



## Rôle du Management Interculturel dans la Promotion de la Performance Organisationnelle des Entreprises. Cas des Entreprises du Secteur Automobile de la Région Fès-Meknès

**Hind Chahbar, Slimane Sidouna, El Mehdi Badre, Abdelali Lahrech**

Enseignante- chercheuse au Centre Régional des Métiers de l'Education et de la Formation Oujda, Maroc

Doctorant chercheur en sciences économiques et de gestion. Laboratoire Technologies et Services Industriels. École Supérieure de Technologie. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc.

Enseignant -chercheur à l'Ecole Supérieure de Technologie (EST) , Laboratoire de Recherche en Economies de Développement et de Gestion et en société Université My Ismail ,Meknès, Maro.

Enseignant-chercheur en sciences économiques et de gestion Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et Sociales Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.

**Résumé:** L'objectif de ce travail est d'enquêter sur la diversité culturelle dans les entreprises internationales et sur la manière de gérer la différenciation culturelle de manière à créer un climat de travail performant et culturellement harmonieux. La méthodologie fait appel aux fondements du paradigme post-positiviste en se basant sur une analyse descriptive des perceptions culturelles et une démonstration empirique par les équations structurelles pour analyser les liens de causalité qui existent entre les variables. Le management interculturel représente une nouvelle perspective managériale pour la régulation efficace des interactions interculturelles et maintenir une performance organisationnelle optimale des pratiques managériales.

**Mots clé:** Climat de travail harmonieux, différenciation culturelle, diversité culturelle, management interculturel, performance organisationnelle

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18031231>

### 1 Introduction

Le paysage mondial est caractérisé à l'heure actuelle par une forte internationalisation des entreprises favorisant la conquête des marchés émergents, la découverte de nouveaux territoires et l'ouverture sur d'autres cultures. En effet, la différenciation des cultures et le brassage culturel créent des situations interculturelles complexes dans les milieux de travail d'où l'interculturalité devient une arme à double tranchant en termes d'avantages et d'enjeux. De ce fait, la gestion de la dimension culturelle au sein des entreprises a suscité l'émergence d'un nouveau mode de gestion (Morris, 2018 ; Bruna et Chauvet, 2013) loin des pratiques traditionnelles qui prend en considération les interactions culturelles loin des tensions culturelles pour un climat de travail propice et une performance organisationnelle durable. Ainsi, le cadre managérial connaît l'émergence d'une nouvelle notion qui s'illustre dans le management interculturel – une notion complexe et dynamique- qui représente une nouvelle perspective permettant de repenser pertinemment à de nouvelles alternatives qui organisent rationnellement les pratiques et les

activités de l'entreprise dans un contexte en effervescence culturelle. Par ailleurs, les entreprises représentent un contexte d'échanges et d'interactions culturelles qui incite les responsables à prendre en considération le facteur culturel dans le fonctionnement managérial. Les recherches entreprises dans ce sens (Hofstede & Bollinger, 1987 ; Hofstede, 1980 ; Hofstede et al., 2010 ; Trompenaars ; Hampden-Turner, 2004) ont dévoilé l'influence d'un tel facteur sur le cadre organisationnel des entreprises notamment les entreprises à vocation multiculturelle ce qui met en exergue que les actions managériales sont relatives à l'aspect culturel dans lequel se manifestent des synergies inter et intra groupes au sein de l'entreprise (Meier, 2016).

Le Maroc, est à l'instar des pays émergents connaît une révolution industrielle de grande ampleur, d'où le secteur automobile représente aujourd'hui le générateur du développement de ce créneau sectoriel qui a consolidé le positionnement du Maroc pour atteindre le rang des premiers pays exportateurs de l'automobile à l'échelon international. Assurément, la région Fès-Meknès a eu sa part de cette relance industrielle pour devenir un territoire attrayant pour un nombre important d'investisseurs issus de différents pays, ce qui a enrichi les milieux professionnels par une dynamique et une effervescence culturelle nécessitant une intervention managériale.

Ainsi, l'objectif de ce travail de recherche est de dévoiler les perceptions sur la culture nationale marocaine et l'importance du management interculturel comme une stratégie de gestion des interactions culturelles qui se manifestent dans les milieux du travail et par conséquent son rôle dans la mise à niveau de la performance organisationnelle de l'entreprise implantées dans le régions Fès- Meknès, d'où se décline la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le management interculturel impact-il la performance organisationnelle des entreprises ?** »

Afin d'étayer notre problématique nous nous sommes orientés vers une démarche méthodologique qui divise l'enchaînement de notre travail en deux axes d'où le premier est consacré à la revue de littérature pour tirer au clair la conceptualisation des notions clés relatives à notre question centrale à savoir : la culture (culture nationale et organisationnelle), l'interculturalité, le management interculturel et la performance organisationnelle tout en explicitant les liens de causalité existant entre elles. Tandis que le deuxième axe est réservé pour une analyse descriptive des perceptions culturelles sur la culture nationale marocaine ainsi qu'une analyse par modélisation à équations structurelles démontrant l'impact des dimensions du management interculturel dans le renforcement de la performance organisationnelle tout en dévoilant les facteurs qui contribuent positivement dans la gestion des interactions culturelles.

## **2 Cadre conceptuel de la recherche**

### **2.1 Le management interculturel : une perspective managériale pour la consolidation de la performance organisationnelle**

#### **2.1.1 L'interculturalité : Une dérivée de la culture**

La culture est une notion issue de « l'anthropologie sociale » (Kotter et James, 1993) marquée par un champ sémantique et polysémique élargi, dynamique et évolutif donnant lieu à une multitude de définitions aussi diverses que complexes. Présentée comme étant un « pack culturel hérité », Hofstede (1980) indique que la culture reflète cette programmation mentale qui détermine les comportements et les attitudes des individus. En partant de la réalité que « L'Homme est essentiellement un être de culture » (Cuche, 2010, p.5). L'auteur avance que la culture fait appel aux relations que la personne est censée entretenir avec les autres qui se distinguent par leur propre héritage culturel générant en conséquence un contexte d'échange et de brassage culturel. Dans ce sens, la rencontre des cultures dans un contexte donné développe des interactions entre les différents systèmes de valeurs créant un champ de diversité et d'interculturalité qui s'intègre dans le cadre d'un processus dynamique marqué par une différenciation dans les représentations et les croyances des individus ce qui permet une préservation de l'identité culturelle (Meier, 2016). De ce fait, l'interculturalité s'inscrit dans le cadre des dynamiques et des synergies interrelationnelles et interactionnelles entre les systèmes dans la mesure de valoriser la différence entre les cultures (Crispi, 2015 ; Schwartz, 2017 ; Maimone et Sinclair, 2022). Ce mode relationnel donne l'occasion à comprendre comment les interactions interculturelles favorisent un champ d'échange et de diversité dans la mesure où l'interculturalité combine les différentes cultures pour qu'« elles agissent, se créent, se transforment et transforment la dynamique interactionnelle elle-même » (Cossette et Verhas, 1999, p.322-323)

### **2.1.2 La culture nationale : Pierre angulaire du management interculturel**

Partant du constat qui avance que la culture est une programmation mentale (Hofstede, 1980), la culture conditionne d'une façon collective les comportements, les attitudes et les modes de pensée et qui se transmettent de génération en génération. Il est évident que chaque pays dispose d'un système de valeurs qui le distingue culturellement des autres pays. Plusieurs études ont focalisé leurs orientations académiques pour traiter la dimension culturelle dans la sphère managériale (Hofstede, 1980 ; Trompenaars, 1993 ; D'Iribarne, 2004). Ainsi, Hofstede s'est focalisé à étudier l'aspect dimensionnel de la culture nationale et son impact sur les pratiques managériales dans les milieux de travail. Les résultats obtenus lui ont permis d'élaborer une grille culturelle des dimensions culturelles nationales qui représentent un référentiel pour le fonctionnement organisationnel des entreprises (Hofstede, 1980,2010). De ce fait, la dynamique des cultures dans les milieux de travail suscite un nouveau mode de gestion de la diversité culturelle où le management interculturel représente une réponse aux problèmes générés suite à la dynamique des cultures dans les milieux de travail.

### **2.1.3 La culture organisationnelle : Une logique culturelle pour un conditionnement managérial performant**

Appelée aussi culture d'entreprise, elle indique les bases culturelles qui régularisent l'environnement du travail et fédèrent les individus à mener leurs tâches dans un climat ambiant loin des tensions culturelles (Bamidele, 2022). La culture est devenue alors, une évidence qui représente le système de valeurs d'une organisation définie « comme l'ensemble des façons de penser et d'agir... et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire » (Devillard et Dominique, 2008), elle réunit alors, les différentes cultures sous la forme d'une identité collective et commune pour donner sens au système social. Dans une autre optique, la culture organisationnelle représente une approche organisationnelle d'ordre socioculturel de la configuration managériale de l'entreprise, elle fait référence à une idéologie pragmatique pour légitimer sa manipulation de l'individu pour atteindre les objectifs au travail vu que le fait « Ne pas adhérer à la culture d'entreprise, ce serait donc d'une certaine façon s'exclure de l'organisation ». (Cuhe, 2010).

## **2.2 Le management interculturel : Vers une gestion rationnelle de la performance organisationnelle**

### **2.2.2 Le management interculturel et la performance organisationnelle : Modèles théoriques**

- Modèle de Hofstede (1980)

Hofstede et après une étude menée sur les filiales de IBM de 72 pays à travers le monde lui a permis d'élaborer une grille dans laquelle il a classifié les cultures en fonction de quatre dimensions initiales spécifiques pour chaque pays et qui ont des répercussions sur le contexte managérial. Chaque culture intègre des traits culturels qui sont susceptibles d'impacter les pratiques managériales où la distance hiérarchique représente le degré de centralisation du pouvoir, d'acceptation et d'obéissance dans un cadre relationnel et la participation dans le processus décisionnel dans un cadre relationnel marqué par l'autorité. Le contrôle de l'incertitude reflète à quel point les individus d'une culture tolèrent d'affronter l'avenir et les changements imprévus suite à la planification, la programmation et la structuration du travail. Le degré de l'individualisme / collectivisme est une dimension qui dévoile la relation de l'individu avec son groupe en termes de travail, d'intérêts et de relations. Le degré de masculinité fait référence à la nature du sexe en termes de responsabilité performance et de concurrence où l'interchangeabilité des rôles entre hommes et femmes est naturellement imposée.

- Le modèle de Trompenaars (1993)

L'approche de Trompenaars est empruntée du modèle Hofstede, elle est basée sur une enquête réalisée auprès de 30 multinationales. Les conclusions de l'étude ont permis d'élargir davantage la grille des cultures et aboutir à une classification plus étendue contenant sept dimensions principales à savoir : universel / particulier, individualisme / collectivisme, objectivité / subjectivité, spécifique / diffus, Statut attribué / acquis, perception du temps, perception de l'environnement. L'auteur explique que toute personne est confrontée à des problèmes qui sont relatifs soit à l'autre, soit à la gestion temps et soit à son environnement externe d'où les cultures apportent des réponses singulières pour réconcilier de tels problèmes. Les managers sont ainsi appelés à tenir compte des différences et

des oppositions culturelles pour neutraliser tout problème à vocation culturelle et les convertir en avantage pour réussir les opérations managériales effectuées sur le plan international telle que la négociation.

- Le modèle D'Iribarne

D'Iribarne s'intéresse à l'approche culturelle dans le monde des entreprises selon « la logique de l'honneur », il a présenté une étude comparative traitant trois styles de management d'une entreprise multinationale dans trois pays à savoir la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas. Pour le cas de la France. L'auteur informe que la logique de l'honneur est basée sur l'héritage culturel et historique qui détermine le sens des actes en termes de relations hiérarchiques et responsabilités. La logique américaine est orientée vers le contractuel où les entreprises établissent des relations contractuelles dans un cadre d'honnêteté où les liens entre supérieur et subordonné sont fondés sur un rapport hiérarchique égalitaire et équitable qui permet de préserver les droits de l'ensemble d'où les subordonnées sont appelés à suivre les directives selon les modalités du contrat signé. Tandis que la logique néerlandaise est marquée par la mise en place d'un terrain d'entente où les décisions ne se prennent pas uniquement par la majorité mais par l'accord à l'unanimité. La concertation de tout le personnel des différents niveaux dans le fonctionnement de l'entreprise est une chose forte louable. Ainsi, dans notre travail de recherche, on va se baser sur les dimensions culturelles issues du modèle culturel de Hofstede qui s'illustrent respectivement dans la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/ collectivisme, la masculinité / féminité constituant ainsi les déterminants du management interculturel qui s'intègrent dans la structuration de la variable indépendante de notre modèle conceptuel.

### 2.2.3 L'aspect théorique de la performance organisationnelle

La performance est une notion évolutive et complexe (Issor, 2017), elle est relative à l'efficacité, l'efficience et à l'excellence pour réussir avec succès la création de valeur et l'atteinte des objectifs aussi bien qu'organisationnels que stratégiques (El Amraoui, Hinti, 2022). Son usage dans le contexte managérial reflète « [] une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humaines, physiques et financiers de la gestion » (Boudjemil, 2004, P.98) impliquant par évidence l'émergence de la notion de l'efficacité organisationnelle (Pesquex, 2020) dont l'usage a franchi plusieurs champs disciplinaires. Ainsi, la performance organisationnelle indique la capacité de l'entreprise à adopter les bonnes structures et stratégies qui harmonisent les relations entre ses différents départements d'où la logique organisationnelle s'illustre dans « (la recherche de la minimisation des conflits, la qualité de la circulation de l'information la flexibilité de la structure: l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales, la qualité de la production) » (Hammami, 2017). En 1994, Cohen a présenté différentes approches de la performance illustrées dans le volet stratégique, organisationnel, social, technico-économique, marketing et financier révélant que l'évaluation de la performance se base essentiellement sur une analyse financière ce qui a entraîné des critiques du point de vue que ce modèle écarte visiblement certaines situations non financières. Campbell (1997) a fait un recensement de l'ensemble des critères qui s'impliquent dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle (Pesqueux, 2020, P.2) suite à une grille exhaustive de trente critères qui sont en mesure d'expliquer l'efficacité organisationnelle comme la qualité, la productivité, le profit, la motivation, l'absentéisme, la satisfaction, la rotation des postes, l'efficience, la flexibilité, la communication, la formation, la rentabilité, la participation, etc. Ces critères traduisent l'efficacité d'atteindre des objectifs en fonction des moyens et l'efficience dans l'accomplissement des tâches pour l'obtention des résultats souhaitées (Martory et Crozet, 2016).

Au-delà de la vision de Cohen, Morin et al., (1994) ont déterminé la performance organisationnelle en quatre aspects qui s'illustrent dans l'aspect social relatif aux ressources humaines mesuré par : climat social, rendement, mobilisation et développement des salariés. L'efficience économique liée à la productivité et à la capacité d'économiser les ressources. La pérennité de l'organisation relative à la rentabilité financière, la qualité des produits et la compétitivité sectorielle et internationale. En se basant sur le modèle de Morin et al., (2004), la performance organisationnelle représente la variable dépendante de notre modèle conceptuel dont les déterminants seront comme suit : la qualité du travail, la satisfaction, la productivité et la rentabilité.

### 2.3 Le lien entre le management interculturel et la performance organisationnelle

Entrée de jeu, « La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management » (Hofstede et Bollinger, 1987, p.15), ce constat nous emmène à comprendre que les dimensions culturelles d'un pays hôte impactent la structuration et la performance de l'entreprise. De ce fait, les deux auteurs expliquent que les milieux de travail caractérisés par une forte distance hiérarchique où la centralisation du pouvoir, l'acceptation des ordres

et la dépendance aux supérieurs est une chose tolérable pour les employés comme c'est le cas dans les pays musulmans ce qui se répercute sur le processus managérial dans la mesure où ses derniers sont satisfaits de s'engager dans le travail et donner les meilleurs résultats. Alors qu'un contexte à fort contrôle de l'incertitude permet de mieux contrôler les situations imprévues ce qui permet une structuration du travail ce qui développe la motivation chez les employés pour être productifs sans se soucier de l'avenir ce qui fertilise la cadence de développement des affaires de l'entreprise. En revanche, procéder à établir une gestion d'ordre collectiviste, le personnel favorise le travail du groupe auquel il appartient chose qui développe la satisfaction de l'ensemble des employés vu la solidité des relations qui entretiennent entre eux ce qui rend le groupe satisfait, productif et plus rentable dans le travail. Tandis qu'une orientation masculine crée un environnement de travail plein de concurrence et de performance où la réussite et le challenge est la base du travail.

Dans une autre optique, Sultana ; Rashid ; Mohiuddin ; Mazumder (2013) ont étudié l'impact du management interculturel sur la performance organisationnelle dans le cadre d'une approche qualitative pour analyser le contenu des articles traitant cette problématique dont les résultats ont révélé que le management interculturel a un impact significativement positif sur l'efficacité organisationnelle en termes du capital humain, d'innovation, des capitaux d'investisseurs, des fonds clientèles où l'importance réside dans la mise en place d'une approche systématique pour mieux gérer la diversité des cultures ce qui va améliorer davantage la compétitivité de l'entreprise. Pour Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont réussi à élaborer un modèle de recherche qui justifie l'effet des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle sous l'effet des dimensions du management interculturel comme une variable à effet contingent dans le cadre d'une étude qui s'intéresse aux institutions bancaires situées en Amérique, en France et au Japon.

Les résultats affirment qu'au-delà du lien significatif et positif avec la performance financière en termes de rentabilité, le management interculturel se répercute positivement sur le volet social développant la satisfaction et l'engagement des employés et dont les retombées sont aussi positives la performance organisationnelle. Arcand (2006) a mené une étude sur les banques de plusieurs pays répartis en Amérique du Nord, en Europe dont les résultats ont montré qu'un management interculturel fondé sur les dimensions de la culture nationale ont un impact positif sur le fonctionnement de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et par conséquent sur la performance organisationnelle de l'entreprise en termes de satisfaction des employés, du climat du travail, de productivité ainsi que de rentabilité (Harmaz et Abbass, 2021).

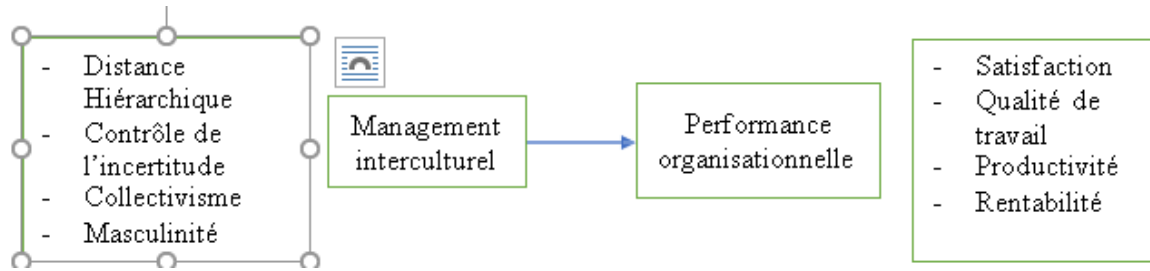
### **3 Présentation du modèle conceptuel et méthodologie de recherche**

#### **3.1 Model conceptuel et exploration des hypothèses**

##### **3.1.1 Structuration du modèle conceptuel**

Afin de vérifier l'impact du management interculturel sur la performance organisationnelle, nous allons opter pour une modélisation suite à un modèle conceptuel qui réunit l'ensemble des variables latentes déterminées par des indicateurs issus de la revue de littérature où le management interculturel (variable indépendante) illustré par les dimensions culturelles nationales relatives au contexte marocain (forte distance hiérarchique, fort contrôle de l'incertitude, fort degré de collectivisme et fort degré de masculinité), tandis que la performance organisationnelle est déterminée par la satisfaction, la qualité du travail, la productivité ainsi que la rentabilité. Ainsi notre diagramme de chemin est présenté dans la figure ci-dessous :

**Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche**



Source : Elaboré par nos-soins.

D'où le tableau ci-dessous présente les variables du modèle avec leurs indicateurs codifiés

Tableau 1. Variables du modèle

	Variables	Indicateurs	Codage
<b>Management interculturel</b>	<b>Distance hiérarchique (DH)</b>	- Centralisation du pouvoir - Acceptation des ordres - Participation aux décisions	- DH_CENT - DH_ACC - DH_PART
	<b>Contrôle de l'incertitude (C_I)</b>	- Planification du travail - Programmation du travail - Structuration du travail	- CI_PLAN - CI_PROG - CI_STRUC
	<b>Collectivisme (Col)</b>	- Travail en groupe - Intérêt du groupe - Relations cordiales	- COL_TRAV - COL_INT - COL_RELA
	<b>Masculinité (Masc)</b>	- Hommes responsables - Hommes performants - Hommes concurrents	- MAS_RES - MAS_PER - MAS_CONC
<b>Performance Organisationnelle</b>		Productivité	P_O_PVT
		Qualité du travail	P_O_QUA
		Rentabilité	P_O_RENT
		Satisfaction	P_O_SATI

Source : Elaboré par nos-soins

### 3.1.2 Hypothèses de recherche

Tout se référant au modèle culturel de Hofstede et en se basant aux indices de la grille culturelle relative au contexte marocain à savoir forte distance hiérarchique, fort contrôle de l'incertitude, fort degré de collectivisme et fort degré de masculinité, nos hypothèses de recherche issues du modèle conceptuel se présentent respectivement :

**H.1** : Un management interculturel fondé sur un forte distance hiérarchique impacte positivement la performance organisationnelle.

**H.2** : Un management interculturel fondé sur un fort contrôle de l'incertitude impacte positivement la performance organisationnelle.

**H.3** : Un management interculturel fondé sur un fort degré de collectivisme impacte positivement la performance organisationnelle.

**H.4** : Un management interculturel fondé sur la masculinité impacte positivement la performance organisationnelle.

**H.5** : Le management interculturel impacte positivement la performance organisationnelle .



### 3.1.3 Contexte de recherche: Le secteur de l'automobile dans la Région Fès-Meknès (Etat des lieux)

Aujourd'hui, la région dispose d'un eldorado d'investisseurs en équipementiers automobiles qui ont donné un élan pour la relance du tissu économique de la région. En effet, plusieurs entreprises multinationales actives dans ce créneau y sont implantées comme Yazaki, Delphi, Lear, Yura corporation, SMFN (Société Marocaine de Fonderie du Nord) Floquet Monopole (MN), le tableau suivant donne un aperçu sur les investisseurs étrangers implantés dans la région :

**Tableau 2.** Les multinationales actives dans le secteur automobile dans la région Fès- Meknès

Entreprises	Origine	Nature de l'activité	Lieu d'implantation
Yazaki	Japon	Câblage	Zone industrielle d'Agropolis (Meknès)
Yura corporation	Corée du Sud	Câblage	Quartier Industriel, marjane (Meknès)
Lear corporation	Amérique	Sièges automobiles, Câblage, Système électrique	Zone industrielle d'Agropolis (Meknès)
Aptiv (ex Delphi)	Amérique	Câblage	Zone industrielle d'Agropolis (Meknès)
SMFN Floquet Monopole	France	Fabrication par moulage, usinage et de vente des pistons et les disques de frein	Quartier industriel Sidi Brahim (Fès)

**Source :** Elaboré par nos- soins

On constate que la région a une notoriété attractive pour accueillir des entreprises qui ont un poids à l'échelon international dans une telle industrie. Cet aspect multinational qui distingue le tissu industriel de la région met en relief l'existence d'un panorama culturel illustrant la réalité des cultures organisationnelles qui conceptualise le cadre managérial de chaque multinationale et qui est en mesure d'adapter son organisation avec le contexte culturel national qui distingue la région.

### 3.1.4 Des ressources humaines qualifiées pour une performance organisationnelle remarquable

Il est notable que les atouts attractifs de la région sont divers, l'existence d'une main d'œuvre qualifiée est l'un des facteurs majeurs pour attirer les investissements étrangers. En effet, la région dispose d'une offre diversifiée en formation professionnelle (Universités, Ecole d'ingénierie Centres d'OFPP, Cité des Métiers et des Compétences (CMC) en termes de filières et branches techniques, technologiques, logistiques, qui répondent aux exigences des investisseurs. Cette richesse estudiantine permet de dynamiser davantage l'industrie de l'automobile dans la région en offrant de nouvelles perspectives en termes de connaissances et d'expériences pour développer la performance de ces entreprises tout en profitant d'un brassage culturel interactif entre la culture locale et organisationnelle.

### 3.1.5 La culture nationale marocaine : Pour un management interculturel performant pour les multinationales de la région (Fès- Meknès)

La culture nationale marocaine est identifiée la grille culturelle de Hofstede et al., (2010) par une forte distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude, un fort degré de collectivisme et un degré plus ou moins fort de masculinité. Les multinationales présentes dans la région sont marquées par leur propre culture où la culture japonaise est caractérisée par une forte distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude, un fort degré de collectivisme et un fort degré de masculinité. Quant à la culture coréenne, elle se distingue par une forte distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude, un fort degré de collectivisme et un degré considéré fort de masculinité. La culture française est caractérisée par une forte distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude, un faible degré de collectivisme et de masculinité. Le tableau suivant donne un aperçu sur les différenciations des cultures nationales qui se présente dans le contexte marocain

**Tableau 3.** Aperçu sur les dimensions culturelles nationales

Dimensions culturelles Pays	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Degré d'individualisme	Degré de masculinité
Maroc (Région Fès-Meknès)	+	+	-	+ou- (indice de 53)
Japon	+	+	-	+
Corée du Sud	+	+	-	-
Amérique	-	-	+	+
France	+	+	+	-

(+) Fort indice ; (-) Faible indice

**Source :** Elaboré par nos soins en se basant sur la grille culturelle de Hofstede et al (2010)

Ce panorama culturel révèle que le contexte culturel marocain présente des similitudes culturelles qui favorisent davantage l'intégration et l'adaptabilité de ces entreprises dans un contexte considéré étranger par rapport à leur pays d'origine, ce qui facilite l'orientation vers un ajustement culturel qui respectent les spécificités culturelles nationales en fonction des cultures organisationnelles pour gérer rationnellement la diversité des cultures et harmoniser davantage les interactions culturelles pour un climat de travail favorable qui garantit une performance durable pour ces entreprises accueillies.

### 3.2 Méthodologie de recherche

Le cheminement méthodologique s'inscrit dans le cadre d'une approche quantitative où l'opérationnalisation scientifique implique un engagement empirique qui s'inscrit dans le cadre d'un paradigme post positiviste pour maintenir l'objectivité (Gavard-Perret et al., 2012) tout en se basant sur un raisonnement hypothético-déductif dans la mesure de tester les hypothèses relatives au modèle conceptuel, un raisonnement qui permet de faire un aller- retour entre la revue de littérature et les données relatives au champ de l'étude dans le cadre du modèle conceptuel. Ce travail de recherche a pour objectif de présenter le rôle du management interculturel dans le développement de la performance organisationnelle des multinationales comme un nouveau mode de gestion utile pour le bon fonctionnement des entreprises. Nous avons emprunté une démarche méthodologique basée sur une modélisation pour vérifier les hypothèses et valider notre modèle conceptuel par l'usage d'équations structurelles. Par l'usage du logiciel smart PLS 4.

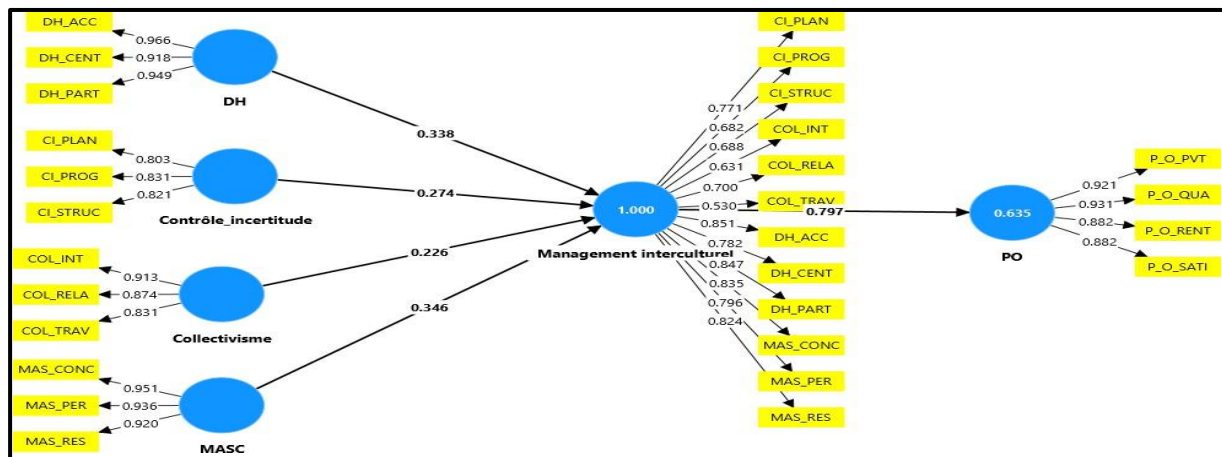
### 3.3 Résultats et discussion

#### 3.3.1 Modélisation du modèle et vérification des hypothèses

Afin de tirer au clair l'impact du management interculturel sur la performance organisationnelle, nous avons procédé à une modélisation par Equations Structurelles. De ce fait, la spécification du modèle de mesure consiste d'une part à choisir entre le mode réflectif ou formatif et d'autre part, à mesurer les concepts latents par des indicateurs appropriés. Quant au choix entre le mode formatif ou réflectif, les considérations théoriques sont conçues déterminantes. En effet, les concepts du management interculturel reconnus par la littérature en gestion sont la distance hiérarchique, le Contrôle de l'incertitude, le Collectivisme et la Masculinité. Chacun de ces concepts est un domaine à part entière dont la mesure est liée à des indicateurs nécessairement dépendants. Quant à la performance organisationnelle, elle n'est pas causée par la satisfaction, la qualité du travail, la productivité et la rentabilité mais plutôt se reflète dans ces indicateurs. D'où la spécification réflective est la plus cohérente. Du point de vue statistique, cette spécification est confirmée par le test de « Confirmatory Tetrad Analyses » programmé dans l'application SmartPls 4. Le principe de ce test consiste à opposer l'hypothèse nulle de spécification réflective contre l'hypothèse alternative de spécification formative. Si le Zéro (0) appartient à l'intervalle de confiance alors on accepte l'hypothèse nulle de spécification réflective. L'examen des résultats de ce test confirme le choix du modèle de mesure réflectif. Les indicateurs de mesure des variables du modèle sont rapportés dans la figure suivante :

**Figure 2.** Les factors loading du modèle de mesure





Source: smart PLS 4

La modélisation par les équations structurelles se compose de deux sous modèles complémentaires : modèle de mesure et modèle structurel. La validation du modèle de mesure par une série des tests statistiques renvoie au traitement du modèle structurel pour pouvoir vérifier les hypothèses ci-dessus. Pour ce faire, dans une première étape nous estimons le modèle de mesure pour s'assurer de la qualité des indicateurs choisis comme mesure des variables latentes. Les techniques statistiques employées à ce propos sont la significativité des factors loading, la validité convergente et la validité discriminante.

Les résultats d'estimation du modèle de mesure montrent que tous les factors loading sont statistiquement non nuls au seuil de signification de 5% quant à la validité convergente, le tableau suivant montre que la fiabilité au sens de Cronbach mesurant le degré de cohérence entre les items de chaque construit latent dépasse la norme requise de 0,7. De même, la fiabilité composite mesurant la même cohérence est bien assurée en dépassant la valeur de 0,7. Par ailleurs la variance moyenne extraite pour chaque variable latente dépasse la norme de 0,5 en indiquant que chaque indicateur de mesure partage une variance avec son construit.

Tableau 4. Validité convergente

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Collectivisme	0,846	0,860	0,906	0,763
Contrôle_incertainité	0,754	0,755	0,859	0,670
DH	0,940	0,942	0,961	0,892
MASC	0,929	0,930	0,955	0,876
Management interculturel	0,928	0,936	0,938	0,564
PO	0,926	0,927	0,947	0,818

Source: Elaboré par nos-soins en se basant sur logiciel Smart PLS 4

Quant à la validité discriminante au sens de Fornell-Larcker (1981), les statistiques rapportées dans le tableau ci-après montrent qu'il n'y a pas de redondance ou d'interférence entre les construits latents. Puisque chaque item se charge sur le construit qui le compose. Il est à noter que la discrimination ne concerne pas le management interculturel puisqu'il est composé des items des variables qui le composent.

Tableau 5. Validité discriminante au sens de Fornell-Larcker (1981)

Collectivisme	0,874					
Contrôle_incertain	0,647	0,818				
DH	0,462	0,672	0,945			
MASC	0,459	0,662	0,722	0,936		
PO	0,499	0,813	0,639	0,700	0,797	0,904

Source: Elaboré par nos-soins en se basant sur logiciel Smart PLS 4

Finalement, les résultats statistiques du modèle de mesure indiquent que les indicateurs choisis au départ comme échelle de mesure du domaine qui le construisent sont bien fondés et représentent bien les constructions auxquelles sont rattachées. Dans la seconde étape nous allons estimer le modèle structurel par la spécification Bootstrap de SmartPls. Les résultats obtenus sont configurés dans le tableau suivant :

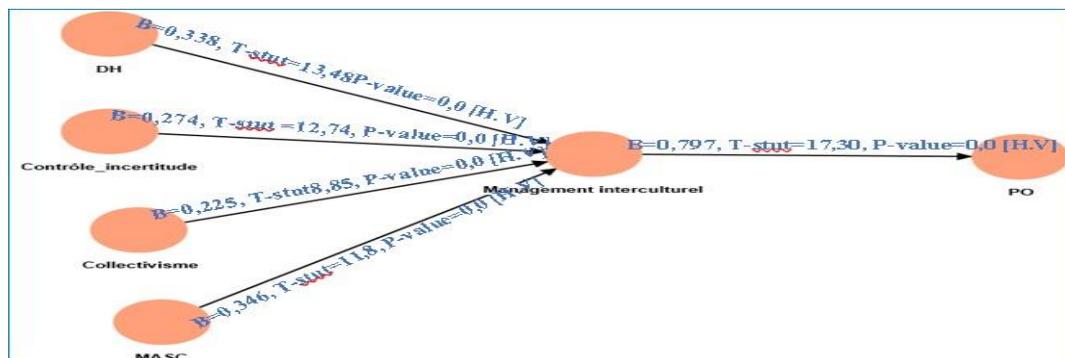
Tableau 6. Résultats d'estimation du modèle de performance organisationnelle

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Collectivisme -> Management interculturel	0,226	0,222	0,026	8,850	0,000
Contrôle incertain -> Management interculturel	0,274	0,274	0,021	12,749	0,000
DH -> Management interculturel	0,338	0,337	0,025	13,480	0,000

Source: Elaboré par nos-soins en se basant sur logiciel Smart PLS 4

Toutes les P-value associées au test T-Student relatif à chaque coefficient est inférieure à 5% voire-même à 1% (Tableau ci-dessus). Ces résultats indiquent que les coefficients de tous les modèles sont statistiquement non nuls. Il y a donc un effet significatif d'une variable considérée exogène sur l'endogène. En ce sens, le management interculturel affecte la performance organisationnelle et que chaque variation de l'écart type d'une unité (1) dans le sens d'augmentation ou de diminution entraîne une variation dans le même sens de l'écart type de la performance organisationnelle de 0,797. Il s'agit ici d'un effet très important ou d'un lien fort. La validation de la relation entre le management et la performance est liée à la validation de tous les liens qu'entretient le management interculturel avec ses concepts à savoir : la distance hiérarchique, le Contrôle de l'incertitude, le Collectivisme et la Masculinité (Tableau ci-dessus). Les résultats d'estimation permettent de valider toutes les hypothèses de recherche supposées ci-haut :

Figure 3. Résultats d'estimation des effets directs par PLS



Source: Smart PLS 4

### 3.3.2 Discussions

Les résultats confirment qu'il y a un impact de (0.797) qui est significativement positif du management interculturel sur la performance organisationnelle ce qui prouve que l'adoption d'un tel dispositif dans la gestion de la diversité culturelle représente une valeur ajoutée pour maintenir un bon fonctionnement organisationnel dans les contextes qui sont culturellement hétérogènes et interactifs. Dans un autre volet, adopter un management basé sur une forte distance hiérarchique (0.338) et un fort degré de masculinité (0.346) impacte plus la performance organisationnelle que le contrôle de l'incertitude (0.274) et l'orientation collectiviste (0.226). Ceci est justifié par le fait que les marocains ont une forte acceptation d'obéir et de suivre les directives, alors que le sexe masculin a son poids dans le maintien des responsabilités ce qui améliore la performance. Par ailleurs, l'adoption d'un fort contrôle de l'incertitude pour mieux gérer les changements imprévus n'a pas un poids sur la performance vu que l'approche religieuse est fort présente dans le contexte culturel marocain qui est basé sur le « destin » fondé sur l'idée que malgré le contrôle de l'imprévu, l'avenir reste toujours entre les mains du dieu ce qui peut toucher à la rigueur et à la performance des employés et par conséquent à la performance. Aussi, l'orientation collectiviste favorise le travail en groupe qui dynamise les performances collectives mais des conflits d'intérêts peuvent surgir.

### 4. Conclusion

En guise de conclusion, la présentation statistique démontre l'effet positif du management interculturel dans la promotion de la performance organisationnelle. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons procédé à une analyse statistique via l'administration d'un questionnaire destiné aux responsables des multinationales du secteur de l'automobile de la région Fès-Meknès. Dans un premier temps, nous avons élaboré une analyse descriptive pour identifier les perceptions des répondants sur le management interculturel qui nous a permis de déduire qu'un tel management dans le contexte marocain est caractérisé par une forte distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude, un fort degré de collectivisme et d'une orientation masculine. Par la suite, nous avons procédé à une modélisation par équation structurelle dont les résultats démontrent la validation des hypothèses pour justifier l'impact positif et significatif du management interculturel sur la promotion de la performance organisationnelle. Aussi, les résultats ont montré qu'il existe d'autres facteurs qui contribuent à maintenir un management interculturel efficace qui s'illustrent dans la richesse du contexte linguistique marocain (Arabe, Français, Anglais), ainsi qu'un cadre religieux qui est fondé sur la tolérance et la solidarité et aussi la capacité des marocains à accepter et de s'adapter avec les autres cultures. En effet, les responsables qui travaillent au sein des multinationales sont généralement satisfaits de la qualité, de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise ce qui confirme que les spécificités culturelles marocaines ont une influence positive sur la performance organisationnelle des multinationales. Il faut noter que les résultats de ce travail ne peuvent pas être généralisables vu la taille restreinte de notre échantillon mais il peut être considéré comme un pas pour de nouvelles pistes de recherche et la découverte d'autres perspectives à vocation culturelle et managériale relatives au développement de la performance des entreprises.

### REFERENCES

- [1] Ait alla, A., Rajâa, O. (2022). « L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale ». *Revue Française d'Economie et de Gestio*, 3/2, 213–233. Add your reference here.
- [2] Bamidele, R. (2022). « Organizational culture ». In: « Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management ». PP.284-292. Fab Educational Books
- [3] Boudjemil, A. (2004, 2-10 Mars). « Performance des ressources humaines ». disponible sur : <https://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/01/Performance-des-ressources-humaines-Boudjemil-ahmed.pdf>.
- [4] Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70–84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>.
- [5] Cohen, E. (1994). « Analyse Financière ». Économica. 3ème édition.
- [6] Cossette, M.-N. & Verhas, M. (1999). « Formation à l'interculturalité en contexte de coopération internationale : une perspective communicationnelle ». *Revue des sciences de l'éducation*, 25(2), 319–338. <https://doi.org/10.7202/032003ar>.
- [7] Crispi, V. (2015). « L'interculturalité ». *Le Télémaque*, 1/ 47, 17 – 30.

- [8] Cuche, D. (2010). « La notion de culture dans les sciences sociales », Coll. GRANS REPÈRES, la Découverte (4ème éd), Paris.
- [9] D'Iribarne, P. (1989). « La logique de l'honneur ». Seuil. Paris.
- [10] Devillard, O., Rey, D. (2008). « Culture d'entreprise : un actif stratégique ». Dunod. Paris.
- [11] EL Amraoui, H., Hinti, S. (2022). « La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) ». Revue Française d'Economie et de Gestion, 3/5, 341-354
- [12] Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981) « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors ». Journal of Marketing Research, 18, 2, 39-50
- [13] Frame, A. (2013). « Communication et interculturalité cultures et interactions interpersonnelles ». Lavoisier. Paris.
- [14] Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., (2012). « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », Pearson France (2ème Ed). France.
- [15] Harmaz., M. & Abbass., Z. (2021). « Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle : l'apport du modèle universaliste ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6), 23-38 DOI : 10.5281/zenodo.5529140
- [16] Hofstede, G. (1980). « Culture's consequences: International differences in work-related values ». Beverly Hills. CA. Sage.
- [17] Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). « Les différences culturelles dans le management.
- [18] Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Les Editions d'organisations.
- [19] Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). « Cultures et organisations. Nos programmations mentales », Pearson (3. Éd.), Paris.
- [20] Issor, Z. « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». De Boeck Supérieur, 2 /17, 93-103.
- [21] Kotter, P. J., Heskett, L.J. (1993). « Le second souffle de l'entreprise. Culture et performances ». Les Editions d'Organisation. Paris.
- [22] Maimone, F., Sinclair, M. (2022). « Editorial: Cross-cultural and intercultural dimensions of creativity in the workplace ». Frontiers in Communication, <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.1062257>.
- [23] Martory, B., Crozet, D. (2016). « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et Performances ». 9e édition. DUNOD. Paris.
- [24] Meier, O. (2016). « Management interculturel, Stratégie-Organisation- Performance », Dunod (6ème éd.), Paris.
- [25] Morris, S. (2023). « Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management ». American Journal of Industrial and Business Management, 13, 380-393.
- [26] Pesqueux, V. (2020). « De la performance ». Master. France. En ligne sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883v3>.
- [27] Schwartz, S.H. (2017). « The Refined Theory of Basic Values ». In: Roccas, S., Sagiv, L. (eds) Values and Behavior. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56352-73>.
- [28] Sultana, A. F., Rashid, M., Mohiuddin, M., Mazumder, H. N. M. (2013). « Cross-Cultural Management and Organizational Performance: A Content Analysis Perspective ». International Journal of Business and Management, 8(8), 113-146
- [29] Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004). « L'entreprise multiculturelle », Maxima, Paris.