

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DE SCIENCE DE
GESTION

DEPARTEMENT : SCIENCE COMMERCIALE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES

OPTION : MARKETING MANAGEMENT



Thème

**Marketing management interculturel cas de Vijai
Electricals Algérie d'Azazga**

Réalisé par :

- M^{elle} BOUDJEMAI Dyhia
- M^{elle} CHETOUANE Sarah

Dirigé par :

Mahmoudia Mhenna

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Sediki Abderahman Maitre Assistant classe A

Rapporteur : Mahmoudia Mhenna Maitre Assistant classe A

Examineur : Moussa Lhadj Mohand Maitre Assistant classe A

Promotion : 2018/2021

Remerciements

On remercie le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiés.

On tient à remercier Mr MAHMOUDIA, directeur de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profondes gratitude.

Ensuite à Messieurs et Mesdames les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.

On souhaite aussi remercier vivement le manager général DASARI Srinivas de l'entreprise Vijai Electricals Algérie d'Azazga, qui a accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Et en dernier, on remercie du fond de cœur monsieur CHITTI Mohand pour son grand aide et son temps consacré afin de donner le meilleur.

Dédicace

Tout d'abord, je dédie ce travail à mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que Dieu bénisse ton âme, à toi mon très cher père.

Par la suite, je dédie ce modeste travail, à la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, maman que j'aime que Dieu te garde pour moi et tes enfants

Qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté à qui je dois tout,

A mon frère et ma sœur : Sofiane et Samia ;

Je dédie aussi ce travail, aux membres de ma famille paternel et maternel qui ont contribué à la réalisation de ce travail petit et grands, avec leur prière et soutien,

Puis, à ma binôme et sœur de cœur Dyhia, qui grâce à elle, on a pu réaliser ce travail sans trop de pression et souplesse, et sa famille.

Et en dernier, à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

Sarah. CH

Dédicace

Au nom de dieu, le plus grand merci lui revient de nous avoir guider vers le droit chemin.

Je dédie ce travail ;

A mes chers parents ; symbole de sacrifice, de tendresse et d'amour. Je vous remercie pour tous le soutien que vous me portez depuis mon enfance dont j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours ;

A mes chers frères : Samir, Boudjemaa, Aghiles et Kamal, et mon neveu Aylane ;

A ma deuxième maman « Ouardia » a qui je souhaite une longue vie ;

A toute la famille Boudjemai et Chitti et tous ceux qui me sont chers ;

A tous mes amis, en particuliers ; Ahmed LARIANE ;

A ma binôme et mon âme-sœur Sarah. T'avoir dans ma vie est une chance inouïe et toute sa famille ;

Je dédie ce noble mémoire à la mémoire : BOUDJEMAI Belkacem, TABTI Hesni, BOUDJEMAI Sabrina et CHITTI Akli.

Dyhia. B

Résumé

Ce mémoire offre une vision actualisée du management interculturel. Il vise à améliorer les diversités culturelles dans un contexte local ou international. De nombreux conseils sont donnés afin d'aider à mieux gérer les situations interculturelles dans des environnements culturels variés. Il opte pour la présence des multiples facettes de la culture, de l'espace et de la communication. Il explique l'impact des différences culturelles sur l'entreprise, le marketing avec ces deux drives culturelle et internationale.

A travers notre travail, nous avons fait l'étude qualitative avec un entretien semi-directif mené par une enquête auprès de Vijai Electricals Algérie : filiale de Sonelgaz d'Azazga. Notre recherche au sein de cette filiale nous a permis de répondre à l'adaptation interculturelles vis-à-vis la culture locale, en rajoutant deux études de cas qui s'appuient sur des situations interculturelles.

Mots clés : diversité culturelle, management interculturel, culture d'entreprise, culture nationale, l'adaptation interculturelles.



Le sommaire :

Introduction générale	A
Chapitre 01 : le management interculturel	6
Introduction du Chapitre	7
Section 01 : généralités sur le concept marketing management interculturel	7
Section 02 : enjeux (objectifs) et risques de Management Interculturel	11
Section 03 : la diversité culturelle	15
Conclusion du chapitre	17
Chapitre 02 : le marketing international	19
Introduction du chapitre	20
Section 01 : généralités sur le marketing international	20
Section 02 : les techniques d'étude marketing international	23
Section 03 : le mix marketing international	26
Conclusion du chapitre	32
Chapitre 03 : la culture de l'entreprise	33
Introduction du chapitre	34
Section 01 : les origines et les influences de la culture d'entreprise	34
Section 02 : les rôles internes et externes de la culture d'entreprise	38
Section 03 : l'adaptation de la culture d'entreprise	42
Conclusion du chapitre	46
Chapitre 04 : étude de cas Vijai Electricals Algérie	49
Introduction du chapitre	50
Section 01 : présentation du terrain et de l'organisme Vijai Electricals Algérie	50
Section 02 : protocole de recherche, démarche	56

Section 03 : résultats/ discussion	60
Conclusion du chapitre	68
Conclusion générale	70
Bibliographie	75
Annexes	79
Tables de matières	93



Listes des abréviations

BT : basses tensions

DAF : directeur administratif financier

DEV : développement

DRH : direction des ressources humaines

Ed : Edition

ER : énergie renouvelable

GRH : gestion des ressources humaines

HT : hautes tensions

KV : kilo volte

McDo : McDonald's

MP : matière première

MVA : méga volte ampère

R&D : recherche et développement

RH : ressource humaine

SA : Société Anonyme

SPA : Société Par Action



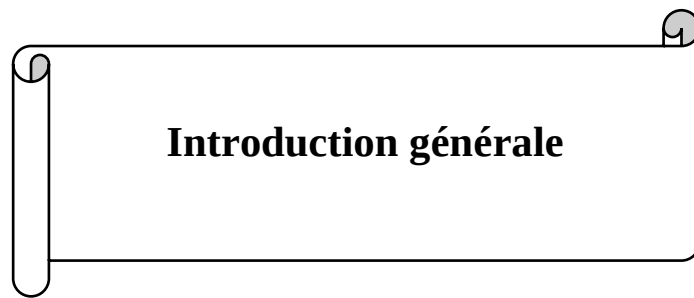
Listes des tableaux et figures

Listes des tableaux

Tableau n°1 : comparaison des différents types de management.....	13
Tableau n°2 : apport de la diversité culturelle.....	16
Tableau n°3 : danger de la diversité.....	17
Tableau n°4 : décryptage d'une culture d'entreprises.....	38
Tableau n°5 : tableau des modes de contrôles d'après Auchi.....	47

Listes de figures :

Figure N°1 : les types du management.....	12
Figure n°2 : le processus de communication international.....	30
Figure n°3 : typologie des déterminant culturels de l'évolution C.Q.....	48
Figure n°4 : l'organigramme de Vijai Electricals Algérie.....	54
Figure n°5 : problématique de recherche.....	57



Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

« Cibler En marketing, ce qu'il faut toucher pour ne pas couler » Marie-Anne Dujarier

La première apparition du marketing été aux Etats Unis. Les entreprises ont penché à l'international. L'organisation d'une entreprise est influencée par sa conception du management et par ses choix stratégiques. L'introduction des nouvelles technologies de l'information, les mutations récentes de l'environnement et l'accroissement de l'intensité concurrentielle ont, dans de nombreux secteurs, entraînent l'apparition de nouveaux modes de management et une complète recomposition du marketing ¹.

A l'heure de la mondialisation et de la crise, de plus en plus d'entreprises sont amenées à s'implanter dans des pays étrangers, afin d'assurer leurs développements et de limiter les risques liés à leurs cultures, croyances, etc. En effet, même si « la mondialisation est en train de transformer notre monde en un village globale »². L'internationalisation, elle, permet donc pour certaines entreprises d'atteindre leurs objectifs comme suit : croissance de l'entreprise, objectifs stratégiques de l'internationalisation et développement de l'entreprise.

Afin d'atteindre ces derniers, il faut se développer dans de nouveaux marchés internationaux là où la concurrence augmente de plus en plus ; dont de réelles opportunités, de croissance. Elle se présente avec de nouveaux défis pour les dirigeants (*en utilisant plusieurs employés de différents pays il y aura des connaissances plus vastes sur les différentes cultures*) se qui donnera un avantage pour l'entreprise. Se respecter en donnant une valeur pour sa culture et respecter l'autre en donnant vie à sa culture comme Nestlé qui est une entreprise globale, ses employés proviennent d'une multitude nationalité, de religion et de contexte culturelle différents, unis par la culture de l'entreprise.

De temps à autres, la culture peut être considéré subalterne, lors d'une étude d'un nouveau marché vue les problématiques telles les locaux, la concurrence, la taille du marché et la réglementation. En outre, l'aspect culturel ne devrait pourtant jamais être sous-estimée, et ce notamment lors des fusions. On peut aussi dire que cette omniscience(culture) d'entreprise n'est pas immuable et elle change au fil du temps, en fonction des personnes qui constituent l'organisation. Chacun est responsable des apports et de l'image de l'organisation à l'intérieur et à l'extérieur. La culture, dans son sens le plus large, est

¹ Armand Dayan, Manuel de gestion, Paris, éd. Ellipses, 2^e édition, 2004 vols 1 p.291

² Marshall McLuhan, *The medium is the message*, 1967.

considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social.

Pour le cas de notre pays « l'Algérie » la culture est marquée pour son authenticité préservée. Sa diversité et sa richesse est due à ses différentes régions, pour cause de nombreuses civilisations qu'elle a vue à travers le temps tels les romains, les byzantines ...etc. Chaque région, chaque ville ou chaque oasis constitue un espace culturel particulier.

Ce qui exige à chaque entreprise étrangère qui vont s'implanter en Algérie, de prendre en considération ces spécificités culturel sur les deux plans managériales et marketing.

Importance et intérêt de sujet

Ce sujet porte un intérêt majeur puisqu'il s'inscrit dans le domaine du marketing management interculturel qui est un champ disciplinaire assez proche de celui de marketing management.

L'intérêt personnel de ce sujet, et d'atteindre la couverture géographique des cultures et activités existantes afin de générer la croissance à l'international, ce sujet peut servir comme source de documentation pour les autres chercheurs qui viendront après nous, et procurer des informations qui peuvent se révéler indispensable pour effectuer des recherches dans le domaine.

L'importance de ce sujet se distingue des autres car c'est le seul travail universitaire dans ce domaine à notre connaissance.

Motifs de choix du sujet de recherche

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, il est nécessaire de préciser les motifs des choix de celui-ci qui sont l'ordre objectif et subjectif.

Motifs objectifs

Le choix de sujet traité dans cette recherche a été motivé par le fait que :

- Manque des travaux universitaires sur le sujet (l'inexistence du sujet de recherche dans notre établissement).
- Une partie importante des travaux de recherche en marketing management interculturel développé ces dernières années s'est intéressé à l'adaptation des entreprises à l'international

- L'importance de la communication et la concurrence sur le national et l'international.

Motifs subjectifs

- C'est pour nous un réel défi de traiter un sujet du marketing management dans le domaine de l'interculturel, car nous souhaitons que les recherches dans ce sujet aillent contribuer à améliorer nos expériences et nous permettrons de démontrer l'importance du marketing management interculturel et son adaptation dans une entreprise,
- En traitant ce sujet, nous avons eu l'occasion idéale pour approfondir nos connaissances et compétences dans ce domaine.

Problématique de l'étude

Ces dernières années, l'Algérie a connu une hausse des concurrences dans le marché national, donc les entreprises algériennes s'internationalisent afin d'augmenter et améliorer ses objectifs principaux dont l'augmentation du chiffre d'affaires et la fidélisation des clients. Pour bien expliquer notre thème du mémoire qui est le Marketing Management Interculturelle, on répondra sur la problématique suivante : « ***comment se fait l'adaptation des pratiques marketing à la culture locale ?*** ».

Pour mieux cerner la problématique de notre sujet, on a subdivisé cette question centrale en deux sous-questions :

- ✓ Les entreprises peuvent-elles appliquer les techniques marketing afin de réaliser un avantage concurrentiel dans le marché mondial ?
- ✓ Les entreprises arrivent-elles à s'intégrer aux cultures locales ?

Objet de l'étude

La construction de notre objet de recherche est un élément clé de l'adaptation de la culture d'entreprise, elle constitue le fondement de l'omniscience et l'internationalisation sur lesquels nous nous appuyons tout au long de ce travail de recherche.

L'objet de notre étude est d'explorer les aspects de la perception qualitative de la communication par leurs clients et leur institutions culturelles, de pouvoir appliquer les techniques du marketing à la culture précisément les produits culturels, avoir un avantage

concurrentiel dans le marché mondial, et de mieux comprendre les cultures des pays étrangères afin que les entreprises puissent s'intégrer.

Méthodologie de la recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté, une visé compréhensive et descriptive basée sur des notions théoriques et fondée sur des recherches bibliographiques, portant essentiellement sur :

- L'exploitation des mémoires des universités ;
- L'exploitation des travaux universitaires et des rapports d'études qui traites le management interculturel, marketing international et culture de l'entreprise.

Pour la collecte des données de terrain, nous avons adopté une étude qualitative qui vise à répondre à notre question de départ à travers une méthode d'étude de cas et d'un entretien semi-directif réalisé par le Co-manager le Vijai Electricals Algérie dont l'objectif est de tenter, comprendre et de décrire un phénomène complexe d'adaptation culturelle locale tout en appliquant une technique d'analyse de contenu.

Pour les outils de recherches, on a fait recours à la recherche documentaire et bibliographique dans un premier niveau. Dans le deuxième niveau, qui concerne la collecte des données de terrain, on a privilégié l'entretien semi-directif comme outil d'investigation afin de collecter de manière vivante les informations recherchés. Interviewé l'intéressé nous a paru essentiel dans le but de pouvoir expliquer l'objectif de notre recherche dans un contexte de libre conversation, le Co-manager a pu s'exprimer en toute liberté.

Structure de l'étude

Le plan de notre recherche comporte quatre chapitres, chacun est subdivisé en trois sections. Dans le premier chapitre nous présenterons le management interculturel. Dans le deuxième chapitre nous présentons les origines du marketing international, ces techniques d'études, son marketing mix à l'international. Le troisième chapitre portera sur la culture de l'entreprise et son adaptation à l'échelle national et international. Le quatrième chapitre feras l'objet de l'analyse empirique afin de répondre à l'adaptation culturel locale au sein de Vijai Electricals Algérie d'Azazga par le biais d'une étude de cas.

INTRODUCTION GENERALE

Nous tenterons à la fin de notre mémoire d'observer et de répertorier les problèmes rencontrés et les adaptations utilisées, en espérant apporter notre pierre à l'édifice de la recherche en marketing management interculturel.



Chapitre 01 : Le management interculturel

« Celui qui ne se souvient pas de son passé est condamné à le revivre » Goethe

Introduction du chapitre :

Dans la première étape de la vie, l'esprit est frivole et facilement distrait, il manque le progrès en échouant dans la continuité et la persévérance. Telle est la condition des enfants, dans lesquels l'instinct n'a rien appris de l'expérience, quand une personne n'accepte pas l'échec on dit qu'elle le revit afin d'éviter cela en philosophie, en sociologie ; comme en éthologie l'individu doit être croyant et avoir une culture vaste.

La culture influence tous les domaines d'activités humaines, afin de comparer les caractéristiques culturelles nationales et interculturelles de la formation au management, on a repartit le chapitre en trois sections qui sont comme suit : la section une qui est sur les généralités et concepts, là où on abordera les définitions clés tels la culture, le marketing, le management et le management interculturels, la seconde section porte sur le marketing au management interculturel(l'évolution), et enfin dans la troisième section porte sur les enjeux du management interculturels.

Section01 : Généralités sur le concepts marketing management interculturel :

1-1) A propos du concept marketing management :

C'est difficile de donner une définition simple et cohérente sur le concept du marketing management vu les différents avis des auteurs. Pour bien expliquer le terme du marketing management, on optera à donner quelques définitions des auteurs sur le marketing et le management séparément, pour enfin arriver à notre concept.

1-1-1) Le marketing

Le marketing est défini par plusieurs auteurs, parmi ces derniers on cite :

Jacque Lendrevie et Julien Levy, co-auteur du Mercator : « *le marketing est un moyen d'action qu'utilise les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent* ». Le secteur marchand marketing est l'effort des organisations à des marchés concurrentiels pour influencer les comportements des publics et cela par une offre dans la valeur perçue et durablement supérieure à celle des concurrents

Le marketing ou la mercatique est une culture organisationnelle (d'entreprise), un état d'esprit qui cherche à privilégier les attentes et les besoins des parties prenantes de cette organisation (marchande ou non marchande) par rapport aux attentes et besoins de celle-ci.¹

L'American Marketing Association -définit dans une traduction française²- le marketing comme recouvrant « l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large »

C'est ainsi qu'on distingue que le marketing est un processus et l'ensemble des techniques que l'entreprise utilise pour bien étudier son marché et ses concurrents afin de sélectionner les besoins et désirs des consommateurs pour objectif de fidélisation.

1-1-2) Le management

Selon William Newman et E. Kirby Warren (1961)³ : « *le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer des ressources dont dispose une organisation, argent, matériel, et homme en produit et service* »

Selon Henry Mintzberg (1989)⁴ « *les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tous ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités* »

Selon Maurice Thévenet (2014)⁵ : « *le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace* »

C'est ainsi qu'on déduit que le management est la mise en gestion des moyens humains, matériels d'une entreprise afin de piloter ces derniers pour atteindre ses objectifs (biens et services).

1-1-3) Le marketing management :

Après avoir définie les deux concepts (le marketing et le management), on donnera la définition du marketing management.

Selon Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert, Marie Laure, Gavard-Perret et Christophe Fournier : « *le marketing management est l'ensemble des processus mise en œuvre par une organisation (ou autre entité sociale) destiné à comprendre, influencer dans le sens de ces*

¹ « Marketing », le Grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française (consulté le 17/06/2020)

² Philip Kotler, Kevin Keller et Delphine Manceau, marketing management, Pearson, 2015

³ William Newman et E. Kirby Warren, the processus of management : concept, behaviour and practice, éd prentice-HALL (N-J) (1961)

⁴ Henry Mintzberg, le management voyage au centre des organisations, éd EYROLLES, (1989)

⁵ Maurice Thévenet ; les 100 mots du management, éd presses universitaires de France (2014)

objectifs et contrôler les conditions de l'échanges entre elle-même et d'autres entités, individus, groupes ou organisations afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes ».

Ainsi, Pour Gary Armstrong et Philip Kotler, adapté par le Nagard-Assayag et Lardinois : « *le marketing management est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ceux dont elles ont besoins et d'en retirer de la satisfaction. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing management suppose l'établissement de relation d'échanges rentable avec les clients, fondées sur la notion de valeurs à long termes* »

On observe que la marketing management est un processus de création de valeurs et d'échanges entre les entités et individus pour but de l'obtention d'une certaine satisfaction. On remarque le marketing est une façon de penser et le marketing management est une façon de faire ce dernier (faire du marketing).

1-2) A propos de concept de la culture :

Deux concepts seront utilisés dans ce cas, celui de néerlandais Greet Hofstede, et celui de l'américain Clifford Geertz.

- Selon Hofstede, la culture est un acquis par socialisation national, quelque chose qui se développe⁶. Le concept de culture de G Hofstede est complété par celui de Clifford Geertz. Ce dernier emploie un concept sémiotique de la culture : la culture est un système de signification et constitue par la « *inventaire sémantique* ». La culture représente donc un contexte partagé, qui permet aux individus d'interpréter correctement des symboles et des signes.
- Bâti à partir du mot anglais market (marché), le terme marketing explicite bien le concept de base qu'il désigne : consulter le consommateur (et de manière plus générale le marché) avant de prendre toute décision et d'entreprendre toute action commerciale. C'est la victoire de l'économie de marché sur l'économie de production. La production est ramenée au simple rang d'outil permettant d'élaborer les produits ou les services correspondant aux besoins des consommateurs. Cette définition, volontairement très large, montre bien que le marketing ne s'applique pas seulement aux entreprises commerciales.
- L'interculturel : situation dans laquelle s'établit et se développe une relation entre des acteurs à deux (ou plusieurs) cultures, c-à-d à des acteurs appartenant à des systèmes de connaissances et de valeurs (partiellement) différents.⁷

⁶ Greet Hofstede, culture et conséquence. Culture's conséquences. International difference in work related value. 1984, p21.

⁷ Olivier Meier, management interculturel, stratégie, organisation, performance, 5ed, édition Dunod, Paris 2013

1-3) A propos du management interculturel :

1-3-1) Définition

Après avoir défini le management et la culture, on procédera à faire une définition simple et cohérente sur le management interculturel on se focalisant sur les définitions données par les auteurs de ce dernier.

Pour Olivier Meier : « *le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'organisation, en vue d'améliorer sa performance économique et social* »

Aussi, (Dupriez et Solange, 2002 : 125).⁸ « *Le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux* »

Selon ces deux définitions on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui permet d'identifier les différentes cultures afin de les exercer dans les fonctions de l'entreprises pour l'amélioration de sa performance économique et sociale.

1-3-2) L'historique sur le management interculturel

Le management interculturel a fait son apparition au cours de 20^{ème} siècle aux Etats-Unis, se développant de manière empirique. Et cela a été fondé sur une expérience individuel directe que sur des fondements de recherches théoriques. Dans les années 1950 et 1960 un nombre d'américains et d'européens travaillent dans des pays où le développement est en voie de croissance ou étudient à l'étrangers. Le signe de la domination d'une culture par une autre n'est pas s'intensifiant aux contacts interculturels, mais a été appliqué sur le signe de respect mutuel. Kluckhohn, Strodbeck et T. Hall ont utilisé le terme de l'interculturel pour la première fois. Dans les années 1970, des groupes multiculturels apparaissent avec l'immigration dans de différents pays industrialisés : Etats-Unis et Canada. Des milliers d'américains sont préparés par des formations visant aux sensibilisations des différentes cultures, ces derniers ont été employé dans l'organisme humanitaire (*Peace Corps*). Les programmes de recherches et de formations se développent dans les universités et les cabinets de conseils, l'année 1975 a été marqué par la fondation de SIETAR (*Society For Intercultural Education, Training &*

⁸ Pierre Dupriez et Simon Solange, la résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, 2002, p.125.

Research) l'importance de cette dernière, regroupe des milliers de membres, ensuite en 1977, paraît le journal scientifique international pour la première fois.

Les entreprises s'internationalisent de plus en plus, en demandant conseils aux chercheurs, c'est ainsi que, Harris & Morane abordent l'interculturalité dans leurs livres « *Managing Cultural Difference* » 1979 ; c'est au cours de leur processus d'expansion que les multinationales découvrent l'importance de la culture d'entreprise qui facilite l'intégration d'une identité forte. Les travaux de Hofstede, (1980) « *Culture's consequence* » et de d'Iribarne (1989) « *la logique de l'honneur* » montrent l'influence constante et capitale de la culture nationale. Schein publie sur la culture d'entreprise en (1986) « *organisationnel culture & leadership* », Thévenet (1986) « *audit de la culture d'entreprise* », en 1990 Hampden-Turner dirige la publication de l'individu dans l'organisation.

Durant les années 1990, la question de l'apprentissage organisationnel et le développement des collaborateurs augmentent l'efficacité de management international, c'est ainsi que les compétences interculturelles sont accordées grâce à des séminaires de formations. L'augmentation des fusions et acquisitions, les divergences des stratégies, de structures et de styles de management incitent et apportent l'analyse des différences afin de trouver des solutions aux problèmes qu'elles engendrent, sur la base d'une internationalisation croissante des chercheurs européens s'intéressent de plus en plus à la thématique interculturelle de changement des effectifs à l'étranger et la gestion d'équipe de travail internationale⁹. « *L'ignorance de la culture* » des années 1960 est relayée par une acceptation de la culture¹⁰.

Section02 : Enjeux(objectifs) et risques du management interculturel :

Depuis ces dernières années, avec le développement des nouvelles technologies et l'essor d'internet, le monde du travail a connu de nombreuses transformations. Le management interculturel vise les échanges entre les individus issue de cultures différentes, il désigne donc le mode de management qui consiste à prendre en compte toujours les différences culturelles (relations, qui viennent des quatre coins du monde) au sein d'une même organisation et les exploiter dont l'objectif consiste à faciliter les relations entre les acteurs qui ont des cultures différentes et tirer un profit. Sur ce le manager interculturel joue un rôle clé : « Détecter les

⁹ Franck Bournois et Sylvie Roussillon, « préparer les dirigeants de demain. Une approche internationale de la gestion des cadres à hauts potentiels », 1998 ; Isabel Huault et Mrie-Thère Boucher, « mobilité internationale et gestion des ressources humaines », 2003, p.909-918

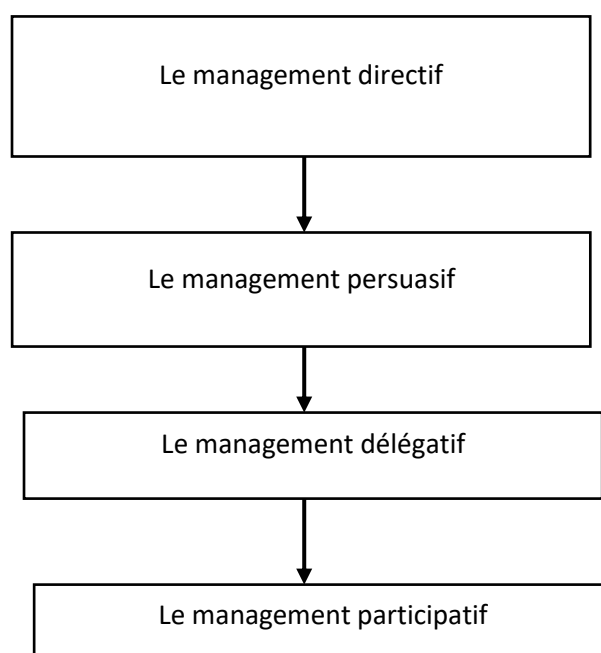
¹⁰ Howard Perlmutter, « *the tortuous evolution of the multinational corporation* » 1969, p.9-18 ; Susane Schneider et Jean louis Barsoux, « *management interculturel* », 2003

différences culturelles afin d'améliorer les interactions entre les collaborateurs ». Mais avant tout cela on doit d'abord parler des types du management.

2-1) Les différents types de management :

Il existe quatre grands types du management qui servent de modèles dans les écoles du management, comme le définit Rensis Likert à la fin des années 60 sur base d'enquête de terrain destiné à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés d'entreprise¹¹.

Figure N°1 : les types du management



Source : réalisé par nous-mêmes

- **Le management directif :** (*centré sur le résultat avec forte implication du manager*).

Parfois nommé comme management autoritaire ; c'est un type basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brut des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisés sur la personne du manager dont il exige de la précision sur la méthode et sur les résultats. Il repose sur de nombreuses procédures mais aussi sur la sanction et la récompense. Dans ce cas le manager, limite sa confiance envers ces collaborateurs. C'est probablement le type de management qui génère le plus de comportement hostile de la part des collaborateurs mais aussi des problèmes relationnels et un mal être au travail. A pour avantage détention de résultat rapide et efficacité ; et comme limite, motivation moindre des collaborateurs.

¹¹ Likert, Rensis, Human organization : its management and value, Mc Graw. Hill book, 1967, P.258.

- **Le management persuasif** : *(centré sur le relationnel avec forte implication du management)*

Parfois nommé management paternaliste ; il reste autoritaire même si moins que le management directif et procédurier. Il est aussi plus tourné aux collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Il repose sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager fait confiance. A pour avantage, sentiment d'appartenance à un groupe, équipe soudée ; et comme limite système peu ouvert sur l'extérieur.

- **Le management délégatif** : *(centré sur les résultats avec implication moindre du manager)*

Parfois nommé management consultatif ; il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consulté pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Les méthodes et les résultats attendus sont définis par l'ensemble du système et la communication, tant verticale qu'horizontale, passe plutôt bien. A pour avantage, la responsabilisation et implication des collaborateurs, bonne ambiance de travail ; et comme limite, manque de structure qui peut dériver sur un management copain.

- **Le management participatif** : *(centré sur le relationnel avec implication moindre du management)*

Parfois nommé management d'ouverture ; il repose sur la construction de confiance entre le manager et ses collaborateurs, ceux-ci fortement impliqué dans la prise de décision, disposent d'une grande attitude dans leurs méthodes de travail et peuvent laisser s'exprimer leurs créativité et leurs idées. Le management s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige. A pour avantage, motivation et participation des collaborateurs ; comme limite, la nécessite d'un réel engagement, d'une grande capacité d'autonomie et d'une forte base de créativité de chaque collaborateur.

Tableau n°1 : comparaison des différents types de management

	Directif	Persuasif	Délégatif	Participatif
Base	Procédure	Procédure	Confiance et esprit d'équipe	Analyse
Communication	Faible	Forte	Forte	Forte
Structure	Figée et	Autonome	Implication et responsabilisation	Relation de confiance

Décision	Managérial	Manager au base		
Manager	Ferme	Modèle de groupe	Persuasif	Leader
En un mot	Structure	Modélisation	Responsabilisation	Implication
En une action	Imposer	Convaincre	Associer	Laisser faire

Source : réalisé par nous-mêmes

2-2) Pourquoi adopter le management interculturel ?

L'intégration du management interculturel dans la stratégie d'entreprise est devenue primordial pour but de renforcer sa compétitivité en profitant des bénéfices de la diversité culturelle. La prise en compte des différences culturelles peut engendrer plusieurs conflits dans le cas où les parties prenantes ne prennent pas en considération l'existence des cultures entre elle.

2-3) Les risques du management interculturel :

Le manque d'intérêt des grandes entreprises pour le management interculturel peut être préjudiciable ;

- Disfonctionnement d'abord en termes de communication entre la maison mère et ses filiales ;
- L'inefficacité des équipes interculturels ;
- La perte de temps dans le développement d'un nouveau produit ;
- Risque de perte du part de marché à l'international, et échec des alliances ;
- Echec des négociations entre les personnes de nationalité différente ;
- Faible motivation professionnelle des salariés ;
- Echec des stratégies des ressources humaines dans la fidélisation des talents à l'international ;
- Les échecs d'expatriation ;
- Les conflits interculturels.

2-4) Les enjeux d'un management interculturel :

Anticiper est crucial pour éviter les disfonctionnements, problèmes d'efficacité, et de performances dans les situations professionnelles multiculturelles a pour objectif :

- Diminuer le risque de mauvaise communication et de conflit ;

- Améliorer l'intégration des personnes, faciliter les négociations ;
- Instaurer la confiance ;
- Développer l'efficacité collective ;
- Améliorer les rapports entre les acteurs de différentes nationalités pour développement de leurs activités.

Section 03 : la diversité culturelle :

La diversité culturelle est l'existence de différentes cultures au sein d'une société, elle est souvent associée à la diversité linguistique qu'elle englobe. Elle constitue la réponse des peuples pour se développer dans un environnement où toutes les cultures peuvent s'épanouir.

1) Les avantages de la diversité culturelle pour l'entreprise :

La diversité culturelle s'impose comme un élément roi du management. Pour les entreprises, cette réalité est difficile pour aborder. Dans ce cas, on comprend les avantages potentiels et les problèmes qu'elle pose aux entreprises. Elle ne doit pas se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence afin de faire l'adaptation aux évolutions du marchés. Elle peut constituer un véritable avantage concurrentiel et cela se fait en quatre étapes :

- **S'adapter aux contextes locaux :**

La diversité culturelle apporte et permet à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance de ses marchés en ayant une pratique des habitudes et usages de la population concerné afin de pouvoir dialoguer avec les différents partenaires locaux. Une telle démarche permet de se démarquer de ses concurrents tout en créant une confiance avec ces futurs clients et partenaires.

- **Innover par la confrontation du point de vue :**

L'innovation constitue un des objectifs prioritaires dans les entreprises multiculturelles en particulier la confrontation à des environnements différents, l'échange et le partage d'expérience, la rotation des postes aux sein des filiales contribuent l'épreuve de la réalité qui empêche de progresser par ignorance. La diversité culturelle offre aux responsables un ensemble de solutions « alternatives » pour résoudre des problèmes complexes.

- **Attirer des cadres à haut potentiel :**

La diversité culturelle peut en particulier permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes pour l'évolution de carrières, la concurrence est intense à l'embauche du personnel de talent, donc la solution n'est pas de proposer des salaires plus élevés, mais de les motiver, par contre l'entreprise peut constituer un

atout pour les salariés les plus compétents, de plus travailler dans un environnement interculturel permet d'avoir une vision élargi dans une culture générale.

- **Répondre à la complexité de l'environnement :**

De nombreuses entreprises s'attachent à la hiérarchique, ce modèle est généralement fait pour les situations stables, son système d'information est simple (de type descendant). Ce dernier peut provoquer des conflits entre la base et le sommet. En termes d'évaluation, ce mode d'organisation est constitué aux freins (innovations) dont il montre ses limites. Lorsqu'il s'agit de répondre à la complexité de l'environnement.

Tableau n°2 : apport de la diversité culturelle

Domaines concernés	Bénéfices attendus
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux.
Gestion des Ressources Humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.
Gestion et Organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décision	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexions	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confirmation des points de vue au sein des équipes.

Source : adaptation de T.H. Cox et S. Blake (1991), Managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, Vol.3, n° 5, P.45-56.

2) Les risques de la diversité culturelle :

Il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité aux seins des plus grandes entreprises, et ceux en deux raisons : premièrement, en nombres considérables de domaine, et la seconde est la nécessité de préserver l'entreprise au même temps que sa diversité. Par ailleurs, cette dernière peut affecter négativement les processus organisationnels et cela par :

- Susciter les incompréhensions ;
- Accentuer les dysfonctionnements ;
- Accélérer le taux de rotation du personnel ;
- Limiter les gains liés à la standardisation des tâches ;
- Générer des conflits

Tableau n°3 : danger de la diversité

Domaines concernés	Risques potentiels
Marketing et commerce	Risques de concurrence interne Risques de cannibalisation des offres
Gestion des Ressources Humaines	Relations conflictuelles Problèmes de susceptibilités Logique de clivage eux-nous Dégradation générale du climat social
Gestion et Organisation	Constitution de « baronnies » (logique de clans) Risques de perturbation Absence de synergie-coopération limitée
Prise de décisions	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision

Source : réalisé par nous même

Conclusion du chapitre :

Le management interculturel est un domaine de plusieurs disciplines des RH, qui a pour but, l'aisance de la communication, la gestion et interdépendance entre les entreprises. En particulier c'est le développement des collaborateurs et de différentes cultures à l'international.

Le développement international des entreprises vient accélérer et modifier l'organisation. Le management de la diversité peut en effet, permettre d'avoir un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences culturelles.

Il y a eu plusieurs entreprises qui ont des cultures différentes, qui se sont internationaliser dans d'autres pays afin d'apporter leur bien, et pour cela ces dernières utilisent un marketing adéquat à l'international. Dans le chapitre qui suit on abordera la méthode du marketing pour une entreprise étrangères.



Chapitre 02 : le marketing international

"mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge"
Churchill

Introduction du chapitre

Le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation ; il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Cette conduite du changement démontre l'ensemble des opérations qui permettent de s'adapter aux changements et l'évolution à l'international. Dans cette dernière, consiste à accompagner un projet d'organisation en utilisant le marketing international.

Le marketing international est l'ensemble des activités dans le but de développer et rendre ses marchés étrangers bénéfiques. Ces activités permettent d'optimiser l'utilisation et d'assurer un avantage concurrentiel à long terme à l'international, afin d'observer et d'analyser la demande, la concurrence. On va répartir ce chapitre en trois sections dont la première section comporte sur les origines et les définitions des concepts clés, la deuxième section comporte sur les techniques d'étude des marchés à l'internationale, en troisième et dernière section on abordera le marketing mix à l'international (les 4p).

Section01 : Généralités sur le marketing international :

1-1) Origine et historique du marketing international :

Depuis la chute du mur de Berlin en 1989, à la fin de la guerre froide, la mondialisation a fait face dont l'économie du marché a été convertis par les pays de l'Europe centrale, les pays émergents comme l'Inde, le Brésil ou la Chine (*a évolué vers une économie sociale dont elle a fait son entrée à l'OMC « organisation mondiale du commerce » fin 2001 afin de créer une pression concurrentielle mondiale*) acquièrent la société de consommation. Les habitants de ces derniers, souhaitent une vie plus saine et luxueuse, avec une consommation des biens développés ; et cela explique la croissance de l'uniformité des comportements d'achats de ces services/ biens, ce développement disant de libre-échange comme celle de l'Union Européenne, l'ALENA (*accord de libre-échange nord-américain*), de l'ASEAN (*asiatique*), ou du MERCOSUR (*Amérique de sud*). Cette théorie d'échanges entre pays partenaires et cette dernière ont été promues. Malgré cette évolution d'achat, les consommateurs cherchent toujours à bien garder leur culture locale et le respect envers leurs identités.

1-2) Les définitions des mots clés :

Il existe plusieurs définitions du concept « *marketing international* », pour cela, on ne peut pas donner une définition concrète, parmi les auteurs qui ont défini le marketing international, on cite :

Keegan.v 1989¹ qui le définit ainsi « *le marketing international est un processus qui vise à optimiser les ressources et axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global.* »

Le marketing international désigne la mise en œuvre de décisions marketing permettant la commercialisation d'un produit ou service sur un ensemble de marchés nationaux. Il doit permettre l'adaptation aux différentes contraintes nationales (*langue, normes, culture, circuits de commercialisation...*). Il peut être différencier au global (*même produit et même message pour tous les pays*).²

Le produit universel est un produit ou un service que tout individu ou entreprise aspire à posséder, car il apporte une réponse à un besoin universel.³

D'après la définition de Charles Croué on constate que le produit désigne ce que l'entreprise fabrique, il doit satisfaire des besoins, services/biens afin d'être destinés en vente.

D'après Kotler et Dubois, le produit est défini comme étant « *une entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir* ».

Le marketing global désigne le fait pour une multinationale d'avoir une politique marketing indifférenciée sur tous les pays visés. Dans le cadre d'une logique de marketing global, une même campagne de publicité TV peut être par exemple diffusée dans tous les pays où la marque est présente. Une grande marque de luxe peut choisir comme ambassadeur une star internationale qui sera « utilisée » partout. La marque Coca-Cola est souvent considérée comme l'exemple type d'usage d'une logique de marketing global. Il permet de réaliser des économies d'échelles.⁴

On peut le définir aussi comme « *Le marketing local peut avoir deux significations différentes dans le domaine du marketing, dans son usage le plus courant, il désigne l'ensemble des actions marketing utilisée pour toucher une population locale, il est donc utilisé pour les enseignes de réseau, de point de vente physique qui souhaite toucher les consommateurs au sein de leur zone de chalandise. Dans le cadre d'une politique marketing d'une multinationale,*

¹ Keegan.v, marketing international, global marketing, éd international, 1989

² <http://www.definition-marketing.com/definition/marketing-international/>

³ Charles Croué, marketing international et mondialisation, édition groupe de Boeck, 2010, p.76

⁴ <http://www.defintion-marketig.com/definition/marketing-global/>

ce dernier désigne les actions marketing spécifique, adaptées à l'échelle et/ou particularisme d'un pays donné (Il y a une opposition du marketing global et local).⁵

L'étude du marché globale est une étude en profondeur qui s'articule autour de trois grands objectifs d'études : l'environnement du marché, l'offre et la demande.⁶

1-3) Les objectifs du marketing international :

Parmi les plus importants, on peut retenir les quatre principaux objectifs suivants :

- Conserver la place de l'entreprise sur les marchés étrangers/ sur les segments internationaux que cette dernière occupe en tenant compte de la pente annuelle du marché,
- Progresser sur les différents marchés étrangers sur lesquels elle s'opère,
- Repérer des nouveaux marchés, des micros-segments (*niches*) sur le marché actuel ou sur de nouveau marché étranger,
- Valider et identifier de nouveaux produits susceptibles afin de trouver une place sur le marché mondial.

1-4) Les fonctions du marketing international :

Le marketing international recouvre les fonctions suivantes :

- Fixer les marchés dans le potentiel, les facilités d'approches et les coûts de pénétration, tout cela est en rapport avec la taille et le savoir-faire export (*diagnostic export*),
- Arrêter la psychosociologie liée à la consommation et l'achat,
- Diagnostiquer la position des concurrents,
- Atteindre les niches éventuelles en rapport avec les spécialités du métier,
- Stopper les politiques de pénétration (*solo/partenariat, commercial et/ou industriel, croisé ou non*)
- Attribuer les objectifs commerciaux en quantité, valeur par marché, segment, gamme,
- Démontrer les financements de soutien ou vente, et cela par marché/segment/produit ainsi que la valeur éventuelle,
- Clarifier des actions tactiques envers les concurrents.

1-5) Les avantages et limites du marketing international :

1-5-1) avantages du marketing international :

➤ Les facteurs commerciaux :

- ✓ L'étroitesse du marché domestique

⁵ <http://www.definition-marketing.com/definition/marketing-local/>

⁶ Patricia Brun, marketing international, 3^e édition, Ellipses édition Marketing S.A, 2014, p.47

- ✓ La spécialisation de l'entreprise
- ✓ La régulation des ventes de l'entreprise dont le ralentissement de la croissance économique
- ✓ Le cycle de vie international de produit
- **Les facteurs industriels :**
 - ✓ La recherche de l'économie d'échelle
 - ✓ L'abaissement des coûts de production
- **Les facteurs de l'environnement :**
 - ✓ La multiplication des accords de libre-échange
- **Les facteurs d'opportunités**
 - ✓ Une demande spontanée
 - ✓ Une production excédentaire
 - ✓ La motivation de dirigeant

1-5-2) les limites du marketing international :

- **La sous-estimation des coûts :**
 - ✓ Les recettes attendues sont surévaluées
 - ✓ Les coûts sous-évalués
 - ✓ Mauvaise appréciation des concurrents
 - ✓ Mauvaise évaluation de l'incidence de la distance physique et culturel
- **L'environnement international incontrôlable :**
 - ✓ Modification réglementaire ou législative
 - ✓ Variation de taux de change
 - ✓ Instabilité politique et financière

Section02 : les techniques d'études du marché à l'international :

Dans cette section, nous allons parler de l'étude « international » dont il faut se replacer dans la dynamique action ; cette étude peut être permanente car elle est liée à un objectif précis, on distingue les études comme pour un lancement d'un nouveau produit.

2-1) les acteurs d'une étude internationale :

- ✓ Les Etats
- ✓ Les organisations internationales
- ✓ Les ONG et firmes multinationale

- ✓ Autres acteurs transnationaux

2-2) les techniques d'études du marché internationale

L'étude du marché à l'étranger est la condition nécessaire, un ensemble hiérarchique d'information recueillis d'une façon méthodique afin de préparer les décisions relatives d'un développement d'une firme ou d'une entreprise. On englobe tout cela afin de maîtriser les grandes phases de cette dernière et de choisir une technique d'étude.

2-2-1) la recherche documentaire « *desk research* »

Afin de cerner les contours d'un marché et d'avoir une première approche pour cibler, l'entreprise optera pour une recherche documentaire dont elle prend compte d'un nombre d'information primaire et secondaire, et cela en suivant les étapes : cerner le sujet, rechercher l'information, sélectionner les documents, recouper et retraiter les sources, le traitement de l'information sera communiqué. Pour qu'une entreprise s'internationalise, elle doit opter pour une veille commerciale « *intelligence économique* ». Cette dernière est organisée au service du management stratégique, et représente l'ensemble des informations collectées et traitées. La veille prend des décisions et enrichit le système d'information, ensuite permet de maintenir ces parts du marché à l'international, se développer et détenir des atouts afin de démarquer la concurrence.

2-2-2) les études quantitatives : « *les enquêtes par sondage* »

Cette technique d'étude, est une mise en œuvre de collecte et d'analyse d'information. Afin de répondre à des problématiques quantifiables, il faut avoir recours à la méthode des sondages dans une mobilité d'échantillon (+200 personnes) : on doit pouvoir généraliser au reste de la population après avoir représenté des résultats de recherche (*comme : qui achète quoi ?... Qui aime quoi !*).

Pour l'obtention d'une bonne étude quantitative, il faut :

- Définir les objectifs de l'étude (*transformation de question d'étude en question marketing, étudier un élément de mix, définir les segments*)
- Construire l'échantillon (*la base d'un sondage ; il s'agit de la population mère*)
- Rédaction d'un questionnaire (*optera pour le pilotage puis présenter aux enquêteurs lors d'un brief*)
- Administration de terrain (*entretien en face à face, téléphone, postal, internet*)

2-2-3) les études qualitatives :

Cette étude a pour but d'analyser en profondeur, de comprendre et d'expliquer des phénomènes mesurables, en répondant aux questions « *pourquoi ?* », « *comment ?* ». Pour l'obtention d'une bonne étude qualitative, il faut :

- Comprendre les mécanismes décisionnels
- Identifier les segments de marché
- L'utilisation de cette étude est plus utile pour le test d'un produit

Les techniques utilisées sont : l'entretien individuel, l'entretien du groupe, observation in situ (*observation*)

2-2-4) traitement des informations :

Le traitement de donné d'information se suit en trois étapes :

- **Donnée qualitative** : le traitement se fait à la main, la plus courante est l'analyse du contenu, en regroupant les réponses puis les comptabilisant pour enfin élaborer une synthèse générale des résultats.
- **Donnée quantitative** : le traitement se fait à l'aide d'un logiciel statistique afin de formuler des commandassions marketing plus élaborer.
- **Nomenclature des études de marché** : le traitement se fait en cinq étapes :
 - ✓ **Etude ad hoc** : pour un seul client
 - ✓ **Etude omnibus** : elle se fait à date régulière, le client aura le droit de poser une question ou plusieurs
 - ✓ **Etude barométrique** : à date fixe, mais avec un questionnaire identique
 - ✓ **Panel** : est réalisé périodiquement pour plusieurs clients ; les interviews sont les mêmes mais les résultats se diffère de chaque client ; il existe trois types de panels (*panel de consommateurs : mesure les parts des marchés ; panels de distributions : les parts de marchés de marque ; panel mixte : c'est l'addition des deux panels précédents*)
 - ✓ **Marché test** : c'est le test fait pour un seul client afin de déterminer la chance de succès de produit.

Section 3 : le mix marketing international :

Après avoir définis le marché extérieur, qui se situe en dehors des frontières nationales du sièges d'une entreprise, il représente le marché international. L'entreprise doit définir la stratégie de son produit en déterminant les marchés qu'elle souhaitait pénétrer.

3-1) le management global au marketing global :

On utilise souvent les termes de gestion et de management les confondant. Précisons que la gestion est apparue au début de siècle dernier et signifie gérer des flux d'hommes, de trésoreries, de clients. Cette notion est apparue avec le taylorisme qui, à travers le travail posté, permettait de mesurer la productivité de chaque ouvrier et de calculer le coût d'une pièce puis d'un produit. La comptabilité analytique par le calcul des coûts de matières et de travail, permettait de calculer un prix de revient et en conséquence de fixer un prix de vente en fonction d'un niveau de marge souhaité.

Le management est une notion qui est apparue entre les deux chocs pétroliers ; l'augmentation brutal du prix de pétrole a invité les entreprises à revisiter la structure de leurs coûts, dans le but de préserver leur rentabilité. La fonction contrôle de gestion est devenu incontournable et stratégique. Dans le but de conserver leur compétitivité. Les entreprises se sont engagées dans des programmes de réductions coûts. Conjointement, l'arrivée de nouveaux compétiteurs asiatiques a obligé les entreprises occidentales à s'aligner sur des nouveaux prix de vente toujours plus bas. L'une des priorités a été d'uniformiser les procédures de travail et ce, dans toutes les interfaces de gestion.

Le management global s'inscrit dans un contexte de recherche permanente d'amélioration des performances, à tous les niveaux de l'organisation (*logistique, recrutement, audit, marketing...*). L'entreprise impose des procédures de gestion par fonction à tous ceux qui ont les mêmes responsabilités quel que soit le pays d'implantation où l'entreprise exerce une activité, dès lors qu'il est démontré qu'elle gagne en compétitivité.

3-2) la politique internationale produit :

Elle est aussi appelée stratégie produit, c'est un élément nécessaire du mix marketing, cette politique permet à l'entreprise de se démarquer de ces concurrents. La politique produit à l'international c'est l'ensemble des éléments du produit telle la gamme, le choix de

positionnement, la marque à l'étrangers ; ainsi que les caractéristiques des produits vendus, en s'adaptant aux contraintes du marché étranger.

3-2-1) les caractéristiques d'un produit :

- **Les caractéristiques matérielles** : dite aussi concrète (*caractéristiques objectives*)
- **Les caractéristiques fonctionnelles** : correspond à ce que l'acheteur veut en faire, s'agit-il aussi des aspects répondant aux besoins des consommateurs.
- **Les caractéristiques psychosociologiques** : l'image que le produit donne au consommateur

3-2-2) classification d'un produit :

- ✓ Classification selon la durée de vie d'un produit : bien durable, bien périssable, et les services.
- ✓ Selon le comportement d'achat : produits des achats courants et produit d'achat réfléchis.
- ✓ Classification selon la place dans le processus de production : les matières premières et fournitures.

3-2-3) le cycle de vie d'un produit :

Les différentes phases du cycle de vie :

1. **Le lancement** : la diffusion progressive du produit sur le marché tel qu'il est vendu en faible quantité, son coût de revient est élevé dont il nécessite une adaptation.
2. **Croissance** : la progression de la vente rapide contribue la diminution des coûts de revents pour améliorer la rentabilité, c'est ainsi que les concurrents apparaissent.
3. **La maturité** : le produit a touché la plupart des acheteurs, malgré les bénéfices réalisés mais ils sont en décroissance en raison des dépenses marketing. L'entreprise dans ce cas, continue à améliorer son produit vu la hausse des concurrents.
4. **Le déclin** : l'entreprise doit envisager une reconversion d'activité tant que le produit n'est plus adapté aux goûts.

3-2-4) l'adaptation et la standardisation des produits :

La standardisation de chaque produit est la solution la plus facile et la moins coûteuse, mais qui peut être impossible dans la réalité.

3-2-4-1) standardiser ou adapter en fonction des caractères physiques :

a) L'adaptation obligatoire :

Les exportateurs doivent s'adapter aux lois et aux réglementations locaux, c'est pour cela qu'ils doivent être informés et respecter les normes de sécurité, les normes d'hygiène, et les normes techniques.

b) L'adaptation indispensable :

Elle s'impose aux exportateurs comme loi du marché, ici l'exportateur doit faire des études du marché afin d'évaluer les freins et les motivations de chaque concurrent, il s'agit d'un marketing international, afin que ce dernier ait une place dans ce marché étranger.

3-2-4-2) standardiser ou adapter en fonction des caractéristiques des services :

La standardisation des services est appliquée beaucoup plus avec les transporteurs internationaux, vu que le besoin de service suit la qualité des produits, et mise en œuvre de ce dernier.

3-2-4-3) le management international de la marque :

a) Les fonctions de la marque commerciale :

- **Pour le consommateur :**

Le nom de la marque joue un rôle essentiel pour qu'il fait son choix, le guide de l'orientation l'aide pour ces choix et il aide aussi à la mémorisation des informations sur les caractéristiques du produit

- **Pour le producteur :**

Il y a deux fonctions clés, la première c'est le positionnement de la marque contre ces concurrents, et la deuxième fonction, la capitalisation et la réputation de la marque à long terme.

b) Les marques internationales :

Elles s'inscrivent dans le long terme, pour la marque à l'internationale c'est difficile de lui trouver sa place très longtemps surtout là où il y a une simultanéité de performances et de caractéristiques vu qu'il y a une forte concurrence. Pour que la marque garde sa valeur, elle doit se différencier de ces concurrents, et gagner la fidélité de ces consommateurs. On déduit que les marques internationales suivent la culture de l'entreprise pour bien garder la place sur le marché étrangers.

3-3) la politique internationale prix :

Avec la politique produit, le prix est l'élément le plus déterminant des politiques marketing et commerciale. Dès l'Antiquité, le prix était l'élément pivot de la négociation des marchandises. Entre un acheteur et un vendeur, le niveau du prix est relatif au rapport de force qui existe entre les deux parties.⁷

Plusieurs variables influent la détermination des prix au niveau international :

✓ **La prise en compte des coûts :**

C'est une méthode classique, celle des coûts de revients à l'export, elle est égale au coût complet, en additionnant le coût de revient de départ usine, les frais de transport, etc.

✓ **Les facteurs liés à la demande locale :**

C'est le rapport qualité-prix, les consommateurs suivent le prix selon les marchés nationaux pas en termes d'élasticité prix uniquement mais selon la qualité des produits aussi.

✓ **La scène concurrentielle locale :**

La concurrence se fait selon le marché national, le prix dans cette situation peut être limité s'il y a un faible nombre d'offreur, la concurrence ici est imposé par l'ouverture des frontières.

✓ **Le contexte économique et réglementaire :**

Les politiques internationales de prix sont affectées par la variation des taux de change entre celui où le bien est produit, et celui où il est consommé. L'offre commerciale en termes de prix n'est plus valable au-delà des périodes à court terme.

✓ **Tarification et négociation des prix :**

Les entreprises abordent un prix tarifaire selon un ensemble de références. Ce dernier se fait à la base de cours de change pour une année vue l'impossibilité d'ajuster son évolution à court terme.

3-4) la politique internationale de distribution :

C'est un élément complémentaire des politiques marketing, ici il faut faire la distinction entre la distribution final (le contexte du pays d'origine) et une distribution locale (le contexte des promotions).

⁷ Charles Croué, marketing international et mondialisation, préface de Patrick Hetzel, Effets sur le consommateur, édition Boeck université, 2010, p.107.

3-4-1) les formes de distribution à l'international :

Parmi les formes de distribution on cite : le coût total de l'intermédiation (*les coûts financiers, les coûts marketing induit*), l'existence de certains avantages tel la marque, le brevet, la liaison avec le client final (*connaissance et fidélisation*), la responsabilité contractuel (*le risque de non-paiement*), l'expérience international (*l'apprentissage organisationnel favorisant l'entreprise sur le marché étranger*).

On peut distinguer selon la distribution les formes d'exportation suivante : exportation directe : exportation intermédiée par un intermédiaire du pays d'origine ; exportation à l'aide d'un représentant dans le pays d'exportation ; exportation à l'intérieur d'un groupe multinational qui vend à travers un réseau de filiale commerciale et s'occupe localement de gérer la distribution au consommateur final.

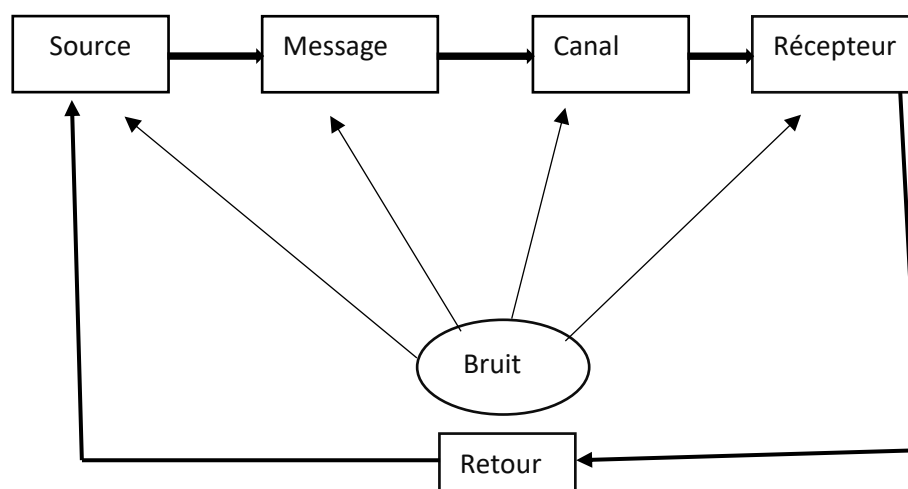
3-4-2) le management du réseau local de distribution :

Parmi les critères de choix des canaux à l'étranger on cite les variables suivantes ; les variables liées au comportement du consommateur et à l'environnement local.

3-5) la politique internationale de communication :

La communication est indispensable dans une entreprise, il s'agit de tous les moyens telle la publicité, les conférences, les salons et les foires, les promotions ...etc. dont son objectif et son avantage porte à la contribution d'augmentation de la notoriété de produit de la firme et la diffusion d'une même image.

Figure n°2 : le processus de communication international :



Source : inspiré des travaux de Shannon et Weaver (1949) ainsi que Wiener (1948)

La source d'information énonce un message codé qui sera acheminé par le canal, puis décodé par le récepteur. Le message décodé peut avoir des bruits négatives ou positives. Si le signal est négatif il y aura un retour insatisfait à l'émetteur, donc il doit reformuler son message. Si le signal est positif, il y aura un retour satisfait à l'émetteur.

3-5-1) la publicité :

C'est l'activité dont le but est d'inciter le consommateur à consommer les produits ou les services d'une entreprise, en marketing c'est une forme de communication ayant pour but de faire adopter un comportement à une cible.⁸ trois types de communication international se distingue ;

- ✓ Des campagnes internationales dans des supports internationaux (les campagnes standardisés ou globales).
- ✓ Des campagnes internationales dans des supports nationaux (*elles s'adaptent aux attentes et demandes des acheteurs potentiels de manière à réussir son positionnement*)
- ✓ Des campagnes adaptées dans des supports nationaux (limitation de la publicité internationale afin de rendre nécessaire son adaptation à chaque pays, pour une bonne adaptation on trouve principalement les contraintes légales, l'environnement économique, psycho-sociologique, et culturel, la réaction des agences de publicité nationales.

3-5-2) les foires et les salons :

Les foires et les salons sont deux éléments indispensables de la communication événementiel dans une entreprise. Son objectif est d'augmenté la notoriété, donner une image professionnelle de l'organisation, entretenir les relations professionnelles en internes et en externes, cette présence offre de nombreux avantages :

- ✓ Observer les nouvelles tendances du marché
- ✓ Rencontrer des producteurs de biens complémentaire afin de prendre contact avec la clientèle potentiel.

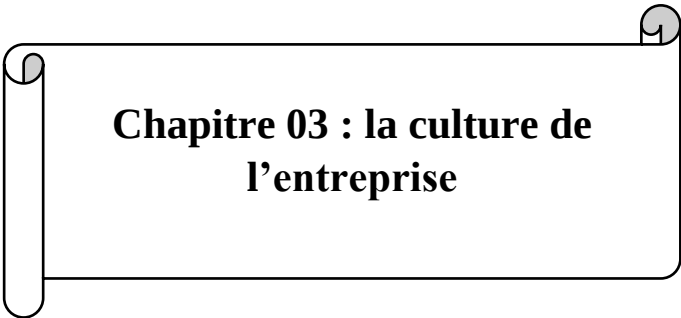
⁸ <http://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/publicite>

Conclusion du chapitre :

Pour conclure ce chapitre, le marketing international est identique aux domestiques dans la plupart des questions qui l'implique. Il doit être géré par des managers compétents et capable de choisir des techniques d'études différentes appropriées au marché étrangers.

Dans la pratique, on devra plutôt se poser la question de savoir quel élément du marketing mix et dans quelle mesure l'utiliser.

Au final le marketing international doit être examiné, révisé et modifié en fonction de l'évolution de l'entreprise.



Chapitre 03 : la culture de l'entreprise

« L'homme sans culture est un arbre sans fruit »

Antoine de Rivarol

Introduction du chapitre :

Un homme sans culture, est-il véritablement un homme ? intéressant nous, à l'origine du mot culture, l'homme peut vivre sans culture. Cela signifie que ce dernier, n'a rien acquis de cette culture, il se réduit donc à un homme inculture, se retrouve à hauteur de l'animal. La culture englobe les costumes, les croyances, les valeurs, les langues et les traditions, donc fait partie de notre société, mais elle est ignorante par la plupart des individus. Elle participe à la survie des sociétés, ce qui donne une appartenance à un groupe, famille ou clan. Elle ne peut pas concerner un seul individu mais plusieurs exprimant librement leurs identités.

La culture d'entreprise est un ensemble de composants qui facilite le fonctionnement d'une entreprise, cette culture d'entreprise permis de maintenir et d'unir le personnel autour d'un nom, produit, service, client et de l'image de marque. Elle est composée des personnalités importantes, fondateurs, évolutions des produits de cette dernière (histoire de l'entreprise) ; ensuite d'un contexte culturel initial (professionnel ou national) ; des croyances collectives et enfin des valeurs implicites ou explicites.

La culture de l'entreprise est indispensable pour plusieurs raisons, dont son premier est de créer de l'engagement afin de développer le sentiment de groupe (lien de l'entreprise et ses salariés afin de contribuer une identité commune entre eux (salariés)).

Section 01 : les origines et les influences de la culture d'entreprise :

Après avoir défini la culture d'entreprise, on va aborder les origines et les influences de la culture d'entreprise, tout en citant sa taille, sa forme sous un groupe social, composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : la culture nationale, la culture régionale, la culture professionnelle, particularismes individuels des dirigeants ; ces différentes omnisciences sont l'origine de la formation et de l'évolution de la culture d'entreprise qui influence le comportement de ces membres.

1-1) Définitions des concepts clés :

- Selon H. Truchy, une entreprise est toute organisation dont l'objet est de pouvoir à la production, à l'échange ou à la circulation des biens ou des services... c'est l'unité

économique dans laquelle sont groupés et coordonnés les facteurs humains et matériels de l'activité économique¹.

- Selon M. Maison, « *l'entreprise peut se définir comme une organisation dans laquelle un entrepreneur affecte, contre revenus, des facteurs de productions à la production du bien ou des services destinés à l'échange, en vue de la réalisation d'un profit* »²
- Nous définissons l'entreprise comme tout organisme assurant la production des biens et services en vue de réalisation d'un but lucratif.
- Selon Eliot Jaques, fondateur de Tavistock institut à Londres (1952), « *la culture d'une entreprise comme son mode de penser et d'action habituel* », « *plus au moins partagé* » et « *qui doit être appris et accepté* »
- Selon Maurice Thévenet la culture de l'entreprise est considérée « *comme un ensemble de références dans l'organisation construites tout au long de son histoire en réponses aux problèmes rencontrés* »³
- Selon ces deux définitions, on définira la culture de l'entreprise comme structure des valeurs de bases qu'un groupe a inventées, découvert ou développé, en apprenant à surmonter ces problèmes d'adaptations externes ou d'intégrations internes.

1-2) Les influences de la culture de l'entreprise :

1-2-1) La culture nationale :

On peut définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représentent une communauté politique, établit sur un espace géographique défini et incarné par une autorité souveraine⁴. On peut considérer la culture nationale comme un constituant de la culture d'entreprise, elle est définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir les membres de ce groupe.

La gestion et l'organisation des entreprises se différent d'un pays à un autre, la manière de travailler (comportement), le respect ..., c'est une culture qui se construit et se reconstruit afin qu'elle s'adapte aux différentes cultures (*régionale, ethnique, catégoriale*) sans qu'elle s'identifie à aucune d'elles.

Afin que cette culture nationale acquière de nouvelles expériences humaines et intègre à l'identité nationale, elle s'identifie à l'histoire de l'entreprise, la nation fait en sorte, de créer

⁽¹⁻²⁾ Charlier (S.A), Namur, 1970, p.75.

¹ H. Truchy, cité par Crutzen A, Ibidem.

² M. Maison, cité par Crutzen A, Ibidem.

³ Maurice Thevenet, la culture d'entreprise 5^{ème}ed, presse universitaire de France, Vendôme, 2006, p.72.

⁴ Définition issue de dictionnaire petit robert, compléter par les écrits de E. Renan, qu'est-ce qu'une nation ? INALF, 1961.

un état indépendant par l'évolution de différents acteurs économiques et sociaux ; dont ces derniers seront présents sur le territoire.

Par cela, on comprend bien que l'histoire est l'un des influences d'une bonne conduite d'une entreprise et les inscrivant dans l'ensemble des mythes, valeurs ...etc.

1-2-2) La culture régionale :

La culture régionale désigne la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays⁵.

La culture régionale constitue une sphère d'influence particulière dans la force des liens qui unit ces membres, elle peut parfois se créer à l'intérieur d'un même pays. Cette dernière, peut assister à des oppositions culturelles entre une culture régionale qui souhaite affirmer sa spécificité et une culture nationale dans la minimisation des différences. Prenant exemple de la France, qui doit, depuis plusieurs années, faire face à des revendications d'autonomie ou d'indépendance dans plusieurs régions comme par exemple en Corse, Bretagne, Pays-Bas. De même la Belgique doit gérer au sein du même territoire deux cultures régionales (Flamand et Wallons) situé comme suit au nord et au sud du pays dont les références historiques, géographiques se révèlent différent et viennent fragiliser l'unité nationale. On peut aussi conclure ceci par le cas du Brésil, ou le salarié originaire de Sao-Paulo n'aura pas nécessairement la même notion du temps et de l'espace qu'un natif de Salvador.

Les obstacles culturels dans les relations professionnelles peuvent surgir à l'équipe multirégionale comme le montre les difficultés des entreprises de Sao-Paulo avec le partenaire de Nordeste.

L'existence d'une forte culture régionale est fondée sur des facteurs (historiques, géographiques, politiques, économiques et enfin culturels) dont son influence est exercée selon les régions et les entreprises, elle peut néanmoins constituer par un facteur explicatif non négligeable.

Parfois même, sous l'influence de l'histoire, se développe des zones éloigner géographiquement mais ayant des liens de proximité culturelle forte comme l'image de la France et de Québec. L'accroissement des échanges entre région à forte identité génère une dynamique qui pour but développer et renforcer les mouvements identitaires. En 1992, la création « *Charte Européenne des langues régionales ou minoritaires* » par le conseil de l'Europe et l'un des plus flagrants exemples.

⁵ Olivier Meier, le management interculturel ; stratégie, organisation, performance, 5^{ème} éd ; Dunod, Paris 2013.

La reconnaissance des cultures régionales dans l'analyse des cultures d'entreprises n'est pas négligeable. Elle permet notamment de comprendre le rôle joué par certains marchés dans la stratégie de croissance des entreprises. Elle permet aussi de comprendre les raisons de la réussite d'entreprises sur certaines zones géographiques⁶ et les rapprochements qui peuvent exister entre firmes de nationalités différentes mais appartenant à la même culture régionale⁷. Des recherches ont d'ailleurs cherché à établir un lien entre la situation régionale de l'entreprise et sa culture entrepreneuriale. Elles tendent à montrer que la culture régionale peut par ses habitudes locales et ses traditions, influencer fortement la capacité d'innovation des entreprises.

1-2-3) La culture professionnelle :

La culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristique national, géographique ou des histoires des organisations. Elle est également le reflet d'un passé professionnel (une année de travail compte pour une année de passé professionnel) en commun qui unit les individus dans une communauté de métier basé sur des formations et expériences.

En effet, le rapport au travail comme principe et identité est constitutif d'un mode culturel particulier, elle peut être à l'origine de certaines façons de penser et d'agir. L'exercice de cette profession exige aussi des modes d'expression précis souvent un langage.

La culture du métier peut parfois être renforcé par la culture de secteur lorsque l'entreprise est spécialisée dans des activités à exigence technologique ou situé sur des marchés publics ou d'intérêts national, dans le premier cas l'influence du secteur est liée aux innovations technologiques qui oriente fortement les techniques de développements de l'entreprise en matière de brevet et d'échange d'information. Dans le second cas, la réglementation et les lois sont déterminantes car elles sont définies par des conditions du marché tel la concurrence, la politique commerciale de l'entreprise et la nature de comportement à l'égard de client.

1-2-4) Les particularismes individuels des dirigeants

La culture de l'entreprise peut être influencé par la personnalité de ces dirigeants, qui peuvent servir de repère, de référence ou symbole pour collaborateurs de l'entreprise. Le rôle de fondateur est souvent d'une importance cruciale, il véhicule par des croyances et des valeurs. L'entreprise peut dès son apparition réaliser ses aspirations. Elle peut également être associé à des qualités professionnels. Le premier défi a relevé consiste donc à transformer l'idée en un projet d'entreprise mais très vite la réussite de projet conduit à des changements importants en termes d'organisation. Les évolutions de l'environnement, l'émergence de nouveaux

⁵⁻⁶⁾ Olivier Meier, op, cit p.26

⁶ Calori, Lawrence, 1991

⁷ Schneider, barsoux, 2003

concurrents imposent de revoir le modèle économique existant en l'adaptant aux contraintes du marché. Dans ce cas il arrive que l'entreprise postule son organisation et son développement afin de survivre. L'arrivée d'un nouveau dirigeant ayant des qualités fortes peut contribuer la redynamique de l'entreprise.

Section 02 : les rôles internes et externes de la culture de l'entreprise

Le cœur de la culture d'entreprise est constitué de croyance inconsciente, la simple observation met clairement en évidence d'importantes, et différentes nations.

2-1) comment décrypter une culture d'entreprise ?

Une méthode permettant de décrypter une culture d'entreprise, à partir de critères observables dans les organisations étudiées, la grille d'analyse culturelle est issue des différentes recherches menées dans le domaine spécifique des fusions acquisition portant sur l'intégration culturelle et managériale. La grille proposée comprend 11 critères.

Tableau n°4 : décryptage d'une culture d'entreprise

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolutions de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur.	Evènements, dates, phases clés du développements, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d'investissement, politique de désengagement, périodes d'embauche et de licenciement.
Métier	Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, types d'industries, technologie et savoir-faire, types de clientèle, moyens et ressources, système de production.
Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquelles s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines,)

CULTURE D'ENTREPRISE

		crédo/philosophie : qualitatif vs quantitatif, orientation production vs client, orientation coût vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficience vs efficacité.
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier choix des dirigeants...)	Voies de développement : spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation Stratégies concurrentielles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats.)
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique social.	Implantations géographiques de l'entreprise et de ces principaux clients, attitude de face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi locales, éthique, environnement, humanitaire...)
Éléments d'identification et d'appartenance.	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisations des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...

CULTURE D'ENTREPRISE

Type de structure.	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de Formalisation, relations horizontales et relations entité-groupes, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal en réseau, en réseau...), poids de la technostrutures, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanisme de contrôle, d'intégration, de régulation et coordination, degré de différenciation fonctionnelle, camp de la supervision
Processus de décisions	Etudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation.	Nature des décisions (individuel/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, système de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôles des experts.
Style de management et source de pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs	Style de direction : paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. Source de pouvoir : pouvoir de coercition, pouvoir de gratification,

CULTURE D'ENTREPRISE

		pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique.
Politiques des ressources humaines	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politiques de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne, critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes de employés à l'égard de leur organisation	Attachement du personnel, motivation des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et grèves, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

Source : d'après O. Meier (2001) ; p.27

2-2) les rôles externes et internes de la culture de l'entreprise :

Selon E. Schein (1985) la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problème essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problème concerne l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est l'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relation de travail efficace entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre à l'efficacité de l'intégration des salariés.

2-2-1) Les rôles externes de la culture de l'entreprise :

La culture d'entreprise délimite les frontières de l'organisation. Elle permet de lui donner une identité et spécificité propres afin d'être destiné aux autres firmes de l'environnement. Cette culture se présente par « un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement »⁸. Elle permet d'établir des règles, principes, et références sur ces derniers, les individus vont s'identifier et se démarquer. Elle est aussi un moyen qui permet de lutter contre l'incertitude et la complexité afin de s'appuyer sur un socle pour répondre aux contraintes de l'environnement, contribue de ce fait à préciser le rôle et la place qu'elle doit occuper cette entreprise pour permettre de vivre et de se développer au sein de son environnement.

2-2-2) Les rôles internes de la culture de l'entreprise :

La culture d'entreprise permet de former des intérêts personnels différents de cohabiter et coopérer dans son propre organisme. Elle doit en renforçant les points de convergences et en réduisant les éléments de divergences se voir comme un facteur interne d'intégration. Quel que soit ses caractéristiques, elle a besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence, elle contribue pour cette mission en donnant ses fondements (*systèmes de pensées, croyances*) commun qui vont leur permettre de travailler ensemble. la culture est ainsi un moyen de fédérer les actions de l'entreprise en impliquant les acteurs de normes de conduite et d'organisation approprié. Elle est forte et bien gérer donc peut améliorer la qualité de travail des salariés et leur adhésion à l'organisation comme, elle est essentielle dans la gestion en son importance qui peut faciliter les choix des décisions stratégiques. Ce qu'on entend par culture dominante est ce qui prévaut dans l'ensemble de la structure.

Section 03 : l'adaptation de la culture de l'entreprise :

L'élaboration d'un projet d'entreprise repose sur une maîtrise de culture, et pour l'élaboration d'un système de contrôle budgétaire pour ceci, on va élaborer les utilisations de la culture de l'entreprise en trois outils :

1) La communication :

Communiquer, est l'un des raisonnements du challenge permanents des entreprises. Auparavant, la communication était réservée à des objets très limités pour un lancement des produits ou d'information du public. Toute informations étaient obligatoire avec des rapports financiers aux actionnaires, elle était conseillée aux exceptionnelles dans le cas d'une attaque

⁸ Allouche, Schmidit, 1995, P.45

de l'entreprise ou d'un problème vis-à-vis d'un consommateur. « *L'entreprise mène alors une campagne ciblée pour réparer son défaut d'image* ».

Aujourd'hui, Dr. Martin, l'entreprise ne doit pas seulement vendre ces produits mais l'entreprise qui les offre, elle doit gagner la confiance et la sympathie de ses clients, partenaires et collaborateurs⁹, les entreprises doivent affirmer leurs « *identités* » dans l'esprit de leurs publics, cette problématique est présentée comme une nécessité, en cas d'accident ou d'attaque des consommateurs ; si cette dernière a acquis une forte notoriété strictement il y aura une assurance.

La communication a plusieurs supports : la campagne de publicité institutionnelle ou de publicités produits, catalogues ou plaquettes, mais aussi logo, graphisme de la marque, papiers à lettres, accueils sous toutes ses formes, ou décorations des véhicules. Les rapports annuels et l'information sur l'activité de l'entreprise sont très importants pour cette dernière car ils s'adressent à des populations sensibles. L'évolution des discours dans ce genre de publications constituent un objet d'enquête en matière de culture. L'image de l'entreprise s'adapte à trois types de questions :

- ✓ Les signes matériels et visuels par lesquelles le public reconnaît et différencie les entreprises ;
- ✓ Les manifestations de chaque entreprise, dans la publicité, le sponsoring, ...etc.
- ✓ Les attentes, attitudes, et sentiments que se font les consommateurs sur la nature et la réalité de l'entreprise à travers son image.

La communication doit être globale, si l'entreprise s'adresse à ses publics, ses fournisseurs ou clients mais aussi ses salariés.

Des sociologues¹⁰ ont tenté d'opposer deux formes de communication : une communication « *normale* », émetteur-récepteur, et une communication « *auto communication* » dans laquelle l'émetteur s'envoie des messages à lui-même.

2) Gestion du personnel :

La culture d'entreprise est si proche des hommes qui l'ont composée que la gestion du personnel. Elle sous-entend une conception des rapports entre l'entreprise et la personne qui travaille, dans ses techniques ou fonctions elle intègre l'acculturation.

⁹ Martin. R ; la publicité institutionnelle n'est pas un luxe ? sentin (J. L) ; culture d'entreprise et communication institutionnelle ; RFG ; N° 47/48.

¹⁰ Bro1ms (H.) ; Gahmberg (H.) ; communication to self in Organizations and cultures ; A.S.Q. ; N°28 ; 1983.

2-1) La relation entreprise-individus :

L'ensemble des techniques de gestion du personnel sont fondés sur une conception qu'entretient l'entreprise et la personne dont on peut distinguer trois principes tendances de recherche :

- **La motivation** : est une notion issue de l'école des relations humaines, on trouve dans ce terme l'idée du mouvement ; cette dernière pousse l'agent à travailler et à atteindre la performance. Dans toutes les tentatives d'utilisation de la notion de la motivation, nous nous trouvons dans une relation :



Dans laquelle c'est l'entreprise avec ses procédures et son mode de direction qui est censé pouvoir développer chez l'individu la dynamique du travail. Si nous prenons l'exemple de la lutte contre l'absentéisme, aucun de ces systèmes n'a en l'occurrence, prouvé une efficacité durable¹¹.

Historiquement, la motivation a dominé quelques décennies de pensée managériale. Il s'agissait donc du besoin de construire une nouvelle forme de socialisation. La satisfaction au travail des années 70 est la notion clé qui évoque une dynamique motivation, cette dernière est faite à bases d'amélioration des conditions de travail ; là encore les études sur l'absentéisme¹² donne une excellente illustration de raisonnements.

Aujourd'hui deux limites à ces approches de la satisfaction, première limite est qu'on peut plus augmenter les moyens de cette satisfaction, deuxièmement le lien entre satisfaction et efficacité ne flatte plus autant le bon sens.

L'implication, qui est un concept nouveau, entre personne et entreprise, dans laquelle elle travaille. Cette notion n'est plus unique, il y a une liaison entre individu-entreprise, pour la création et le développement de cette dernière.



¹¹ Maurice Thévenet, l'absentéisme et la gestion du personnel en milieu bancaire, l'importance de la gestion des groupes humains, thèse de doctorat de troisième cycle en science de gestion, Ex-Marseille 3, décembre 1981.

¹² Thévenet. M. Op. Cit.

Dans ce cas ce n'est pas à l'entreprise de créer un système pour l'évolution et le développement de cette implication mais il faut trouver une entente entre les deux systèmes de valeurs (*entreprise ; conception du valeur, individu ; son succès personnel passe par la réussite de l'entreprise où il travaille.*).

La zone d'implication se situe au-delà du diagonal, lorsqu'une dose des adhésions et d'opportunités sont réunies, il existe trois positions remarquables :

- **Le missionnaire** : il se caractérise par une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise sans aucuns soucis d'opportunité.
- **Le mercenaire** : il se trouve dans l'entreprise pour les opportunités qu'elle lui offre, il peut la quitter à la première meilleure proposition venue.
- **Le démissionnaire** : il n'a ni opportunité, ni adhésion aux valeurs de l'entreprise, il fait comme le dit René Robin¹³ du « présentisme contemplatif ». Raisonné en termes d'implication, c'est donc s'interroger sur la culture de l'entreprise, développer des pratiques du gestion du personnel qui tiennent compte de cette culture.

2-2) Les techniques de gestion du personnel revisité :

Afin de montrer l'importance des pratiques du gestion du personnel pour but de considération culturelle en cite :

- **Le recrutement** : est une phase critique de la gestion du personnel dans cette période de crise. Pour de nombreux postes le recruteur doit effectuer un choix entre des centaines de demandes, le recrutement des cadres évolue dans le sens culture et caractéristique des personnes, des postes vacants sont préférables à des recrutements non sûrs.
- **L'intégration** : pour celui qui étudie la culture de l'entreprise, le processus d'intégration est très riche dans ce cas.
- **La formation** : c'est l'outil d'acculturation, on distingue trois types de formations dans les entreprises :
 - Une formation générale diffuse des connaissances générales en s'accompagnant d'un diplôme.
 - Une formation spécifique sert à adapter les connaissances d'une catégorie du personnel dans un domaine.

¹³ Robin. ®, de nouvelles approches pour la motivation du personnel, personnel, septembre 1985.

- Une formation-entreprise est réalisé à l'intérieur de l'entreprise, transmet, développe, discute la culture pour ses salariés.

3) Le management :

Aujourd'hui, gestion des hommes et management ont tendances à se confondre. Nous réservons deux aspects au domaine du management : le contrôle comme le management a pour fonction d'encadrer et de coordonner des comportements au sein d'une organisation pour lui assurer le succès ; les différentes innovations s'affichent régulièrement aux catalogues des modes. Les caractéristiques culturelles de l'entreprise déterminent souvent la réussite future.

3-1) Mode de contrôle :

Le problème crucial du management est de faire coexister, coopération et compétition¹⁴. Une coopération est nécessaire entre des personnes dans des rares objectifs. Par contre la compétition existe entre des membres de l'entreprises qui n'ont pas le même objectif ni le même critère de l'évaluation. Assurer la comptabilité entre ces exigences contradictoires et l'enjeu du management, et les systèmes du contrôle de leur outils. W. Auchi considère que les entreprises ont développé trois moyens principaux du traitement du contrôle¹⁵.

- Le marché : dans un grand magasin l'acheteur est soumis aux mécanismes du marché, l'employer à un seul objectif (*rentabilité, efficacité*). Le mécanisme du marché est efficace car il est auto-régulier. L'ajustement se fait par confrontation d'une offre et d'une demande. La compétence minimale est limitée aux mécanismes du constitution du prix. L'intérêt majeure du marché est le fonctionnement pour chacun.
- La bureaucratie : c'est le mot le plus attaqué et incompris de la théorie des organisations, selon la logique bureaucratique :

Respect des règles = efficacité

La bureaucratie ne fonctionne que si le système du contrôle est parfait, il suffit de vérifier l'application des règles en trois conditions : connaître les règles, avoir des règles qui s'appliquent à tout le monde, avoir une autorité légitime qui établisse les règles.

- Le clan : Auchi¹⁶ définit le clan comme un autre mécanisme du contrôle social informel qu'un groupe c'est constitué. L'appartenance à un clan suppose qu'on agisse selon ce qu'on estime bon, il ne correspond pas seulement à une forme d'intégration mais aussi à des exigences de vie, le clan impose aussi la réciprocité, dans ce dernier il existe une autorité légitime ; c'est le chef de bande, le père ou le gourou. Il a capacité à édicter des

¹⁴ Auchi. (W), la société M, paris, interédition, 1982.

¹⁵ Auchi. W, markets, bureaucracis and clans, A.S.Q, N°28, 1983

¹⁶ Auchi. W ; op ; cit, 1983

règles et à les faire appliquer. Le clan fonctionne grâce à un ensemble de valeurs partagés par les membres, ces derniers aident à fixer les modes de résolutions des problèmes.

Tableau n°5 : Tableau des modes de contrôles d'après Auchi

Type de contrôle	Caractères principaux	Notion de base
Marché	Réciprocité	Prix
Bureaucratie	Réciprocité ; Autorité Légitimée	Règles
Clan	Réciprocité ; Autorité Légitimée ; Valeurs partagées	Valeurs

Source : réalisé par nous même

3-2) Les innovations managériales :

Une étude récente¹⁷ c'est intéressé à savoir comment se mettaient en place des services dont la communauté de dénomination cache souvent des pratiques très diverse. Cette étude ressemblait plusieurs cas de figure

- **Les cultures phénix :** les cercles de qualité se développent sans dévier des normes de fonctionnement. Les entreprises de ce type ont généralement une culture très forte où la notion du métier s'impose. Ces entreprises n'avaient pas attendus les cercles de qualité afin de développer, mais les menaces économiques ont joué le rôle.
- **Les cultures autoritaires :** les cercles de qualité stagnent, ne se développent pas, leurs capacités de production s'épuisent très vite. Les entreprises concernées ont une culture très forte avec un mode de contrôle bureaucratique, c'est des organisations très rigide.
- **Les cultures conviviales :** les cercles de qualité deviennent la norme, leur fonctionnement est très informel. Ils connaissent un développement modéré qui s'avère être rarement programmé. Les entreprises concernées ne sont pas très grandes, un fonctionnement informel a pu s'y développer au mieux de leur intérêt.
- **Les cultures managériales :** les cercles de qualité deviennent souvent de leur norme, dans la mesure où ils acquièrent une formalisation de plus en plus poussée

¹⁷ Bosche (M.), Bouyer (F.), Vachette (J.-L.), cercles de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas, revue française de gestion, n° 47-48, septembre-octobre 1984.

dans leur mise en place et leur fonctionnement. Les entreprises agissent avec des procédures de prévision, planification, décision et contrôle.

Figure n°3 : Typologie des déterminants culturels de l'évolution des C.Q.

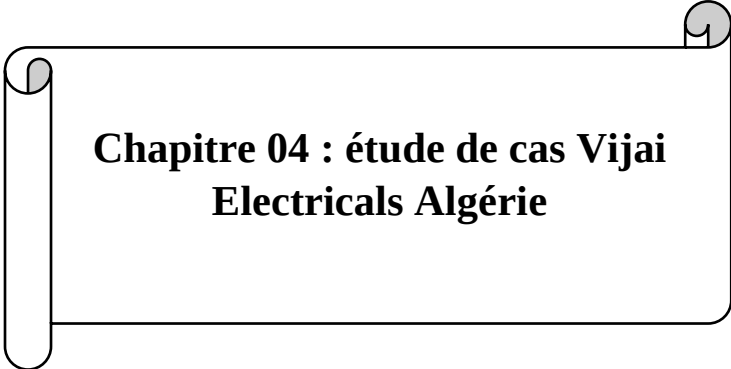
	Déviation	Développement	Stagnation
Procédures	Cultures managériales		Cultures autoritaires
Valeurs et procédures		Cultures phénix	
Valeurs	Cultures conviviales		

Source : réalisé par nous-mêmes

Conclusion du chapitre :

En mettant l'accent sur le phénomène organisationnel, la culture ne doit pas faire oublier l'individu ; elle doit permettre de constater les réalités, et a pour but de développer des capacités d'anticipation.

L'insertion et le développement managérial sont donc fortement liées à la culture des entreprises, il faut aller plus loin et considérer que les valeurs implicites de cercle de qualité ne sont pas forcément cohérentes avec les valeurs et la culture de l'entreprise.

A decorative graphic of a scroll with a dark blue border and a light blue background. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a dark blue border. The text is centered within the scroll.

Chapitre 04 : étude de cas Vijai Electricals Algérie

« La recherche permet de poser un regard nouveau sur les être et les choses, elle suppose d'être convaincu de l'existence d'une autre réalité »
Daniel Jacobi

Introduction du chapitre :

Dans la première partie nous avons fait une étude synthétique de nos différents concepts ainsi qu'une présentation sur la culture de l'entreprise et son adaptation.

A partir de ces concepts nous avons établi le cadre de la recherche sur le terrain, dont l'objectif d'apporter des éléments de réponses à la problématique de départ.

A ce moment de notre travail de recherche nous devrions confronter notre cadre conceptuel avec la réalité sur le terrain.

Pour ce faire, ce chapitre fera l'objet d'une analyse empirique approfondie, d'une entreprise Vijai Electricals Algérie. Donc il s'agit de déterminer et d'expliquer par le biais d'entretien, « comment l'adaptation des pratiques marketing à la culture locale se fait » au sein Vijai Electricals Algérie d'Azazga.

Le présent chapitre est structurée en trois sections. Dans la première section nous allons faire une présentation du terrain de recherche ; dans la deuxième section, faire un exposé de la démarche méthodologique que nous avons choisie afin de pouvoir recueillir et traiter les données empiriques ; puis, dans la troisième section, portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats issus de l'étude empirique ainsi que les contributions et les limites.

Section 01 : présentation du terrain et de l'organisme Vijai Electricals Algérie :

Avant de mettre en lumière la naissance et les missions de Vijai Electricals Algérie et Sonelgaz, une brève introduction sur le secteur énergétique en Algérie sera exposée afin de mieux cerner l'environnement dans lequel évolue celle-ci.

Le secteur économique de l'énergie dans le pays, occupe une place prédominante dans l'économie de l'Algérie. En 2019, il était le 16^e producteur de pétrole, 10^e producteur de gaz naturel et 7^e exportateur de gaz naturel dans le monde.

1) Présentation des entreprises :

L'électricité et gaz d'Algérie (EGA), était une ancienne compagnie publique chargée du monopole de la production et de distribution du gaz et l'électricité en Algérie entre 1947 et 1969. Fondée le 5 juin 1947 (pendant la colonisation française), pour être remplacé le 28 juillet 1969 par la nouvelle société Sonelgaz qui reprend tous ses actifs.

1-1) Sonelgaz

Sonelgaz, est un groupe industriel énergétique algérien, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de l'achat, le transport, la distribution et la commercialisation de gaz naturel. Son siège social est situé à Alger. Il est le premier producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie. En 2002, elle a été convertie en SPA entièrement détenue par l'Etat. En septembre 2013, elle achète neuve centrale électrique à General Electric ; le 19 mars 2014, Sonelgaz et General Electric ont signé un accord de partenariat à long terme pour la construction d'un complexe industriel en Algérie. Celui-ci aura une capacité de fabrication de matériel de production d'électricité (turbines à gaz, turbines à vapeur, alternateurs et systèmes de contrôle-commande).

La Sonelgaz est organisée en groupe industriel constitué de 39 filiales et cinq sociétés en participation exerçant des métiers de base, travaux, parmi ces filiales en cite :

- La société de production de l'électricité (**SPE**) ;
- Sharikate Kahraba Wa Takat Moutadjadida (**SKTM**) ;
- La société de gestion du réseau de transport de l'électricité (**GRTE**) ;
- La société de gestion du réseau de transport gaz (**GRTG**) ;
- **L'Opérateur système électrique (OS)**, chargée de la conduite du système de production et de transport de l'électricité ;
- **Kahrif** assure la réalisation des ouvrages énergétique (lignes et postes HT/ BT, réseaux souterrain électriques, gaz, fibres optiques, hydraulique) ;
- **Kahrakib** assure la construction des réseaux de transport aérien et souterrain toutes tensions confondues ainsi que l'études et la réalisation des postes électriques ;
- **Etterkib** assure le montage et la maintenance des ouvrages industriels. Elle est également présente pratiquement dans tous les secteurs économiques ;
- **AMC** assure la construction des réseaux de transport aérien et souterrain toutes tensions, confondues ainsi que l'étude et la réalisation des postes électriques,
- **INERGA** société de réalisation d'infrastructure SPA.

1-2) Vijai Electricals Limited :

Vijai Electricals Limited est une société publique constituée le 31 mai 1980. Elle est classée comme une société non gouvernementale. Son statut est actif. Sa catégorie est la société en commandite par actions. Son activité principale est la fabrication d'autres équipements électriques d'ailleurs elle est l'un des principaux fabricants-exportateurs de transformateurs de puissance et de distribution jusqu'à 15MVA, classe 66KV en Inde.

1-3) Vijai Electricals Algérie :

Cette partie de travail a été réalisée grâce au diagnostic élaboré via un guide d'entretien.

Pour commencer nous tâcherons de présenter la situation géographique de l'organisme Vijai Electricals Algérie, sa nature juridique, sa création et son domaine d'activité ainsi que ses objectifs

1-3-1) statut juridique, situation géographique de l'organisme Vijai Electricals Algérie et sa création.

Vijai Electricals Algérie est une société algéro-indienne, spécialisée dans la fabrication des transformateurs de grande puissance a été officiellement créée dimanche 11 mars 2018 lors d'une assemblée générale constitutive tenue au siège de la société publique Electro-industrie, sis à Azazga la route national N°12 Wilaya de Tizi-Ouzou.

C'est l'entreprise Electro-industrie qui a signé un accord avec Vijai Electricals Limited et Sonelgaz. Sa forme juridique est une SPA ; sa raison sociale est la conception, fabrication et commercialisation de transformateurs de grande puissance. Son capital social est réparti comme suit 45% pour Electro-industrie ; 15% pour Sonelgaz ; et 40% pour Vijai Electricals Limited. Son capital propre est de 1.400,98 milliards de DA, avec un taux d'intégration industrielle sera de 45% à 50% sur 5 à 6 ans. Sa superficie est de 33000m² dont 9940m bâtie. La durée de réalisation de ce projet est estimée à 22mois mais vue les contraintes environnementales, il est toujours en mode de réalisation. La gamme de puissance de produit est de 40-60-120 et 300 MVA, et une gamme de tension de 40-60 et 400KV, elle produira 115 transformateurs annuellement, son marché ciblé est Sonelgaz.

Les produits fabriqués par cette future société mixte seront destinés essentiellement aux maîtres d'ouvrage en Algérie activant dans le domaine de l'énergie tel le groupe de Sonelgaz qui recourt intensivement à l'importation de ce type de produit pour satisfaire les besoins de ses

projets. Le groupe indien espère que cette joint-venture soit, à la fois, un point de production destinée non seulement à couvrir les besoins de marché algérien mais aussi les marchés de la région Maghreb, Moyen Orient et l'Afrique.

1-3-2) objectifs de l'organisme Vijai Electricals Algérie :

- Vijai Electricals Algérie a pour mission principal de mener le projet en Algérie afin de le réussir pour qu'à l'avenir, il va s'internationaliser dans la plupart des pays du continent africain et par la suite dans différents pays des autres continents ;
- Mettre en position des transformateurs de hautes tensions afin d'économiser l'énergie du pays et éviter toutes interruption d'alimentation électrique, pour atteindre cet objectif d'efficacité en se basant sur ses RH, matériels, et financière ;
- Les RH composées d'un personnel administratif pour la gestion de l'entreprise ; d'un personnel technique pour superviser les chefs de projet ainsi que des ressources matérielles ;
- Toute cette réalisation a pour succès d'avoir un produit de qualité/prix, à ses attentes et ses besoins, et ainsi promouvoir un gain du temps, d'énergie et d'espace dans le respect des normes et de l'environnement.

1-3-3) l'organigramme et présentation du départements de Vijai Electricals Algérie :

Ici, nous allons présenter l'organigramme ainsi que ses départements.

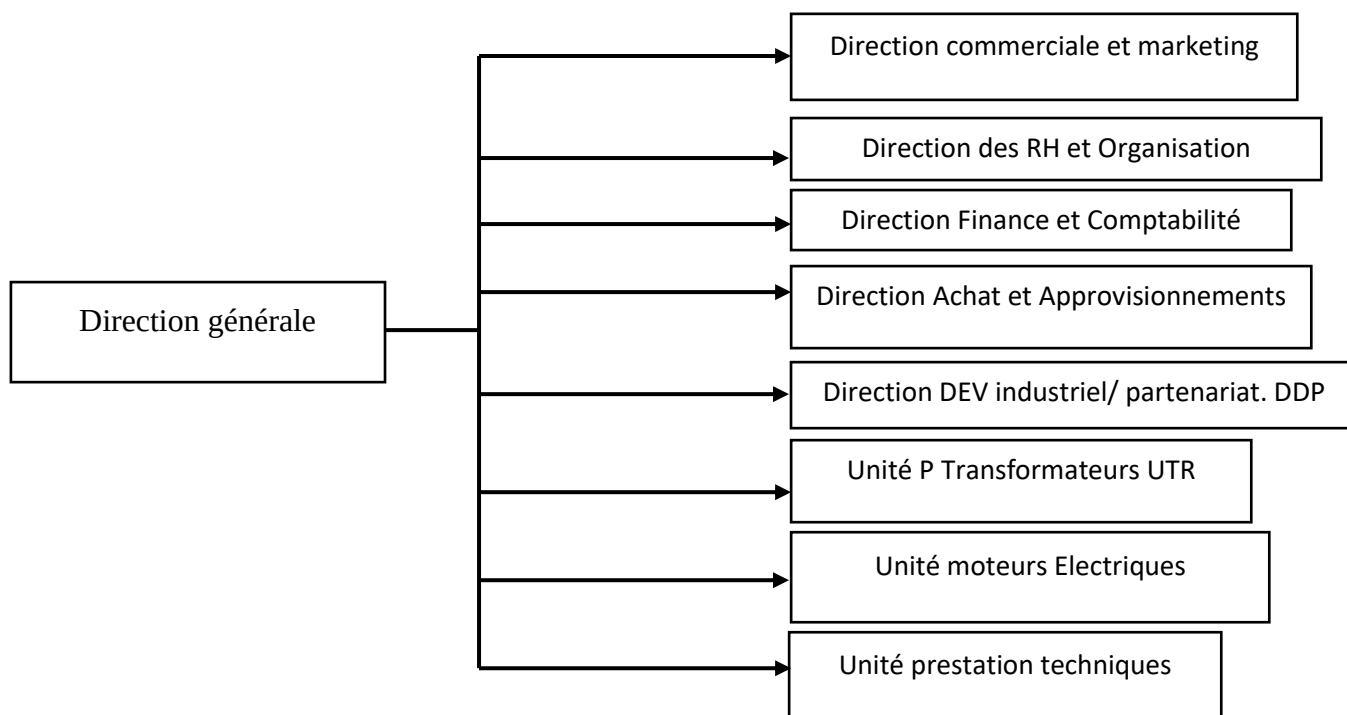
1-3-3-1) l'organigramme de Vijai Electricals Algérie :

Un organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnel et hiérarchique d'une entreprise. Il sert à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Il simplifie et permet de visualiser les différentes relations de commandements ainsi que les rapports de subvention d'où une vision simple et claire des structures complexes car chaque entreprise diffère d'une autre selon son activité et sa taille, c'est pour cela, qu'elles ne sont pas structurées de la même manière.

Afin d'assurer une certaine efficacité et une parfaite liaison entre les différents services et structures, **Vijai Electricals Algérie** a su mettre au point un « organigramme » qui définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre ces divers services.

Selon DASARI Srinivas, l'organigramme de la filiale est comme suit :

Figure n°4 : l'organigramme de Vijai Electricals Algérie :



Source : document interne de l'organisme

Cette schématisation, permet d'avoir un aperçu global sur la structure hiérarchique de l'entreprise, distinguer les différents services et surtout les relations qui existent entre eux.

C'est grâce à cela, que le personnel arrive à se définir, avoir « qui fait quoi ? », « qui dépend de qui ? » et ainsi améliorer l'efficacité du travail.

1-3-3-2) présentation des départements :

a) Direction générale :

La direction générale est chargée de l'administration courante de l'organisme. Elle assure les relations des principaux acteurs du secteurs économiques. Elle est dirigée par un directeur général et un co-gérant qui détient lui aussi le pouvoir de faire tous les actes de la gestion dans l'intérêt de la société.

Au côté du personnel dirigeant, cinq directions existantes :

- Direction commerciale et marketing
- Direction des RH et organisation
- Direction Finances et comptabilité

- Direction achats et approvisionnements
- Direction de DEV industriel/ partenariat DDP

1) Direction commerciale et marketing :

La direction commerciale est chargée principalement de la gestion commerciale, de la recherche de nouveau marché, de l'administration des ventes, de suivi de Sonelgaz, du recouvrement, de la validation des plannings de production, des réclamations. Elle est dirigée par un directeur commercial qui a sous sa responsabilité directe : un service commercial, un service R&D, un service de vente et des commerciaux.

La direction marketing est gérée par un directeur marketing, sa mission est de diffuser en interne et en externe la stratégie de l'entreprise et de mettre en avant ses atouts.

Cette dernière a pour mission de valoriser l'image de la société et ses performances. Elle doit dessiner le schéma d'une entreprise à objectif définie, a but et fins précis et véhiculé une transparence, une rigueur et crédibilité sans fails.

2) Direction des RH et organisation :

La direction administrative assure la gestion administrative, la gestion des achats et du transit, la GRH. Elle est dirigée par un directeur administratif et DRH ont sous leur responsabilité : un service administratif et un département des RH. Leur mission consiste à élaborer et mettre en œuvre les moyens qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutements, et formation) nécessaire à une optimisation ou une adaptation des RH ainsi assurer la conduite de la gestion du personnel.

3) Direction finance et comptabilité :

La direction financière est un service clé de l'organisme, elle met en place des outils d'aide à la prise de décision stratégique et prévient ainsi les risques financiers. Cette dernière est supervisée par un directeur DAF. Ce dernier vérifie que les dépenses sont réalisables à l'instant afin de trouver l'équilibre.

La direction comptabilité est chargée de centraliser et comptabiliser les recettes, les dépenses et les opérations divers. Elle doit également produire le SIC, ainsi que préparer et présenter le contrôle comptable. Elle est dirigée par un directeur comptable.

4) Direction achat et approvisionnement :

La direction achat joue un rôle d'interface dans l'organisme avec les fournisseurs externes. L'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou service destiné à la production. Il couvre également tous les autres besoins d'exploitation de

l'organisme, d'où cette dernière est réalisée par un délégué d'achat et d'approvisionnements qui a pour rôle d'organiser, planifier et contrôler.

5) La direction industrielle :

La direction industrielle est rattachée hiérarchiquement à la direction générale afin de superviser sa mise en œuvre, manager l'établissement et suivre la rentabilité de production. Cette dernière est dirigée par un directeur industriel et un sous-directeur technique pour but de piloter, suivre l'évolution du marché, étudier le positionnement des produits, et négocier les contrats (dans le management global).

Section 02 : protocole de recherche, démarche :

Dans la présente section nous évoquerons successivement la méthodologie de recherche, les caractéristiques de la population de la recherche et l'échantillon de l'étude.

2-1) rappel de la problématique et des objectifs de recherches :

Avant d'évoquer la méthodologie de recherche, il est nécessaire de rappeler la problématique et les objectifs de recherche.

2-1-1) Rappel de la problématique de recherche :

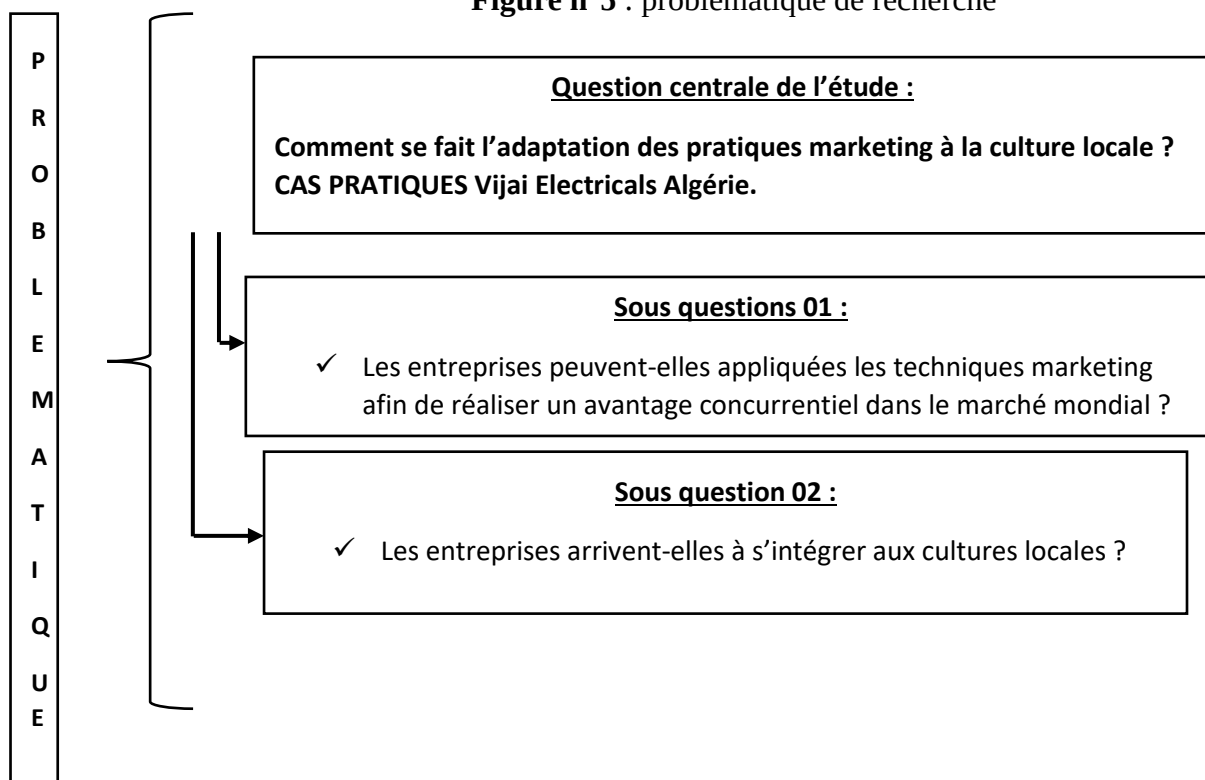
Notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante « **comment l'adaptation des pratiques marketing à la culture local se fait** »

La question centrale de la recherche fait émerger deux principales questions de recherches et qui vont guider notre démarche empirique. Ces questions sont les suivantes :

- ✓ Les entreprises peuvent-elle appliquées les techniques marketing afin de réaliser un avantage concurrentiel dans le marché mondial ?
- ✓ Les entreprises arrivent-elles à s'intégrer aux cultures étrangères ?

Notre problématique de recherche est présenté dans la figure suivante :

Figure n°5 : problématique de recherche



Source : Réalisé par nous-mêmes

2-1-2 : rappel des objectifs de recherches :

La problématique de la recherche s'inscrit dans une logique de déterminer l'apport des cultures et d'explorer les aspects de la perception qualitative de la communication par leurs clients et leurs institutions culturelles.

2-2) Le protocole de recherche :

Certains auteurs pour caractériser la démarche qualitative distinguent les données qualitatives des données quantitatives. Pour Miles et Huberman¹, « *les données qualitatives présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* ». Et selon Yin², « *les données numériques* » apportent des preuves de nature quantitative, tandis que les « *données non numériques* » fournissent des preuves de nature qualitative. Pour Evrard et al. (2002)³, les données qualitatives se rapportent à des variables mesurées sur des échelles nominales ou ordinales, c-à-d non métriques. Toutefois, la nature des données ne dicte pas forcément l'approche.

¹ Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). Analyse des données qualitatives. (2^e éd.) Paris.

² Yin, R. K. (1984). Case study research. Design and methods. Beverly Hills, CA : Sage Publications.

³ Evrard et al. La question des relations entre failles et plis, éd Bricole (2002),

Ainsi selon la plupart des chercheurs, la recherche qualitative ne se caractérise pas par les données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, mais bien par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique, Strauss et Corbin (1990)⁴.

La démarche des tenants de l'approche qualitatives est fondée sur le postulat des successeurs de Freud. Paillé (1996)⁵ définit la démarche qualitative comme suit « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant* », Paillé (1996)⁶.

L'approche qualitative en marketing est donc une démarche qualitative à caractère exploratoire qui a pour objet d'identifier et d'expliquer certains aspects du comportement du consommateur, tels que les motivations, les attitudes, les intentions, les croyances, les goûts, les préférences, etc.

La démarche qualitative utilisée dans ce travail consiste à recueillir des données par entretiens semi directif et à les traitées par l'analyse de contenu afin de générer des items.

➤ **Les entretiens semi-directifs :**

L'entretien semi-directif est aussi nommé l'entretien à réponses libres ou entretien centré chez des auteurs comme Grawitz (1993). Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995)⁷ « *l'entretien semi-directif n'est pas entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose de questions guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Autant que possible il « laissera venir » l'interviewer afin que celui-ci puisse parler ouvertement. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible* ».

⁴ Strauss et Corbin, basics of qualitative research, éd Abstract (1990).

⁵ Paillé, la recherche qualitatives, éd la méthodologie qualitatives (1996).

⁶ Paillé op. Cit.

⁷ Rolland S. (2003), Impact de l'utilisation de l'internet sur la qualité de service perçue et la satisfaction du consommateur.

- **Le mode d'administration**

L'entretien semi-directif en face à face est privilégié pour ce mémoire. Il permet, un contact direct de l'enquêteur avec l'enquêté et une organisation thématique des pensées d'un sujet sur un thème précis. C'est un outil permettant de révéler les valeurs, perceptions et représentations (*pensées construites*) et les pratiques sociales et individuelles (*faits expérimentés*). L'entretien a pour but de recueillir des données des individus selon une procédure directe, dans leurs propres termes, leurs opinions à propos d'une situation, d'un problème, d'un comportement, d'un « objet ».

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche une enquête qualitative a été réalisé auprès du directeur général de Vijai Electricals Algérie, afin d'avoir un avis objectif sur les entreprises et leurs adaptations aux cultures locales. Pour mieux comprendre les mécanismes et essayer d'apporter des réponses à nos questions de recherche, il sera intéressant de constater la réalité du terrain.

On a choisi ce type d'études, vue la culture de l'entreprise est un sujet complexe à traiter, il n'est pas véritablement mesurable, il n'existe que très peu de statistique sur ce sujet, car on évoque avant tout la culture en son mode d'histoire, de religion, de mythe (*psychologique*), et non d'un élément mesurable via des données chiffrées. L'objectif est de comprendre comment que les entreprises en fusion ou qui compte s'installer à l'étrangers peuvent s'intégrer à leur culture locale.

➤ **Objectif de l'entretien :**

- Le premier objectif est d'obtenir des éléments concrets et les informations nécessaires afin de savoir comment que les entreprises s'intègrent aux cultures locales.
- Le second objectif est de comprendre son comportement vis-à-vis de ses salariés
- Le troisième objectif est d'apporter une réponse concrète à la question de recherche qui nous intéresse.

Ces objectifs sont importants et ambitieux, afin de pouvoir les valider nous allons détailler avec précisions les éléments de la construction de l'entretiens semi-directif réalisé avec le co-gérant DASARI Srinivas qui est notre seul échantillon de références à notre population mère (l'organisme Viaji Electricals Algérie).

Section 03 : Résultats/ discussions :

La culture d'entreprise, peut apporter des modifications à l'entreprise elle-même, tout en répondant sur l'entretien réaliser avec le co-gérant DASARI Srinivas, d'une durée d'une heure, afin de répondre à notre problématique, on a divisé l'entretien semi-directif en trois phases qui sont : mission, objectifs, stratégie de l'entreprise ; l'environnement algérien, culture, management, marketing ; l'évolution professionnelle de la situation, solution envisageable.

3-1) mission, objectifs, stratégie de Vijai Electricals Algérie :

a) Objectifs :

- En premier lieu, son objectif est de bien mener son projet en Algérie et le réussir pour qu'à l'avenir, il va s'internationaliser dans d'autre pays du continent africain et par la suite dans les différents autres continents

b) Missions :

- Sa mission consiste à faire une vente directe pour ces transformateurs à Sonelgaz

c) Stratégie de Vijai Electricals Algérie :

- L'investissement local : elle importe la MP afin de la transformer en un produit fini.

3-2) l'environnement algérien, culture, management, marketing :

a) L'environnement algérien :

- Il n'existe pas des concurrents pour cette filiale ni directs, ni indirects.
- Les éléments qui effectuent l'organisme sont à la fois de nature interne et externe. Dans **l'environnement interne**, l'entreprise Vijai Electricals Algérie possède un élément de contrôle, elle met en évidences les compétences afin d'installer leur produit. Dans **l'environnement externe**, on cite l'environnement écologique dont cette entreprise progresse vers des avantages du respect de l'environnement afin de faire une économisation de l'électricité, d'ailleurs elle s'est intéressée a la provenance de la MP, aux matériaux utilisé, aux mentalités, Les conséquences écologiques sont du aux changements climatiques (monsieur DASARI a cité qu'au nord tellement qu'il fait froid il a investi selon ce climat, mais aussi a abordé au sud, tellement qu'il fait chaud, il a installé ces transformateurs afin d'éviter les chutes de tensions .

- Afin que l'entreprise puisse s'implanter sur un marché étranger, il faut se planifier et bien gérer les tâches pour un meilleur résultat, pour cela on a suivi quelques étapes afin de pouvoir réussir. Pour Vijai Electricals Algérie ; on a pu identifier notre objectif à l'international qui est de faire augmenter le CA et de se présenter à l'international avec ce produit, pour économiser l'énergie. On ce moment, on a choisi l'Algérie. Pour Vijai Electricals Algérie son opportunité c'est l'accord signé avec les trois entreprises Vijai Electricals Limited, Electro-Industrie, et Sonelgaz, cette filiale lui ont permis d'intégrer le marché algérien. Par la suite, on a pu analyser le marché ciblé qui est Sonelgaz, vu que c'est le seul opérateur énergétique en Algérie. Sonelgaz détient le monopole vu qu'il n'existe aucun concurrent sur le territoire. Grâce aux conditions juridiques et légales qui sont raisonnables, on a intégré le marché facilement. Pour cause de la fusion, l'orientation avec ces trois entreprises, la stratégie d'entrée a plus d'avantage comme l'accès rapide au marché et a une base de client déjà connue, accès aux technologies, aux brevets..., accès rapide à un réseau élargi de compétences (gouvernement, banquiers...), le contrôle sur les RF&H, accélération de processus décisionnel, maximisation des synergies et amélioration de la compétitivité globale, et cela le modèle d'affaire est adopté aux spécificités de marché (son marketing, distributions, chaînes logistiques, produits, offre, modalités de paiement et le calcul des prix qui sont adaptés au contexte culturel ainsi qu'au micro et macroenvironnement, et au dernier lieu avoir une mise à jour de la veille commerciale, les devises, les fuseaux horaires les configurations des processus, les logiciels,... etc.

b) La culture :

- Vijai Electricals Algérie a une culture spécifique qui représente son histoire, vu que cette dernière a fait une fusion avec trois entreprises qui sont Sonelgaz, Vijai Electricals Limited, et Electro-industrie
- D'après les résultats recueillis, on déduit que la culture de l'entreprise Vijai Electricals Algérie suit la même qu'en Algérie, mais en essayant de faire quelques modifications dans comment motiver nos salariés.

c) Le management :

- On déduit que pour gérer les conflits de l'organisme (la filiale Vijai Electricals Algérie) il procède à quelque méthode, parmi eux on cite, le pouvoir de récompense, dans cette dernière le manager de la filiale récompense ses salariés par des promotions, des congés, une augmentation du salaire, etc. ; ici c'est pour motiver les salariés. Mais dans le cas où les salariés font des erreurs indésirables, il procède au pouvoir coercitif, dans ce cas le manager sanctionne ses employés selon le niveau de l'erreur faite, soit une affectation professionnelle, renforcement du travail, application plus rigoureuse des règles de travail, suspension sans salaire...
- Le modèle de prise de décision de management utilisé pour Vijai Electricals Algérie est le modèle rationnel, ce modèle aide la filiale à choisir des solutions pour avoir plus d'avantages.
- Pour les salariés, il compte recruter des ingénieurs qui sont compétents et adéquats à leurs postes, mais dans son début de projet, il compte aussi recruter des ingénieurs hindous plus compétents afin de donner de l'expertise aux ingénieurs locaux pour les fabrications des transformateurs et la conception dont on cite le transfert technologique.
- La langue de travail dans cette filiale est en premier lieu l'anglais, le Français et en dernier l'arabe.

d) Le marketing :

- Pour le mix-marketing de cette filiale, la présentation de son produit est plus importante, donc il faut avoir une bonne connaissance dans le couple produit-marché (vue que dans l'industrie un produit ne peut être existant sans qu'il existe un marché). Le cycle de vie de ce produit est divisé en 5 étapes :
 - ✓ **Phase0** : Vijai Electricals Algérie a fait une recherche sur les demandes des consommateurs, pour elle, elle a fait une étude sur ce que Sonelgaz demande.
 - ✓ **Phase01** : le lancement et le décollage : avant qu'elle procède au lancement du produit, elle doit d'abord lui donner une présentation ou

une fiche technique qui est un transformateur de grandes puissances, avec une gamme de puissances 40- 60- 120- 300MVA, et une gamme de tensions 60- 200- 400KV, et par la suite elle doit s'investir. Pour notre cas, cette filiale n'a pas encore entamé cette phase, elle est en mode de fabrication, pour faire le lancement ; elle a besoin encore du temps.

- ✓ **Phase 02** : c'est la croissance et le développement
- ✓ **Phase03** : la maturité : c'est la stagnation du produit et le prix avec une connaissance plus large de ce dernier.
- ✓ **Phase04** : situation du déclin

Pour le prix ce n'est pas à elle de fixer les prix mais c'est à l'Etat de le faire, pour la communication, il fera appel au média, à la bouche à oreille, faire des conférences et séminaires dans des université énergétique ou même dans différents types d'université, des blogs, et foires. Pour la distribution c'est elle-même qui s'en chargera de la distribution suivie d'une force de vente.

3-3) l'évolution professionnelle de la situation, solution envisageable :

a) L'évolution professionnelle de la situation :

- Le manager de Vijai Electricals Algérie a cité quelques obstacles qu'on trouve lors de la communication avec ses salariés, ou entre eux-mêmes (les salariés), le faible capacité d'adaptation (le manque de confiance en soi, la communication agressive, la nervosité) ; la faible sociabilité (la timidité, absence d'assurance) ; la faible conscience morale (invention et irresponsabilité) ; faible ouverture intellectuelle (étroitesse d'esprit, tristesse) ; et pour se communiquer entre personne de différente culture, il nous a cité la communication interculturelle, ici l'obstacle c'est le fait de mal comprendre le contexte culturel voulu, alors il peut aller d'un point faible à un point fort, même le langage gestuel joue un rôle très important.
- Les problèmes rencontrés pour le développement au sein de Vijai Electricals Algérie, comme tout organisation énergétique, le développement de cette dernière a rencontré plusieurs problèmes, sur les plans matériels, techniques, humain et organisationnel.

- **Sur le plan organisationnel** : il y a un manque de communication interne, un système cloisonné, organisé sous forme de deux grandes entités : une entité énergétique et une entité administrative. Entre les deux, la communication n'est pas souvent instaurée. Le fonctionnement interne de l'entité énergétique est par ailleurs complexifié par la diversité et la multiplicité des informations. Ces informations sont utilisées par de nombreux acteurs ; elles doivent donc pouvoir circuler et être facilement accessible tout en respectant leurs sécurités et leurs confidentialités. La cohérence des informations ne sont pas totalement assurées.
- **Sur le plan technique** : sur le plan technique et matériel, le nombre de transformateurs associée est très insuffisant.
- **Sur le plan matériel** : la mise en place des transformateurs nécessite l'achat et la maintenance d'un matériels coûteux, prévoir des procédures de fonctionnement dégradé en cas de système.
- **Sur le plan humain** : la mise en compte des ressources humaines, est l'une des conditions les plus importantes de ceci, d'un transformateur. Sur le plan humain, il y a un manque du personnel qualifié et le personnel administratif et non fermé à l'utilisation de ce type d'outils.
- D'après nos recherches et nos études au niveau de la direction de Vijai Electricals Algérie, on a pu constater :
 - ✓ La fonction marketing est inexistante sur l'organigramme officiel de la filiale, son image n'est pas élargie comme un facteur essentiel dans les activités de cette dernière, alors que toutes les études marketing sont faites pour étudier le marché et les concurrents ;
 - ✓ Plusieurs éléments sont nécessaires afin de concrétiser la clientèle, mais les facteurs les plus recherché sont la qualité et le délai de fabrication de ces transformateurs ;
 - ✓ Vue la crise sanitaire, il y a eu un empêchement d'importation de la matière première afin de faire la production du produit ;
 - ✓ Un manque de personnel au niveau de la direction commercial, tout comme sur le terrain de travail (manque d'ingénieurs) ;
 - ✓ Problème de communication ; leur site Web non remis à jours ;

b) Solution envisageable :

- Pour éviter ses obstacles il compte avoir une écoute active et attentive afin d'avoir mieux d'information, selon notre analyse, on déduit aussi que le manager

compte communiquer avec ses salariés pas autant que de simple employés, mais en les considérant comme des membres de sa famille, afin de construire une certaine confiance entre eux et avoir confiance en soi ; essayer au maximum de mieux gérer son organisation en faisant en sorte de suivre qu'une seule culture à l'intérieur, et chacun respecte la culture de l'autre afin d'avoir de bon résultat et réussir à mieux se communiquer et avoir une seule langue de communication dans l'entreprise que tout le monde maîtrise

- . Après une enquête faite, on a pu établir quelques propositions :
 - ✓ Mettre en place une structure chargée du marketing et de la communication au sein de la filiale afin qu'elle soit plus opérationnelle et officialiser la fonction marketing dans l'organigramme de Vijai Electricals Algérie ;
 - ✓ Renforcer son département commercial en RH qualifiée ;
 - ✓ Mettre en place des ingénieurs qualifiés afin d'avoir des produits de meilleures qualités ;
 - ✓ Mettre en garde un chargé clientèle en vue de prendre en considération les réclamations et l'orientation des clients ;
 - ✓ Mettre un numéro vert pour les clients ;
 - ✓ La mise à jour de site Web, et avoir des comptes sur les réseaux sociaux afin de faire la communication et que les clients puissent réclamer ;
 - ✓ Rédiger un organigramme répondant aux demandes et besoins de la filiale.

3-4) cas d'école :

Afin de mieux répondre à notre problématique, on a pris une entreprise commerciale **McDonald's** et le marché Halal comme cas d'école.

Dans le premier cas McDo est une chaîne de restauration rapide américaine fondée par l'homme d'affaire Ray Kroc en 1952 après avoir acheté les droits d'une petite chaîne de hamburgers exploitée à partir de 1940 par les deux frères Richard et Maurice McDonald. Son siège social est situé à Chicago, Illinois, États-Unis. Sa forme juridique est SA par action simplifiée à associé anonyme. Parmi ces produits de qualité on trouve : le Big Mac, Chicken MC Nuggets (McCroquette), Royal Cheese (cheese burger), frites, pommes de terre, Sundae, McFlurry,

Wrap ; elle a plusieurs filiales, on cite McDonald's Suisse, McDonald's France, McDonald's Canada, McDonald's South Africa, McDonald's Maroc...etc.

McDo a pour mission : augmenter sa présence commerciale dans le monde ; participer à une politique d'insertion des jeunes par l'embauche ; promouvoir une politique social interne par le mérite ; adhérer les franchisés aux valeurs de l'enseignes (qualité, propreté, hygiène et sécurité) ; respect de l'environnement pour un développement durables. Fat burger est les nouveaux concurrents directs de McDo avec son menu bien gras.

Une adaptation marketing qui prend en compte les aspects économiques et socioculturels des marchés étrangers, rendus possibles par les franchisés de chaque pays qui apportent leurs connaissances et leur habitude de consommation, leurs goûts, le niveau de revenus et la religion. Si le Big Mac se compose de bœuf à l'origine, le hamburger est adapté au marché indien proposant une version au poulet tandis leurs religions ne leurs permettent pas de manger le bœuf vu que la vache (la mère universelle » est représentée comme la sacralité de toutes les créatures. L'Italie se verra proposer des salades de pâtes ou des hamburgers à la mozzarella. Les pays asiatiques disposent des sandwiches aux galettes de riz tandis que le Maroc, composé de viande épicée connaît un énorme succès dans plusieurs pays du monde Arabe ainsi qu'au Pakistan.

Pour les Mc Suisse par exemples, McDo utilise les ingrédients locaux tels pommes de terre, viande de bœuf, blé et l'huile de colza, le lait Suisse, et de sucre blanc pour le café et le thé qui portent un label de garantit origine Suisse. Depuis 2010, il y a eu la loi que la viande des animaux doivent passer au moins 26 jours par mois à l'air frais en été, et faire des pâturages ou à un parcours d'au moins 13 jours par mois en hiver.

Pour le McDo Maroc, les produits tels le pain, les salades, les légumes, les huiles et le lait font des produits locaux, mais en ce qui concerne la viande, le poulet, le poisson, les sauces et les fromages, sont importé avec une certification Halal octroyé par les organismes de certification halal des pays d'origine et qui doit accepter le rituel de l'abattage. Et offre des promotions et des suppléments, comme en mois sacrés de Karem, au Maroc ils servent du Harira, le lait et les dattes lors d'el-iftar.

McDo s'intéresse à l'hygiène pour cela, elle interdit pour ces employés du mettre de vernis ou de faire le service cheveux lâcher ; et par ailleurs les employés doivent mettre la tenue vestimentaire spéciale jaune et rouge qui représente l'enseigne McDo

Pour conclure, on déduit que la stratégie de la marque McDo est de s'adapter à la culture et la gastronomie de chaque pays dans lequel elle s'est implantée, tout en conservant une standardisation.

Pour le deuxième cas, qui est sur l'hyper marché français aux moyen orient. Avant de tout commencer, on optera à une définition d'un hyper marché, qui est un commerce de détail en libre-service, de grande taille. Le dimensionnement et le mode de fonctionnement de ces usines à vendre repose sur un modèle de gestion spécifique, censé leur assuré un avantage concurrentiel. Pour l'hyper marché français on distingue Auchan, Carrefour, Cora, E. Leclerc, Géant Casino, Hyper U, l'inter marché Hyper.

Face à la mondialisation, les hypers marchés doivent adopter des nouvelles stratégies, parmi celle-ci, l'internationalisation, c'est à dire l'implantation dans un autre pays. Cette stratégie nécessite de repenser le marketing, donc pour adopter ce dernier afin de réussir l'implantation d'un hyper marché français dans un pays et plus particulièrement au moyen orient. Une étude qualitative réalisé par Virginie Gallego (maitre de conférences à l'université de Grenoble) et Mahran Meskeh (docteur en science de gestion à l'université Montpellier 1) constate que les responsables des hypers marchés ont présenté plusieurs raisons pour expliquer leur assortiment plutôt régional.

D'une part, les enseignes françaises ne peuvent s'installer de manière indépendante dans les pays du moyen orient. Elles doivent s'implanter par le biais de partenariat en tant que franchise. Le groupe Carrefour a fait un choix stratégique de s'associer seulement au groupe Madjid El futtaim, le groupe Casino de son côté est associé à trois groupes à savoir Al Hokair, Fucom et Admic et enfin le groupe Auchon de son côté, vient de s'associer avec le groupe Nakheel Retail pour l'ensemble de la région du moyen orient.

D'autre part, le coût d'acheminement des produits occidentaux varie en fonction des coûts de transports et les taxes d'importations, les taxes douanières, en dernier le taux de change élevé de l'euro. En plus, une grande majorité des marques mondiales fabriquent ou assemblent ses produits dans la région pour profiter de réduction de coût et du marché de libre-échange comme Nestlé, Coca-Cola, Signal, etc. car elles sont produites dans la région.

Le groupe Carrefour a inséré en Egypte dans ses rayons des produits non-alimentaires issue de la production locale, mais à la base destinée uniquement à l'exportation, en conséquent de surprendre le consommateur qui n'était pas habitué à trouver des produits locaux de très bonne qualité.

L'absence de central d'achat dans la région oblige les distributeurs à importer leurs produits, face à ces producteurs locaux qui n'ont pas forcément les mêmes exigences dans les procédures de fonctionnement, les enseignes françaises en ont défini des cahiers de charges stricts comme la fixation de taux de graisse pour la viande ou la propreté et l'emballage des fruits et légumes, ces normes limitent l'accès des petits producteurs aux hypers marchés.

Les enseignes françaises au Moyen-Orient proposent également des produits exotiques comme la semaine de l'Asie à l'occasion du Nouvel An chinois et ceux-ci afin d'attirer la communauté asiatique, créer une animation, satisfaire les catégories de ses clients qui aiment cette cuisine, développer le mode de consommation local.

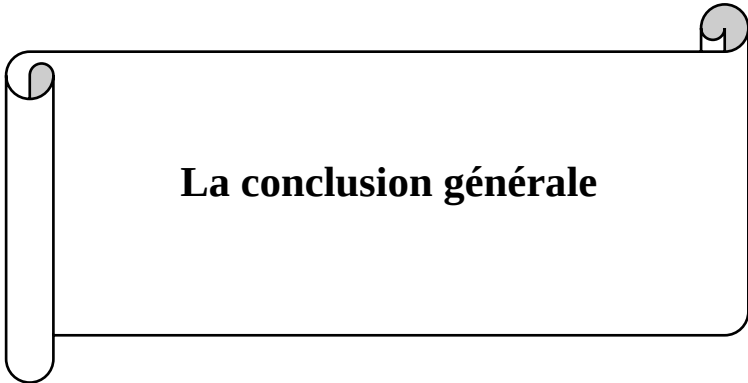
Cette découverte des plats étrangers et de la cuisine du monde doit prendre en considération l'importance de l'adaptation liée aux croyances religieuses des consommateurs locaux. En effet, les grands distributeurs français ont supprimé tous les produits contenant du porc ou de l'alcool, en outre, la viande est toujours Halal, le risque était ici important. Les grandes marques restent sans modifications dans les rayons sauf que l'écriture doit être en arabe afin de répondre à l'obligation législative, de mentionner les informations importantes en arabe.

Conclusion du chapitre :

L'Énergie est devenue, en moins d'un siècle, un enjeu économique et stratégique majeur et un symbole du succès du développement économique. En effet, des relations étroites existent entre l'énergie et le développement économique. Cependant, le développement des industries à forte consommation énergétique n'a pas répondu à une satisfaction correcte des besoins et a entraîné des graves atteintes à l'environnement. Le changement climatique, l'épuisement des combustibles fossiles et les risques géopolitiques rendent inévitable le passage aux ER.

C'est pour cela, le directeur a proposé de mettre des transformateurs afin d'éviter toute contrainte citée en haut.

Et à travers l'analyse des deux cas et l'interprétation des données de terrain, nous avons constaté qu'il existe une adaptation culturelle dans une entreprise industrielle et commerciale. Ces dernières ont été prises dans un environnement international d'une culture locale qui est donc d'adopter un nouveau mode de gestion.



La conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

« La vie est l'adaptation continue de relation interne à des relations externe »
Herbert Spencer

Une adaptation réside dans une entreprise avec comportement caractéristique de son environnement concurrentiel et culturel, pour but de constituer une action d'un résultat enregistré de l'intérieur comme à l'extérieur. Afin d'effectuer cela, toute entreprise doit s'adapter à la culture locale et/ou internationale.

La stratégie d'internationalisation vise à ouvrir de nouvelles parts du marché à l'international en trouvant des débouchés commerciaux. C'est une stratégie offensive de l'expansion. L'approche d'un marché étranger suppose que le dilemme adaptation/standardisation du produit soit résolu, l'adaptation du produit au marché étranger visé permet de tenir compte du consommateur, du marché local et de leurs spécificités ; la standardisation de son côté permet d'offrir un même produit sur tous les marchés cibles afin de diminuer les coûts.

La conquête de nouveau marché pousse souvent les entreprises à s'aventurer dans de nouvelles contrées. S'il y a une chose dont on est sûr, c'est que chaque région, chaque pays possède sa propre culture, sa propre langue. Ces deux paramètres sont aussi importants l'un que l'autre et la marque doit impérativement se conformer aux besoins des nouveaux clients tout en adaptant une stratégie marketing. Cette dernière a parfaitement fonctionné dans un pays, peut-être, peu efficace dans une autre région ; sans citer que cela, peut entraîner des risques qui peuvent ruiner l'image de l'entreprise.

La fonction du manager a connu plusieurs évolutions. En effet, le management a dû s'adapter aux différents changements organisationnels sociétaux et culturels. Le management interculturel permet entre autre de minimiser les incidents entre collaborateurs. Selon une étude de right management (man power group), on dénombre plusieurs compétences clés pour manager une équipe interculturelle, à savoir l'adaptation, qui représente un facteur de réussite en termes de mondialisation. Quel que soit le contexte ou la situation, le personnel de chaque entreprise doit s'adapter aux cultures, coutumes et valeurs de chacun. La réussite et l'évolution de cette dernière, est fondée sur différente culture professionnelle, sociale, politique, religieuse, générationnelle. Cette culture s'emploie afin de faire rayonner le meilleur et la réussite de chacun.

CONCLUSION GENERALE

Vijai Electricals Algérie d'Azazga est une filiale industrielle d'Electro-industrie, du fait qu'elle est :

- La source initiale de fabrication de gamme varié des transformateurs électrique de grande puissance à technologie complexe ;
- Cette dernière importe sa matière première de l'étranger pour les besoins de transport et répartition des énergies produites par les centrales électriques ;
- L'autosuffisance est son principal objectif, pour en finir avec l'importation des transformateurs à grandes puissances.

On peut conclure à partir de notre analyse que, l'adaptation culturelle dans les entreprises industrielles ne sont pas compatible à la culture locale, sans aucun doute, cette théorie est affirmée dans les entreprises commerciales confirmé dans les deux cas cités dans la phase empirique.

Vijai Electricals Algérie a rencontré des problèmes majeurs spécifiques et complexes au milieu de leur environnement ; ainsi un problème dans le secteur technologique cité dans les solutions envisageables afin de l'améliorer.

Ces éléments nous ont conduits à confirmer les sous-questions de départ, donc :

- Les entreprises appliquent les techniques marketing afin de réaliser un avantage concurrentiel dans le marché mondial ;
- La formation du personnel est une solution qu'adopte Vijai Electricals Algérie ;
- Les entreprises arrivent à s'intégrer aux cultures locales

Le déroulement de cette étude n'a pas été sans rencontre d'entraves, dont nous citons :

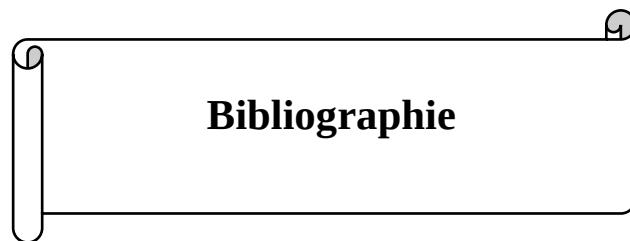
- Difficulté par rapport à l'indisponibilité des personnes interviewées. De ce fait, nous avons même eu des personnes qui n'ont pas accordé l'entretien pour cause de crise sanitaire ;
- Les données recueillis sont d'ordres qualitatifs et mettent en évidence les points les plus marquants des dispositifs vus par la personne interviewée, avec les limites et la subjectivité de son discours propre. Ensuite, nous utiliserons avec prudence le contenu de l'entretien semi-directif auprès des cette personne interviewée ;
- Le manque des textes réglementaires sur le management marketing interculturel de cette entreprise ;

CONCLUSION GENERALE

- Le manque d'étude, sur le système marketing et l'adaptation de la culture de cette entreprise.

Enfin, il est nécessaire de souligner que l'étude que nous avons effectuée n'est qu'un traitement préliminaire du sujet. D'autres études encore plus approfondies peuvent être effectuées par la suite à partir de notre travail de recherche, car il met en avant des ressources qui peuvent être plus ciblées. Toutefois, notre souhait est que cette étude donnera naissance à une vague de recherche ultérieure qui se porteront sur :

- Revoir l'adaptation culturelle d'une entreprise multinationale, tout en utilisant les outils marketing culturels
- Une étude comparative plus approfondie entre les entreprises étatiques et privées sur l'adaptation culturelle.
- L'évaluation concurrentielle des entreprises et leurs adaptations aux cultures algériennes.



Bibliographie

Bibliographie :

Bibliographie

• Les ouvrages

- 1) Akbar Molajani, dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, France, 2004, P.45,46.
- 2) Aktouf Omer, Mobilisation et culture d'entreprise ; in revue personnel n°359, avril, ANDCP, 1995
- 3) Alain Beltran, Michel Ruffat, culture d'entreprise et histoire, les éditions d'organisations, 1992
- 4) Armand Dayan, manuel de gestion, paris, éd Ellipses, 2 édition, 2004, vols 1, p.291
- 5) Auchin (W), la société M, Paris, inter édition, 1982
- 6) Auchin (W), markets, bureaucracies and clans, A.S.Q ? n° 28 ? 1983
- 7) Bernard Lyonnet, pratique de marketing international ; édition ESKA, 1996.
- 8) Bournois Fet Roussillon S, « préparer les dirigeants de demain, une approche internationale de la gestion des cadres à hauts potentiels, 1998
- 9) Broms (H), Gahemberg (H) communication to self in organizations and cultures, A. S. Q, N°281, 1983
- 10) Bosche (M), Bouyeur (F), Vachette (J-L), cercle de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas, revue française de gestion, n)47-48, septembre-octobre, 1984.
- 11) Chaminade Benjamin ; attirer et fidéliser les bonnes compétences ; édition AFNOR ; Paris 2005 ; P.23
- 12) Charles Croué ; marketing international : un consommateur local dans un monde global, édition de Boeck université, 2006
- 13) Charles Croué ; le marketing international et mondialisation, édition groupes de Boeck, 2010, p.76
- 14) Charles Croué, marketing international et mondialisation, préface de Patrick Hertz, effet sur le consommateur, édition Boeck université 2010.
- 15) Christophe Barmeyer ; management interculturel et styles d'apprentissages ; Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et en Québec, éd les presses de l'universités Laval, 2007
- 16) Dahak Abdenour, Rabah Kara ; le mémoire de Master, du choix du sujet à la soutenance ; les éditions Al-Amel ; Tizi-Ouzou, 2015
- 17) Dominique Bourgeon-Renault ; marketing de l'art et de la culture, édition Dunod, Paris 2009
- 18) Don Hellriegel ; John W. Slocum, management des organisations, 2ed, édition de Boeck
- 19) Edgar Schein, culture organisationnel et leadership, édition Jossey base, sans Francisco, 1985, P.121.
- 20) Franck Bournois et Sylvie Roussillon
- 21) François Colbert avec collaboration de Suzanne Bilodeau, Johanne Brunet, Jacques Nantel et Dennis Rich ; participation de Yannick St. James et Philippe Rawanas, préface de Yves Evrard, le marketing des arts et de la culture, 3^{ème} édition, Gaëtan Morin éditeur ; Chenelière éducation.
- 22) Gravitz Madeleine, lexique des sciences sociales 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004 ; P.151

- 23) Greet Hofstede, culture et conséquences, culture's consequences, international difference in work related value, 1984, p.21
 - 24) Haward Perlmutter, « the turtous evolution of the multinational corporation, 1969, p9-18, Susane Schneider et Jean Louis Barsoux, management intercultutrel, 2003
 - 25) Huault Isabel et Boucher Mrie-Thére, « mobilité internationale et gestion des ressources humaines, 2003, p.909-918
 - 26) Iribarne, la logique de l'honneur, 1989
 - 27) Jean François Soutenain et Pierre Forcet ; organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris 2006
 - 28) Likert, Rensis, human organisation : its management and value, Me Graw, Hill Book, 1967, p.258
 - 29) Marc Lebailly, Laurent Benarbia, le marketing culturel, exploitez votre culture d'entreprise et transformez vos clients en adeptes, éd Pearson éducation France, 2011.
 - 30) Marshall Macluhan, the medium is the message, 1967.
 - 31) Maurice Thévenet, audit de la culture d'entreprise, 1986
 - 32) Maurice Thévenet ; audit de la culture d'entreprise ; les éditions d'organisation ; Paris ; dépôt légal décembre 1989
 - 33) Maurice Thévenet, la culture d'entreprise 5^{ème} édition, presse universitaire de France, vendôme, 2006, P.72
 - 34) Miles. M. B, et Huberman, analyse des données qualitatives 2eme édition, Paris, M.A, 2003
 - 35) Nathalie Prime, Jean-Claude Usinier ; marketing international : marchés, cultures et organisations, édition pearson, France, Paris, 2013.
 - 36) Olivier Meier ; management interculturel, stratégie, organisation, performance, 5ed, édition Dunod, Paris 2013.
 - 37) Patricia Brun ; marketing international ; 3 éditions, Ellipses édition, marketing S.A, 2014
 - 38) P.J. Bernard, J.P. Daviet ; préface de Gandois ; culture d'entreprise et innovation ; édition presse de CNRS, 1992.
 - 39) Pierre Dupriez et Simon Solange, la résistances culturelles, fondement, applications du management interculturel, 2002, p.125.
 - 40) Robin, de nouvelles approches pour la motivation du personnel, personnel, septembre, 1985
 - 41) Rolland S, impact de l'utilisation de l'internet sur la qualité de service perçue et la satisfaction du consommateur, 2003.
 - 42) Schein, organisationnel culture & leadership ; 1986
 - 43) Yin, R. K, case study research, design and methods, Beverly Hills, C.A, sage publication
- **Revues et articles :**
- 1) Allouche, Schmidit, 1995, p.45
 - 2) Calori, Lawrence, 1991
 - 3) Charlier (S. A), Namar, 1970, p.75
 - ✓ H. Truchy, cité par crutzen. A, Ibidem
 - ✓ M. Maison, cité par Crutzen. A, Ibidem
 - 4) Définition de dictionnaire Petit Robert, compléter par les écrits de E. Renan, qu'est-ce qu'une nation ? INALF, 1961
 - 5) Hampden-Turner, la publication de l'individu dans l'organisation, 1990

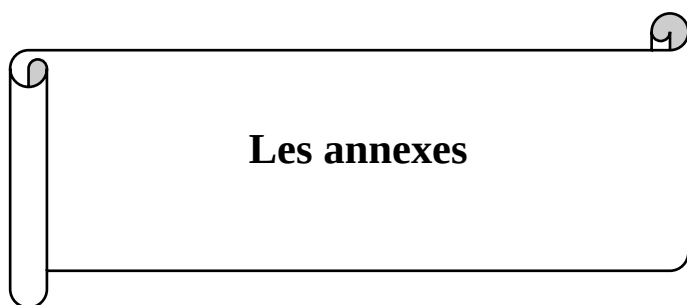
- 6) « Marketing » le grand dictionnaire terminologique, office québécois, de la langue française
- 7) Martin. R, la publicité institutionnelle n'est pas un luxe ? Sentin (J. L), culture d'entreprise et communication institutionnelle, RFG, N° 47/48
- 8) Schneider, Barsaux, 2003

• **Les mémoires et thèses :**

- 1) Hidouche Celia, Mansour Thilleli, « le changement organisationnel et le développement des compétences cas de la Cnep Banque Tizi-Ouzou.
- 2) Maurice Thévenet, l'absentéisme et la gestion du personnel en milieu bancaire, l'importance de la gestion des groupes humains, thèse de doctorat du troisième cycle en science de gestion, Ex-Marseille3, décembre, 1981.

• **Sites Web**

- 1) <http://www.definition-marketing.com/definition/marketing-international/>
- 2) <http://www.defintion-marketig.com/definition/marketing-global/>
- 3) <http://www.definition-marketing.com/definition/marketing-local/>
- 4) ¹ <http://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/publicite>



L'entretien semi-directif

A) Les mission, objectif, stratégie de Vijai Electricals Algérie :

- 1) Pour vous monsieur le directeur, quels sont vos principaux objectifs pour cette entreprise ?
- 2) Quelle est la principale mission de cette filiale ?
- 3) Quelle stratégie suivez-vous ?

B) L'environnement algérien, culture, management, marketing

- 1) Existe-t-il des concurrents directs ou indirects sur le marché de l'industrie en Algérie ? si oui, sont-ils des concurrents algérien ou étrangers ?
- 2) Quels sont les natures des éléments qui effectuent l'organisme ?
- 3) Comment avez-vous procédé pour que vous implantiez sur le marché algérien ?
- 4) Quelle est la culture de Vijai Electricals Algérie ?
- 5) Est-elle la même que celle d'Algérie où vous suivez la culture indienne ?
- 6) Chaque organisme a ses propres conflits, comment vous les gérez ?
- 7) Quel est le modèle de prise de décision que vous suivez ?
- 8) Comment procédez-vous au recrutement de vos employés ?
- 9) Quelle est votre mix marketing ?

C) L'évolution professionnelle de la situation, solution envisageable

- 1) Quels sont les obstacles que vous trouvez lors de votre communication avec les salariés ?
- 2) Quels sont les problèmes rencontrés de Vijai Electricals Algérie ? (Dans le développement)
- 3) Quels sont les solutions envisageables que vous nous proposez afin d'améliorer cet organisme ?

Semi-structured interview

A) Objectives, missions, strategy of Vijai Electricals Algérie :

- 1) For you, sir, what are the main objectives for your company ?
- 2) What is the main mission of this subsidiary ?
- 3) What strategy are you following ?

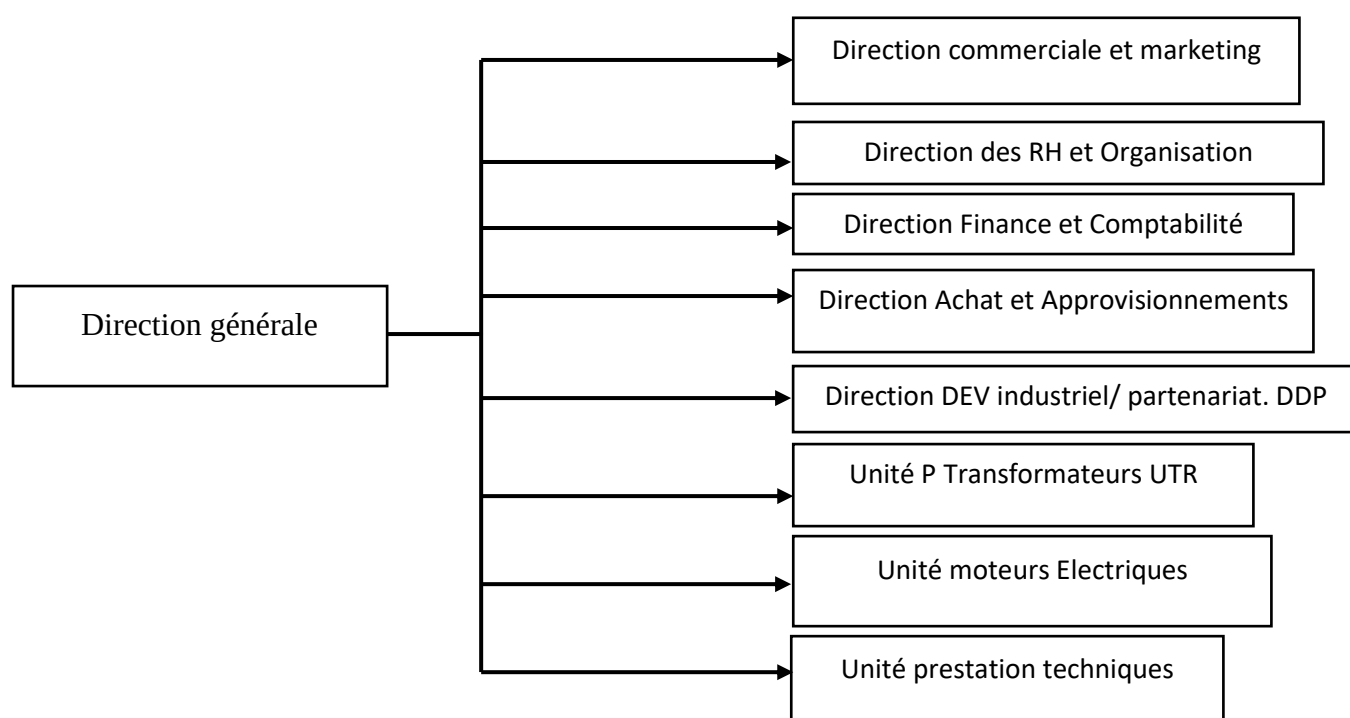
B) The algerian environment, culture, management, marketing :

- 1) Are there direct or indirect competitors on the industrial market in Algeria ? if yes, are they algerian or foreigners competitors ?
- 2) What are the natures of the elements that make the organization of Vijai Electricals Algérie ?
- 3) How did you go about setting up on the Algerian market ?
- 4) What is the culture of Vijai Electricals Algérie ?
- 5) Is it the same as that of Algeria or you follow the indian culture ?
- 6) Each organization has its own conflicts, how will you deal with them ?
- 7) What is the decision making model you follow ?
- 8) How do you proceed about recruiting your employees ?
- 9) What is your marketing mix ?

C) The professional development of the situation, possible solution :

- 1) What are the obstacles do you find when communicating with employees ?
- 2) What are the problems encountered with Vijai Electricals Algérie ? (in the development of the organism)
- 3) What are the possible solutions that you propose to us to improve this organisation ?

L'organigramme de Vijai Electricals Algérie :



Source : document interne de l'organisme

Listes des tableaux :

Tableau n°1 : comparaison des différents types de management

	Directif	Persuasif	Délégitif	Participatif
Base	Procédure	Procédure	Confiance et esprit d'équipe	Analyse
Communication	Faible	Forte	Forte	Forte
Structure	Figée et	Autonome	Implication et responsabilisation	Relation de confiance
Décision	Managérial	Manager au base		
Manager	Ferme	Modèle de groupe	Persuasif	Leader
En un mot	Structure	Modélisation	Responsabilisation	Implication
En une action	Imposer	Convaincre	Associer	Laisser faire

Source : réalisé par nous même

Tableau n°2 : apport de la diversité culturelle

Domaines concernés	Bénéfices attendus
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux.
Gestion des Ressources Humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.
Gestion et Organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décision	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexions	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confirmation des points de vue au sein des équipes.

Source : adaptation de T.H. Cox et S. Blake (1991), Managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, Vol.3, n° 5, P.45-56.

Tableau n°3 : danger de la diversité

Domaines concernés	Risques potentiels
Marketing et commerce	Risques de concurrence interne Risques de cannibalisation des offres
Gestion des Ressources Humaines	Relations conflictuelles Problèmes de susceptibilités Logique de clivage eux-nous Dégradation générale du climat social
Gestion et Organisation	Constitution de « baronnies » (logique de clans) Risques de perturbation Absence de synergie-coopération limitée
Prise de décisions	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision

Source : réalisé par nous même

Tableau n°4 : décryptage d'une culture d'entreprise

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolutions de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur.	Evènements, dates, phases clés du développements, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d'investissement, politique de désengagement, périodes d'embauche et de licenciement.
Métier	Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, types d'industries, technologie et savoir-faire, types de clientèle, moyens et ressources, système de production.

ANNEXES

Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquelles s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines,) crédo/philosophie : qualitatif vs quantitatif, orientation production vs client, orientation coût vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficience vs efficacité.
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier choix des dirigeants...)	Voies de développement : spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation Stratégies concurrentielles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats.)
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique social.	Implantations géographiques de l'entreprise et de ces principaux clients, attitude de face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi locales, éthique, environnement, humanitaire...)
Éléments d'identification et d'appartenance.	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisations des bureaux,

ANNEXES

	d'appartenance à un groupe social.	aménagement interne, localisation des sites...
Type de structure.	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de Formalisation, relations horizontales et relations entité-groupes, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal en réseau, en râteau...), poids de la technostrutures, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanisme de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, camp de la supervision
Processus de décisions	Etudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation.	Nature des décisions (individuel/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, système de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôles des experts.
Style de management et source de pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs	Style de direction : paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. Source de pouvoir : pouvoir de coercition, pouvoir de gratification,

ANNEXES

		pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique.
Politiques des ressources humaines	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politiques de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne, critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes de employés à l'égard de leur organisation	Attachement du personnel, motivation des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et grèves, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

Source : d'après O. Meier (2001)

Tableau n°5 : Tableau des modes de contrôles d'après Auchi

Type de contrôle	Caractères principaux	Notion de base
Marché	Réciprocité	Prix
Bureaucratie	Réciprocité ; Autorité Légitimée	Règles
Clan	Réciprocité ; Autorité Légitimée ; Valeurs partagées	Valeurs

Source : réalisé par nous même

ANNEXES

المؤسسة العامة للصناعة الكهربائية
EGPE / ELECTRO-INDUSTRIELS J' ALGER



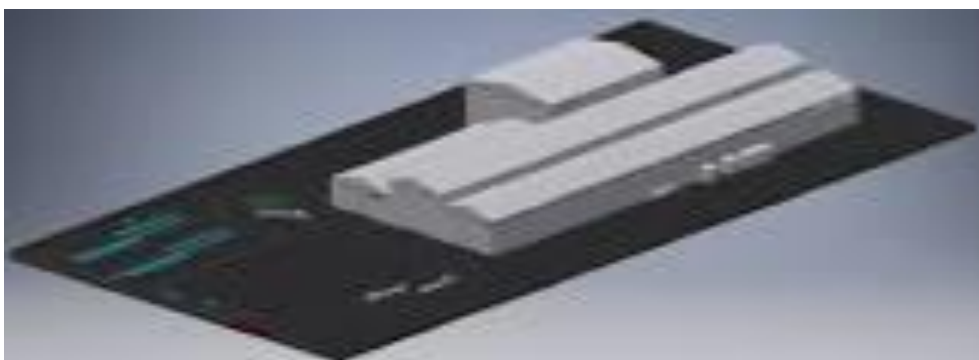
Vijai Electricals Ltd.



ANNEXES



ANNEXES



ANNEXES







Table de matières

Table de matière :

Remerciement	
Dédicaces.....	
Résumé	
Sommaire	
Listes des abréviations.....	
Listes des tableaux et figures.....	
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : le management interculturel.....	6
Introduction	7
Section 01 : généralité et concept	7
1-1) A propos du concept marketing management	7
1-1-1) Le marketing.....	7
1-1-2) Le management.....	8
1-1-3) Le marketing management.....	8
1-2) A propos de concept de la culture.....	9
1-3) A propos du concept management interculturel.....	10
1-3-1) Définition.....	10
1-3-2) Historique sur le management interculturel.....	10
Section 02 : enjeux (objectifs) et risques du management interculturel.....	11
2-1) les différents types de management	12
• Le management directif.....	12
• Le management persuasif	13
• Le management délégatif.....	13
• Le management participatif.....	13
2-2) pourquoi adopter le management interculturel	14
2-3) les limites du management interculturel	14
2-4) les enjeux du management interculturel	14
Section 03 : la diversité culturelle	15
3-1) les avantages de la diversité culturelle pour l'entreprise	15
3-2) les risques de la diversité culturel.....	17
Conclusion.....	17

Chapitre 02 : le marketing international	19
Introduction	20
Section 01 : généralité sur le marketing international.....	20
1-1) Origine du marketing international.....	20
1-2) Les définitions des mots clés	21
1-3) Les objectifs du marketing international.....	22
1-4) Les fonctions du marketing international.....	22
1-5) Les avantages et limites du marketing international.....	22
1-5-1) les avantages du marketing international	22
1-5-2) les limites du marketing international	23
Section 02 : les techniques d'études de marché à l'international	23
2-1) les acteurs d'une étude internationale.....	23
2-2) les techniques d'étude de marché.....	24
2-2-1) la recherche documentaire (desk research).....	24
2-2-2) les études quantitatives « les enquêtes par sondage ».....	24
2-2-3) les études qualitatives	25
2-2-4) traitement des informations	25
Section 03 : le mix marketing international	26
3-1) le management global au marketing international	26
3-2) la politique produit internationale.....	26
3-2-1) les caractéristiques d'un produit	27
3-2-2) les classifications d'un produit	27
3-2-3) le cycle de produit	27
3-2-4) l'adaptation et la standardisation des produits.....	27
3-2-4-1) standardiser ou adapter en fonction des caractères physiques.....	28
a) Adaptation obligatoire.....	28
b) Adaptation indispensable.....	28
3-2-4-2) standardisation ou adapter en fonction des services.....	28
3-2-4-3) le management international à la marque	28
a) La fonction de la marque commerciale.....	28
b) Les marques internationales	28
3-3) la politique internationale prix.....	29
3-4) la politique internationale de distribution	29

3-4-1) les formes de distribution à l'international.....	30
3-4-2) le management du réseau local de distribution.....	30
3-5) la politique internationale de communication	30
3-5-1) la publicité.....	31
3-5-2) les foires et les salons.....	31
Conclusion	32

Chapitre 03 : la culture d'entreprise 33

Introduction	34
--------------------	----

Section 01 : les origines et les influences de la culture d'entreprise 34

1-1) Définition des mots clés.....	34
1-2) Les influences de la culture d'entreprise	35
1-2-1) La culture nationale.....	35
1-2-2) La culture régionale.....	36
1-2-3) La culture professionnelle	37
1-2-4) Les particularismes individuels des dirigeants.....	37

Section 02 : les rôles externes et internes 38

2-1) comment décrypter une culture d'entreprise	38
2-2) les rôles externes et internes de la culture d'entreprise	41
2-2-1) Les rôles externes de la culture d'entreprise	42
2-2-2) Les rôles interne de la culture d'entreprise	42

Section 03 : l'adaptation de la culture d'entreprise 42

1) la communication	42
2) gestion du personnel	43
2-1) La relation d'entreprise-individu	44
• Motivation	44
• Missionnaire.....	45
• Mercenaire.....	45
• Démissionnaire.....	45
2-2) Les techniques de gestion du personnel revisité	45
• Recrutement	45
• Intégration	45
• Formation	45
3) le management	46
3-1) Mode de contrôle	46

3-2) Les innovations managériales.....	47
• Les cultures phénix.....	47
• Les cultures autoritaires	47
• Les culture conviviale	47
• Les cultures managériales	47
Conclusion	48

Chapitre 04 : étude de cas Vijai Electricals Algérie 49

Introduction	50
--------------------	----

Section 01 : présentation du terrain et de l'organisme Vijai Electricals Algérie	50
--	----

1) Présentation de l'entreprise	51
1-1) Sonelgaz	51
1-2) Vijai Electricals Limited.....	52
1-3) Vijai Electricals Algérie	52
1-3-1) statut juridique, situation géographique de l'organisme Vijai Electricals Algérie et sa création	53
1-3-2) objectif de l'organisme Vijai Electricals Algérie	53
1-3-3) l'organigramme et présentation de département de Vijai Electricals Algérie.....	53
1-3-3-1) l'organigramme de Vijai Electricals Algérie	54
1-3-3-2) présentation des départements	54
a) Direction générale	55
1- Direction commerciale et marketing.....	55
2- Direction des RH et organisation	55
3- Direction finance et comptabilité	55
4- Direction achat et approvisionnement	55
5- Direction industrielle.....	56

Section 02 : protocole de recherche.....	56
--	----

2-1) rappel de problématique et objectif de recherche	56
2-1-1) rappel de la problématique	57
2-1-2) rappel des objectifs de recherche	57
2-2) le protocole de recherche	57
➤ Les entretiens semi-directif.....	58
➤ Objectif de l'entretien	59

Section 03 : résultat/ discussion	60
---	----

3-1) les missions, objectifs, stratégie de Vijai Electricals Algérie.....	60
a) Objectifs.....	60
b) Missions	60

c) Stratégie de Vijai Electricals Algérie	60
3-2) l'environnement algérien, culture, management, marketing.....	60
a) L'environnement algérien	60
b) Culture	61
c) Management.....	62
d) Marketing	62
3-3) L'évolution professionnelle de la situation, solution envisageable	63
a) L'évolution professionnelle de la situation	63
o Sur le plan organisationnel.....	64
o Sur le plan technique	64
o Sur le plan matériel.....	64
o Sur le plan humain	64
b) Solution envisageable	64
3-4) les cas d'écoles.....	65
Conclusion	68
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	75
Annexes	79
Tables des matières	93