théories du management interculturel introduisent l'idée de la diversité des modes d'organisation et de leur management, en montrant que la recherche de la meilleure organisation dépend du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Cela remet en cause l'idée qu'il y'aurait une solution optimale. Elles restent en revanche persuadées qu'il est possible selon le facteur culturel de trouver un modèle adéquat à chacune des situations.

La présente étude avait pour but de dégager les modèles de management existant et de repérer l'influence de la culture sur les pratiques de gestion en se basant sur une seule étude de terrain qui correspond parfaitement à notre thématique. L'étude du contexte algérien par Mercure et ses collègues a mis en exergue la non-correspondance des éléments de structure, les modes de gestion et les styles de direction mis en œuvre par les entreprises algériennes avec les valeurs culturelles ambiantes dans le milieu de travail.

Toutefois, pour atteindre la performance, le modèle de management doit prendre en considération l'histoire de la firme, sa structure, le contexte et le sens qu'elle désire apporter à sa stratégie. Soulignant ainsi l'importance de l'aspect culturel.

Références bibliographiques :

Aoul Tabet W, Zerrouki M A, (2014), « Culture Et Performance De L'administration Publique Algérienne : Cas De L'apc De La Wilaya De Tlemcen. » Revue Congolaise De Gestion, Numéro 19(1), 43-59.

Autissier D, Bensebaa F, (2009), « Les Organisations A La Recherche De Leur Modèle De Management : Une Etude Exploratoire. », 18^{ème} Conférence De L'AIMS, Communication 188, Grenoble.

Bollinger D, Hofstede G, (1987), Les Différences Culturelles Dans Le Management : Comment Chaque Pays Gère-T-Il Ses Hommes ?, Les Editions D'organisation, France.

Dupiez P, Simons S, (2000), « La Résistance Culturelle : Fondements, Applications Et Implications Du Management Interculturel », 1ere Edition De Boeck Université, Belgique.

Hafsi T, Mazouz B, (2016), « Quels Modèles De Management Pour L'algerie ? », Synopsis Colloque Inped, 16 Mai, Boumerdes, Algérie.

Huault I, (1998), Le Management International, Edition La Découverte, Paris.

Lassoued K, (2005), « Relation Culture D'entreprise Contrôle De Gestion Une Etude Empirique », La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion 2005/6 N°216, 129-143.

Louzir-Ben Hassine A, Lakhal L, (2017), « Les Dimensions Culturelles Nationales : Etat De L'art », 5^{ème} Conférence Internationale En Economie-Gestion Et Commerce International (Egci), Sousse.

Mayhofer U, Urban S, (2011), « Management International, Des Pratiques En Mutation », Edition Pearson, France.

Meier O, (2008), Le Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance, Nouveau Cas D'entreprise, 3^{ème} Edition Dunod, Belgique.

Mercure D, Haricane B, Sghir S, Steenhaut A, (2006), Culture Et Gestion En Algérie, Edition Anep, Algérie.

Mutabazi E, « Face A La Diversité Des Cultures Et Des Modes De Gestion : Le Modèle Circulaire De Management En Afrique », *Management & Avenir* 2006/4 (N 10), 179-197.

Rabasso CA, Rabasso FJ, (2015), Introduction Au Management Interculturel : Pour Une Gestion De La Diversité, 2^{ème} Edition Ellipses, Paris.

Soussi Sa, Cote A, (2006), « La Diversité Culturelle Dans Les Organisations : Analyse Critique Des Fondements Théoriques Du Management Interculturel », Asac 2006, Banff, Alberta, 132-136.

Zghal R, (1994), La Culture De La Dignité Et Le Flou De L'organisation : Culture Et Comportement Organisationnel, Schéma Théorique, Et Application Au Cas Tunisien, Centre D'études, De Recherches, Et De Publications, Tunisie.

Zghal R, (2003), « Culture Et Gestion : Gestion De L'harmonie Ou Gestion Des Paradoxes ? », *Gestion* 2003/2 (Vol. 28), 26-32.