

Titre : Essai méthodologique : La démarche qualité face aux spécificités des cultures nationales (Cas de REDAL filiale de VEOLIA Maroc).

Type : Atelier

Personne à contacter : Ibtissam BELCAID

Nom : Ibtissam BELCAID

Organisation : Ecole doctorale de rattachement : sciences économiques et de gestion d'Aix – Marseille II

Adresse personnelle : Avenue Med VI, km7.3, lot. Mabrouka, n°15, Souissi, 10000 Rabat - Maroc

Tel : 00212 :537-63-27-85 GSM : 00212/68-09-58-00

Courriel : b.tita@voila.fr

QUALITE et CULTURES NATIONALES :CAS DE REDAL FILIALE DE VEOLIA MAROC

Ibtissam BELCAID

Ecole doctorale sciences économiques
et de gestion d'Aix – Marseille II
France

Introduction :

Depuis les années 80, dans le contexte de la globalisation, nous assistons à la transformation du paysage mondial. La quête d'avantages concurrentiels et de nouveaux marchés est cruciale. Aussi les firmes délocalisent elles, de plus en plus, leurs activités à l'étranger. Nous assistons alors à l'émergence de nouvelles formes d'organisation qui a permis de connaître un discours managérial d'inspiration taylorienne. Ce dernier voulait que les structures et les règles de fonctionnement des entreprises convergent progressivement vers un modèle unique.

La diffusion du modèle anglo-saxon durant les années 90 s'est traduit par le renouvellement des modes de gestion modélisés par un corps de concepts. Ce dernier apparaît, alors, comme la seule voie de sortie des entreprises qui voudraient assurer un bon équilibre social et une meilleure performance. Partout, de nouveaux modèles de management sont, alors, proposés comme étant les plus efficaces et les plus efficaces.

Par la suite, le succès de certains d'entre eux dans les pays où ils ont été conceptualisés et où ils ont acquis un statut de scientificité et d'universalisme a entraîné la multiplication des tentatives de leur exportation vers d'autres pays. Georges Aoun, (2004) pense que « Cette pratique très commode, permettant la mise en place de procédures standardisées et une mobilité des ressources humaines entre les filiales risque d'affecter la performance des salariés des entreprises qui l'adoptent avec des conséquences sur la productivité et les relations avec les clients »¹ surtout si le processus de transfert se fait sans aucun respect des particularismes nationaux des pays d'accueil.

L'universalité de ces pratiques occidentales s'appliquait aussi dans des régions- notamment du Tiers Monde- avec une main d'œuvre « bon marché ».

Le transfert des mêmes outils managériaux vers ces pays s'est fait, à travers des opérations de rachat, fusion, sous-traitance, processus de réingénierie, délocalisations,...etc.; mais aussi dans le cadre d'aide au développement par des organismes internationaux.

On a, par conséquent, greffé dans ces pays des théories et des outils traditionnels

du management provenant d'un contexte culturel radicalement différent.

« Les pratiques de gestion qui sont enseignées sont inspirées par des principes de portée universelle. Mais la manière dont elles les incarnent est marquée par le terreau culturel où elles se sont développées » (D'Iribarne, 2003)². Dans le même sens, Segal (1992) affirme que « selon leur objet et leur forme, ils sont susceptibles de véhiculer des conceptions des bonnes manières, de diviser le travail, de coordonner des activités, d'exercer des contrôles, etc. ».

Bien que dans ce cas là, l'interaction est moins visible que dans le cas des rencontres interculturelles en face à face. Ces derniers sous tendent des contacts directs entre individus représentent des situations plus favorables à la mise en évidence des codes culturels que dans le premier cas. Mais « le choc culturel n'en est pas moins frontal » (Chevrier, 2003)³. L'application de ces outils dans un contexte culturel différent entraîne une interaction culturelle qui génère des oppositions chez les acteurs concernés. La recherche en management interculturel, ces dernières années « s'attache aux modalités de mise en œuvre locale, d'adaptation et d'appropriation par les acteurs de ces outils importés » (S. Chevrier, 2010)⁴.

Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons à une présentation de notre question de recherche ainsi que de la méthodologie empruntée pour répondre à nos objectifs de recherche.

1- La question de recherche

De nombreuses études relèvent la succession d'échecs de la « greffe » dans ces pays. Les rapports d'experts les attribuent à un management défectueux dans ces derniers. Décisions peu compatibles avec les finalités économiques, forte centralisation, démotivation, désintérêt pour le travail...

Certains spécialistes pensent que les spécificités culturelles s'opposent à une modernisation des comportements. Philippe D'Iribarne doute, lui, d'un succès continu des modèles transplantés. cet auteur, ainsi que les membres de son équipe (Henry, Segal, Chevrier, Globokar, 1998), concluent, après avoir détecté des cas d'entreprises dans le tiers monde avec des performances atypiques, que « Les spécificités culturelles locales ne seraient pas, en elles-mêmes, des obstacles au développement économique des entreprises. C'est, par contre, l'inadéquation des méthodes occidentales de management à la culture des pays en développement qui empêcheraient les entreprises de ces pays d'obtenir une gestion performante »⁵. Quelles sont, alors, les raisons qui amènent les entreprises occidentales à réussir l'implantation des bonnes pratiques supposées universelles dans un environnement diversifié, et ambigu et où les individus sont habitués à d'autres conceptions du management notamment, par rapport à l'exercice du pouvoir, au sens de la responsabilité, à la gestion du temps et de l'espace...autrement dit, comment concilier modernité et identités locales en entreprise ?

Nous tenterons d'examiner la question à travers l'étude du contexte franco-

marocain. Et ce en nous basant sur un cas d'entreprise précis; une multinationale opérant dans le domaine de l'environnement située au Maroc. Il s'agit de VEOLIA Environnement à travers sa reprise de la REDAL.

Dans les entreprises traditionnelles marocaines, l'application des modèles de management occidentaux et inadaptés aux contextes culturels du pays a conduit à des dérives; En revanche, dans l'entreprise observée « REDAL », nous avons constaté l'existence d'un management performant. Parmi ces engagements, REDAL s'est engagée à réaliser une certification de type ISO trois ans après la signature de l'Avenant N°1 à la Convention de Gestion Déléguée (CGD). Il s'agit d'un Système de Management Qualité, conforme à la norme ISO 9001, référence internationale qui définit les exigences pour le domaine qualité.

Considéré comme un outil au service de la performance, cette démarche de certification a été engagée dès 2003. Portée par la Direction Générale et conduite par un comité de pilotage composé de treize correspondants qualité, cette démarche devait répondre à un objectif essentiel : l'amélioration et la modernisation des processus de l'ensemble des fonctions de la REDAL.

La démarche qualité au sein de REDAL a conduit des changements spectaculaires de comportements et à un fonctionnement rénové de la filiale. La question que nous nous posons alors est la suivante: La performance économique réalisée par VEOLIA à travers sa filiale REDAL est-elle obtenue en respectant les enseignements dictés par une méthode occidentale du management de la qualité (ISO 9001) ou en déclinant les principes de management des valeurs du milieu local et en permettant à leurs employés de s'approprier ces principes?

Nous essayerons, dans le cadre de cette recherche, à analyser les perturbations dans le fonctionnement de la REDAL induites par la confrontation avec un outil de management étranger (ISO 9001), un outil qui a fait ses preuves dans le monde et porteur de représentations issues de la culture française.

Le but de est mettre en évidence les propriétés de la culture marocaine qu'offrent ces perturbations. C'est à dire la manière dont les salariés travaillant à REDAL vivent et appliquent les différentes règles et procédures nécessaires au fonctionnement dans l'entreprise (les stratégies des acteurs) autrement dit comment ils donnent sens aux situations de leur travail.

Par ailleurs ces impératifs excluent la possibilité d'une recherche effectuée à distance du groupe social étudié. Ils exigent un certain degré d'implication aussi bien de la part du chercheur que de la part des individus concernés. Il faut nous immerger dans le milieu étudié et accompagner certains membres du personnel REDAL au fil de leur activité de travail.

Nous chercherons, par conséquent, à atteindre nos objectifs grâce à une

recherche qualitative et nous inscrivons notre démarche dans le cadre des approches interprétatives en essayant de valider le modèle de Philippe D'Iribarne (1985, 1989, 1998, 2000).

Une approche qui nous permet de comprendre l'influence de la culture sur les pratiques de management de manière à favoriser l'adaptation de ces derniers au contexte local. Selon D'Iribarne, la culture est perçue comme « le contexte d'interprétation », autrement dit la manière dont les hommes s'organisent pour vivre ensemble, appelée culture politique.

Certains auteurs traitent le sujet par une approche institutionnaliste, d'autres⁶ proposent une approche hybride⁷ des pratiques managériales à l'international. Et de nouveaux cadres conceptuels sont alors proposés pour comprendre ces pratiques dans différents contextes.⁸ Face à ces différents courants, nous privilégions cette approche de la culture politique car elle rend compte du sens que donnent les acteurs sociaux à ce qu'ils vivent.

2- Intérêt de la recherche

Le choix de ce sujet se justifie d'un double point de vue théorique et pratique: La contribution de cette étude sera d'abord d'éclairer l'influence de la culture sur les pratiques de management au Maroc. Ses implications dans l'évolution d'un pays en développement incitent à l'exploration de la part des chercheurs. Nous procédons à une tentative ethnographique pour parvenir à une meilleure compréhension du comportement du marocain dans l'entreprise. Ce qui a, à notre connaissance, fait l'objet de très peu d'études.

Sur le plan pratique, l'internationalisation croissante de nombreuses entreprises rend ce thème particulièrement actuel et le choix de l'univers franco marocain nous semble justifié pour trois raisons :

- Historiquement, le Maroc est appelé à devenir un carrefour pour une entrée rapide en Afrique dans le cadre de développement d'une politique internationale. C'est un pays qui intéresse de plus en plus de sociétés étrangères, que ce soit pour la promotion de leurs produits ou services ou la mise en place d'événements.

- Les études de management traditionnelles à tendance universaliste ne parvenant pas à décoder les contextes économiques pour pouvoir y travailler, nous pensons dans le cadre de ce travail et sur la base de l'approche choisie pouvoir guider les entreprises qui désirent intégrer l'Afrique du nord et en particulier le Maroc. Leur fournir un certain nombre d'informations utiles et des recommandations pourrait les aider à ajuster, en conséquence, leurs méthodes de gestion compte tenu des spécificités de la culture marocaine.

- La comparaison sur le plan international: Si on parvient à déterminer les traits culturels caractéristiques des marocains, on peut établir un cadre pratique qui permet aux praticiens du management de procéder à des études comparatives avec d'autres pays.

3- Méthodologie

Nous avons combiné deux méthodes de recherche (l'exploration du champ théorique, la recherche empirique).

3.1. LA REVUE DE LA LITTERATURE

Avant d'aboutir au recueil de l'information, notre démarche de recherche commence classiquement par une revue de la littérature de recherche consacrée à notre sujet d'étude.

S'agissant d'un domaine encore peu exploré au Maroc, il a été prêté une attention particulière aux "recherches" portant sur le Maroc, l'espace euro-maghrébin, l'Afrique, les pays arabo-musulmans...

Par ailleurs la nature même du sujet intéressant des disciplines voisines des sciences de gestion, des travaux de chercheurs en sociologie et en psychologie s'étant intéressé à l'interculturel et/ou au management ont été incorporés et ont bien souvent contribué à un éclairage intéressant. (L'anthropologie, les apports de la sociologie des organisations, la psychologie, la religion...)

3.2. LE CHOIX ET LA CONDUITE D'UNE ETUDE DE CAS

Nous fondons notre recherche sur l'étude d'un cas réel unique. Nous choisissons ainsi, comme Pirès (1997)⁹ de traiter le processus d'échantillonnage comme étant une opération par laquelle le chercheur décide d'abord de la pertinence de travailler sur un cas unique. un cas qui « constitue potentiellement une référence ou anti référence y compris, sur le plan pratique, pour d'autres organisations » (David 2004)¹⁰. Livet (2001) souligne que construire un cas, c'est « construire peu à peu un réseau de normalités et d'exceptions, c'est-à-dire de contextes différents mais reliés »¹¹.

Le choix de l'étude de cas est guidé aussi et avant tout par la nature et les spécificités de notre objet de recherche et par le caractère révélateur du cas perçu comme un modèle de management interculturel. L'analyse des aspects culturels ne peut se faire que dans le contexte concret et dynamique d'une situation interculturelle spécifique, vécue dans une entreprise unique.

Nous rejoignons ainsi la démarche de P. D'Iribarne qui considère que "La démarche part d'une analyse minutieuse de phénomènes locaux, observés au sein d'une organisation singulière, pour progresser vers la compréhension d'un univers de sens et d'une forme globale de vie en société »¹². Ainsi que celle de chevrier(2000)¹³ pour qui la compréhension de l'influence de la culture nationale sur le comportement des individus au travail ne peut se faire sans accès direct au terrain et sans observation de situations réelles. Elle opte, alors, pour une analyse en profondeur d'un cas unique plutôt que pour une étude de cas élargie permettant de généraliser les résultats obtenus.

3.2.1. LE CHOIX DU SITE DE RECHERCHE

En tant que marocaine, nous avons déjà une certaine connaissance du contexte et pensions avoir des facilités pour aborder ce terrain.

Dans ce cas, notre position en tant que chercheuse n'est plus neutre, puisque nous sommes impliquées dans ce que nous cherchons à décrire et à comprendre.

Par contre, pour des raisons linguistiques notamment, en tant que chercheuse locale, nous possédons la familiarité nécessaire (un chercheur étranger aurait, lui, davantage la capacité à mettre en perspective les observations sur le terrain) tout en veillant à évacuer notre propre mode de pensée pour nous imprégner de celui de notre interlocuteur. Car en aucun cas, il ne faut déchiffrer les canons locaux en fonction de nos interprétations personnelles.

L'idéal pour ces projets serait, donc, de multiplier les points de vue par la mise en place d'équipes de chercheurs de nationalités différentes.

3.2.2. SELECTION DES INFORMATEURS

Le choix des informateurs s'est décidé lors de notre présence dans l'entreprise (durant les entretiens durant la période de stage). Nous leur avons fait, au fur et à mesure, part de notre désir d'avoir des entretiens individuels avec eux.

La construction de l'échantillon des personnes interviewées s'est fait progressivement en tenant compte de la variété des positions et des points de vue. Car nous estimons comme Chanlat (2005) qu' « aucune d'entre elles n'a la connaissance de ce qui se passe mais seulement un point de vue singulier »¹⁴.

Ainsi pour éviter le risque d'avoir des caractéristiques homogènes. Nous avons choisi des sujets marginaux tels que suggéré par Morse (1995), c'est-à-dire susceptibles d'avoir un point de vue différent des autres, « La variété dans les données devient alors un élément important qui permet d'enrichir les contenus en recherche qualitative »¹⁵.

Pour ce qui est du profil des personnes interviewées, nous cherchions notamment des personnes ayant travaillé à REDAL depuis au moins 7 ans c'est-à-dire avant 2003, date de rachat de REDAL par VEOLIA. Ce sont des personnes situées à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise qui ont vécu les changements au sein de la REDAL.

3.2.3. DIFFERENTS INSTRUMENTS UTILISES DANS LE CADRE DE

CETTE RECHERCHE

Notre travail reposera sur une enquête approfondie sur le terrain. Les données recueillies sont de trois sortes:

3.2.3.1. SOURCES DOCUMENTAIRES (DOCUMENTS, MEMOS, ARCHIVES, ETC.)

Nous récoltons notre information à travers les divers documents : Il y a lieu de distinguer quatre sources de documentation qui servent à l'analyse :

- a. Officiels des entreprises, tels que les rapports annuels, les rapports sociaux..;
- b. Autres documents internes, tels que des documents de politiques de GRH, de formation, de département qualité, etc.;
- c. des déclarations publiques des dirigeants, des revues des entreprises et des syndicats; des articles et des entretiens avec les dirigeants des entreprises publiés dans des différents journaux et revues...
- d. les organigrammes formels structurant les départements.

Le plus souvent, les documents ont été fournis par nos interlocuteurs au cours d'entretiens pour éclairer et appuyer leurs propos. D'autres nous ont été envoyés par courrier électronique suite à notre demande dans le but de pouvoir compléter certaines informations.

3.2.3.2. ENTRETIENS

- Entretiens - Pré- terrain ou entretiens exploratoires :

Notre prospection a commencé, en cette étape préliminaire, par la prise du premier contact avec le terrain qui nous a permis d'avoir une première vision générale de la REDAL et quelques informations sur notre objet d'étude.

. Les entrevues pré -terrain avec les fonctionnaires nous ont permis de constater qu'il y a des évaluations différentes.

- Entretiens terrains

Concernant le contenu, le recueil d'information par les entretiens a représenté notre principale source de données étant donné la nature des données à collecter et partant d'une conception de l'entretien comme « forme de construction de références sociales par le discours » (Lecomte, 1985)¹⁶.

La recherche de type ethnographique ne se fonde pas sur une démarche hypothétique-déductive classique mais bien sûr, sur une construction d'hypothèses en situation (Glaser et Strauss, 1967) et que, tout comme la posture hypothétique -déductive, elle comprend des aspects qui la protègent d'une perte de jugement (Wyhte, 1994)¹⁷. De ce fait, les entretiens sont menés sans hypothèses préétablies que l'on chercherait à vérifier, sur les références culturelles mobilisées par les acteurs pour donner sens à leur travail.

Ces références sont censées être des réalités méconnues ou du moins largement

ignorées. Nous avons essayé d'avoir des informations et une vision plus détaillées sur des sujets dont nos interviewés sont spécialistes.

Dans un premier temps, il est question de connaître et comprendre qui sont les acteurs en présence. L'entretien consiste, donc, à cerner l'acteur : son parcours, sa formation, sa fonction au sein de l'organisme, sa vision de l'organisme et de son fonctionnement global. « Comprendre, d'un point de vue psychosociologique, la réalité d'un individu, plongé dans un contexte multiculturel, revient à notre sens à avoir accès au récit que les individus se racontent sur ce qu'ils sont. C'est le travail du chercheur que de tenter patiemment de décrypter les univers de sens par une réinterprétation des discours »¹⁸ (Pierre et Delange, 2004)

Nous l'interrogeons, dans un deuxième temps, sur la manière concrète dont il effectue son travail; sa vision personnelle de la tâche qui lui est attribuée, ses attentes, ses façons de faire, ses difficultés, ses réussites, ses motivations, ses craintes... Ainsi que sur ses relations avec les autres acteurs au sein de l'organisme, etc. c'est de cette manière que l'on peut découvrir ce qui fait référence pour chacun et ce qui le choque dans le monde étranger avec lequel il est mis en relation (d'Iribarne, 1998).

Les questions directement culturelles ne sont, cependant, pas posées et ce, afin d'éviter un discours prudent chez les enquêtés confrontés à une culture étrangère « expression de la manière dont il est convenable, dans leur univers, de parler ouvertement de l'étranger » (D'Iriarte, 1998)¹⁹. Ainsi à l'instar de Chanlat (2005), nous nous n'intéressons pas à ce que répond le sujet en tant que personne, mais aux contextes sociaux dans lequel il se trouve, contrairement aux enquêtes d'opinion, d'attitudes ou de représentations classiques²⁰. Il s'agit de faire ressortir tant les faits que les jugements des personnes (Aktouf, 1987). Il est important de noter que même lorsque les gens accomplissent la même fonction, ils ne la remplissent pas toujours de la même manière. Cette *différentialité* provient des expériences sociales propres à chaque personne (Chanlat, 2005).

Quant à la forme, nous avons choisi l'entretien non directif où nous annonçons le thème général de notre sujet sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet. « Le principe de la non directivité repose sur une attention positive inconditionnelle de l'investigateur: le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche ». (Evrard, Pras et Roux, 1993)²¹. Nous veillions ainsi à préserver un grand degré de liberté au profit des répondants dans le souci d'obtenir des formulations spontanées et fidèles à leurs représentations personnelle ou des individus et ce en posant des questions ouvertes laissant une grande liberté aux répondants. Nous évitions ainsi systématiquement les questions fermées susceptibles d'influencer les réponses. L'objectif étant qu'ils décrivent leurs situations de travail dans leurs propres termes et non dans les nôtres.

Mes interventions se limitaient alors au sens de Thiétart (2003), à une facilitation

du discours de l'autre, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés²² ainsi qu'à la manifestation d'une attitude de compréhension (Rogers, 1945)²³. Par exemple nous posions des questions de précision de manière à nous assurer une bonne compréhension du sens des réponses.

Parfois, les interviewés, par leurs façons de répondre ou d'entrer dans le propos pouvaient bousculer l'ordre des questions, nous en suggérer de nouvelles, faire des retours, des liens, nous amener sur de nouvelles pistes de réflexion.

Nous partions alors davantage d'un élément de leur discours plutôt que leur imposer un élément détaché qui aurait rompu le fil de leurs idées.

La durée des entretiens allaient d'une heure à une heure et demie par personne. Je commençais toujours mes entretiens par me présenter, expliquer la nature de ma recherche et répondre aux questions de mes interviewés (qui n'étaient pas toujours à l'aise par rapport au véritable objectif de mes entretiens).

Le temps et la qualité des informations fournies variaient en fonction de l'intérêt qu'ils témoignaient à l'égard de mon travail.

- Entretiens et rencontres informels

Au fil des jours et de nos visites répétées au sein des différents sites de la REDAL, nous avons sympathisé avec certains employés qui étaient disposés à nous accorder un peu de leur temps personnel (secrétaires, agents de sécurité, technicien...). Ces rencontres opportunes ont fait l'objet d'entretiens informels qui sont venus compléter utilement les entretiens approfondis. Malgré certaines divergences dans les propos.

Lors de ces entretiens, nous essayions de créer une atmosphère de sympathie et de convivialité qui nous permettrait de recueillir des confidences. Il est important de tisser avec les personnes et la situation un rapport de familiarité, d'intimité pour une meilleure compréhension, pour une acceptation réciproque (Whyte, 1982)²⁴. Sans lien d'affection et d'estime, il n'y a pas de recherche possible parce qu'il n'y a pas cette motivation à collaborer (Aktouf, 1990).

3.2.3.3. L'OBSERVATION NON PARTICIPANTE

Nous avons complété la conduite d'entretiens par une seconde méthode de collecte de données que la taille restreinte de l'organisation étudiée a rendue possible et particulièrement enrichissante : celle de l'observation non participante, non systématique ou encore "flottante" (Evrard et al., 1993)²⁵. "S'occuper de culture, ce n'est pas s'intéresser à ce que pensent les gens, mais à ce qu'ils font, c'est-à-dire aux références utilisées le plus souvent inconsciemment pour « faire avec » les différentes situations problématiques qu'ils rencontrent dans leur activité"²⁶. (Thévenet, 1999).

Nous avons demandé à intégrer l'équipe de la REDAL à titre de chercheure

désirant observer. Dans un premier temps et durant une semaine pendant l'enquête pré-terrain ensuite durant les deux mois et demi pendant lesquels nous effectuions nos entretiens. Nous avons assisté à des réunions de travail ainsi qu'aux échanges informels lors des pauses café et des discussions dans les bureaux.

Conclusion :

La pertinence de la méthode que nous adoptons semble aussi confirmée par les propos de Maurice Thévenet qui souligne que “l’analyse de la culture pousse plus à des démarches monographiques en profondeur qui ne conduisent à aucune généralisation au grand dam des tenants d’approches quantitatives aux résultats généralisables”²⁷ et que le recours à de larges échantillons permet simplement de “comparer des traits organisationnels qui n’ont qu’un lointain rapport avec la profondeur de la culture”(Bosche, 1993)²⁸.

Nous éviterons ainsi le piège guettant toute recherche interculturelle ; L’aboutissement à un système biaisé de catégorisation qui réduit les variations culturelles à un simple ensemble de propos normatifs simplificateurs, des variables opérationnelles (“dimensions” et “valeurs nationales”), le cas dans de nombreuses approches des études de management interculturel.

À l’issue du travail de terrain, nous disposons d’un matériau rassemblé en une monographie qui restitue les différents points de vue des acteurs de la REDAL sur la mise en œuvre de la démarche qualité mise en place par VEOLIA. Ce document constitue le point de départ de notre analyse.

Notes :

1 G. Aoun, « Management dans les entreprises au 21^e siècle », www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/aoun.pdf

² P. D'Iribarne, « Le tiers-monde qui réussit: Nouveaux modèles », Ed. Odile Jacob, 2003.

³ S. Chevrier (2003), op.cit.

⁴ S. Chevrier (2010), op.cit.

⁵ P. D'Iribarne, « Culture et mondialisation : Gérer par-delà les frontières ». Editions du Seuil, collection "La couleur des idées", 1998.

⁶ D. Yahiaoui, « Vers une hybridation des pratiques de GRH dans le bassin méditerranéen: cas de la Tunisie », 2008. www.fmrh.org/.../17-vers-une-hybridation-des-pratiques-de-grh-dans-le-bassin-mediterraneen--cas-de-la-tunisie

⁷ L'hybridation des pratiques managériales est une approche introduite par des chercheurs ayant étudié l'internationalisation des modèles productifs en général et les transplants japonais en particulier (Abo, 1994), Tremblay & Rolland, 1996, DeValence, 1999)

⁸ Voir à ce sujet l'ouvrage de D. Cazal, E. Davoine, P. Louart, « GRH et mondialisation: Nouveaux contextes, nouveaux enjeux ». Ed. Vuibert 2009.

⁹ A.Pires, « Échantillonnage et recherche qualitative: Essai théorique et méthodologique », 1997. In Poupard, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., Pires, A. « La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques ». Montréal : Gaëtan Morin, p.133.

¹⁰ A. David, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Conférence de l'AIMS, 1999.

www.strategie-aims.com/ecp99/AIMS/notices/papiers/david.pdf

¹¹ Livet, « Action et cognition en sciences sociales », in Berthelot J., « Epistémologie des sciences sociales », PUF, 2001.

¹² P. D'Iribarne, « Culture et mondialisation », Paris : Le Seuil, 1998, p12

¹³ S. Chevrier, « Le management des équipes interculturelles », Paris : PUF, 2000.

¹⁴ JF Chanlat, « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques ». In P. Roussel et F. Wacheux, « Management des ressources humaines » : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Ed.de Boeck, 2006.

¹⁵ O. Aktouf, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », Collection « Les sciences sociales contemporaines » PUQ, Montréal, 1987.

¹⁶ In F. Wacheux, « Méthodes qualitatives de recherche en gestion », Paris, Economica, 1996, p.205.

¹⁷ J.F. Chanlat (2005). Op.cit. p167

¹⁸ P. Philippe et D. Nicolas. « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », Esprit critique, 2004, Vol.06, No.03, <http://www.espritcritique.org>

¹⁹ P. D'Iribarne, op.cit.

²⁰ In J. F. Chanlat, (2005), op.cit. p164

²¹ Y. Evrard, B. Pras et E. Roux, " Market, Etudes et recherches en marketing", Paris, Nathan, 1993. p.91.

²² R-A. Thiétart et coll. "Méthodes de recherche en management", 2^{ème} Édition, Ed. Dunod, 2003 .p235

²³ G. R. Rogers, "The non-directive method as a technique for social research", Amer. J. Social., 1945, p.50, in G. Granai, op.cit.

²⁴ Whyte, William Foote. "Social Inventions for Solving Human Problems" American Sociological Review (1982): 1-13. In O. Aktouf. "Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations", Montréal, Presses de l'université du Québec,

1990. p173

²⁵ Evrard et al, 1993 In Raymond-Alain Thiétart et coll. "Méthodes de recherche en management", 2^{ème} éd., Dunod, Paris, 2003.

²⁶ M. Thévenet, « La culture d'entreprise », Paris, PUF Collection Que sais-je ?, 1999.

²⁷ M. Thévenet, op.cit.

²⁸ M. Bosche, « Le management interculturel », Paris, 1993, Nathan, p157.