

Problématique d'adaptation de la gestion d'une multinationale à l'entreprise locale Le cas de Danone Djurdjura Algérie

Problem of adapting the management of a multinational to the
local business. The case of Danone Djurdjura Algeria

ALOUI Sabrina¹

Doctorante . Université de Bejaia.

Laboratoire de recherche (CREAD) centre de recherche en économie
appliquée et développement.

alouisabrina@outlook.fr

ABEDOU Abderrahmane

Directeur de recherche au CREAD ALGER

abedou@yahoo.fr

Date de soumission :25/09/2020 / Date d'acceptation :21/11/2020/ Date de publication:11/12/2020

Résumé :

Le management globalisé impose aux gestionnaires des multinationales l'obligation de mettre en place des pratiques managériales innovantes dans la gestion des personnels diversifiés et multiculturels. Dans cet article, nous tentons d'expliquer comment le management globalisé prend en charge les questions des différences culturelles et comment il les moule et les transforme en nouveaux comportements organisationnels. Dans cette recherche nous avons focalisé notre analyse sur le rôle des cadres managers locaux dans la prise des décisions dans l'entreprise Danone Djurdjura Algérie et tenter de révéler le rôle fondamental de la culture en tant que facteur à prendre en considération dans la gestion.

Mots clés : management interculturel, entreprise multinationale, cadres locaux.

Code jel :L20 L29

Abstract:

Globalized management imposes on managers of multinationals the obligation to put in place innovative managerial practices in the management of diversified and multicultural personnel. In this article, we attempt to explain how globalized management deals with issues of cultural differences and how it molds and transforms them into new organizational behaviors. In this research we focused our analysis on the role of local managerial executives in decision-making in Danone Djurdjura Algeria and attempt to reveal the fundamental role of culture as a factor to be taken into consideration in management.

Keywords: intercultural management, multinational company, local executives.

Jel classification codes: L20 L29

¹ **Auteur correspondant :** Aloui Sabrina, **E-Mail** alouisabrina@outlook.fr.

Introduction:

L'expansion des activités économiques a entraîné le développement d'entreprises activant à l'international. Conséquemment, la chaîne de valeur mondiale s'est diversifiée et s'est élargie par les nombreux projets qui sont créés par des entreprises dont l'ambition est la recherche de marchés plus grands et des zones d'influence plus larges.

Cette expansion des activités et des échanges économiques à l'international a entraîné une multiplication de projets impliquant non seulement des contacts entre personnes de cultures et de nationalités différentes mais bien souvent la formation d'équipes interculturelles. La rencontre des personnes de différentes cultures pose des problèmes et des ajustements nécessaires pour surmonter les particularismes nationaux et les stéréotypes, souvent à l'origine de malentendus. Pour comprendre le fonctionnement de ces équipes, l'observation des interactions sur le terrain et leur comparaison permettent de tirer des enseignements très riches sur les formes d'adaptation et d'intériorisation des nouvelles valeurs. (Sylvie Chevrier 2000).

L'expansion économique, et l'internalisation des marchés ont engendré des changements profonds dans le management des entreprises. Le déploiement d'activités économiques dans de larges espaces et dans différentes zones du monde ont amené les entreprises à solliciter la mobilisation de personnel local et/ou provenant de cultures différentes y compris dans un territoire national. Cette situation a produit un dilemme pour les entreprises ; d'abord, mobiliser les compétences locales, les talents locaux qui doivent satisfaire aux exigences organisationnelles et collaborer avec les managers des entreprises internationales et de l'autre, mobiliser une main d'œuvre locale nécessaire pour le fonctionnement des activités. Cette nouvelle réalité professionnelle des entreprises intervenant à l'international a engendré de nouvelles situations professionnelles qui ne sont pas sans incidence sur le management des entreprises. La différence culturelle devient une réalité à prendre en compte dans les relations de travail. Il est donc devenu essentiel pour les dirigeants des entreprises internationales d'anticiper l'influence et le poids de la différence des cultures dans la gestion des activités. Il s'agit en fait de parvenir à gérer la diversité culturelle au sein des organisations en y intégrant les différentes cultures pour maximiser le fonctionnement de ces organisations. Ceci représente un des challenges de l'internationalisation.

Dans les situations interculturelles, les systèmes de valeurs et les styles de travail divergeants produisent souvent des malentendus et des conflits qui imposent aux managers la nécessité de repenser le mode de management au regard de la question des cultures. Christoph I. Barmeyer) et Annie Coté 2007 trouvent que la pluralité culturelle a une influence non seulement au niveau de la dynamique relationnelle entre les individus porteurs d'identités culturelles distinctes, mais aussi au niveau de l'espace de travail commun qui est lui aussi culturellement marqué.

Le management interculturel propose de nouvelles grilles de lecture de l'intégration de travailleurs provenant de multiples horizons au sein d'un même espace ou situation professionnelle de travail. Il a pour but d'examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales au sein d'espaces organisationnels dont les fondements sont globalisés. Les atouts du management interculturel reposent sur ses capacités à reconnaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans

l'exercice des différentes fonctions d'entreprise, (Christoph Barmeyer, UlrikeMayrhofer 2008).

Dans cette recherche nous avons focalisé notre attention sur la réalité du rôle des cadres managers locaux dans la prise des décisions dans l'entreprise Danone Djurdjura Algérie et tenter d'expliquer le poids de la culture en tant que facteur à prendre en considération dans la gestion dans une entreprise multinationale.

1-Le cadre théorique et conceptuel de la recherche :

De nombreux travaux dans le domaine du management interculturel convergent vers le constat que de tous les bouleversements sociaux actuels, celui concernant la gestion des employés diversifiés du point de vue identitaire et ethnoculturel apparaît comme un nouveau défi pour les gestionnaires d'aujourd'hui,(Ottawa, Ontario).

Geert Hofstede (2010) souligne que les dimensions culturelles sont uniquement une structure permettant d'évaluer une culture donnée et, ainsi, de mieux guider les décisions à prendre. Sur la base d'une recherche quantitative, sur de nombreuses filiales *IBM* dans le monde, Geert Hofstede a construit son modèle d'analyse définissant les dimensions culturelles et la culture comme programmation mentale qui influe sur les actions des individus. Les systèmes de valeurs auxquels fait référence Hofstede (1980) se retrouvent également au cœur des organisations. Il a donc dressé l'inventaire de leurs particularités qui a donné lieu à la construction d'un modèle dimensionnel des cultures nationales à partir de l'expression de quatre valeurs ou dimensions prédominantes qui caractérisent les écarts culturels.

En s'appuyant sur le travail de Geert Hofstede, on déduit que la question de la culture d'entreprise joue un rôle important dans le fonctionnement des entreprises. Elle est souvent appréhendée comme une problématique de base dans le management des entreprises ; car elle révèle des préoccupations d'incompatibilité entre des réalités sociologiques au sein des organisations. La culture d'entreprise est définie comme un ensemble de représentation et de valeurs partagées par les membres d'une même organisation qui s'influence de manière d'une façon singulières les pratiques de gestion et des décisions.

Au sein d'une entreprise, les experts en gestion parlent de « vision partagée », « d'esprit maison » pour désigner des formes de partage des mêmes valeurs au sein d'une organisation. La culture d'entreprise est la traduction d'une harmonie d'une cohérence partagée de choix stratégiques des acteurs de l'entreprise. Elle enferme des valeurs, des mythes, des pratiques managériales propre à l'entreprise, des symboles et des savoir être et savoir-faire partagés par l'ensemble des personnels.

De toute évidence, lorsqu'une entreprise internationale s'installe dans un pays, elle est forcément confrontée à la réalité locale, à la culture nationale ou à la culture locale. Au fur et à mesure que l'entreprise s'installe et s'insère dans le tissu social, elle intériorise les données de son environnement et travaillera pur s'adapter à la nouvelle réalité. Les entreprises internationales, ayant une culture d'entreprises distincte et un management particulier, vont œuvrer pour réduire autant que possible les incompatibilités et réduire les tensions entre les différentes situations. L'harmonie va être recherchée dans le rapprochement de la culture de l'entreprise internationale qui va intégrer les éléments de la culture locale dans l'organisation, dans la définition des métiers et des fonctions. De cette façon, les managers vont tenter de neutraliser les tensions et les conflits susceptibles d'intervenir lorsque les

équipes commencent à travailler ensemble. Dans le management interculturel, les dirigeants des entreprises vont faire énormément attention aux processus de composition des équipes, dans les formes d'affectation des tâches et dans les processus de prise de décision.

Dans les recherches sur le management interculturel, la question des méthodes de gestion du travail se différencie d'une entreprise à l'autre ; et la forme d'internationalisation des entreprises impacte la coopération effective entre les individus. Le mode de gestion, qu'adopte une entreprise multinationale, selon qu'elle opte pour une uniformisation des méthodes de gestion ou bien qu'elle opte pour une intégration des données du contexte socioculturel, marquera sans aucun doute la qualité du travail et les performances de l'organisation.

Cette problématique est au cœur des préoccupations des managers des entreprises multiculturelles plongées dans un espace multiculturel. Comment et quel style de management choisir pour gérer les groupes de populations issus de cultures différentes ? Comment gérer en respectant l'être humain et les spécificités nationales des salariés ? Toutes ces questions composent le corpus de recherche des théories du management interculturel.

En s'inspirant de ce corpus théorique de la recherche sur le management interculturel, nous allons tenter dans ce qui suit de révéler quelques formes singulières que nous avons puisé de notre recherche empirique réalisée au niveau de l'entreprise multinationale Danone Djurdjura. Cette entreprise adopte-t-elle des pratiques flexibles qui prennent en compte de facteur culturel dans la gestion. Les managers locaux donnent-ils leurs avis en ce qui concerne les décisions stratégiques de l'entreprise, autrement dit la multinationale DDA instaure-t-elle dans le processus de gestion la participation des cadres locaux dans les projets importants de l'entreprise. Les cadres étrangers (gérants) apportent-ils des ajustements, des modifications, dans le fonctionnement de l'entreprise qui se différencient de celles de l'entreprise mère.

2-Méthodologie de la recherche :

Tout travail de recherche nécessite une méthode de recherche pour la collecte de l'information sur le thème étudié, dans notre recherche il s'agit d'une enquête par questionnaire pour dans le but de vérifier la relation entre deux ou plusieurs variables pour générer des données analysables de façon statistique, dans cet analyse c'est la vérification de l'effet de la culture sur le fonctionnement de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, notre enquête a été renforcée par un entretien auprès de quinze cadres managers locaux qui ont vécu la phase de transition pour enrichissement de notre recherche.

3-Résultats de l'étude :

L'enquête qualitative réalisée au niveau de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie a permis de conduire quinze entretiens avec des cadres managers de cette entreprise parmi les quatre-vingts existants. Parmi cette population interviewée, il y a quatre femmes et onze hommes

4-Les mutations introduites par Danone .:

Concernant les changements importants introduit par le Top Management de l'entreprise Danone, on relevé des actions réalisées suivantes :

-Au plan de l'organisation du travail. Ces actions ont porté sur la mise en place de la démarche Qualité et de la Santé au travail,

-Au plan des structures organisationnelles, l'arrivée de la multinationale « Danone » et son partenariat avec l'entreprise locale « Djurdjura Algérie » a révélé des besoins d'étoffer le staff hiérarchique par des cadres locaux et des cadres expatriés. Une nouvelle organisation de l'entreprise a été mise en place combinant/associant des compétences locales avec des compétences expatriées. Un organigramme de l'entreprise a été mis en place définissant clairement les missions et les responsabilités.

-La digitalisation des processus de travail (mise en place d'un logiciel pour la gestion des stocks (SAP),

-Au plan de la gestion de la ressource humaine, des modifications ont été introduites dans le processus recrutement et de sélection. La digitalisation des séquences de recrutement a permis d'objectiver le processus de sélection dans la recherche des profils en adéquation avec les postes vacants.

-Mise en place de plans de formation pour les employés afin de favoriser leur adaptation au poste de travail, le renforcement des capacités à travers une politique de développement des compétences des salariés.

-Mise en place de stratégie d'émersion pour les nouveaux recrutés. En effet, un programme obligatoire de formation d'intégration des nouveaux recrutés a été mis en place. Ce programme de mise en condition de travail s'appuie sur le renforcement des capacités et le comportement des nouveaux recrutés (initiation à l'esprit de travail dans l'entreprise Danone, l'implication dans l'entreprise, engagement au travail ainsi que la motivation au travail). Selon l'avis d'un cadre interviewé « il s'agit d'un management strict et non pas familial. Il n'y a pas place au relationnel dans le recrutement ».

-Au plan de l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise Danone Djurdjura Algérie accorde une place prépondérante au facteur humain. Dans sa stratégie, l'entreprise place le personnel au cœur de la gestion en lui offrant des conditions du travail, le respect de l'intégrité de chaque salarié,

-Au plan de la modernisation de l'outil de travail, le diagnostic réalisé par l'entreprise Danone sur son marché potentiel a révélé l'importance de la modernisation de certaines séquences de la chaîne de production (acquisition de matériels et équipement neufs) pour pouvoir renforcer son niveau de compétitivité et satisfaire aux exigences de la filière.

Tableau 01 : les grands changements en matière d'organisation du travail a l'entreprise Danone.

les grands changements en matière d'organisation du travail	Fréquence	%
Création de profil pour chaque poste de travail	6	6,45
Grande importance à l'hygiène, sécurité et santé au travail	7	7,53
Responsabilisation des salariés	11	11,83
Reconnaissance et motivation des salariés	7	7,53
Enorme budget pour la formation des salariés	6	6,45
Création de nouveaux services et directions	10	10,75
Création de syndicat	5	5,38
Importation de nouveaux outils de travail	8	8,60
La rotation des équipes	4	4,30
Sans réponse	29	31,18
Total	93	100

Source : enquête 2017.

*93 les enquêtés ont donné plus d'une réponse.

D'après les données du tableau ci-dessus on remarque que 11,83% de la population d'enquête a mentionné la responsabilisation des salariés comme critère important introduit par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, 10,75% ont déclaré la création de nouveaux services et directions, 8,60% ont souligné l'importation de nouveaux outils de travail introduits par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, 7,53% constaté des améliorations au niveau de l'hygiène, de la sécurité, et de santé au travail. 6,45% ont mentionné des changements dans le management (reconnaissance et motivation des salariés), 5,38% des enquêtés ont répondu que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie leur a facilité la création de syndicat et enfin 4,30% ont mentionné un système d'organisation du travail basé sur la rotation des équipes.

En effet, dans le domaine de l'organisation du travail l'entreprise Danone Djurdjura Algérie a introduit des changements importants, non seulement dans l'organisation du travail mais aussi dans le comportement des salariés à travers les actions de perfectionnement et de motivation.

Au-delà des actions de modernisation des équipements de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, le management a apporté des améliorations significatives au de la gestion de la ressource humaine. Le nouveau modèle d'organisation du travail introduit par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie accorde une priorité à la planification de la ressource humaine, à la descriptions des postes , à la numérisation du processus de recrutement, la mise en place de plans de formation et a l'importance donnée aux fonctions Hygiène, Santé et Sécurité au travail.

4-1-Le management participatif au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie:

Dans un contexte mondial en mutation permanente, les FMN évoluent et cherchent à construire des avantages concurrentiels solides, elles doivent se doter d'options stratégiques variées. Parmi les options stratégiques, la surveillance de la diversité dans les relations entre le siège de la maison mère et les filiales à l'international.

En effet, au regard de l'analyse des entretiens effectués auprès des cadres managers de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, on a relevé que l'apport du management étranger réside dans le style participatif. La majorité des quinze enquêtés ont confirmé qu'ils sont associés et participe à la prise de décision notamment les décisions stratégiques qui sont prises par la direction générale.

Les cadres interviewés ont remarqué que le Top management de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie les associe et les implique surtout sur les projets et les actions à long terme qui engagent l'avenir de l'entreprise. (exemples : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise). Ajouter à cela, le management introduit par Danone encourage la prise d'initiative dans leurs travail mais chacun dans son domaine bien déterminé.

Tableau 02: le rapport entre le droit a la prise d'initiative et l'ancienneté professionnelle

prise d'initiative ancienneté prof	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
0-5ans	20	86,95%	02	08,69%	01	04,34%	23	100%
6-11 ans	13	100%	00	00%	00	00%	13	100%
12-17 ans	14	93,33%	00	00%	01	06,66%	15	100%
18ans et plus	04	100%	00	00%	00	00%	04	100%
Total	51	92,72%	02	03,63%	02	03,63%	55	100%

Source : enquête 2017.

D'après les résultats de ce tableau on constate que un pourcentage de 92,72% de la population d'enquête confirme qu'ils ont le droit à la prise d'initiative dans leur travail, par contre 3,63% infirment le droit a la prise d'initiative, et 3,63% n'ont pas donné leur réponse.

Parmi ceux qui ont le droit a la prise d'initiative figure en première position ceux qui ont une longue expérience professionnelle de 6-11ans et 18ans et plus, suivi par 93,33% des cadres managers qui ont de 12-17ans d'expérience professionnelle. L'entreprise Danone Djurdjura Algérie semble favoriser l'expérience dans l'autonomie dans la participation.

Il est important de relever que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie accorde aux cadres locaux la prise d'initiative et les incite à la créativité dans le travail, même s'ils n'ont pas un grand nombre d'année d'expérience professionnelle. Pour la Direction étrangère l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, cette liberté et cet encouragement sont à la fois source de performance et d'épanouissement. Le développement de l'autonomie au travail chez les cadres managers locaux leur a permis de renforcer leur niveau de confiance, à renforcer leur intégration à l'entreprise et à développer leur estime de soi. Ils se sentent plus fiers d'eux-mêmes, plus sereins et performants dans leur travail.

La mise en place de politique d'entreprise qui s'appuie sur le développement des capacités des personnes à prendre des initiatives, vise résolument à encourager l'épanouissement du cadre local à s'investir dans l'entreprise, à développer des stratégies d'enracinement et à adopter une posture favorisant leur croissance. Lorsqu'une personne prend une initiative, une décision qui l'engage, elle se sent davantage impliquée, contribue à la réalisation des objectifs attendus.

Conclusion :

Pour conclure, notre étude a confirmé que la gestion de la diversité culturelle au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie est une pratique reconnue et admise. Elle traverse toutes les autres fonctions de l'entreprise à savoir la production, la direction, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion

des ressources humaines. L'entreprise Danone Djurdjura Algérie, consciente de l'importance de cette dimension diversité culturelle, veille à l'équilibre des rapports de force. C'est la raison pour laquelle l'être humain est placé au centre des préoccupations de la Direction. Les valeurs partagées par les cadres et le personnel de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie se basent sur le respect des spécificités dans le but de concilier l'économique et le sociale, En effet il s'agit d'un management participatif qui favorise l'expression de chacun, donne la chance aux collaborateurs de prendre des initiatives dans leur travail en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise des décisions.

Références Bibliographiques :

- Angers Maurice**, 1997, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, page 365
- Annie Coté, Février** 2007, Diversité culturelle au travail et pratiques d'intégration formelles et informelles : fondements théoriques et étude de cas, page 22.
- Assiegyroger, kouassirolandraoul**, cours d'initiation à la méthodologie de recherche, école pratique de la chambre de commerce et d'industrie – abidjan, page 12.
- Christoph I. Barmeyer**, Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France - Allemagne – Québec des styles d'apprentissage. 44.
- Christoph I. Barmeyer, Ulrike Mayrhofer**, Management interculturel et processus d'intégration: Une analyse de l'alliance Renault-Nissan, In: Revue Management & Avenir, Nr. 22, 2008, S. 109-131. page 111.
- Franck Gauthey, Dominique Xardel**, management interculturel modes et modèles, édition Economica Paris, page 32.
- Gordon Mace et Francois Pétry**, guide de l'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales, les presses de l'université Laval, 2000, p41, 42.
- Omar, Aktouf**, 1987, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presse de l'université du Québec, page 58.
- Ottawa, Ontario**, Applicabilité des modèles d'étude des firmes multiculturelles dans des contextes autres que ceux dans lesquels ils ont été développés, page 26-27.
- Sid Ahmed Soussi, Annie côté**, la diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel, page 131.
- Sylvie Chevrier**, Management des équipes interculturelles, Edition Presses Universitaires de France Collection « Sciences sociales et sociétés » septembre 2000 Catherine Bouvier D.E.S.S. Développement des Systèmes d'Organisation, Cours C1 – Professeur Yvon PESQUEUX – 2004 – 2005.