African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29 Avril 2025

Le management interculturel et la gestion des équipes multiculturelles : quel rôle des pratiques de la GRH ?

Auteur 1 : CHAHBAR Hind

CHAHBAR Hind: (ORCID *, Docteure en sciences Economiques et Gestion
1Université My Ismail/ Faculté des Sciences Juridiques et Economiques et Sociales Meknès Maroc.

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

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

Pour citer cet article : **CHAHBAR .H (2025) « Le management interculturel et la gestion des équipes multiculturelles : quel rôle des pratiques de la GRH ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0747 – 0761.**

DOI : 10.5281/zenodo.15350540
Copyright © 2025 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

Résumé

L'internalisation des entreprises et leur recours à la conquête de nouveaux marchés a diversifié les origines culturelles des équipes de travail rendant leur contexte une niche d'interactions culturelles marquée par des différenciations perceptuelles sur le fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, la présence des équipes multiculturelles a nécessité d'adopter une nouvelle stratégie managériale pour gérer de telles interactions qui s'illustre dans le management interculturel qui représente une solution opportune pour assurer un fonctionnement rationnel permettant une amélioration managériale des compétences à vocation interculturelle mettant en évidence la mise en place d'une conception effective des pratiques de la gestion des ressources humaines d'où leur adaptabilité avec les différentes cultures contribue à maintenir un environnement de travail culturellement harmonieux, socialement équilibré dans le cadre d'une gestion rationnelle des pratiques et des compétences interculturelles du facteur humain. Ainsi l'objectif de ce travail est justifié théoriquement les liens de causalité qui existe entre le management interculturel et des équipes multiculturelles culturelles en termes de compétences interculturelles tout en reflétant l'alignement du rôle des pratiques de la gestion humaines sur l'amélioration de cette relation causale. L'état de l'art à refléter l'importance du management interculturel dans le développement de la performance des compétences interculturelles pour les équipes qui sont issues de cultures distinctes. Aussi, le recours à une conception rationnelle des pratiques (leadership, communication, formation…) adaptée avec les spécificités culturelles des équipes, est une option fondamentale pour optimiser la gestion managériale de l'entreprise.

Mots clés :

Management interculturel, Equipes multiculturelles, pratiques de la Gestion des Ressources Humaines, compétences interculturelles.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

Abstract

The internalization of companies and their drive to conquer new markets has diversified the cultural origins of work teams, making their context a niche of cultural interactions marked by perceptual differentiations in the way the company operates. As a result, the presence of multicultural teams has necessitated the adoption of a new managerial strategy to manage such interactions, exemplified by intercultural management, which represents a timely solution to ensure rational operation enabling managerial improvement of intercultural skills, highlighting the implementation of an effective conception of human resources management practices, where their adaptability to different cultures contributes to maintaining a culturally harmonious working environment, socially balanced working environment within a framework of rational management of intercultural human factor practices and skills. Thus, the aim of this work is to theoretically justify the causal links that exist between intercultural management and multicultural cultural teams in terms of intercultural competencies, while reflecting the alignment of the role of human management practices on improving this causal relationship. The state of the art reflects the importance of intercultural management in developing the performance of intercultural skills for teams from distinct cultures. The use of a rational conception of practices (leadership, communication, training...) adapted to the cultural specificities of teams, is a fundamental option for optimizing the managerial management of the company.

Keywords

Intercultural management, multicultural teams, Human Resources Management practices, intercultural skills.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

Introduction

Le contexte économique mondial connaît depuis des années des mutations en perpétuelle évolution suite aux effets de la mondialisation qui en conséquence à rudement intensifier la concurrence entre les entreprises qui sont à la recherche de conquérir de nouveaux marchés et de maintenir leur positionnement stratégique. Une telle conjoncture a entraîné une internationalisation des échanges en termes de facteurs de production, de mobilité du capital humain, de partage des expériences managériales et de découverte des perceptions culturelles. Cependant, l'avènement de nouvelles cultures dans les milieux de travail a véritablement changé leur aspect ordinaire qui se distinguait auparavant par « l'homogénéité » culturelle pour se caractériser au fil du temps par une « hétérogénéité » des perceptions culturelles vu la multiplicité des interactions des systèmes de valeurs qui se manifestent dans les milieux de travail. Certes, une telle hétérogénéité dynamise la diversité des relations culturelles inter et intra groupes du travail entraînant fondamentalement de nouvelles conceptions des pratiques de la GRH pour assurer un management rationnel des interactions culturelles et aussi pour sauvegarder la dynamique au sein des équipes du travail loin de tout conflit à vocation culturelle. De ce fait, il est évident de rationnaliser la gestion des ressources humaines sous le voile culturel où la mise en place des politiques managériales qui prennent en considération la dimension culturelle demeure une nécessité et un atout pour les entreprises qui s'engagent dans l'internationalisation de son capital humain. Ainsi, et afin de préserver un environnement de travail équitable, fondé sur l'égalité, les pratiques de la GRH doivent respecter la diversité des perceptions culturelles pour lutter contre tout aspect de discrimination entre culture dominante et culture dominée pour ne pas nuire aux relations interpersonnelles qui se manifestent entre les équipes du travail. Dans cette optique, l'entreprise vise à concevoir des pratiques de la GRH (recrutement, formation, communication, gestion des carrières,…) en adéquation avec le référentiel culturel du pays d'accueil qui est relatif à sa culture nationale chose qui impose une nouvelle optique managériale intégrant la culture comme une variable contextuelle qui a des répercussions importantes aussi bien que sur le travail des équipes à caractère multiculturel que sur la performance de l'entreprise. Un tel sujet a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont mis en évidence la nécessite de mettre en place une nouvelle conception de gestion des équipes dans le cadre de l'interculturalité en fonction d'un renouvellement opérationnel des pratiques de la gestion des ressources humaines d'où le management interculturel représente cette nouvelle alternative managériale pour gérer rationnellement la diversité des cultures des équipes de travail où l'enjeu réside de maîtriser les interactions interculturelles et de maintenir

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

un environnement culturellement équilibré et socialement harmonieux. La vision managériale dans le cadre de la diversité culturelle est une occasion pour non seulement gérer les interactions interculturelles mais aussi diriger et contrôler le comportement des individus et de les adapter avec la planification conçue par l'entreprise pour une bonne conception des pratiques de la GRH en partant du postulat qui stipule : *« La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management »* (Hofstede & Bollinger, 1987, P.15).

De ce fait, l'objectif de ce travail de recherche est de dévoiler le rôle du management interculturel comme une solution managériale dans la gestion des interactions à vocation culturelle qui se manifestent au sein des équipes multiculturelles tout en assurant alignement managérial et culturel adaptés sur la conception des pratiques de la GRH d'où se décline la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le management interculturel impact-il la gestion des équipes multiculturelles dans le cadre des pratiques de la GRH ? ».**

Afin d'apporter les éléments de réponse à cette problématique nous avons emprunté un cheminement méthodologique qui s'illustre dans un premier temps dans le cadre théorique qui fait référence à un éclairage conceptuel des notions ainsi que les approches mobilisées tandis que dans un deuxième temps nous avons jugé utile de mettre en exergue les liens de causalité qui existent entre les variables à savoir : management interculturel, équipes multiculturelle et pratiques de la GRH en se basant sur la revue de littérature dans la mesure d'élaborer notre modèle conceptuel qui fera ultérieurement l'objet de notre étude.

1. Le management interculturel : une stratégie rationnelle dans la gestion des équipes multiculturelles

1.1 Le management interculturel : Une logique managériale fondée de la culture nationale

1.1.1 Le management interculturel : essais de définition

Etant donné que la notion de la culture tire ses origines de *« l'anthropologie sociale »* (Kotter & Heskett,1993, P. 11), ceci a révélé la complexité et la diversité de son usage sémantique et polysémique dans plusieurs disciplines. De ce fait, l'intégration d'une telle notion dans la sphère des sciences sociales a enrichi davantage sa dimension polysémique par une multitude de définitions qui traduisent le grand intérêt qu'a suscité le concept de la culture qui s'explique par le fait que *« Toute culture peut être considérée comme un ensemble de système symbolique au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion »* (Lévi-Strauss, 1950, P. XIX). Ainsi, toute entreprise est appelée à prendre en considération l'héritage culturel du contexte auquel elle en

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

fait partie tout en respectant les spécificités culturelles qui se manifestent dans son environnement de travail. Dans cette optique, les entreprises ont cherché de nouvelles alternatives managériales pour gérer la dimension culturelle et par conséquent trouver des solutions cruciales pour les malentendus et les conflits culturels qui se déclenchent dans les milieux de travail. Le management interculturel tire ses principes de la culture nationale qui détermine le système de valeurs de chaque pays dévoilant implicitement et explicitement les spécificités de son héritage culturel. En effet, plusieurs auteurs ont focalisé leur intérêt à examiner l'aspect culturel dans la configuration managériale pour légitimer le rôle de l'idéologie de l'entreprise dans la manipulation collective des individus et aussi dans le conditionnement des modes de pensées, des attitudes et des comportements au sein de l'entreprise, en partant de l'idée qui stipule le fait *« Ne pas adhérer à la culture d'entreprise, ce serait donc d'une certaine façon s'exclure de l'organisation »* (Devillard & Rey, 2008, P. 43).En outre, l'explication du management interculturel ainsi que l'importance du facteur culturel a suscité la mise en œuvre de recherches d'ordre quantitatif et qualitatif pour apporter les éléments de réponse utile pour définir le management interculturel. Par ailleurs, la notion du management interculturel est apparue dans le contexte du management en XXème siècle permettant de comprendre rationnellement les logiques des interactions et des intersections culturelles dans la mesure de mieux gérer la diversité des cultures au sein des entreprises à dimension internationale. Ainsi Chanlat& Brune (2011) stipulent que le management interculturel est une approche pluridimensionnelle qui a pour objectif de saisir les étendues des relations interculturelles entre les cultures d'ordre local, régional et national ou même entre cultures et sous-cultures ou encore celles qui sont de nature professionnelle et d'entreprise. C'est un mode de gestion qui fédère une multitude de cultures en prenant en compte leurs différenciations et leur hétérogénéité sous le toit de la même entreprise pour une efficacité optimale du travail des équipes de travail.

1.1.2 Les approches du management interculturel

- **Approche de Hofstede**

Hofstede, est l'un des chercheurs qui ont visé d'étudier la dimension culturelle au sein des entreprises, suite à son étude d'aspect quantitatif sur la société IBM et ses filiales implantées à travers le monde. Ce dernier a pu élaborer une grille qui catégorise les spécificités culturelles de chaque pays et qui analyse pertinemment la « programmation mentale » en termes de comportements, d'attitudes et de modes de pensées en partant de son postulat qui affirme que « *La culture [] est une organisation mentale collective []* » (Hofstede ; Bollinger, 1987, P. 17).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

Les résultats de son étude ont mis en avant quatre dimensions culturelles mesurables qui caractérisent une culture en fonction de son contexte à savoir : la distance hiérarchique qui est relative à la perception des individus au pouvoir et au degré de son acceptation dans le cadre du circuit hiérarchique de l'entreprise. Le contrôle de l'incertitude, est une dimension qui renvoie au fait d'affronter les situations imprévisibles et comment parvenir à les surmonter. Le collectivisme / l'individualisme, une composante culturelle qui détermine l'orientation sociale de l'entreprise si elle est du genre collectiviste où c'est l'intérêt du groupe qui prime ou d'une vision individualiste qui légitime les propres intérêts de l'individu. Aussi, il y a la dimension masculinité / féminité qui s'intéresse à l'approche genre si l'entreprise opte pour la performance masculine plus que féminine ou bien c'est parfaitement l'inverse. Même si l'approche de Hofstede a subi plusieurs critiques en termes de validité, de durabilité et l'aspect limité de l'échantillonnage mais il demeure un référentiel important pour les études de natures culturalistes.

- **Approche de Trompenaars & Hampden-Turner.**

Dans la même optique de Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner ont cherché à approfondir l'analyse de la dimension culturelle dans le cadre des pratiques managériales, pour se faire ils ont mené une étude durant quinze ans pour traiter les différences culturelles tout en se basant sur le fait que toute personne est consciente de son propre système de valeurs pour s'ouvrir et comprendre les cultures des autres. D'après les résultats de l'étude, les deux chercheurs ont élaboré une base de données qui précise les différentes perceptions culturelles selon sept dimensions culturelles à savoir : l'universalisme / particularisme, l'individualisme / collectivisme, l'objectivité / subjectivité, le spécifique / le diffus, le statut attribué / statut acquis, le temps séquentiel / temps synchrone, l'attitude vis-à-vis de la nature. Ce recueil culturel qui s'illustre dans l'apparition de leur ouvrage « L'entreprise multiculturel » en 2004 et qui représente un apport pour les gestionnaires et les dirigeants des entreprises pour être conscients des diverses orientations culturelles et donc trouver les solutions efficaces pour harmoniser les relations interpersonnelles et interculturelles des équipes de travail

Approche D'Iribarne.

En tant qu'anthropologue et ingénieur, D'Iribarne s'est intéressé a exploré la culture en tant que système de sens, où les perceptions des individus varient en fonction des logiques propres aux systèmes de représentation propres à chaque société. Cette approche s'inspire de la définition anthropologique de la culture. Ainsi, pour D'Iribarne, comprendre les origines de tout système de sens revient à prendre conscience des traditions nationales, qui intègrent des éléments

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

culturels spécifiques à chaque pays. Cela permet de saisir que, au sein d'une entreprise, il existe des caractéristiques culturelles qui peuvent être difficiles à gérer et auxquelles il est ardu de faire face lors des changements. Les propos D'Iribarne sont fondés sur la « La logique de l'honneur » (D'Iribarne, 1989) traitant l'approche culturelle dans le contexte des entreprises suite à des études approfondies au sein de trois usines implantées respectivement en France, aux Etats Unis et aux Pays Bas et qui se rattachent à la même multinationale. Ceci a permis à l'auteur d'observer, d'analyser et de comprendre le rapport historique qui justifie le lien entre les spécificités des cultures nationales et les comportements des individus suite à des comparaisons en termes d'actions, d'attitudes et modes pensées pour clarifier la logique du vivre ensemble et des relations sociales sous le voile des différences culturelles. D'Iribarne a conclu, qu'à travers le temps, toute culture est en mesure de subir des mutations et des changements qui impliquent l'apparition des « dérives culturelles » qui peuvent affecter la logique sociale et par conséquent façonne les liens interrelationnels entre les individus de la même collectivité. Face à de telles dérives, D'Iribarne invite les entreprises à en tenir compte pour mieux gérer le personnel et harmoniser leurs relations sociales dans un contexte culturellement interactif.

1.2 Le management des équipes multiculturelles.

Etant donné que la notion de l'équipe représente une configuration d'un ensemble de personnes, dynamique et opérationnel, l'aspect culturel enrichie davantage la dimension conceptuelle d'une équipe opérant dans un contexte culturellement diversifié d'où Drummond décrit qu'« *une équipe multiculturelle sera une équipe formée de membres issus de différentes cultures nationales. Ces personnes seront donc interdépendantes, devront avoir un but commun et devront unir leurs efforts et leurs qualités propres pour l'atteindre »* (Drummond, 2010, P. 203). De ce fait, une telle équipe détermine une forme organisationnelle spécifique ayant des rites et des règles rassemblant des individus pour travailler harmonieusement dans un environnement dynamique, interactif, motivant et selon de styles managériaux distincts et innovés pour atteindre communément un objectif prédéfini (Devillard, 2008). Par ailleurs, les différences culturelles rendent les personnes interdépendantes entre elles, créant des dynamiques et des synergies qui s'illustrent dans le partage des objectifs, des rôles et des responsabilités, l'engagement collectif et la structuration des liens sociaux dans un cadre managérial qui intègre les déterminants culturels dans les processus de gestion du point de vue que les cultures des individus peuvent impacter l'aspect managérial en termes de prévision, planification, coordination, décision, contrôle et résolution des problèmes (Meier, 2016). Ainsi,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

les entreprises à dimension internationale représentent des niches d'accueil des différentes perceptions culturelles (mentalités, attitudes, comportements, modes de pensée …) créant des dynamiques et des synergies qui s'illustrent dans le partage des objectifs, des rôles et des responsabilités, l'engagement collectif et la structuration des liens sociaux dans un cadre managérial qui intègre les déterminants culturels dans les processus de gestion.

1.2.1 Les avantages des équipes multiculturelles

Malgré cette hétérogénéité à caractère culturel, elle donne une certaine singularité aux groupes de travail où la spécificité des ancrages culturels des acteurs représente une dimension non négligeable afin de rendre les fonctionnements managériaux plus performants. Par ailleurs, les milieux culturellement hétérogènes permettent une certaine adaptation avec les contextes locaux d'où la présence d'une mixité culturelle dans les équipes de travail au sein des multinationales leur permet de construire une vision claire sur les paramètres culturels qui caractérisent les marchés et de comprendre davantage les bases culturelles sur lesquelles se basent leurs stratégies commerciales, ce qui augmente la capacité de ces entreprises à s'adapter avec les contextes étrangers et locaux. Aussi elle favorise l'innovation qui représente un aspect fort présent dans les contextes interculturels, car la différenciation culturelle motive parfaitement le travail des équipiers, et développe chez eux la volonté d'élargir leurs savoirs et leurs savoir-faire. C'est une source de création des connaissances, de découverte de nouvelles perceptions culturelles et également une opportunité d'hausser le level de la compétitivité. Aussi, c'est une pour l'entreprise d'avoir les meilleures solutions pour affronter les changements et d'être flexible à s'y adapter rapidement, car toute multinationale s'oriente dans la stratégie d'insertion des salariés dans de nouveaux univers culturels où les interactions entre les différentes relations culturelles donnent la chance à chaque collaborateur d'apprendre du contexte culturel de l'autre et d'en comprendre les comportements qui en résultent, un changement de mentalité est ainsi présent dans le milieu de travail, ce qui fait preuve d'un haut de niveau de performance aussi bien personnel que professionnel.

1.2.2 Les inconvénients des équipes multiculturelles.

Par évidence, la rencontre des paradigmes culturels entraîne un drainage d'un bagage de représentations, de croyance et des préjugés dans les relations interpersonnelles, qui caractérisent le dialogue interculturel propre à des groupes sociaux tout en distinguant l'identité sociale de l'individu. Mais l'image collective est clichée par les stéréotypes qui représentent des jugements, des croyances transmis au fil des générations et que nous pouvons inconsciemment juxtaposés sur l'autre, une image qui est en effet standardisée (positive ou

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

négative) sans être en aucun cas remise en question. Le stéréotype fait partie du bagage culturel partagé par le groupe, il contribue particulièrement à préserver la personnalité de l'individu et à protéger l'identité sociale du groupe dans des situations perturbantes et déstabilisantes qui se manifestent suite aux chocs culturels. De ce fait, la genèse de conflits culturels est également le résultat d'un phénomène non négligeable dans les relations interculturelles qui se présente dans le choc culturel, un phénomène qui se manifestent fortement dans les milieux interculturels et qui se détermine par « [] *la rencontre entre nous-même et cet autre. Un autre qui peut être un être, un groupe ethnique, une culture nationale ou une culture d'entreprise* » (El Asser, 2014).

1.2.3 Les compétences interculturelles

Considérée particulière, la compétence interculturelle s'inscrit dans le cadre de la « soft compétence » (Bartel-Radic, 2009) du point de vue qu'elle n'est pas attachée à un métier précis. Etant donné que la compétence fait appel au savoir et au savoir-faire, aux modes de pensée et aux comportements que la personne utilise dans une situation de travail particulière et précise. De ce fait, la compétence interculturelle se manifeste dans un contexte socialement interactif et culturellement diversifié lors des interactions culturelles et les relations sociales elle peut être associée à trois critères fondamentaux cognitif relatif au niveau de connaissance, de compréhension et d'interprétation qui se rapportent au niveau de conscience et d'apprentissage, le volet comportemental marque les traits de la personnalité exprimés en attitude, actions et modes de pensées tandis que l'aspect affectif fait référence au respect, à l'adaptabilité et à la motivation pour accepter la culture de l'autre. Ainsi, un contexte culturel met en évidence que « *La compétence [interculturelle] constitue un troisième niveau d'apprentissage et est le résultat de la prise de conscience du fait que l'on « a reçu une certaine programmation mentale et que d'autres (…) ont un programme mental différent », de « l'acquisition de connaissances » sur l'autre culture et de « la pratique ». La compétence, c'est de « se débrouiller dans ce nouvel environnement, d'être capable d'y résoudre des problèmes* » (Hofstede, 1994, P. 293-294)

2. Le management interculturel : pour une nouvelle vision dans la conception des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

2.1 La conception des pratiques de la GRH dans le cadre du management interculturel.

Il est évident que la GRH est la pièce maîtresse dans le contexte organisationnel d'où l'évolution des fonctions de ses pratiques contribue inévitablement à l'atteinte des objectifs et soutient parfaitement la performance de l'entreprise. De ce fait, plusieurs approches ont traité le cadre théorique de la GRH à savoir l'approche universaliste, de contingence et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

configurationnelle dont la mesure de tirer au clair les différentes variables organisationnelles et managériales qui leur présence représente un atout incontournable et une dimension stratégique pour soutenir non seulement le positionnement de l'entreprise mais aussi pour maintenir durablement son efficacité organisationnelle. Dans une autre optique, la conception des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans le cadre du management interculturel est un enjeu crucial pour les organisations évoluant dans un contexte international ou multiculturel. Le management interculturel vise à gérer les différences culturelles pour en faire une source de richesse et de performance, plutôt qu'un obstacle vu que « *[] l'absence des considérations culturelles et éthiques dans les pratiques managériales des entreprises [] compromet leur performance.* » (Boubakary, 2016, P. 134). De ce fait, l'implantation de meilleures pratiques selon l'approche universaliste met en exergue l'existence des pratiques gagnantes qui en revanche apportent à l'entreprise un avantage concurrentiel favorisant la promotion de la performance de l'entreprise (McMahan et al., 1999) quel que soit sa nature, sa taille, sa stratégie et son domaine d'activité (Delery & Doty, 1996). Dans cette optique, l'émergence de l'approche culturaliste dans le domaine managérial exige une considération cruciale des valeurs nationales et organisationnelles dans l'élaboration des pratiques de la GRH en équilibre avec la dimension culturelle dans la mesure d'harmonier le travail des équipes culturellement hétérogènes et donc maintenir un ajustement culturel et managérial. De ce fait, les leaders doivent être capables d'adapter leur style de gestion en fonction des préférences culturelles de leurs équipes. Par exemple, dans les cultures à forte distance hiérarchique, les employés pourraient préférer un leadership plus directif, tandis que dans les cultures à faible distance hiérarchique, un style participatif pourrait être plus efficace. Les systèmes de reconnaissance et de récompense doivent tenir compte des valeurs culturelles, par exemple, dans certaines cultures, la reconnaissance publique est très appréciée, tandis que dans d'autres, une reconnaissance privée ou des récompenses collectives pourraient être plus valorisées. En ce qui concerne les systèmes d'évaluation des performances doivent être conçus pour être équitables et pertinents dans un contexte culturel spécifique. Par exemple, dans les cultures où la critique directe est mal perçue, les feedbacks pourraient être formulés de manière plus indirecte et constructive. Les pratiques de GRH doivent être adaptées pour refléter les valeurs, normes et attentes culturelles des employés. Par exemple, dans les cultures collectivistes, les programmes de formation et de développement des compétences pourraient mettre l'accent sur le travail d'équipe et la collaboration, tandis que dans les cultures individualistes, l'accent pourrait être mis sur le développement personnel et la reconnaissance individuelle.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

2.2 Le rôle des pratiques de la GRH dans le renforcement des compétences sous le voile culturel.

En se référant au modèle culturel de Hofstede, plusieurs études ont expliqué que les pratiques de la GRH différencient en fonction des cultures nationales de chaque pays. Par ailleurs, le manager est appelé à éviter le biais culturel d'où l'importance réside dans la mise en valeur de la diversité culturelle dans le cadre des compétences interculturelles notamment en termes d'ouverture d'esprit, l'empathie, la diplomatie, la capacité d'adaptabilité…. De telles qualités et d'autres sont par évidence associées à un profil particulier qui tire son ancrage du contexte culturel dans lequel le leadership pratique ses fonctions, un profil que House et *al* (2004) ont classifié ses caractéristiques en fonction des *amas culturels* et qui sont relatives aux dimensions culturelles de chaque nation. La fonctionnalité de son rôle réside dans sa capacité à renforcer l'adaptabilité par l'adoption des styles de management en fonction des cultures (par exemple, un style plus directif dans certaines cultures et plus participatif dans d'autres), aussi il est louable que le leadership doit se caractériser par l'empathie culturelle pour mieux comprendre les besoins et les motivations des collaborateurs et d'une vision inclusive et rationnelle afin de promouvoir une culture d'entreprise inclusive qui valorise la diversité et encourage la collaboration interculturelle. Par ailleurs, la diversité culturelle s'impose fortement dans le processus du recrutement et de l'intégration de nouveaux employés d'origine culturelle distincte d'où l'importance incite les recruteurs à valoriser la dimension culturelle pour éviter toute discrimination probable lors des entretiens et donc utiliser des méthodes qui tiennent compte de la socialisation organisationnelle à savoir l'onboarding, un mécanisme utile qui facilite l'intégration dans un nouveau contexte professionnel par l'acquisition des repères (connaissances et comportements) pour s'adapter avec le système organisationnel de l'entreprise. Également, la mise en place des programmes de formation représente une pratique importante dans le processus des ressources humaines car elle permet de faciliter l'intégration des collaborateurs qui sont issus de cultures différentes qui s'illustrent spécialement dans les formations interculturelles, le coaching interculturel et l'apprentissage interculturel qui représentent une opportunité pour renforcer le dialogue culturel et découvrir d'autres univers culturels pour comprendre les interactions interculturelles qui se manifestent au sein des équipes de travail (Barabel & Meier, 2018).Ceci manifeste la communication interculturelle la pierre angulaire pour maintenir l'équilibre culturel et éviter les stéréotypes, les malentendus et les incompréhensions qui se déclenchent suite à l'hétérogénéité des cultures qui interagissent dans le même milieu de travail «*Or cette communication ne va pas de soi, elle exige une capacité à*

maîtriser les styles et les codes propres à chaque culture pour réussir à apprendre de la relation à l'autre et transformer les tensions qui peuvent surgir en dialogue » (Meier,2016, P. 185). Une telle compétence permet aux employés en dépit de leur identité culturelle de s'armer d'instruments communicationnels efficaces et fiables pour entretenir et fluidifier des conversations et des dialogues culturellement pertinents.

Par ailleurs, la GRH dans un contexte interculturel doit être flexible, inclusive et centrée sur la compréhension des différences culturelles. L'objectif est de créer un environnement de travail harmonieux où chaque collaborateur, quelle que soit son origine culturelle, se sent valorisé et capable de contribuer pleinement à la réussite de l'organisation. Ainsi, notre modèle conceptuel s'illustre comme suit :

Figure N° 1 : Modèle conceptuel

Source : Elaboré par nos-soins

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

Conclusion

Le management interculturel dispose d'outils permettant d'influencer la sphère organisationnelle de l'entreprise, contribuant ainsi de manière significative à la création de valeur. Cela se traduit par une amélioration des relations interpersonnelles, l'atténuation des divergences liées aux perceptions culturelles et la promotion des compétences fondé sur une approche égalitaire. L'enrichissement culturel offre à l'entreprise une flexibilité dans son fonctionnement, facilitant l'intégration et l'adaptabilité des employés tout en veillant à développer les compétences interculturelles cognitives, comportementales et affectives ce qui permet favorablement de potentialiser les performances, de réduire et de maîtriser les conflits culturels pour maintenir un environnement de travail dynamique et réactif sur le plan culturel. Toutefois, pour harmoniser le cadre organisationnel des ressources humaines avec les mutations internationales, l'entreprise doit fournir un effort substantiel pour réformer et développer les stratégies de gestion de compétences déjà établies, tout en s'adaptant au contexte actuel, marqué par des enjeux culturels. Cela implique de reconnaître que la culture constitue un facteur clé dans la gestion de l'entreprise, contribuant ainsi au bon fonctionnement de la gestion des ressources humaines. Bien que l'évaluation du facteur humain soit complexe, étant donné la diversité des comportements sociaux à mesurer, l'adoption du management interculturel apparaît comme une solution permettant de concilier les interactions culturelles en milieu de travail, tout en préservant les identités culturelles et en créant un environnement de travail socialement cohésif et culturellement équilibré.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

BIBLIOGRAPHIE

- Barabel, M., & Meier, O. (2018). *« Gestion internationale des ressources humaines »*. Dunod, Paris.
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. Management International, 13(4), 11–26. https://doi.org/https://doi.org/10.7202/038582ar CopiedAn error has occurred
- Boubakary, B. (2016). « Influences de facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : Le cas du Cameroun ». *Revue africaine de management*, vol.1 (1), 133-148
- Chanlat, J.-F., & Bruna, M. G. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *ENA Hors Les Murs*, 415, 14–15**.**
- D'Iribarne., P. (1989). « *La logique de l'honneur* », Seuil, Paris,
- Devillard, O., Rey, D. (2008). « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* », Dunod, Paris.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Drummond.,V. (2010). « *Le management interculturel, gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise* », GERESO, France.
- El Asser.A. (2014). « Identité, Altérité et Interculturalité, Alternatives juridiques et économiques », *Revue de la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Mohammadia*, N°1, PP. 103-119
- Lévi-Strauss, C. (1950). « *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss, in Marcel Mauss, Sociologie et Anthropologie* ». PUF. France
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). « *Corporate Culture and Performance* ». Free Press, New York**.**
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6
- Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). « *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* ». Les Editions d'organisations.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 29, Avril 2025

- House, J. S., Lepkowski, J. M., Kinney, A. M., Mero, R. P., Kessler, R. C., & Herzog, A. R. (1994). The social stratification of aging and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 35(3), 213–234. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/213727
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4(99), 122–132.
- Meier, O. (2016). « *Management interculturel, Stratégie-Organisation- Performance* ». Dunod (6ème éd.,). Paris
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004). « *L'entreprise multiculturelle* », Maxima, Paris.