

Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département des sciences de l'information et de la communication



Filière : Sciences de l'information et de la communication  
Spécialité : Communication et relation publiques

## Thème

**La diversité culturelle entre les effectifs algériens et les partenaires  
étrangers dans l'entreprise nationale  
Cas pratique : Entreprise Cevital**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en science de l'information et de la communication  
**Option : Communication et relations Publiques**

Préparé par :

- AMGHAR Nesrine
- AMARA Hanane

Encadreur

Dr. CHABI Sara

Année universitaire : 2024/2025

# Remerciements

CE TRAVAIL QUI ARRIVE À SA FIN NE POUVAIT PAS SE RÉALISER SANS L'AIDE DE NOTRE ENSEIGNANTE, C'EST POUR CETTE RAISON QU'ON TIENT À REMERCIER MME **CHABI SARA**, POUR AVOIR ACCEPTÉ DE NOUS DIRIGER DANS CE TRAVAIL DÉLICAT, NOUS VOULONS LA REMERCIE AINSI POUR TOUTE SA RIGUEUR, SES REMARQUES ET SES CONSEILS, POUR CELA NOUS AIMERIONS QU'ELLE TROUVE ICI TOUTE NOTRE GRATITUDE.

NOS REMERCIEMENT S'ADRESSENT AUSSI À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE CEVITAL DE BEJAIÀ POUR LEUR COOPÉRATION, ET QUI N'ONT PAS HÉSITÉ À RÉPONDRE À TOUTES NOS QUESTIONS.

NOUS REMERCIONS TOUS LES MEMBRES DE NOS FAMILLES, NOS PARENTS EN PARTICULIER POUR LEURS SOUTIENS. MERCI AUX MEMBRES DU JURY, QUI ONT BIEN VOULU ASSISTER À LA SOUTENANCE DE CE TRAVAIL.

MERCI À TOUS

## Dédicace



### Je Dédie ce mémoire à mes parents

Particulièrement à ma chère maman, qui m'a été d'un grand Soutien tout au long de mes études, je ne la remercierais jamais Assez pour son amour, ses sacrifices, sa tendresse et ses prières, Ainsi qu'aux efforts physiques et le soutien moral de mon papa.

A mon grand frère **JUGURTA** qui a su être un pilier dans ma vie et qui as été de bons conseils.

A mes très chers petits frères, **YODASE** et **AHMED** pour leurs Encouragements permanents, et surtout pour leur soutien moral.

Les amis sont la famille que l'on se choisit, et je suis heureuse de savoir que je peux vous compter dans mon cœur comme des membres de ma famille.

Ma copine **MANEL** qu'elle a été toujours là pour moi .**MOUNIR, NESRINE** et **FOUAD**,je les remercie pour leur soutien constant,

A tous mes amis, qui ont était présent tout au long de la Réalisation de ce travail ainsi que pour leur aide précieuse. En dernier sans oublier, mon binôme **NESRINE** pour sa patience,

Son soutien moral et sa compréhension durant ce petit projet.

AMARA HANNANE

## Dédicaces

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل الخيرات  
والبركات وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

Je dédie ce modeste travail à mon cher père, qui m'a encouragé durant mes années d'études, j'ai puisé la motivation de continuer en lui car il a toujours été mon modèle, je lui serais éternellement reconnaissante pour tout ce qu'il a fait pour moi.

A ma chère mère, qui m'a toujours donné l'envie de me surpasser et de m'améliorer dans tout ce que j'entreprends

A ma belle sœur **YASMINE** qui a été toujours à mes côtés et qui m'a apporté son aide et son encouragement je te souhaite tout le bonheur du monde mon trésor.

A mon beau-frère **BARDO** qui m'a donné la force à continuer à avancer.

Je ne vous remercierais jamais assez de m'avoir donné la vie, de vous être consacré pour me permettre de vivre pleinement, de m'avoir appris à surmonter mes peurs et d'être là quand cela est nécessaire, de m'aider pour tout, depuis que je suis née, jusqu'à aujourd'hui, de m'avoir fait grandir pour devenir une femme. **Merci de prendre toujours soin de moi.**

A mes amies **BILLAL** et **CELINA** qui ont été présent pour moi durant tout au long de la rédaction de ce mémoire, à ma copine **Anaïs** loin des yeux près de cœur. En particulier mon binôme **HANANE** et notre encadrant pour tous les efforts fournis durant ces derniers mois.

Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'avez offert et que vous continuez à m'offrir quotidiennement et votre bonté exceptionnelle. Que Dieu le Tout Puissant vous garde.

*Amghar NESRINE*



# Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction générale..... 10**

## **Cadre méthodologique de la recherche**

**Chapitre I : Analyse Conceptuelle..... 3**

**Chapitre II : Démarche Méthodologique ..... 13**

## **Cadre théorique**

**Chapitre III : Généralités sur la diversité culturelle et partenariat ..... 18**

**Section 01 : La diversité culturelle. .... 18**

**Section 02 : Le partenariat : ..... 31**

## **Cas Pratique**

**Chapitre IV : présentation du terrain d'étude ..... 46**

**Section 01 : Présentation de lieu de la recherche. .... 46**

**Chapitre V : analyse et interprétation des résultats de la recherche ..... 56**

**Section 1 : Présentation des données de la recherche. .... 56**

**Conclusion..... 73**

Liste bibliographique..... 74

Annexes

Table de Matières

Résumé

## Liste des abréviations

La liste des abréviations :

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
SPA	Société par action
AQS	Algérien Qatari-steel
PME	Petits et moyennes entreprise
PPP	Partenariat public-privé
B2B	Business-to-Business
ONG	Organisation non gouvernementale
RN	Rassemblement national
RSE	Responsabilité société des entreprises
QHSH	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
B2N	Partenariats entre entreprises et organisations à but non lucratif
R&D	Partenariat de recherche et développement

## Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Indicateurs du phénomène de l'étude .....	08
Tableau n° 2 : les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede.....	23
Tableau n° 3 : les trois dimensions de la culture selon Edward T .Hall.....	26
Tableau n° 4 : avantage et inconvénients de partenariat .....	45
Tableau n° 5 : La représentation des effectifs selon le genre.....	56
Tableau n°6 : La représentation des effectifs selon l'âge.....	56
Tableau n°7 : La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction.....	57
Tableau n°8 : la représentation des effectifs selon l'ancienneté .....	57
Tableau n°9: la représentation des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....	58
Tableau n°10 : la représentation des effectifs selon leurs situations familiales.....	58
Tableau n°11 : la représentation des effectifs selon le lieu d'habitation.....	59
Tableau n°12 : La représentation des effectifs selon les différences culture que vous percevez entre le partenariat algérien et les étrangers .....	59
Tableau n°13 : La représentation des effectifs selon déjà bénéficié d'une expérience professionnelle durant la période d'apprentissage avec les étrangers .....	60
Tableau n°14: la représentation des effectifs selon identité culturelle influence votre façon de travailler au sein de votre équipe.....	60
Tableau n°15 : la représentation des effectifs selon la différente méthode de communication avec des membres d'équipe de travail.....	61
Tableau n°16 : la représentation des effectifs selon d'une équipe de travail vous avez joué positivement .....	61
Tableau n°17 : la représentation des effectifs fait partir d'une équipe de travail posé des problèmes. ....	62
Tableau n°18 : la représentation des effectifs selon le degré de confiance entre les employés algériens et étrangers.....	62
Tableau n°19 : la représentation des effectifs Solon l'importance de communication ouverte .....	63

Tableau n°20 : la représentation des effectifs selon les caractéristiques d'une communication ouverte et honnête .....	63
Tableau n°21: la représentation des effectifs Solon l'important de partager l'information....	64
Tableau n°22 : la représentation des effectifs selon l'important d'être ouvert d'esprit .....	64
Tableau n°23 : la représentation des effectifs selon les caractéristiques d'une personne ouverte d'esprit.....	65
Tableau n°24 : la représentation des effectifs selon les conséquences et des événements imprévus .....	66
Tableau n°25 : la représentation des effectifs selon une stratégie formelle pour gérer la différence culturelle entre ses employés .....	67
Tableau n°26 : la représentation des effectifs selon de formation ou la sensibilisation interculturelle à ses employés.....	67
Tableau n°27 : la représentation des effectifs selon rencontré des problèmes lies a des différences culturelles entre employés .....	68



## Liste des figures

Numéro	Titre de figure	La page
01	Les influences de la culture organisationnelles	22
02	La dimension de Geert HOFSTEDE	24
03	Les types de partenariat_	33
04	Le partenariat de type commercial	34
05	Le partenariat de type industriel	36
05	Structure de partenariat technologique	37
06	Les moyens de partenariat	38
07	Types de partenariat	39
08	les facteurs réussite d'un partenariat	40
09	les facteurs réussite d'un partenariat	42

# **Introduction générale**

## **Introduction générale.**

Dans un monde globalisé, la diversité culturelle au sein des entreprises devient un enjeu majeur de compétitivité et d'innovation. Les entreprises nationales algériennes, engagées dans des partenariats internationaux croissants, ne font pas exception à cette règle. Intégrer des collaborateurs aux origines et aux cultures différentes représente un défi, mais aussi une richesse potentielle pour ces entreprises.

L'Algérie, pays riche en histoire et culture, se trouve aujourd'hui au cœur d'une dynamique économique croissante, nécessitant une collaboration accrue avec des partenaires étrangers. Cette collaboration implique nécessairement la rencontre et le travail conjoint de personnes issues de cultures et d'horizons divers. C'est dans ce contexte que la diversité culturelle entre les effectifs algériens et les partenaires étrangers devient un enjeu majeur, à la fois pour le succès des collaborations et pour l'enrichissement mutuel des individus.

La diversité culturelle au sein des équipes de travail algériennes et internationales est un atout précieux. Elle permet d'apporter des perspectives différentes, de stimuler la créativité et de trouver des solutions innovantes. Cependant, il est important de reconnaître et de comprendre les différences culturelles qui peuvent exister entre les individus afin de favoriser une collaboration harmonieuse et productive.

La diversité culturelle au sein des équipes algériennes et internationales est un défi mais aussi une opportunité. En gérant efficacement cette diversité, les entreprises et les organisations peuvent créer un environnement de travail plus stimulant, plus créatif et plus productif.

Ce mémoire se concentre sur l'étude de la diversité culturelle entre les algériens et les partenaires étrangers. Nos objectifs à travers cette étude est d'étudier le rôle de la diversité culturelle entre les effectifs algériens et les partenaires étrangers dans l'entreprise nationale.

En vue de réaliser cette étude, nous l'avons abordé à travers trois parties conventionnelles : la partie méthodologique, la partie théorique et la partie pratique.

La partie méthodologique contient l'ensemble de notre démarche de recherche qui nous a permis de passer du cadre théorique de notre thème à la vérification empirique elle est composée de deux chapitres dans le premier porte sur : l'analyse conceptuelle la problématique ; les hypothèses ; la définition des concepts clés ; les indicateurs de phénomène une étude et l'analyse des études antérieures. Quant au second chapitre, il est dédié à la démarche méthodologique l'approche théorique, la méthode ainsi les outils de recherche et l'échantillon de l'étude.

La deuxième partie de notre travail ou la partie théorique se divise en deux chapitres : dans le premier, nous avons traité dans le premier axe : la diversité culturelle et les généralités sur la diversité culturelle enfin les origines et les enjeux de la culture d'entreprise et dans le deuxième axe nous avons traité des généralités sur l'importance du partenariat étranger dans l'entreprise et les facteurs, et enfin les objectifs.

La partie pratique et elle aussi, divisée en deux chapitres, la première porte sur la présentation du lieu d'enquête et dans le deuxième chapitre se porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin et en guise de conclusion, nous fournissons une synthèse et des principaux résultats obtenus et vérifions de notre travail et nous ouvrons de nouvelles pistes de recherche.

## **Cadre méthodologique de la recherche**

# **Chapitre I : Analyse Conceptuelle.**

Dans ce premier chapitre, nous procédons à la problématisation de notre sujet de recherche en examinant le phénomène étudié. Nous présentons les hypothèses, les concepts de notre étude, de plus nous définissons les variables et les indicateurs de recherche. Enfin nous analysons les études antérieures auxquelles nous sommes référés.

## **1. Problématique :**

L'apparition de la diversité culturelle dans l'entreprise est le fruit de la mondialisation économique qui a poussé les entreprises à développer leurs activités au-delà des frontières nationales afin de rester compétitives et maintenir leur pérennité.

La culture est une notion vague et abstraite. Certains philosophes la caractérisent comme ce qui est différent de la nature, qui relève donc de l'acquis et non de l'inné.

Solen KLUCKOHN, *Cet AI* : La culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées.

Toutefois, une entreprise ne peut pas totalement réussir à l'international si elle considère uniquement les données techniques des marchés, car l'un des facteurs de sécurisation, de pérennisation et de développement de son activité, est d'avoir une bonne connaissance des enjeux interculturels d'une part ; d'autre part, la nature de plus en plus internationale des entreprises et l'augmentation des interactions entre les cultures, incite les managers, les employés, les clients et les fournisseurs à prendre de plus en plus en compte les relations interculturelles.

La diversité d'un individu réside dans le mixage d'informations, de talents, de compétences propres à cet individu. Il apporte sa propre vision de la mission confiée à l'équipe, la faisant profiter de ses connaissances. Ainsi, la somme de la diversité des individus d'un groupe crée une source de savoir à laquelle chacun a accès. Alors que la composition du personnel, de la clientèle et des fournisseurs évolue à mesure que les entreprises s'implantent ou commencent des activités commerciales dans des pays étrangers.

Selon GEERT HOFSTEDE « partenariat est une relation contractuelle entre deux ou plusieurs parties qui s'engagent à coopérer pour atteindre un objectif commun. Cette relation sur la confiance, le respect mutuel et la réciprocité. » (Le management interculturel, 1980, p. 12)

Selon Jean-Yves un partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

Au sein de ces entreprises, les managers doivent donc être en mesure d'être « efficaces » à un niveau international et faire face à d'autres cultures. Il n'est plus suffisant pour eux d'être au courant des différences culturelles, mais ils doivent aussi et surtout être en mesure de communiquer, travailler et négocier avec des partenaires commerciaux de cultures différentes ; le rôle du manager est aussi de faire travailler ensemble des hommes et des femmes, faire cohabiter des cultures qui peuvent être diamétralement opposées ; Il faut que tous aillent dans la même direction. La diversité culturelle apparaît ainsi comme une norme qu'il faut gérer pour le bon fonctionnement de l'entreprise et s'enrichir ces partenaires en apportant différentes perspectives, expériences et compétences elle favorise également la créativité et l'innovation dans la collaboration, elle peut également poser des défis, tels que des malentendus culturels ou des difficultés de communication.

En fin de compte, une compréhension respectueuse et une gestion efficace de la diversité culturelle sont essentielles pour garantir le succès des partenariats dans un monde de plus en plus interconnecté et diversifié.

Il peut être prouvé à l'aide des terminologies que la diversité culturelle et le partenariat sont deux variables d'une pièce de monnaies qui ne se séparent pas,

Afin de réaliser cette étude Nous avons donc formulé notre question principale qui suit :

**Quel est le rôle de la diversité culturelle entre l'effectif algérien et le partenaire étranger dans l'entreprise nationale ?**

A partir de la question principale, il est impératif de développer des questions secondaires afin d'optimiser et de clarifier l'impact de la diversité culturelle entre l'effectif algérien et le partenaire étranger.

En répondant à cette question principale découlent les questions suivant :

- 1- Quelle est l'identité culturelle partager entre les équipes de travail au sein de l'entreprise ?



- 2- Quels sont les outils appliqués pour adapter la confiance mutuelle Entre l'effectif algérien et les étrangers dans l'entreprise ?
- 3- Quelle est la stratégie utilisée par l'entreprise pour établir des partenariats avec des cultures différentes ?

## **2. Objectifs de l'étude :**

Chaque recherche vise à atteindre un certain nombre d'objectifs. Notre objectif principal dans cette recherche est de comprendre comment La diversité culturelle entre les affectifs algériens et les partenaires étrangers dans l'entreprise nationale au sein de l'entreprise CEVITALE à Bejaia. De plus, nous avons identifié les autres objectifs mentionnés dans les points suivants :

2. Identifier et comprendre les différences culturelles.
3. Développer des compétences interculturelles.
4. Améliorer les résultats des partenariats.

## **3. Définition des concepts clés :**

Après avoir identifié nos hypothèses, il est nécessaire de définir des concepts clés pour concrétiser et mieux étudier les principaux éléments de notre thématique. Comme l'affirme GRAWITZ Madeleine : « le concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mais une façon de concevoir. Il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs, significatifs des phénomènes. Il exerce un premier tri au milieu du flot d'impressions qui assaillent le chercheur. » (Lexique des sciences sociales, 1994, p. 307)

### **3.1 La diversité :**

La diversité est « de considérer tout attribut pouvant différencier un individu d'un autre comme un facteur de diversité »(2 KREITZ Patricia, 2008)when and how doesincrease group performance ? (Marie-Elène, 2010).

#### **Définition opérationnelle**

La diversité se réfère à la diversité des personnes au sein d'une communauté. Elle se distingue par une physionomie, également connue sous le nom de diversité de surface. Il a un impact sur l'âge, la taille, le genre et la teinte de la peau. En ce qui concerne les affaires, il existe de

nombreuses raisons pour la diversité. Ils ont une relation particulière avec l'histoire personnelle et la culture, que l'on peut encore qualifier de culture profonde, comme par exemple : une population ayant les mêmes critères.

### **3.2 La culture :**

Selon C. Kluckohn « La culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ». (kluckohn, 1952)

#### **Définition opérationnelle**

La culture d'entreprise est en partie influencée par l'histoire passée, les décisions transversales, qu'il s'agisse de réussite ou d'échec, les circonstances, mais aussi les actions des individus. Il existe divers éléments qui caractérisent la culture de l'entreprise, mais on peut mettre en évidence les caractéristiques les plus significatives, telles que l'histoire de l'entreprise, les codes et symboles, les pratiques générales, le style vestimentaire, etc. Ces éléments sont tous inclus dans la culture de l'entreprise. En placent l'individu dans une atmosphère collective, ils l'inscrivent dans une activité symbolique.

### **3.3 La diversité culturelle :**

Selon Sylvie Chevrier la diversité culturelle devient un enjeu de taille pour ces organisations. Nous nous attèlerons à analyser ce nouvel enjeu en particulier pour la gestion des équipes de travail multiculturelles car ces dernières nécessitent une collaboration et des interactions entre des personnes de croyances, de valeurs différents (2000, p. 133) .

#### **La définition opérationnelle**

La diversité culturelle implique la coexistence de diverses cultures au sein d'une société. Elle englobe les coutumes, les convictions, les langues et les arts des divers groupes qui forment un ensemble social, ce qui constitue la richesse d'un monde où les cultures interagissent entre elles.

### **3.4 Partenariat :**

Selon C. ALTERSOHN : « pour qu'il y'ait partenariat, il faut que s'établisse une coopération d'un commun accord avec pour conséquence l'établissement de relations structurelles l'aspect technologique ou logistique n'était plus alors que le ou les moyens de mise en œuvre pour parvenir » (Le partenariat industriel, la référence japonaise, 1993, p. 31) .

## La définition opérationnelle

Le partenariat est une association de deux ou de entités (entreprise, association ; organisme publique...etc.) qui décident de collaborer pour atteindre un objectif commun

### 4. Indicateurs du phénomène de l'étude

« Les indicateurs sont comme étant un élément d'une dimension donnée observable dans la réalité, il constitue la trace et le signe d'un phénomène »(Angers M. , 2014, p. 24)

**Tableaux 01 : Indicateurs du phénomène de l'étude :**

Concept	Dimension	Indicateur
Partenariat	Confiance mutuelle.	-communication ouverte et honnête. -partage d'information. -volonté de résoudre les conflits de manière constructive.
	Flexibilité et adaptabilité.	-ouverture d'esprit -volonté de compromis -capacité à réagir aux imprévus.
La diversité culturelle	Identité culturelle	- langue, religion, traditions, valeurs. Attitude de comportement envers les autres cultures. -Connaissances et compréhension des autres cultures.

		-valorisé les individus renforce identité individuelle et collective.  -Favoriser l'expression de soi et la créativité.
	Communication interculturelle	- Utilise un langage clair et c Adopte une attitude ouverte et respectueuse.  - Écoute attentivement ce que l'autre a à dire.  - Éprouve un sentiment de satisfaction vis-à-vis de l'échange.

## 5. Etudes antérieure :

### 5.1 Etude 01 :

Cette étude est un mémoire présenté comme exigence partielle de la

Maîtrise en sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal, juillet 2014  
.un mémoire réalisée PAR ISSAKA OUMAROU HAROU présenté comme.Sous le thème  
intitulé : le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu  
professionnel ;

Ca problématique de la manière suivant : «Comment se manifestent les différences culturelles  
au sein des entreprises et quelles sont leurs répercussions sur le management ? ».

L'objectif de cette étude est de comprendre :

- Les rapports interpersonnels au travail
- Les pratiques de management,
- Le rôle du manager.

Les chercheurs ont réalisé deux types d'étude complémentaire pour répondre à leur question  
de recherche. D'une part, une étude qualitative en ont établi une distinction entre la recherche

du climat organisationnel et la recherche de la culture organisationnelle en utilisant une méthode anthropologique pour pouvoir comprendre les aspects cruciaux mais en grande partie invisibles de la vie organisationnelle. Ainsi, des entretiens semi-directifs pour cerner ces aspects non mesurables. D'autre part, une étude quantitative a été menée à travers un questionnaire auprès de professionnels travaillant dans un milieu fortement diversifié dans la ville de Montréal. La collecte des données il s'agit du questionnaire et de l'interview. Cette dernière, En ce qui concerne les outils nécessaires à la réalisation de l'entrevue.

En revanche, Le questionnaire est l'une des trois méthodes (avec l'entretien et l'observation) de recueil d'informations en vue de comprendre et d'analyser des faits. La question de la représentativité de l'échantillon a été résolue par la méthode aléatoire qui consiste à faire en sorte que chaque élément de l'échantillon ait une chance égale d'être choisie. Le nombre total de questionnaires administrés était de 165 et nous avons obtenu 105 répondants travaillant dans la région de Montréal.

## **5.2 Etude 02 :**

Avant de s'engager dans une enquête scientifique, il est crucial pour le chercheur de mener une revue approfondie de la littérature existante. Cette étape, essentielle dans notre cas d'étude, permet d'acquérir une compréhension plus large du sujet de recherche et de s'informer des travaux antérieurs menés par d'autres chercheurs.

Et parmi les études qu'on a déjà consultées :

Cette étude est un mémoire de master 02 en Sciences financières et comptabilité à l'université de Bejaia option : finance d'entreprise, option 2022/ 2023, un mémoire préparé par KHALED IBTISSEM, ISKOUNEN NASSIMA encadré Mme MEKLAT KH. Sous le thème intitulé : « l'impact de partenariat Algérien Qatari-Steel sur l'activité et la rentabilité de l'entreprise », Cas pratique : de la SPA Algérien Qatari Steel de Ballara, El Milia, Jijel.

Dans ce travail, la problématique est centrée sur la question suivante : l'entreprise Algérie Qatari Steel est-elle rentable à travers ce partenariat ?

Pour répondre à la question générale, les étudiantes de ce mémoire ont proposées les questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste l'analyse de l'activité et de la rentabilité ?
- L'activité contribue-t-elle l'entreprise à l'évolution de sa rentabilité ? La structure financière de l'AQS est-elle fiable ?
- Le partenariat est-il rentable et bénéfique du point de vue économique et financier ?

Afin de mieux comprendre leur problématique, elles ont formulé les hypothèses suivant :

- l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise Algérie Qatari Steele, permet de monter une activité perturbée par la crise du COVID-19, et une rentabilité financière faible.
- l'entreprise Algérie Qatari Steele a permet de créer plusieurs emplois et à dynamiser l'activité de transformation de l'acier en Algérie.

Pour valider les deux hypothèses de leur mémoire, les étudiants ont mené une étude quantitative rigoureuse .Ils ont collecté des données détaillées sur les indicateurs d'activité et de rentabilité d'Algérien été Qatari-Steele avant et après le partenariat .Ces données ont ensuite été analysées minutieusement à l'aide de tests statistiques robustes.

L'analyse a révélé un impact indéniablement positif du partenariat sur l'activité de l'entreprise .En effet, la production, les ventes et le chiffre d'affaires ont tous connu une augmentation significative après la collaboration avec Qatar Steele international. Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs, tels que l'accès à de nouvelles technologies et à une expertise accrue, qui ont permis d'optimiser les processus de production et d'élargir la clientèle.

Sur le plan financier, le partenariat a également eu des effets bénéfiques. La marge brute, le résultat net et la rentabilité des capitaux propres ont tous enregistré une hausse notable. Cette amélioration de la performance financière découle principalement de la réduction des coûts de production, de l'augmentation des ventes et de l'optimisation de l'utilisation des capitaux.

Au vu des résultats de leur analyse approfondie, les étudiants ont pu conclure que les deux hypothèses de leur mémoire étaient bel et bien validées .Le partenariat Algérien Qatari-Steele a indéniablement contribué à l'amélioration de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise, confirmant ainsi les attentes initiales.

**Hypothèse 01 : Impact positif sur l'activité.**

- Augmentation significative de la production
- Accroissement notables des ventes
- Hausse importante du chiffre d'affaires

**Hypothèse 02 : Impact positif sur la rentabilité.**

- Amélioration significative de la marque brute due à réduction des coûts de production grâce aux nouvelles technologies et à l'expertise du Qatar Steele international.
- Augmentation notable du résultat net, résultant de l'accroissement de la marge brute des ventes.
- Optimisation de la rentabilité des capitaux propres.

**6.3 Les résultats des Etude 01et 02**

**Résultats de l'étude 01 :**

- l'étude met en évidence l'influence des différences culturelles sur les relations interpersonnelles au travail, les pratiques managériales et le rôle du manager.
- la communication interculturelle est un élément clé pour une gestion efficace de la diversité culturelle en milieu professionnel.
- le manager doit jouer un rôle de facilitateur et de médiateur pour favoriser la collaboration et la cohésion entre des employés issus de cultures différentes.

**Résultats de l'étude 02 :**

- le partenariat a eu impact positif indéniable sur l'activité de l'entreprise.
- la production, les ventes et le chiffre d'affaires ont tous connu une augmentation significative après la collaboration avec Qatar Steele international.
- la marge brute, le résultat net et le rentabilité des capitaux propres ont tous enregistré une hausse notable.

**La conclusion entre les deux études :**

- les deux hypothèses de l'étude ont été validées. Le partenariat Algérien Qatari-steel a indéniablement contribué à l'amélioration de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

-les deux études s'intéressent à l'impact de facteurs externes sur le fonctionnement des entreprises.

-L'étude 1 met l'accent sur l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques managériales, tandis que l'étude 2 se concentre sur l'impact d'un partenariat stratégique.

- les deux études utilisent des méthodologies mixtes, combinant des approches qualitatives et quantitatives.

-les résultats des deux études ont des implications importantes pour la gestion des entreprises dans un contexte multiculturel et globalisé.



## **Chapitre II : Démarche Méthodologique**

Durant ce deuxième chapitre dédié à la démarche méthodologique, nous exposons et justifions nos divers choix méthodologiques adoptés durant élaboration de notre enquête.

Durant ce chapitre, nous allons exposer l'approche théorique et méthodologique que nous avons adoptée. Ainsi nous exposons nos outils de recherche mobilisés et notre population d'étude. Enfin nous énumérons les principales étapes de la réalisation de notre enquête.

## **7. Approche théorique et méthodologique :**

### **7.1. La Méthode de l'étude :**

Il existe plusieurs méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. C'est la nature du thème qui détermine pour le chercheur la méthode de recherche qui lui semble vous avez envoyé propre.

La méthode est définie par Maurice Angers, comme étant « l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat propre. La méthode est définie par Maurice Angers, comme étant « l'ensemble des procédures, (Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines,, 1997, p. 09)

Selon LOUBERT Jean-Louis : la méthode désigne une démarche logique, indépendante du contenu particulier de la recherche, et qualifiée des processus et des perceptions et de raisonnement destinées à rendre intelligible la réalité à appréhender. (Jean-L, 2000)

Selon GUIDER Mathieu la méthode : est l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique (Méthodologie de la recherche , 2004, p. 15)

Par contre selon GRAWITZ Madeleine la méthode : est l'ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif. (lexique des sciences sociales, 2004, p. 274)

Dans notre cas d'étude : La diversité culturelle entre les affectifs algériens et les partenaires étrangers dans l'entreprise nationale au sein de l'entreprise CEVITALE, nous avons choisi la méthode quantitative est la plus adéquate au thème de recherche.

La méthode quantitative : « est un ensemble organisé d'opération en vue d'atteindre un objectif » (Initiation à la méthodologie des sciences humaines, 1997, p. 58)

Selon Omar Aktouf : « La méthode est constituées d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et de fait

particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche » (Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations, 1987, p. 27).

## **7.2.Approche théorique :**

### **a- Approche fonctionnaliste :**

Cette approche plus récente a suivi l'approche scientifique des sciences sociales au siècle dernier, notamment aux États-Unis, notamment en sociologie, ce cadre d'analyse renvoie à une version globale des phénomènes. Il repose sur le postulat de base qui souligne que chaque élément de la culture correspond à une fonction et que la relation inverse est également valable.

De manière générale, les systèmes analysés sont visualisés en fonction de leurs fonctions et dysfonctionnements, ces derniers correspondant à des éléments qui ralentissent ou empêchent le fonctionnement du système. Certaines institutions ou certaines organisations empêchent l'harmonie du système social et limitent l'activité des groupes. En fait, le fonctionnement propose une théorie de la vie de groupe qui explique à la fois le comportement de chaque élément et l'organisation de tous les éléments. En ce sens, la sociologie, la géographie, l'économie et la gestion utilisent des cadres d'analyse majoritairement fonctionnels.

Les fonctions sont des mécanismes, des rouages. Ce qui permet de tout définir par Rocher, le terme fonction a plusieurs sens, il est d'abord utilisé au sens de poste, de poste, de profession ou de lieu de travail. En ce sens, nous parlons de gérer une ou plusieurs fonctions dans une entreprise, une administration, une bureaucratie. Une fonction est également un ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités qui appartiennent à une personne qui occupe un poste, exerce un travail ou exerce une profession.

## **8. Outils de recherche :**

Pour réaliser une recherche, il faut adopter un outil adéquat qui convient au terrain de l'étude .dans notre cas d'étude, nous avons fait recours à le questionnaire.

### **Le questionnaire :**

« Technique directe visant à questionner un grand nombre d'individus, habituellement de façon directe, pour faire un prélèvement quantitatif ». (ANGERS, 2014, p. 46)

Ce questionnaire vise à recueillir des informations sur l'expérience et les perceptions des employés et partenaires de CEVITAL en matière de diversité culturelle. Les résultats de ce questionnaire seront utilisés pour identifier les défis et les opportunités liés à la gestion de la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Ce questionnaire s'adresse à tous les employés et partenaires d'entreprise qu'ils soient algériens ou étrangers.

Notre questionnaire contient des questions ouverte et des questions fermé et il se compose de 24 question et repartie en 4 axe comme suit :

**Axe 01 :** données personnelle.

**Axe 02 :** l'identité culturelle partagée entre les équipes de travail au sein de l'entreprise.

**Axe 03 :** les outils appliquant pour adapter la confiance mutuelle entre les effectif Algériens et les partenaires étrangères dans l'entreprise.

**Axe 04 :** La stratégie utilisée par l'entreprise pour établir les partenariats avec des cultures différentes.

## **9. Echantillon de l'étude :**

### **La population d'étude :**

La population d'étude fait référence à l'ensemble des individus ou des éléments sur lesquels porte une recherche ou une étude spécifique. Cela peut être un groupe de personnes, d'objets ou d'autres entités étudiées pour obtenir des résultats significatifs dans un domaine particulier.

Selon Angers « la population est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristique en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation » (Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines , 1996, p. 226)

Notre population d'étude se consiste de l'ensemble des salariés de l'entreprise CEVETAL qui emploie un nombre important des salariés qui dépasse actuellement 3873 employés, cependant on a opté pour l'identification d'une population d'étude (échantillon) qui représentera tout la population mère et qui va répondre aux exigences de la recherche.

### **L'échantillon :**

Selon BOUDON Raymond « l'échantillon est un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même nature. » (les méthodes en sociologie, 2004, p. 07)

Selon MOUNIR, M.Toure, l'échantillonnage est « l'ensemble des procédures appliquées pour la sélection d'un nombre limité d'individus qui seront effectivement étudié. La procédure de sélection doit être telle, que toutes les caractéristiques significatives de la population puissent représentées dans l'échantillon. » (Introduction à la méthodologie de la recherche guide pratique pour étudiants et professionnels des services sociaux et sanitaire , 2007, p. 48) .

Notre échantillon est pris de l'ensemble des salariés de l'entreprise CEVITAL de la direction ressource humaine, qui représente un effectif 136 Pour notre recherche nous avons touché distribué 80 Questionnaires, et on a récupéré que 50. Et nous avons touché à toutes les catégories socioprofessionnelles existantes au sein de l'entreprise.

Dans notre recherche nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste « la probabilité qu'un élément d'une population donnée soit choisi n'est pas connue et il est impossible de savoir si chacun avait au départ une égalité ou non d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon. Si l'échantillon ainsi constitué peut être représentatif, son degré représentatif ne peut toutefois pas être évalué ».

## **10.Etapes de réalisation de l'enquête :**

La réalisation de la pré-enquête est une étape cruciale dans chaque recherche scientifique, car elle nous permettra de recueillir les informations nécessaires pour la mise en place de notre étude.

La pré-enquête est une phase décisive en toute recherche en sciences humaines et sociales, elle est considérée comme une démarche préparée fait partie d'un plan prédéfini qui doit.

Respecter des règles relatives précise, exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique. (bayl, 2000, p. 47).

Durant notre pré-enquête qui a duré du 01/02/2024 jusqu'au le 31/03/2024 au sein de l'entreprise CEVITAL, ou l'on se présentait tous les mardis de la semaine. Pendant cette période nous avons pu récolter des informations sur la diversité culturelle et les partenaires de l'entreprise.

Lors de la première qui nous a permis de découvrir le terrain, c'est une visite de curiosité pour mieux établir un travail de recherche.

Dès notre arrivée nous sommes entretenus avec notre encadrant au niveau de l'entreprise, cette dernière nous a cité les différents processus et étapes de productions de chaque échantillon.

Notre deuxième rencontre a été l'occasion de rencontrer le chef de projet de l'entreprise. Le but de notre visite était de mieux planifier et comprendre notre enquête.

A la fin de stage nous avons commencé à distribuer les questionnaires avec chaque employé des bureaux de dirigeants communication du département en vue, tout en demandant les données personnelles de nos interviewés.

## **Cadre théorique**

# **Chapitre III :Généralitéssur la diversité culturelle et partenariat**



Ce troisième chapitre est devisé en deux sections dont la première section est consacrée pour la diversité culturelle, à commencer par les dévers définitions de plusieurs angles .Nous allons ensuite exposer ses origines, les enjeux, les caractéristiques et les différents modes de la diversité culturelle.

La deuxième section nous allons présenter le partenariat et ses différents modèles.

## **Section 01 : La diversité culturelle.**

### **1. Les définitions :**

#### **1.1.Définition de la culture d'entreprise :**

La culture dans son essence est vague et abstraite. Certains penseurs la définissent comme le contraire de la nature. La culture est donc essentiellement acquise et non innée.

Par rapport à une entreprise, on peut faire valoir les définitions ci-après :

« La culture d'entreprise est une construction sociale qui évolue dans le temps. »  
(Meier O. , 2010).

La culture d'entreprise est en partie influencée par l'histoire passée, les décisions transversales, qu'il s'agisse de réussite ou d'échec, les circonstances, mais aussi les actions des individus. Il existe divers éléments qui caractérisent la culture de l'entreprise, mais on peut mettre en évidence les caractéristiques les plus significatives, telles que l'histoire de l'entreprise, les codes et symboles, les pratiques générales, le style vestimentaire, etc. Ces éléments sont tous inclus dans la culture de l'entreprise. En placent l'individu dans une atmosphère collective, ils l'inscrivent dans une activité symbolique.

#### **1.2.Définition de la diversité culturelle dans les entreprises :**

Selon Arcand « La diversité culturelle est un phénomène qui prend de plus en plus d'importance Dans la société ».(Arcand, 2007).

Selon FAECHY« la diversité culturelle aurait une double nature ; elle permettrait tout d'abord de préserver les cultures existantes et de s'ouvrir aux autres cultures du monde.(Farchy, 2008).

#### **1.3.Définition de management interculturel :**

Le management interculturel est « un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale ».(meier, 2004).

Le management interculturel fait partie des domaines interdisciplinaires dans le domaine des ressources humaines qui a pour objectif de simplifier la communication, la gestion et l'interaction entre les entreprises, notamment celles qui se développent à l'échelle internationale, et les collaborateurs et les acteurs issus de cultures différentes.

## **2. Les origines de la diversité culturelle :**

Les entreprises sont conduites à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique. L'univers des différences culturelles leur est dans bien des cas déroutant et insaisissable. Mais face à la logique économique de la globalisation, des différences culturelles se manifestent de manière plus ou moins larvée, par les problèmes d'adaptation que rencontrent les cadres expatriés, par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines, par le choc des cultures issu de rapprochements avec des entreprises d'autres pays. L'impact des différences culturelles sur la gestion internationale des entreprises est donc réel. Encore faut-il en prendre conscience et le « vivre ». Il est proposé de développer certaines situations d'entreprises dans lesquelles cette réalité interculturelle prend tout son sens et peut parfois devenir un réel problème pour la direction des entreprises international.

Au départ, les entreprises devaient se baser uniquement sur l'économie. Ainsi, elles n'accordaient guère de considération aux divergences culturelles. Toutefois, la mondialisation économique, bien qu'étant une bonne chose, a créé des problèmes de diversité culturelle qui se traduisent par la difficulté d'adaptation des ressortissants étrangers, le manque de gestion et de contrôle des filiales de l'extérieur à cause de la confrontation de cultures issues de différentes régions. Ces différences de cultures peuvent donc influencer la gestion des entreprises. Certaines de ces dernières éprouvent vraiment des difficultés à ce niveau. L'internationalisation des activités.

La nécessité de rendre internationales les entreprises devient essentielle pour la compétitivité sur certains marchés. De ce fait, beaucoup d'entreprises ont dû y adhérer pour l'expansion de leurs affaires. Les causes de cette situation sont d'ordre multiple. Mais, cette mesure vise principalement à étendre l'activité de ces entreprises au-delà des frontières nationales (Union européenne, Amérique latine, les pays en voie de développement) au vu de la saturation et l'exiguïté du marché local. Signalons tout de même que toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre cette internalisation (contrainte ou souhaitée). (BENNIS BENNANI Yasmina, 2024).

### **3. Les enjeux de la culture d'entreprise :**

#### **3.1. Les côtés positifs du concept de la culture d'entreprise :**

L'entreprise est un lieu de belligérance. Pourquoi ? Tout simplement parce que des groupes d'intérêts divergents et d'aspirations différentes doivent se concerter dans le but de travailler ensemble. Il faut savoir que ces guerres se résolvent la plupart du temps grâce à la négociation et la confrontation, mais aussi grâce à l'organisation comme la planification du travail stricte.

La définition de la culture d'entreprise s'est développée aux États-Unis afin d'assurer une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi que pour gérer les changements organisationnels.

Le système de planification et de prévisions ne permet plus d'assurer une homogénéité satisfaisante d'une entreprise lorsque :

- L'incertitude exigeant la flexibilité est de plus en plus marquée par la difficulté environnementale.

- La qualité influence l'intégration du contrôle de chaque poste et non du rejet en fin du processus.

En conséquence, la cohérence des actions doit être assurée par la vision commune de l'avenir et partagée par tous les acteurs de l'organisation. Cette vision est formée par la culture d'entreprise commune. Elle assure l'authenticité des résolutions prises par chacun des acteurs de l'environnement.

- la culture d'entreprise peut être aussi représentée par un **outil de management** parce qu'elle permet au manager :

- \* d'assurer l'entente du groupe tout en améliorant la précision sur le partage des valeurs communes plutôt que d'insister sur les intérêts différents.

- \* d'améliorer la complémentarité de l'environnement dans le but de favoriser la survie du groupe tout en constituant un clan plus uni afin de réagir plus vite aux problèmes grâce à la vision commune de l'avenir :

- \* Lorsque tous les individus de l'entreprise conçoivent un intérêt commun, cela permet une meilleure détermination dans la mesure où les salariés de l'entreprise participent aux objectifs du secteur.

- la culture d'entreprise favorise l'augmentation de la performance des entreprises et leur compétitivité. En effet, la réduction des coûts économiques d'une société est sous l'influence du renforcement de la performance d'une forte culture d'entreprise.

Le mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés contient les convictions et les mythes communs ainsi que les convictions qui définissent la culture d'entreprise. Les nouveaux employés s'appliquent de façon complémentaire aux anciens en raison des pratiques de l'entreprise et les versions divergent sur les objectifs qu'ils écoutent de la part de ces derniers. De plus, ce type de culture ne s'applique pas obligatoirement aux salariés. En conséquence, leurs morales et leurs déterminations sont plus imposantes que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur en fonction de la voie de la hiérarchie. Le prix des travaux est aussimoins cher. Les économies réalisées par la forte culture d'entreprise peuvent donc favoriser une meilleure performance financière. C'est un phénomène baptisé : l'effet culture.

### **3.2. Les limites de la culture :**

De nombreuses factures peuvent estomper les aspects positifs de la culture d'entreprise.

Préalablement, il faut savoir que certains individus n'ont pas été identifiés lors de la culture de leurs entreprises. Il est donc évident qu'ils seront marginalisés par le groupe et pourront être limités par des promotions avec des postes de voie de garage.

Ensuite, les guerres entre les individus au sein de la structure peuvent affaiblir l'efficacité de la structure. En effet, si la tendance sociale de l'entreprise est mauvaise, elle peut conduire à l'inhibition de la communication et de la diffusion de l'information. De ce fait, la culture d'entreprise ne peut donc pas assurer à elle seule la cohérence parfaite du groupe.

Une culture très forte peut conduire aussi à un effet inverse de celui escompté. À cet effet, la culture forte peut conduire à des réactions excessives chez le salarié qui pourrait y voir une tentative de manipulation physiologique. Cela peut conduire en conséquence à une division d'équipes de travail et un conflit ou même marginaliser les salariés qui ne sont pas adhérents.

#### 4. Les caractéristiques de la culture d'entreprise :

Les caractéristiques de la culture d'une entreprise ne sont pas une liste exhaustive, on pourrait en citer plusieurs autres, même en découvrir. Cependant, nous pouvons retenir ici, les caractéristiques principales et les plus communes qui nous permettent de comprendre ce qu'on entend par culture d'entreprise : l'histoire de l'entreprise, de ses dirigeants, la tenue vestimentaire exigée, les pratiques exercées, les habitudes, le langage, les codes, les symboles, les mythes etc. Tous ces éléments font partie de la culture d'une entreprise, car ils placent les individus dans un contexte collectif (Phénomène collectif) en pratiquant une activité symbolique.

Au total, la culture d'entreprise est la construction d'une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses.

Toute entreprise est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle.(Meier O. , 2010).

La culture organisationnelle est façonnée, donc en tenant compte de ces différentes cultures qui interviennent dans sa formation et son développement(la diversité culturelle: atout ou contrainte pour l'entreprise ?, 2022).

Les différentes cultures qui interviennent dans la formation et dans le développement de la Culture organisationnelle sont façonnées.

**Figure 1 : les influences de la culture organisationnelles**



Source : Olivier Meier, *Management interculturelle*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2010, P22.

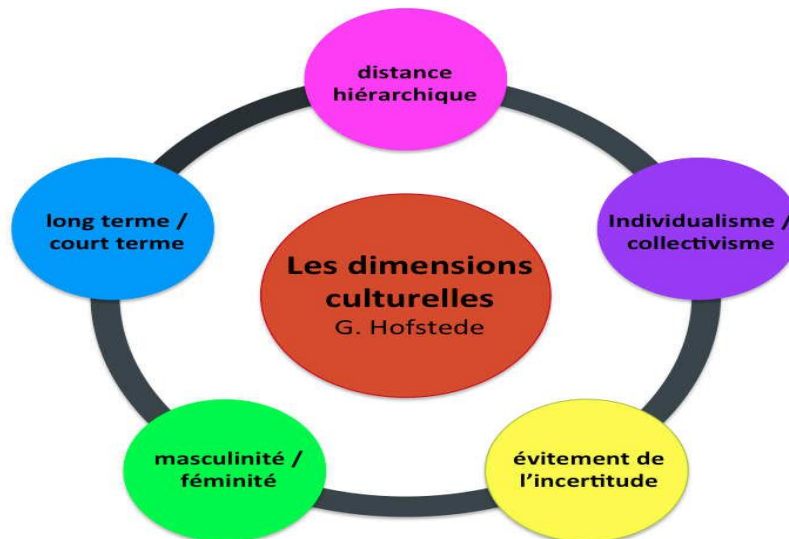
## 5. Les différents modes de la diversité culturelle.

**Tableau 2 : Les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede**

Dimension	Signification
Distance hiérarchique	Dans quelle mesure une société accepte-t-elle l'inégalité dans la distribution du pouvoir ?
Contrôle de l'incertitude	Dans quelle mesure l'incertitude liée à l'avenir et l'ambiguïté des situations apparaissent-elles menaçantes ?
Individualisme/collectivisme	Dans quelle mesure les personnes se définissent-telles comme des individus autonomes ou par l'appartenance à des groupes sociaux ?
Masculinité/féminité	Dans quelle mesure une société valorise-t-elle l'affirmation de soi, la richesse matérielle (sociétés masculines) ou l'attention aux autres et les relations humaines (sociétés féminines), et dans quelle mesure différencie-t-elle les rôles sociaux des hommes et des femmes ?
Orientation temporelle	Dans quelle mesure les personnes sont-t-elles attachées aux valeurs de persévérance et d'organisation hiérarchique des relations interpersonnelles ? Ont-elles le sens de l'économie et ont-elles un sentiment de honte

*Source* :(chevrier, 2012, p. 16)

**Figure 01** : les dimensions de Geert HOFSTEDE



*Source* :(HOFSTEDE G. , 2024)

### 5.1 L'approche de Geert HOFSTEDE

Correspondant à chaque dimension et normalisée par rapport à des valeurs :

- **la distance hiérarchique:** elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, en d'autres termes, elle représente la perception du

Degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis.(Hofstede, 1987, p. 82).

**Le contrôle de l'incertitude:** c'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude

Provoquée par des événements futurs. Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa.(Hofstede, 1987, p. 103).

- **L'individualisme et le collectivisme :** décrit le degré auquel une culture s'appuie sur le groupe ou plutôt la prédominance de l'individualisme.

La dimension masculin e/féminine : indique le degré selon lequel les valeurs d'une culture décrivent des comportements tels que l'affirmation de soi, la réalisation, l'acquisition de la richesse et de la bienveillance pour les autres, le soutien social et la qualité de vie.

- **L'orientation temporelle :** (dynamisme confucéen) va de long terme à l'orientation à court terme. Cette dimension se réfère à la promotion sélective de jeu particulier de l'éthique trouvée dans les enseignements de CONFUCIUS.

- **Indulgence/sévérité** : cette dimension évalue dans quelle mesure les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux comme le bonheur, les loisirs, le plaisir. Les sociétés « sévères » sont marquées par la conviction qu'une satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes. A l'inverse, les sociétés « indulgentes » autorisent la satisfaction des désirs de plaisir et de divertissement (chevrir, 2012, p. 16).

### **5.2 L'approche de Malinowski :**

Bronislaw KASPER Malinowski est considéré comme l'un des fondateurs du Fonctionnalisme moderne de l'anthropologie. . Le fonctionnalisme ne défend que tous les aspects de la culture d'un peuple, qu'il soit passé ou actuel, dans le but de préserver cette société à long terme. Malinowski a développé une nouvelle approche pour le travail sur le terrain, ce qui a eu un impact sur de nombreux anthropologues. Le fonctionnalisme de Malinowski repose sur ce qu'il appelle les sept principes fondamentaux. Fondamentaux de l'homme : la nutrition, reproduction, confort physique, à La sécurité, la relaxation, le mouvement et la croissance. Les exigences personnelles Les institutions culturelles et sociales répondent à ces besoins en remplissant leurs fonctions. Autrement dit, chaque situation sociale a un besoin à combler, et cela s'applique à chaque élément culturel. Selon Malinowski, ce point de vue spécifique du fonctionnalisme démontre que différentes croyances et pratiques culturelles ont joué un rôle dans le bon fonctionnement de la société, tout en offrant des bénéfices biologiques ou psychologiques à chaque individu.

### **5.3. L'approche d'Edward T. Hall**

E. HALL est un anthropologue américain qui a mené des travaux sur les différences culturelles appliqués aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60. Ses travaux visent à fournir les concepts nécessaires au décryptage des messages d'une autre culture car selon lui la culture « dicte » les comportements, « programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes ». E. Hall a surtout axé ses recherches sur la place qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés. TI considère que toutes les relations entre individus, groupes et Etats sont soumises à la culture. Selon lui La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son environnement extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde.(Hall, 1979)



**Tableau3** : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall

<p>Contexte riche</p> <p>Communication implicite</p> <p>Relation de longue durée</p> <p>Accord verbaux</p>	<p>Contexte pauvre</p> <p>Communication explicite</p> <p>Relations de courte durée</p> <p>Accords écrits</p>
<p>Proximité physique</p> <p>Faible distance physique entre les personnes dans la vie sociale</p>	<p>Distance physique</p> <p>Grand distance physique sociale entre les personnes dans la vie sociale</p>
<p>Polychronie</p> <p>Temps cyclique</p> <p>Le temps est illimité</p> <p>Planification souple et improvisation</p> <p>Plusieurs activités sont menées de front</p> <p>Les relations sociales priment sur les tâches</p>	<p>Monochronie</p> <p>Temps linéaire</p> <p>Le temps est une ressource rare à valoriser</p> <p>Panification stricte des activités</p> <p>Les activités sont séparées Les tâches priment sur les relations.</p>

*Source* :(Chevrier s. , 2012, p. 19)

### 5.3.1 Des cultures à contexte fort ou faible :

E. Hall (1976), distingue que Les cultures à contexte fort sont caractérisées par une communication informelle, subjective et non verbale tandis que les cultures à Faible contexte se caractérisent par une communication objective et formelle.

Par exemple, les Japonais qui ont des réseaux d'informations étroits parmi leurs familles et partenaires professionnels communiquent avec un contexte élevé alors que les Américains ont un contexte de communication pauvre. La communication Dans un contexte faible se produit principalement par des déclarations explicites Dans le texte et la parole (l'information est investie dans le code explicite). En tant Que tel, la plupart des informations doivent être dans le message transmis afin de Rattraper ce qui manque dans le contexte. Il s'agit essentiellement des cultures des pays Scandinaves (l'Allemagne, la Suisse)(Würtz, 2005, p. 11).

### **5.3.2 Les rapports au temps monochrome ou polychrome :**

Edward T. HALL 1976 II distingue deux concepts à savoir le temps monochrome et le temps polychrome. Dans le temps monochrome, on ne fait qu' ' une chose à la fois pendant un laps de temps spécifié, en travaillant sur une seule tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée. Le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Le temps polychrome est pour sa part Continu, passant d'un passé infini à travers le présent et dans un avenir infini, il n'a pas de structure particulière. Dans ce temps, on préfère ne pas avoir r de plans détaillés (Hahn, 2008). Dans les pays à temps polychromes (Afrique, Asie), le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe, il peut s'étendre et se rétracter selon les individus concernés. Par exemple, les Américains, lors de négociations, mettent l'accent sur les résultats à court terme tandis que les Japonais investissent du temps dans les relations à long terme.

### **5.3.3 Des rapports à l'espace ou proxémique :**

La proxémique est l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'homme. Elle analyse la distance physique qui peut s'établir entre des personnes lors des interactions ou d'éventuelles communications. E. Hall s'intéresse à cette notion en prenant conscience lors de ses consultations auprès de plusieurs entreprises que les rapports à la distance sont différents d'une culture à une autre. Il constate par exemple que les américains outre-mer considéraient que les gens se tenaient « trop près » pour leur parler.

## **6. Les avantages de la diversité culturelle dans les entreprises :**

Dans le contexte de la mondialisation, la diversité culturelle est devenue un élément clé du management. Cette réalité est difficile à gérer pour les entreprises.

La diversité culturelle ne doit pas être considérée comme une simple limitation ou seulement comme le résultat d'une nécessaire adaptation à l'évolution du marché, elle peut être un réel avantage compétitif pour les entreprises si elle permet :

- s'adapter aux contextes locaux. :

La diversité culturelle jette un éclairage nouveau et pertinent sur les préférences des consommateurs en matière de changements étatiques et sociétaux. De cette manière, une entreprise multiculturelle peut mieux connaître et comprendre son marché, car elle connaît les habitudes et les modes d'utilisation des groupes de population respectifs. Considérer les facteurs culturels du pays donne l'opportunité de mieux connaître le marché cible, de mieux se

comprendre, mais aussi d'adapter sa politique commerciale (marque, produit, etc.) en fonction de la culture du pays. Cette approche peut donc vous permettre de vous démarquer de la concurrence en créant un climat de confiance avec les futurs clients et partenaires.

**L'amélioration de la réputation de l'entreprise :**

Les entreprises qui font preuve d'ouverture sur le monde mettent en avant le respect de l'éthique, en particulier en respectant les lois en matière d'équité au travail et en interdisant les pratiques de discrimination.

**Performances économiques :**

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité engendre des dépenses considérables pour l'entreprise. Il faut considérer ce coût comme un investissement. Le calcul précis d'un retour sur investissement est difficile, mais les résultats économiques sont bien concrets. Effectivement, cette politique suscite un sentiment de fidélité chez les employés envers leur entreprise, ce qui permet à l'entreprise de réduire les dépenses liées aux recherches, au recrutement et à la formation des nouveaux employés.

**Attirer des managers potentiels :**

Les entreprises multiculturelles peuvent être le meilleur choix pour les salariés les plus qualifiés, en encourageant le développement et la promotion des personnes les plus talentueuses, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement incontournable et en évolution rapide, la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut être un avantage dans la carrière d'un manager. En s'intégrant dans un monde différent et en apprenant à s'adapter rapidement à de nouveaux environnements, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité. Cette expérience peut leur permettre de faire face à des situations inhabituelles et élevées, révélant ainsi leurs qualités personnelles (résilience, adaptabilité) et professionnelles (initiative, engagement). De plus, travailler dans un environnement interculturel permet l'acquisition d'une culture générale, la compréhension des autres et la compréhension de soi.

La diversité culturelle peut être une réponse à ces lacunes si elle est correctement soulignée. Le développement d'équipes interculturelles est présenté comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant, insufflant de la flexibilité aux entreprises pratiquant ce modèle organisationnel. Elle peut notamment atténuer certains principes d'organisation, comme la coordination hiérarchique ou l'unité de commandement, qui agissent (souvent) comme un frein dans des situations répétitives et évoluant rapidement.

## **7. Les risques de la diversité dans les entreprises :**

La diversité peut causer de nombreux problèmes au sein d'une entreprise, et certaines équipes peuvent être moins efficaces parce que les membres de ces équipes ont du mal à travailler ensemble. En effet, les différences culturelles peuvent amener certaines personnes à avoir des problèmes de communication, de compréhension ou d'habitudes.

### **7.1 Provoque des malentendus :**

Lorsque les membres du groupe partagent la même culture nationale, les solutions peuvent être plus rapides, plus naturelles et nécessitent moins d'efforts. D'un autre côté, la diversité des équipes peut conduire à des malentendus susceptibles de ralentir le processus de mise en œuvre. Cela peut en fait limiter la communication entre les membres en raison de difficultés à comprendre les langues étrangères. Par conséquent, ces différences culturelles peuvent rendre certains comportements difficiles à comprendre et créer des incompréhensions au sein des groupes de travail.

### **7.2 Mettre en évidence les erreurs :**

Une communication interculturelle fréquente pose de réels problèmes d'organisation car il est difficile de comprendre le système de référence des personnes de nationalités différentes. En fait, lorsque vous coopérez avec un autre, vous n'agissez pas seulement en tant qu'individu. Il réagit aussi en fonction de son histoire, de sa culture, c'est à dire. En tant que membre d'une certaine communauté avec son identité linguistique, juridique, sociale et religieuse. Ainsi, compte tenu des valeurs privilégiées de chaque culture, les différences de nationalité peuvent entraîner des différences de style et de systèmes de management au sein d'une même entreprise.

### **7.3 Accélérer le taux de rotation du personnel :**

La stabilité des personnes dépend de la capacité de l'entreprise à créer des conditions sûres et stables dans le cadre de son organisation du travail. Pour cela, les entreprises ont besoin de fédérer les participants autour d'un projet ou d'une action, en leur faisant prendre conscience que leurs similitudes l'emportent sur leurs différences. Ainsi, l'arrivée de nouveaux collaborateurs issus de cultures différentes peut stopper rapidement ce processus de construction collective en créant des tensions et une concurrence entre les anciens et les nouveaux collaborateurs. Cette situation a naturellement un impact sur la performance de l'équipe, le climat social et les stratégies individuelles des acteurs. Ainsi, selon l'évolution de la position de chacun dans l'organisation et l'intensité des conflits interpersonnels, le risque de

voir du personnel clé quitter l'organisation existe. La diversité, mal comprise et mal gérée par les participants, accélère ainsi le roulement du personnel et crée une instabilité interne.

#### **7.4 Méfiance et préjugés :**

Les individus sont susceptibles de se rallier à ceux qui leur ressemblent car cela réduit les conflits et le stress, tout en renforçant la confiance (les individus ont souvent tendance à se méfier de ce qu'ils ne connaissent pas). Plusieurs attitudes négatives envers des groupes de personnes sont présentes chez la plupart des employés (et les gens en général). Ces comportements découlent d'opinions ou de jugements basés sur des analyses peu rigoureuses et superficielles. On désigne cela sous le nom de préjugés.

## **Section 02 : Le partenariat :**

### **1. La définition de partenariat :**

Selon C. ALTERSOHN:« pour qu'il y'ait partenariat, il faut que s'établisse une coopération d'un commun accord avec pour conséquence l'établissement de relations structurelles l'aspect technologique ou logistique n'était plus alors que le ou les moyens de mise en œuvre pour y parvenir»(Le partenariat industriel, laréférence japonaise, 1993, p. 31).

### **2. L'importance du partenariat dans divers domaines:**

#### **2.1. Relever des défis complexes :**

Les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, tels que le changement climatique, la pauvreté et les inégalités, sont trop complexes pour être résolus par une seule entité.

#### **2.2. Innovation améliorée :**

La collaboration entre des partenaires dotés de compétences et d'expériences différentes peut stimuler l'innovation et créer de nouveaux produits, services et processus.

#### **2.3. Accélérer la croissance :**

Les partenariats peuvent aider les entreprises à croître plus rapidement, en leur donnant accès à de nouveaux marchés, clients et canaux de distribution. Les partenaires peuvent également partager les coûts de développement et de marketing, augmentant ainsi la rentabilité.

#### **2.4. Gérer les risques :**

Les partenariats peuvent aider à répartir les risques entre les différentes parties prenantes, ce qui peut rendre les projets plus viables et plus attrayants pour les investisseurs.

### **3. Les objectifs de partenariat :**

Définir différents objectifs sont distinctes à travers le partenariat.

#### **3.1. Le transfert technologique :**

Le partenariat garantit un accès interentreprises aux dernières technologies, recherches et développements.

### **3.2. La réduction des couts :**

Deux entreprise allier permet la domination par les couts, des économies d'échelle vont être réalisé car cette stratégie peut influencer sur les part de marches en diminuer le prix de vente (partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprise:cas SAIDALI thèse de magister à l'université mouloud Mammeri, 2019, p. 86) .

### **3.3. L'amélioration de la compétitivité :**

Les entreprises forment des partenariats dans le but de maintenir leur part de marché, de pénétrer de nouveaux marchés et d'améliorer la compétitivité des produits en réduisant les coûts de conception.

### **3.4. Source d'allocation des ressources financière :**

Si l'entreprise vise à mettre en œuvre un projet qui nécessite un budget important. Cette dernière se tourne vers ses partenaires pour obtenir les fonds nécessaires pour éviter l'endettement.

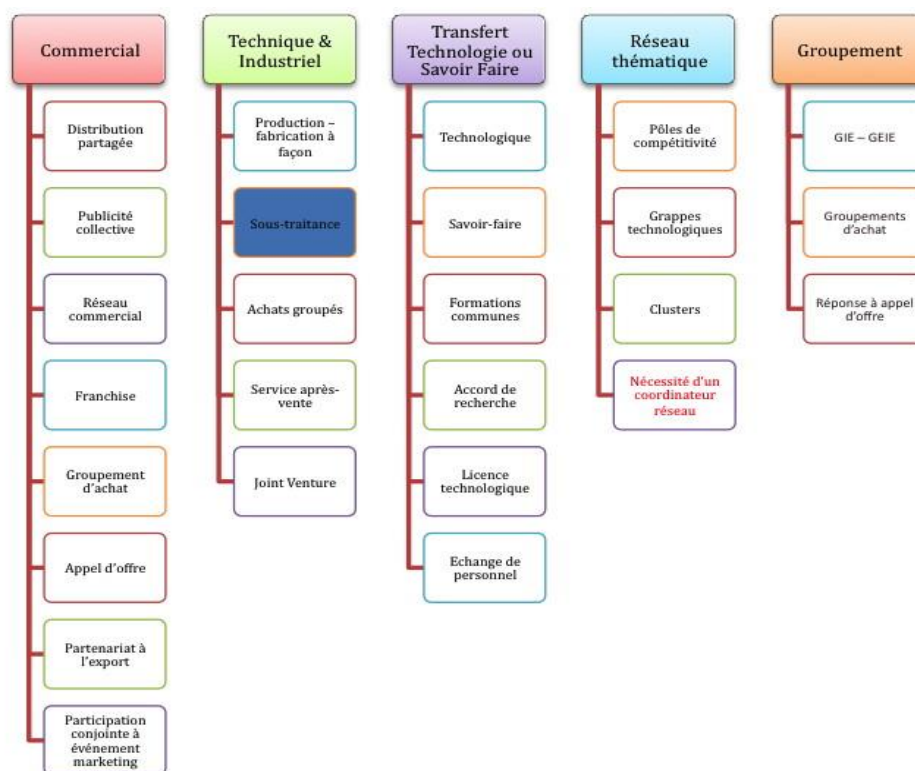
### **3.5. La réalisation d'une synergie entre les opérateurs concernés :**

Le partenariat est une forme de complémentarité entre entreprises, sans que l'une se substitue à l'autre, cette relation permet aux partenaires d'acquérir de nouvelles compétences.

## **4. Les types de partenariat :(les formes de partenariats, 2024)**

Nous reprenons une série d'objectifs qui peuvent se justifier dans le cadre d'un développement de partenariat :

Figure n°03 : les types de partenariat



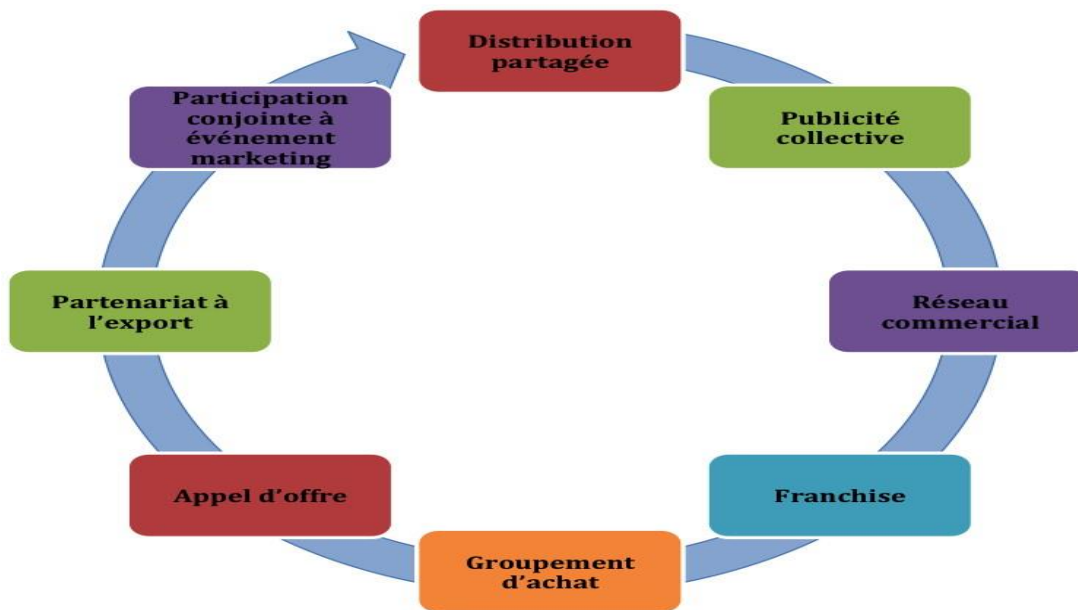
*Source* : agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>

#### 4.1. Le partenariat de type commercial :

Le partenariat commercial est un choix populaire pour les entreprises qui cherchent à établir des relations commerciales à long terme. Ce type de partenariat offre de nombreuses possibilités de coopération et présente de multiples avantages pour les parties impliquées. Les entreprises sont libres de rédiger un contrat de partenariat selon leurs propres critères, en mettant l'accent sur la collaboration à long terme afin de stimuler leur activité et de décrocher de nouveaux contrats.



Figure n°04: structure de partenariat commercial



*Source* : agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024.

In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>

#### 4.1.1. La prospection des marchés

Le but est sur le cout de l'étude de marché qui aurait dû être réalisé par le bureau d'étude, par exemple, ou que vous auriez réalisé vous-même. Un partenariat à faire offres possibilité à l'entreprise locale de réaliser une étude du marché, à laquelle elle apporte sa connaissance du marché cible à son tour.

#### 4.1.2. La promotion des produits

**Publicité du groupe** : l'idée ici est de promouvoir différents produits à travers des messages publicités commun. Avantage et principalement qu'il existe une annonce plus grand pour un investissement individuelle similaire.

Participation à des événements commerciaux ou des expositions internationales la coparticipation à des manifestations ou exposition commerciale internationale permet de réduire les coûts des participations, souvent très élevés et parfois même inaccessibles pour les petites et moyennes entreprises. En générale, les partenaires présentent des complémentarités

géographique, sectorielles voir stratégique il s'agit souvent de partenaire de la même zone géographique. De plus, si la collaboration réussite, il est plus facile dans l'usage des possibilités de collaboration ultérieure.

#### **4.1.3. La distribution des produits :**

L'un des partenaires, qui connaît le mieux le marché est responsable de la commercialisation de produits de l'autre. Les types de partenariat peuvent prendre la forme d'un contrat de distribution, d'un contrat d'agence, d'un contrat de franchise, la franchise est un concept vaste dans lequel il est nécessaire de décrire plusieurs types de réseaux : si les règles qui leur sont applicables restent identiques, il n'en va pas de même des objectifs commerciaux et de leur management. L'objectif est de pouvoir atteindre de nouveaux marchés à moindre coût.

Une autre possibilité est d'associer sa marque à la marque de partenaire en créant un réseau commercial commun dans lequel le partenaire vend une gamme complète des produits de chacun.

#### **4.2. Le partenariat de type industriel.**

Le partenariat industriel offre la possibilité de partager la production avec un partenaire en sous-traitant une partie de celle-ci ou en utilisant des ressources de production moins coûteuses. Plus précisément, il permet également de s'associer pour répondre à des appels d'offres qui requièrent souvent des compétences multiples et/ou un volume minimum. Que ce soit dans le but de réduire les coûts, de minimiser les risques ou de développer de nouveaux marchés, envisager d'établir une relation de partenariat industriel ou technique est bénéfique. Par exemple, si les deux parties souhaitent réduire les coûts, elles peuvent décider de produire certains produits ou composants ensemble afin de bénéficier d'économies d'échelle. De plus, si l'objectif est de réduire les coûts en optimisant les facteurs de production, il est possible de délocaliser tout ou partie de la production dans le pays partenaire. Dans certains cas, il peut être avantageux de déléguer la production de certains ingrédients au partenaire, simplement parce qu'il possède des compétences spécifiques que l'autre partie ne possède pas. Dans le cadre de ce type d'industrie ou de technologie, de nombreuses possibilités s'offrent aux partenaires, c'est pourquoi ils décident de s'associer. Ainsi, le partenaire peut gérer une partie de la production, fournir des services techniques ou bénéficier d'un échange d'expériences. De manière plus spécifique, il est également envisagé de s'associer pour répondre à des appels d'offres.

Figure n°05: Structure de partenariat industriel



*Source* : agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024 In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>

#### 4.2.1. La fabrication commune d'un (de) produit(s) :

Ici, le partenariat permet de combiner les moyens de production pour produire le même produit. La participation à la fabrication de ces produits conduit généralement au recours à une unité de production commune ou à la répartition de la différence entre partenaires (nous parlerons plus tard d'accords particuliers). L'idée est d'optimiser le coût et l'utilisation des moyens de production pour tous. L'objectif poursuivi par les partenaires est :

- Soit renforcer sa position concurrentielle (notamment par la réalisation d'économies d'échelle).
- Soit les combiner pour mettre en œuvre un processus de fabrication qui s'est avéré trop coûteux pour une entreprise individuelle.

#### 4.2.2. La sous-traitance dite «stratégique» :

C'est-à-dire celle qui relève de réflexions communes, de cahiers des charges sur-mesure ou de respect des normes fixées par le donneurs d'ordre, assimilé à un véritable partenariat de conception, entend d'une réelle collaboration entre nos partenaires et permet non seulement de produire à moindre coût mais assure également la sécurité d'approvisionnement.

#### 4.2.3. Les achats groupés :

Au moins à partir de leur avenants, deux ou plusieurs entreprises peuvent décider de regrouper leurs achats, ce qui leur permet d'accéder à un pouvoir d'achats bien supérieure afin d'obtenir de meilleures tarifications.

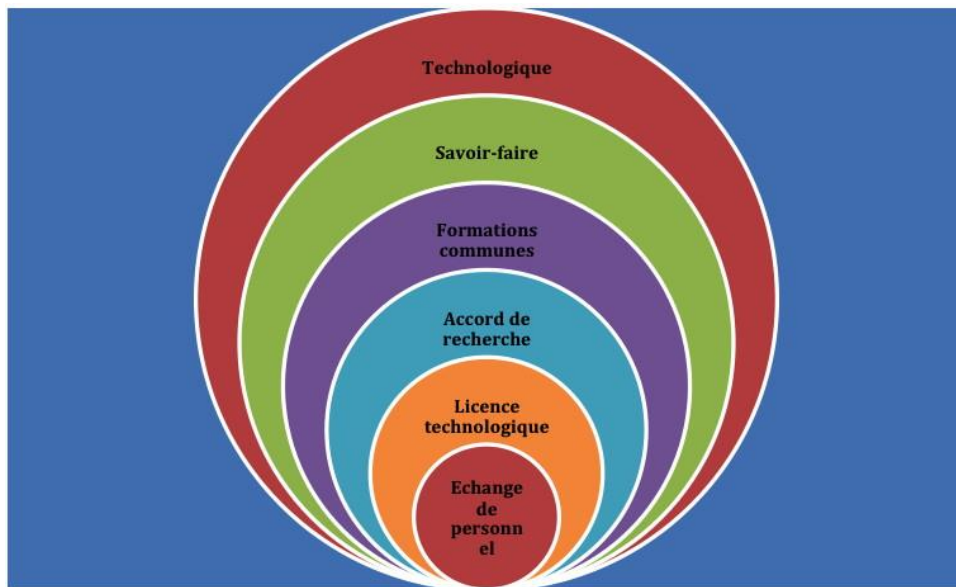
#### **4. 2.4. La logistique commune :**

La mutualisation des infrastructures (entrepôts, camions, etc.) Ou le partage de tout ou partie des livraisons et/ou approvisionnements permet souvent de réduire significativement les coûts logistiques et permet également une utilisation optimale des infrastructures. En ce qui concerne les services après-vente, un accordé avec une entreprise bien établie dans le pays que vous exportez afin que vous puissiez assure votre services après-vente technique peut constituer non seulement un avantage commercial pour vous-mais surtout la génération des coûts économique potentiellement important. Souvent, lorsque votre partenaire est sur le marché, vous pouvez vous occuper de la gestion des services après-vente dans le cadre de l'accorde de (service après-vente croisé).

#### **4.3. Le partenariat de type technologique :**

Établir un partenariat technologique présente divers avantages, tels que la réduction des coûts liés à la recherche et au développement, la gestion de l'incertitude des résultats de recherche et l'apprentissage des technologies. Il existe trois principales options pour atteindre ces objectifs : collaborer pour concevoir un nouveau produit, composant ou procédé ; acquérir conjointement une technologie existante déjà éprouvée ; ou sous-traiter une partie des activités à un partenaire. En outre, un tel partenariat permet également de réduire les risques liés aux résultats de recherche, notamment pour l'exploration de nouveaux marchés. Ainsi, pour concrétiser ces objectifs, vous pouvez choisir parmi ces trois possibilités : définir ensemble un nouveau produit, composant ou procédé avec votre partenaire, acquérir une technologie existante déjà éprouvée ou externaliser une partie des activités et du développement à un partenaire.

Figure n°06: Structure de partenariat technologique



*Source* : agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024 In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>

#### 4.3.1. La conception et le développement (ou adaptation) d'un (de) nouveau(x) produit(s) en commun :

Concevoir ensemble un nouveau produit ou procédé offre le double avantage :

- De permettre une acquisition accélérée de nouvelles connaissances grâce aux contacts entre partenaires
- D'être moins coûteuse que si l'entreprise entreprend seule une telle activité

##### - Le transfert de technologie et de savoir-faire :

La L'entreprise souhaite acquérir la technologie existante pour rester compétitive par rapport à ses concurrents. Dans ce cas, acquérir de nouvelles connaissances technologiques déjà éprouvées est pour lui une voie intéressante. Les risques liés à l'incertitude du développement scientifique sont considérablement réduits, la technologie est rapidement adoptée et les coûts d'innovation et de développement sont réduits. Une entreprise opère dans un secteur de haute technologie et cherche à ajouter de la valeur à sa technologie (souvent sur d'autres marchés) par le biais d'un partenariat avec une autre entreprise, auquel cas la capacité

de transférer la technologie (par exemple sous licence) est un moyen efficace d'évaluer rapidement. Et déployer sans l'infrastructure ou les marchés nécessaires.

**-Soumission et exécution en commun de programmes de recherche :**

De nombreux programmes de recherche, dont l'objectif est de promouvoir la R&D sont spécialement destinés aux PME. Pour les programmes européens plus particulièrement, une des conditions d'octroi des aides réside dans le caractère «transnational» du projet à financer et cherche à valoriser sa technologie.

**4.4. Les réseaux thématiques et les groupements :**

- Les pôles de compétitivité.
- Les grappes technologiques.
- Les clusters.

**5. Types de partenariat basés sur la complémentarité :**

Figure n°07 : Types de partenariat

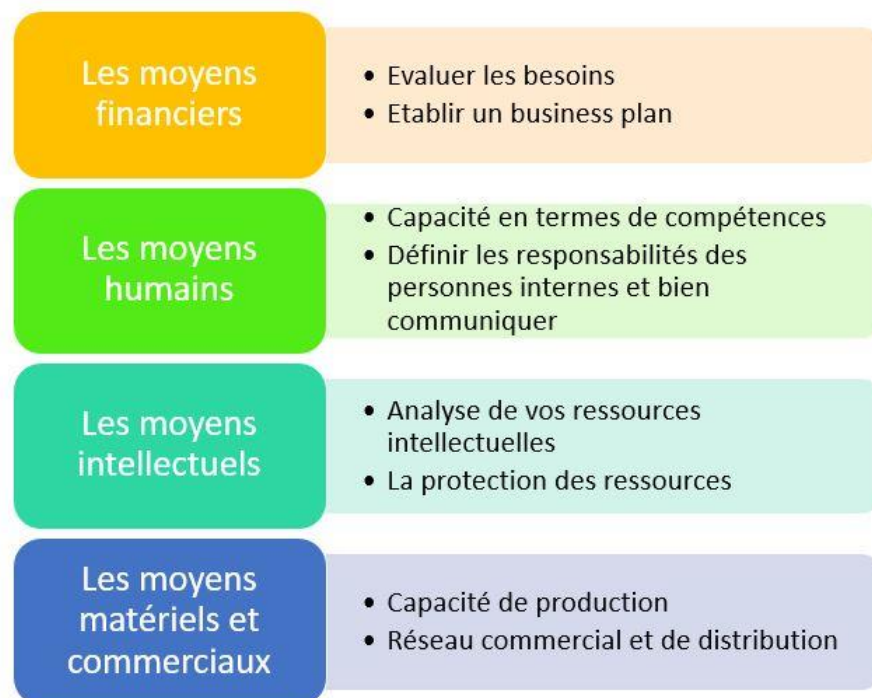


*Source : agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024.*

*In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>*

## 6. Les moyens de partenariat(les-formes-de-partenariats, 2024)

Figure n°08 : Les moyens de partenariat



Source :agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024.

In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>

### 6.1. Les moyens financiers :

Les partenariats nécessitent souvent des ressources financières plus ou moins importantes, selon la forme et le type de partenariat choisi. Par exemple, si vous envisagez de conclure un partenariat technologique et décidez de créer une filiale commune, vous aurez sans doute besoin de plus de ressources financières que si vous envisagiez un partenariat commercial avec l'appui d'un contrat d'agence

### 6.2. Les moyens humains :

Principalement en raison du coût social du personnel, les PME sont souvent caractérisées par un effectif restreint. Dès lors, mobiliser ce personnel, déjà trop peu nombreux, pour le destiner à la mise en œuvre du partenariat est parfois extrêmement délicat à réaliser.

### **6.3. Les moyens intellectuels :**

Dans de nombreux partenariats de type technologique ou industriel un ou plusieurs partenaires sont amenés à apporter des moyens dits « intellectuels » ou en d'autres termes, leur « know-how » ou « savoir-faire ».

Un transfert de technologies, par exemple, n'est que rarement envisagé sans l'apport d'un minimum de savoir-faire. En effet, un tel transfert n'agira véritablement comme accélérateur de croissance, que s'il s'accompagne de la transmission des savoirs qui l'entourent.

### **6.4. Les moyens matériels et commerciaux :**

En fonction du partenariat envisagé, les partenaires peuvent apporter des moyens matériels ou commerciaux.

La contribution des partenaires se traduit dans de nombreux cas par la mise à disposition de moyens tangibles comme des machines, soit intangibles comme des technologies ou comme des moyens commerciaux (par exemple la mise à disposition d'un circuit de distribution).

## **7. les facteurs favorisant la réussite et la pérennité d'un partenariat (les-formes-de-partenariats, 2024)**

Le partenariat est un engagement gagnant-gagnant sur le long terme dans lequel chaque partenaire évolue vers l'autre. Il est basé sur une complémentarité réelle et suppose réciprocité et confiance mutuelle.

La réussite d'un partenariat dépendra des facteurs suivants :



Figure n°09 : les facteurs réussite d'un partenariat



*Source : agence de communication visible, les formes de partenariat consulter le 10/06/2024.*

*In, <https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>*

### Comment évaluer un bon partenaire ?(les formes de partenariats, 2024)

Comme déjà repris dans la fiche 7 (Identification du partenaire idéal), un certain nombre de critères importants sont à prendre en compte pour évaluer la qualité d'un partenaire et la force d'un partenariat.

Nous reprenons ici les principaux critères :

- **Complémentarité** : On doit pouvoir déterminer ce qu'on a besoin et ce qu'on peut apporter. Bien analyser de manière impartiale son apport vis-à-vis de son partenaire.
- **Indépendance** : Toujours avoir la possibilité de séparation immédiate.

- **Situation financière** : la situation du partenaire potentiel doit être saine.
- **Créativité** : il est important d'avoir des partenaires ayant de la créativité afin
- **Mission, objectifs, stratégie concordants** : Attention aux différences culturelles et aux différences de culture d'entreprise
- **Taille** : Forces et faiblesses des PME : réactivité, fragilité, délégation, capacité financière.
- **Planification correcte** : Prévoir un timing suffisant : ça prend toujours plus de temps que prévu
- **Expérience en partenariat, alliance** : une expérience déjà existante chez votre partenaire sera un plus.
- **Ressources humaines** : Appropriées et satisfaisantes.

## 8. Les différentes formes de partenariat :

### 8.1 Partenariats public-privé (PPP) :

Ces partenariats impliquent une collaboration entre des entités publiques (gouvernements) et des entités privées (entreprises) pour fournir des services publics ou développer des projets d'infrastructure.

### 8.2. Partenariats entre entreprises (B2B) :

Ces partenariats impliquent la collaboration entre des entreprises, souvent dans le but de développer de nouveaux produits ou services, d'explorer de nouveaux marchés, de partager des ressources ou de réduire les coûts. Transports, les soins de santé, l'éducation et les technologies de l'information.

### 8.3. Partenariats entre entreprises et organisations à but non lucratif :

Ces partenariats visent à combiner les ressources et les compétences des entreprises avec les missions et les valeurs des organisations à but non lucratif pour atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux. Les campagnes de responsabilité sociale des entreprises (RSE),

#### **8.4. De partenariats académiques :**

Il existe diverses relations entre les institutions académiques telles que les universités et les centres de recherche, visant généralement à mener des projets de recherche, à partager des informations et des expériences, voire à former des étudiants.

#### **8.5. Partenariats multipartites :**

Ce qui caractérise les relations des partenariats multipartites, c'est qu'ils sont formés par des gouvernements, des organisations internationales, des ONG, des entreprises et des groupes communautaires. Les partenariats multipartites sont fréquemment utilisés pour traiter des problèmes difficiles tels que le développement durable, la santé mondiale et les catastrophes naturelles.

### **9. les modèles de partenariat :**

#### **9.1. Partenariat stratégique :**

Coopération entre entreprises pour atteindre des objectifs à long terme, souvent dans des domaines tels que le développement de produits, l'innovation technologique ou la pénétration de nouveaux marchés.

**Exemple :** Google et Samsung collaborant pour le développement de nouvelles technologies de Smartphones.

#### **9.2. Partenariat de recherche et développement (R&D) :**

Entreprises ou organisations collaborant pour innover et développer de nouvelles technologies ou produits.

#### **9.3. Partenariat de marque :**

Deux entreprises collaborent pour créer un produit commun qui port les marques des deux partenaires.

#### **9.4. Partenariat technologique :**

Collaboration pour le développement le partage ou l'amélioration de technologies .

## 10.les avantages et Les inconvénients :(les formes de partenariats, 2024)

Le partenariat peut se présenter sous différentes formes tel que le partenariat commercial, industriel, technologique et financier, chacune d'elle engendre des avantages et des inconvénients, dont :

**Tableau n° 02 :** avantage et inconvénients de partenariat.

Avantage	inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation de la sécurité des partenaires.</li> <li>- Les partenaires partagent les expertises, les risques, les responsabilités et le travail.</li> <li>- ils fournissent de soutien et de motivation afin de diminuer les risques (technologiques, financiers, commerciaux ...).</li> <li>- découverte de nouvelles opportunités.</li> <li>- Avantage concurrentiel supplémentaire.</li> <li>- Ils facilitent l'accès à l'innovation, l'amélioration de la qualité et la réduction des couts.</li> <li>- Le contrat de partenariat n'impose au partenaire aucun chiffre d'affaire, ni quota, ni redevance minimum.</li> <li>- Possibilité de réaliser des économies d'échelles, des gains de productivité.</li> <li>- Le fait que le management du réseau soit horizontal et participatif, et non vertical et hiérarchique comme en franchise encourage les initiatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un mauvais partenariat nuit directement a la réputation de l'entreprise.</li> <li>-Les partenaires doivent se tenir mutuellement informés de leur travail. Si la coopération est déséquilibrée, elle est préjudiciable à l'intérêt du contrat.</li> <li>- Partager les bénéfices : ne semble pas toujours être le choix idéal pour de nombreux entrepreneurs, ce qui montre peut-être qu'il vaut mieux entreprendre seul.</li> <li>- Problèmes dans les relations par exemple, lorsqu'une entreprise est lancée en famille ou entre amis, les désaccords sur la direction et les décisions peuvent provoquer la rupture des relations.</li> <li>- l'entrepreneur n'aura pas autant de liberté pour développer l'entreprise comme il le souhaite.</li> <li>-Manque d'informations et difficulté a vérifiéla crédibilité de partenaire dans la phase de prospection.</li> <li>- Manque de complémentarité entre les partenaires.</li> </ul>

## **Cas Pratique**

## **Chapitre IV : présentation du terrain d'étude**

## **Section 01 : Présentation de lieu de la recherche.**

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil :**

CEVITAL agro-industriel filial du groupe CEVETIL. Est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90, c'est une société par action (SPA) d'un capital s'élevant à 68,760 milliards de DA, elle a été créée en mai 1998 par des fonds privés au capital de 970 000 000.00 de DA. Ses principaux actionnaires sont M. REBRAB.

Les activités industrielles de l'entreprise contribuent de manière significative au développement de l'industrie agricole et alimentaire nationale, en s'efforçant de satisfaire le marché intérieur et de revenir à la phase d'exportation de production excédentaire en offrant une large gamme de produits de haute qualité. En effet, la demande du marché national en 2008 est estimée à 1 200 T/J de pétrole, soit 12 litres par personne et par an. La capacité actuelle de CEVITAL est de 1800 T/J soit un excédent commercial de 600 T/J.

Les nouvelles données économiques nationales sur le marché agroalimentaire font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent efficacement les coûts, les redevances et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix CARREFOUR et AUCHAIN (France), ROYAL (Suisse) et d'autres spécialisés. Entreprises en import et export (Ukraine, Russie, etc.) ces produits sont également vendus dans diverses villes africaines du Logo, Bamako, Libye, Tunisie, Maghreb, Centre ;...

#### **1.1 Situation géographique :**

CEVITAL est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, et le leader du secteur agroalimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia, 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle confère l'avantage de la proximité économique.

En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000m (le plus grand complexe privé en Algérie). Il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes / an (Silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes /heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national.

-Entrepris la construction des installations suivantes :

-Raffinerie Huile, Margarinerie.

-**A Bejaia** : Nous avons : Silos portuaires, Raffinerie de sucre.

-**A ELKseur** : Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK ...

Sa capacité de production est de 14400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/ an en 2010.

#### **Clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés : Représentants, Grossistes, Industriels, Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

Notre FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

**A TIZI OUZOU** : Agouni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

-L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khadidja a été inaugurée en juin 2007.



## 1.2 Les produits CEVITAL :

CEVITAL Agroalimentaire est composée des plusieurs unités de production telle que :

-Raffinerie d'huile, Raffinerie de sucre, Margarinerie, Unité de conditionnement d'eau minérale, Unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissantes sans alcool, Conserverie, Silos portuaire.

CEVITAL contient dans l'out put de son activité industrielle une gamme très diversifiées en matières de produits fabriqués. De plus que des huiles alimentaires dans lesquelles elle est spécialisée. L'entreprise produit commercialiste plusieurs autres produits dérivés qu'on va aborder dans ce qui suit :

### a-Huiles Végétales :

-Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E dans des bouteilles de diverses contenances allant (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

-Capacité de production : 570 000 tonnes /an

-Part du marché national : 70%

-Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

### B- Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A ,D ,E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Mâtina,Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » .Capacité de production : 180.000 tonnes / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et Moyen-Orient .

### **C-Sucre Blanc :**

Il est du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des Sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg .CEVITAL 1 produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

-Entrée en production 2 ème semestre 2009

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 000 tonnes/an

-Part du marché national : 85%

-Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVETIL FOOD prévoit 900 000 tonnes/ an dès 2010.

### **D- Sucre liquide :**

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### **E- Silos Portuaires :**

#### **Existant :**

Le complexe CEVITAL 1 Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation, et la capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

### **F-Boissons (eau minérale et jus)**

L'eau minérale LALLA KHEDIJA pure est naturelle est directement capté à la source au cœur du massif montagneux du DJURDJURA. Grace à un savoir-faire considérable, CEVITAL offre aux consommateurs des boissons fruitée a la pulpe d'orange avec une teneur en fruit jusqu'à 25% et bénéficie d'un site de production équipé de ligne de production de dernière génération.

## **2. La structure organisationnelle de CEVITAL :**

CEVITAL est hiérarchisé suivant différentes structures dirigés par un directeur général qui veille à la sécurité et à la gestion optimale de ses ressources. Pour assurer une telle mission, le directeur général est subordonné par trois directions assistantes, le secrétariat de la direction, la direction des projets et la direction d'hygiène et de sécurité.

L'ensemble des directions assistantes et de directeur général forme la direction générale du complexe. Elle assure la coordination entre les différentes autres directions, la décomposition de la structure organisationnelle de CEVITAL nous donne la distinction suivante :

### **2.1.La direction générale :**

Elle sous la tutelle d'un directeur général, d'un directeur adjoint, d'un secrétariat chargé de s'assurer du bien être de son personnel, ainsi que de leurs efforts et de leurs sérieux. Sa mission est de combiner entre les différentes directions, de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.

### **2.2.Direction de projet :**

Elle collabore avec la direction générale. Elle a pour mission la réalisation et suivi des projets. Elle se charge de la réalisation de tous les travaux construction ou d'extension et de l'installation des équipements techniques et mécanique.

### **2.3.Direction de ressource humaine :**

Cette direction gère un potentiel humain important constitué de différent catégories socioprofessionnelle et de qualification multiple. Sa finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, coordonner diriger et contrôler des activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son fonctionnement.

### **2.4.Direction marketing :**

Cette direction est en interaction directe avec les clients. Elle est chargée de la livraison des produits finis et procède à la sélection et à la recherche de la clientèle.

### **2.5.Direction commerciale :**

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, ainsi elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à

travers le territoire national et quelques pays étrangers. Pour se faire la direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.

#### **2.6.Direction système d'information :**

Elle s'occupe de l'installation et de la maintenance des équipements informatiques de l'entreprise dans le but d'informatiser le système administratif et les ateliers de production.

#### **2.7.Direction finance et comptabilité :**

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux faits matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise pour l'entreprise. Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour décrire sa situation patrimoniale à l'instant final de l'exercice.

#### **2.8.Direction industriel :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définir, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. (Équipement, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. De même qu'elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Elle est responsable de la politique environnementale et sécuritaire, ainsi qu'elle participe dans l'élaboration des études de faisabilité des nouveaux produits.

#### **2.9.Direction approvisionnement :**

Sa fonction principale est d'établir une communication entre l'environnement interne et externe pour trouver des sources d'approvisionnement. Son travail consiste à collecter les commandes et à vérifier quotidiennement les stocks pour éviter les ruptures de stock. Ce département étudie la cartographie du marché d'approvisionnement et prépare également des rapports de qui prennent en compte plusieurs paramètres tels que la qualité, les prix et les délais. Il est divisé en deux sections, la section transport et la section achats.

##### **2.9.1. Service magasinage :**

Il s'occupe du stockage et du magasinage et des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

#### **4.9.2. Service expédition :**

Il est chargé de :

- L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
- La gestion des fichiers.
- L'établissement des bons de consignation.
- La restitution des palettes.

#### **4.9.3. Service transit et transport :**

Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

#### **2.10. Direction des silos :**

Grâce à la gestion des silos, les matières premières arrivant par bateau ou par camion sont déchargées dans des entrepôts, stockées dans des conditions optimales, transportées et livrées aux différents utilisateurs de leurs produits, y compris l'alimentation de la sucrerie et les futures unités de broyage, ainsi que les soins et la maintenance. . Service d'installation d'unités de silo.

#### **2.11 Direction des boissons :**

Le pole boisson et plastique comprend trois unités industrielles en dehors du site Bejaia :

- **Unité Lalla Khadija** domicilié à AGOUNI-GUEGHRANE (wilaya de Tizi Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et boissons carbonatées

- **Unité plastique :**

Installé dans la même localité assurer la production des boissons en emballage pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, les étiquettes...

- **Unité COJEK :**

Implanté dans la zone industrielle d'EL KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectar et conserves. Le

groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

**- Pole corps gras :**

Il est composé de trois sous directions : la direction raffinage de huile, la direction margarine et la direction conditionnement de huile. Ce pôle s'occupe du stockage puis de raffinage de l'huile brute et se charge de la mise en œuvre du processus de la production, en effet il veille au respect des paramètres de production de la margarine, de la fabrication des emballages de la mise en bouteille de l'huile raffinée. Il fonctionne en continu (24/24) en trois

**- Pole du sucre :**

le pole sucre est constitué de quatre unités de production : une raffinerie du sucre solide 2000T/J, une raffinerie du sucre solide 3000T/J, une unité du sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement du sucre 2000T/J, qui ont commencés le fonctionnement en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particulier et ce pour le marché local et à l'exportation

**2.12. Direction QSHS (qualité, hygiène, sécurité et environnement) :**

Établir, maintenir et améliorer divers systèmes de gestion et de séparation pour répondre aux normes internationales et ainsi assurer le respect des réglementations en matière de produits, de sécurité environnementale et personnelle et de durabilité des usines. De cette manière, vous pouvez contrôler et garantir la qualité de tous les produits CEVITAL et répondre aux exigences des clients.

**2.13 Direction énergie et utilité :**

C'est la production de la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque procrée : d'environ 450m/h dans (brute, osmose, adoucie, ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et baisse pression 500t/h. de l'électricité haute tension, moyen tension et baisse tension, avec une capacité de 50MW.

**2.14 Direction maintenance et travaux neufs :**

Installe et intègre les nouveaux équipements industriels et réalise, planifie et assure la maintenance de toutes les installations. Responsable de la gestion et de la mise en œuvre de

projets d'investissement liés aux lignes de production, aux bâtiments et aux investissements énergétiques et utilitaires en collaboration avec le directeur industriel et les cadres intermédiaires (de la prédéfinition au démarrage de la ligne ou de l'atelier). Enfin, il rédige les spécifications en interne et négocie avec les fournisseurs et parties prenantes externes.

### **2.15 Adhésion aux valeurs du groupe :**

Une référence des valeurs a été mise en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collègues à créer la Co1-Écoute et Respect

2-Intégrité et Transparence

3-Initiative et persévérance

4-Solidarité et Esprit d'équipe

5-Courage et Engagement de performance

#### **- Écoute et respect :**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

#### **-Intégrité et transparence :**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir une haute éthique professionnelle et d'intégrations accompagnées d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'on a fait.

#### **- solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser la collaboration et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes/ business unit, etc.

**-Initiative et persévérance :**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer solutions immédiates aux problèmes posés d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

**-Courage et engagement de performance :**

Chacun est jugé sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

**3. Les activités de l'entreprise :**

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- 1- Huiles Végétales.
- 2- Margarinerie et grasses végétales.
- 3- Sucre blanc.
- 4- Sucre liquide.
- 5- Silos portuaire.
- 6- Boissons.

**4. Les objectifs de l'entreprise :**

- La satisfaction de la demande des clients.
- La participation au développement local.
- Diminuer le chômage local.
- Réaliser des bénéfices.
- Introduire sur le marché international et être concurrentiel.
- Le développement de secteur agroalimentaire par l'introduction des nouvelles technologies et de nouveaux produits.



## **Chapitre V : analyse et interprétation des résultats de la recherche**

## Section 1 : Présentation des données de la recherche.

Tableau n° 1 : présentation des effectifs selon le genre.

genre	Effectif	Pourcentage
<b>Féminin</b>	16	30%
<b>Masculin</b>	34	70%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau ci-dessus illustre que la majorité des membres de notre échantillon d'étude est de genre masculin avec un pourcentage 70% or que celui de genre féminin est seulement de 30%.

Donc on peut dire que la majorité des travailleurs de l'entreprise CEVITAL avec un taux 70% est de genre masculin.

Tableau n°2 : présentation des effectifs selon l'âge.

L'âge	Effectifs	Pourcentage
<b>20-30</b>	16	30,8%
<b>31-40</b>	10	22,2%
<b>41-50</b>	12	23,5%
<b>50 et plus</b>	12	23,5%
<b>Total</b>	50	100%

D'après le tableau ci-dessus, on observe que la catégorie la plus dominante est celle qui est située entre 20-30, avec un pourcentage de 30,8%.

En deuxième place, suit la catégorie située entre 31-40 avec un pourcentage de 22,2%, en troisième place, suit la catégorie située entre 41-50 avec un pourcentage de 23,5%. En fin, la catégorie qui se situe entre 50 et plus avec un pourcentage de 23,5%.

**Tableau n°3 : présentation des effectifs selon le niveau d’instruction.**

<b>Niveau d’instruction</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moyen</b>	04	07,7%
<b>Secondaire</b>	07	17,3%
<b>Universitaire</b>	39	75%
<b>Total</b>	50	100%

D’après le tableau ci-dessus, on observe que la majorité de nos enquêtés sont niveau universitaire avec un taux de 75%, suivie par un niveau secondaire avec un taux de **17.3%**, et enfin le taux le plus faible est celui de niveau moyen avec un pourcentage de **07,7%**.

La majorité de nos enquêtes sont de niveau universitaire et cela du à leur compétence et à l’importance que l’entreprise donne pour les diplômés.

**Tableau n°4 : présentation des effectifs selon l’ancienneté.**

<b>Ancienneté au travail</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>]1-8]</b>	13	26%
<b>]9-16]</b>	13	26%
<b>]17-24]</b>	08	16%
<b>]25 et plus[</b>	16	32%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau ci-dessus montre que la catégorie la plus ancienne avec un taux plus élevé est située entre 25 et plus d'un taux de 32%, et la catégorie moyenne qui a une ancienneté de 1-8 représente un taux de 26% et aussi 9-16 représente un taux de 26% , ensuite la catégorie qui se situe entre 17-24 avec un taux de 16%.

On conclut que la catégorie de 25 et plus ans est majoritaire, cela veut dire que l'entreprise donne l'importance pour ceux qui ont une ancienneté moyen.

**Tableau n°5 : présentation des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Chef</b>	24	46,2%
<b>Femme de ménage</b>	09	21.1%
<b>A gent de sécurité</b>	17	32,7%
<b>Total</b>	50	100%

D'après les données du tableau, on peut observer que la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée dans la population étudiée est celle des Chefs, avec près de la moitié des individus 46,2%. Cette catégorie est suivie des Agents de sécurité 32,7% et des Femmes de ménage 21.1%.

**Tableau n°6 : présentation des effectifs selon leurs situations familiales.**

<b>La situation familiale</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Célibataire</b>	10	23,1%
<b>Mariée</b>	40	76,9%
<b>Total</b>	50	100%

D'après les données du tableau, on peut observer que la situation de famille la plus fréquente dans la population étudiée est le mariage, avec près de 40 des individus 76,9%. Cette situation est suivie du célibat, avec environ 10 des individus 23,1%.

**Tableau n°7 : présentation des effectifs selon le lieu d'habitation.**

<b>Lieu d'habitation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Zone urbaine</b>	43	82,5%
<b>Zone rurale</b>	07	17,5%
<b>Total</b>	50	100%

D'après le tableau ci-dessus on constate que le taux de lieux d'habitation le plus élevé est celui de la zone urbaine avec pourcentage 82,5%, par contre la zone rurale suivi d'un pourcentage de 17,5%.

Donc on peut conclure cette situation par la localisation de l'entreprise CEVITAL, qui est situé en ville, donc c'est plus avantageux pour les employés et l'entreprise pour la diminution des problèmes, des retards et d'absentéisme.

**Tableau n°8 : présentation des effectifs selon les différences culture que vous percevez entre le partenariat algérien et les étrangers.**

<b>Les différences culture</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Langue</b>	26	50%
<b>Religion</b>	06	15,4%
<b>Valeurs</b>	15	28,8%
<b>Structures familiales</b>	03	5,8%
<b>Total</b>	50	100%

D'après le tableau, la différence culturelle la plus fréquemment perçue est la langue 50%. La religion est la deuxième différence culturelle la plus fréquemment perçue 15,4%, suivie des valeurs 28,8% et des structures familiales 5,8%.

**Tableau n°9 : présentation des effectifs selon déjà bénéficié d'une expérience professionnelle durant la période d'apprentissage avec les étrangers.**

<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	18	38,5%
<b>Non</b>	32	61,5%
<b>Total</b>	50	100%

D'après le tableau, la majorité des participants à l'étude 61,5% ont une expérience professionnelle en Algérie et à l'étranger. Les participants qui n'ont d'expérience professionnelle qu'en Algérie représentent 38,5% du total.

**Tableau n°10: présentation des effectifs selon identité culturelle influence votre façon de travailler au sein de votre équipe.**

<b>Identité culturelle influence votre façon de travail</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>oui</b>	34	65,4%
<b>non</b>	16	34,7%
<b>Total</b>	50	100%

D'après le tableau, la majorité des participants à l'étude 65,4% pensent que leur identité culturelle influence leur façon de travailler au sein de leur équipe. Les participants qui pensent que leur identité culturelle n'influence pas leur façon de travailler au sein de leur équipe représentent 34,7% du total

**Tableau n°11 : présentation des effectifs selon la différente méthode de communication avec des membres d'équipe de travail.**

<b>La différente méthode de communication</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>oui</b>	36	69,2%
<b>non</b>	14	30,8%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau n°11 montre la répartition des effectifs selon la différente méthode de communication avec des membres d'équipe de travail. On peut constater que la méthode la plus utilisée est la communication verbale, avec 69,2% des effectifs. La communication écrite est utilisée par 30,8% des effectifs.

**Tableau n°12 : présentation des effectifs selon d'une équipe de travail vous avez joué positivement.**

<b>Joué positivement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>oui</b>	43	82,7%
<b>non</b>	07	17,3%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau n°12 montre la répartition des effectifs selon leur perception de leur contribution positive au jeu. On peut constater que 82,7% des effectifs ont joué positivement, tandis que 17,3% des effectifs ont joué négativement.



**Tableau n°13 : présentation des effectifs fait partir d'une équipe de travail posé des problèmes.**

<b>Posé des problèmes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	05	13,5%
<b>non</b>	45	86,5%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau n°13 montre la répartition des effectifs selon leur capacité à résoudre un problème. On peut constater que 13,5% des effectifs ont résolu le problème, tandis que 86,5% des effectifs n'ont pas résolu le problème.

**Tableau n°14 : présentation des effectifs selon le degré de confiance entre les employés algériens et étrangers.**

<b>Le degré de confiance</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Très élevé</b>	11	21,2%
<b>Moyen</b>	22	42,3%
<b>Très faible</b>	06	15,4%
<b>élevé</b>	11	21,2%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau n°14 présente la répartition des effectifs selon le degré de confiance entre les employés algériens et étrangers. L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 50 employés. 42,3% des employés ont un degré de confiance moyen envers les étrangers. 21,2% et 21,2% des employés ont un degré de confiance élevé et très élevé envers les étrangers. 15,4% des employés ont un degré de confiance très faible envers les étrangers.

**Tableau n°15 : présentation des effectifs Solon l'importance de communication ouverte.**

<b>L'importance de communication ouverte</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	46	88,5%
<b>non</b>	04	11,5%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau n°15 montre la répartition des effectifs selon leur perception de l'importance de la communication ouverte. On peut constater que 88,5% des effectifs pensent que la communication ouverte est importante, tandis que 11,5% des effectifs ne le pensent pas.

**Tableau n°16 : présentation des effectifs selon les caractéristiques d'une communication ouverte et honnête.**

<b>Les caractéristiques d'une communication ouverte et honnête</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Honnêteté</b>	10	19,2%
<b>Transparence</b>	19	34,6%
<b>Respect</b>	16	32,7%
<b>Responsabilité</b>	05	13,5%
<b>Totale</b>	50	100%

Les données du tableau montrent que les caractéristiques les plus fréquentes d'une communication ouverte et honnête sont la transparence 34,6% et le respect 32,7%. L'honnêteté est moins fréquente 19,2% et la responsabilité est la moins fréquente 13,5%.

**Tableau n°17: présentation des effectifs Selon l'important de partager l'information.**

<b>L'important de partager l'information</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	47	90,4%
<b>non</b>	1	1,9%
<b>Je ne sais pas</b>	2	7,7%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau indique que la grande majorité des participants à l'enquête 90,4% pensent qu'il est important de partager l'information. Ce résultat est cohérent avec d'autres recherches qui ont montré que le partage d'information est un élément essentiel d'une communication efficace. Le tableau montre également qu'un petit nombre de participants 1,9% pensent qu'il n'est pas important de partager l'information. Enfin, le tableau montre que 2 personnes 7,7% ne savent pas si elles pensent qu'il est important de partager l'information.

**Tableau n°18 : présentation des effectifs selon l'important d'être ouvert d'esprit.**

<b>L'important d'être ouvert d'esprit</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	48	92,3%
<b>non</b>	02	7,7%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau indique que la grande majorité des participants à l'enquête 92,3% pensent qu'il est important d'être ouvert d'esprit. Le tableau montre également qu'un petit nombre de participants 7,7% pensent qu'il n'est pas important d'être ouvert d'esprit.

**Tableau n°19 : présentation des effectifs selon les caractéristiques d'une personne ouverte d'esprit.**

<b>les caractéristiques d'une personne ouverte d'esprit</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Curiosité</b>	19	36,5%
<b>Humilité</b>	05	9,7%
<b>Respect</b>	14	26,9%
<b>Ouverture à de nouvelles expériences</b>	12	26,9%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau montre que les caractéristiques les plus importantes d'une personne ouverte d'esprit sont la curiosité 36,5%, l'ouverture à de nouvelles expériences 26,9% et le respect 26,9%. L'humilité est la caractéristique la moins importante, avec seulement 9,7% des personnes interrogées la citant comme une caractéristique importante d'une personne ouverte d'esprit.

**Tableau n°20 : présentation des effectifs selon les conséquences et des événements imprévus.**

<b>Les conséquences et des événements imprévus</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Stress</b>	34	65,4%
<b>Anxiété</b>	04	11,5%
<b>Travail mal fait</b>	12	23,1%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau indique que le stress est la conséquence la plus fréquente des événements imprévus rencontrés par les personnes interrogées 65,4%. L'anxiété est la deuxième conséquence la plus fréquente 11,5%, suivie du travail mal fait 23,1%.

Les résultats de cette enquête suggèrent que les événements imprévus peuvent avoir un impact négatif sur la santé mentale et la productivité des travailleurs. Cela signifie que les employeurs doivent prendre des mesures pour aider leurs employés à gérer le stress, l'anxiété et les autres conséquences négatives des événements imprévus.

**Tableau n°21 : présentation des effectifs selon une stratégie formelle pour gérer la différence culturelle entre ses employés.**

<b>Une stratégie formelle pour gérer la différence culturelle entre ses employés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	36	69,2%
<b>non</b>	14	30,8%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau indique que la majorité des participants à l'enquête 69,2% pensent qu'une stratégie formelle est efficace pour gérer la différence culturelle entre les employés. Un quart des participants 30,8% pense qu'une stratégie formelle n'est pas efficace.

**Tableau n°22 : présentation des effectifs selon de formation ou la sensibilisation interculturelle à ses employés.**

<b>De formation ou la sensibilisation interculturelle à ses employés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	23	44,2%
<b>non</b>	27	55,8%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau indique que près de la moitié des participants à l'enquête 44,2% ont participé à une formation ou à une sensibilisation interculturelle organisée par leur employeur. Un peu plus de la moitié des participants 55,8% n'ont pas participé à une telle formation ou sensibilisation.

**Tableau n°23 : présentation des effectifs selon rencontré des problèmes liés à des différences culturelles entre employés.**

<b>Rencontré des problèmes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>oui</b>	12	26,9%
<b>non</b>	38	73,1%
<b>Total</b>	50	100%

Le tableau indique que près d'un quart des participants à l'enquête 26,9% ont rencontré des problèmes liés aux différences culturelles entre leurs collègues. La grande majorité des participants 73,1% n'ont pas rencontré de tels problèmes.

Les résultats de cette enquête suggèrent que les différences culturelles peuvent être une source de problèmes sur le lieu de travail. Cela signifie que les employeurs doivent prendre des mesures pour promouvoir la compréhension et le respect entre les employés de différentes cultures.

## **Discussion des résultats :**

### **Discussion de la première hypothèse :**

Une fois que nous avons terminé notre enquête sur notre thème intitulé : « la diversité culturelle entre les partenariats Algériennes et les effectifs étrangers » exécuté au sein de l'entreprise CEVITAL, maintenant nous pouvons confirmer ou infirmer notre première hypothèse est : « L'identité culturelle partagé entre l'équipe de travail au sein de l'entreprise d'une manière positive »

Les résultats obtenus du tableau N°08 ildésigne que la langue, la religion et les valeurs sont les principales sources de différences culturelles perçues entre le partenariat algérien et les étrangers. Les entreprises CEVITAL qui s'associent à des étrangers doivent prendre des mesures pour surmonter ces différences et créer un environnement de travail inclusif.

Les résultats obtenus du tableau N°09 nous indique que la plupart des salariés n'ont pas d'expérience professionnelle durant la période d'apprentissage avec les étrangers. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises CEVITAL sont de plus en plus nombreuses à s'associer à des étrangers, mais qu'elles n'ont pas encore l'habitude de travailler avec des salariés étrangers.

Les résultats obtenus du tableau N°10 suggèrent que l'identité culturelle est un facteur important qui influence la façon dont les individus travaillent au sein de leur équipe. Cela peut s'expliquer par le fait que l'identité culturelle façonne les valeurs, les normes et les comportements des individus.

Les résultats obtenus du tableau N°11 illustre que les membres de l'équipe de travail préfèrent une communication directe et verbale pour échanger des informations et collaborer. Cela peut s'expliquer par le fait que la communication en face à face permet une meilleure compréhension mutuelle et une plus grande fluidité dans la communication.



Les résultats obtenus du tableau N°12 illustre que la plupart des participants à l'étude ont une perception positive de la façon dont ils ont été perçus par leurs collègues au sein d'une équipe de travail. Cela peut s'expliquer par le fait que les participants ont développé de bonnes relations avec leurs collègues et qu'ils ont contribué positivement à la réalisation des objectifs de l'équipe.

Les résultats obtenus du tableau N°13 nous indique que la majorité des membres de l'équipe de travail algérienne ont rencontré des difficultés dans le cadre du partenariat avec un partenaire étranger.

En conclusion, la corrélation entre les différents tableaux analysés ci-dessus nous pouvons confirmer la première hypothèse à savoir : « L'identité culturelle partager entre l'équipe de travail au sein de l'entreprise d'une manière positive. » est bien confirmée.

#### **Discussion de la deuxième hypothèse :**

Notre deuxième hypothèse qui concerne : « L'identité culturelle partager entre l'équipe de travail au sein de l'entreprise d'une manière positive. »

Les résultats obtenus du tableau N°14 que la majorité des salariés de l'entreprise ont des niveaux de confiance moyen-élevé entre les salariés algériens et étrangers. Cependant, il est important de noter qu'une grande partie des salariés ont un niveau de confiance faible ou très faible. L'entreprise doit considérer ces résultats pour favoriser la confiance et la cohésion entre ses collaborateurs.

Les résultats obtenus du tableau N°15 Le montre que la communication ouverte est une valeur importante pour la plupart des employés de l'entreprise. L'entreprise CIVETAL prend un certain nombre de mesures pour promouvoir une communication ouverte et créer un environnement de travail qui favorise la réussite de tous les employés.

Les résultats obtenus du tableau N°16 montre qu'il n'y a pas de consensus clair parmi les employés de l'entreprise sur les caractéristiques les plus importantes d'une communication ouverte et honnête. Cependant, les résultats suggèrent que les employés apprécient une communication claire, directe et respectueuse. L'entreprise a plusieurs initiatives pour promouvoir une communication ouverte et honnête et créer un environnement de travail plus propice à la réussite de tous les employés.

Les résultats obtenus du tableau N°17 montre que la grande majorité des employés de l'entreprise considèrent le partage d'informations comme important. L'entreprise CEVITAL

peut utiliser plusieurs moyens pour favoriser l'échange d'informations et créer un environnement de travail plus favorable à la réussite de tous les employés.

Les résultats obtenus du tableau N°18 ils suggèrent que l'éducation peut jouer un rôle important dans le développement de l'ouverture. Les programmes qui encouragent les élèves à explorer de nouvelles idées et à remettre en question leurs propres croyances peuvent contribuer à les rendre plus ouverts d'esprit.

Les résultats obtenus du tableau N°19ils suggèrent que les participants à l'étude associent un esprit ouvert à une personne curieuse, respectueuse, humble et ouverte aux nouvelles expériences. Ces qualités sont souvent considérées comme importantes pour l'apprentissage, la croissance personnelle et la réussite dans la vie.

Les résultats obtenus du tableau N°20 peuvent avoir plusieurs implications pour l'entreprise. Tout d'abord, ils confirment que les conséquences et des événements imprévus ont eu un impact négatif sur les salariés. Cela suggère que l'entreprise CUVETAL doit prendre des mesures pour atténuer l'impact de ces événements sur ses employés.

En conclusion, la corrélation entre les différents tableaux analysés ci-dessus nous pouvons confirmer la première hypothèse à savoir : « favorise une meilleure confiance mutuelle entre l'effectif algérien et le partenariat étranger »est bien confirmée.

**Discussion des troisièmes hypothèses :** « l'entreprise utilise des équipes multiculturelles pour établir des partenariats avec des cultures différentes ».

Les résultats obtenus du tableau N°21Le entreprise CIVETAL qui s'engage à gérer les différences culturelles entre ses employés. L'application d'une stratégie formelle de gestion des différences culturelles peut avoir un certain nombre d'avantages pour les entreprises, et il est possible que cela ait contribué à créer un environnement de travail positif et productif pour les employés.

Les résultats obtenus du tableau N°22L'interprétation des résultats du tableau 21 dépend des objectifs d'éducation ou de sensibilisation interculturelle. Si l'objectif était de sensibiliser tous les collaborateurs aux enjeux interculturels, les résultats montrent que le chemin est encore long. En fait, plus de la moitié des salariés n'ont pas participé à la formation.

Les résultats obtenus du tableau N°23 mettent en évidence le fait que les différences culturelles peuvent être à la source de problèmes dans le milieu professionnel. En effet, un

nombre non négligeable d'employés 23,1% ont déclaré avoir rencontré des difficultés liées à ce facteur.

En conclusion, la corrélation entre les différents tableaux analysés ci-dessus nous pouvons infirmer la première hypothèse à savoir : « l'entreprise utilise des équipes multiculturelles pour établir des partenariats avec des cultures différentes ».

## **Conclusion**

## **Conclusion**

La recherche à laquelle nous faisons ici conclusion a porté sur la question la diversité culturelle entre l'effectif algérienne partenaire étranger dans l'entreprise CEVITAL.

Dans le cadre de cette recherche on a utilisé deux technique de recherche que à travers eux on a pu mieux connaitre notre thématique l'observation et le questionnaire.

L'observation nous a servi à mieux explorer notre terrain par contre le questionnaire nous a eider à répondre à notre énigme d'étude.

A travers notre étude sur le terrain au sein de l'entreprise ce vital agroalimentaire situé à Bejaia nous avons pu à travers l'utilisation de l'échantillon non probabiliste de type de choisis non aléatoire Nous avons délibérément sélectionné un échantillon de 50 employé parmi 100 nous avons pu comprendre l'importance de la diversité culturelle entre les effectif algérien et le partenaire étranger au sein de l'entreprise CEVITAL.

On ce qui concerne la réponse de notre problématique nous avons pu arriver au résultat suivants « en générale « on résume les résultats l'idée général de résultat.

On conclusion ce travail ce constitue une premiers étape dans la comparaisons de la diversité culturelle entre les effectifs Algérien et le partenaire étranger dans l'entreprise agro-industrie CEVITAL offrant des perspectives intéressants pour de futures études dans le domaine de la diversité culturelle.

## **Liste bibliographique**

## Liste bibliographique

### Ouvrage :

- KREITZ Patricia, A. (2008). *Best Practices for management organisationnel diversity*.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approchr quantitative des organisations*. Montréal.
- Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Québec.
- ANGERS, M. (2014). *initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*. québec : 6 édition.
- Angers, M. (2014). *Intiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*. Québec: Editions CEC.
- Arcand, S. (2007). *Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion* .
- bayl, 3. J.-L. (2000). *Initiation aux des sciences sociales* . L'harmattan,Paris.
- BENNIS BENNANI Yasmina, L. H. (2024, 06 01). *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Récupéré sur [www.revuefreg.fr](http://www.revuefreg.fr)
- Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*.
- Chevrier, s. (2012). *Gérer des équipes internationales*.
- Chevrier, s. (2012). *Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans Les organisations*., Presses de l'université Laval,.
- Genest, I. (2010).
- Grawitz, M. (1994). *Lexique des sciences sociales*.6e éd ed.
- Grawitz, M. (2004). *Lexique de science sociale* . Paris: 08ème édition .
- Hall, E. T. (1979). *Au-delà de la culture, Seuil*.
- Hofstede, .. B. (1987). *Les différences culturelles dans le management*.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Le management interculturel*.
- J.PHelferetJ.Orsoni. (s.d.). *L'encyclopédiedemanagement*. Paris.
- Jean-L, L. d. (2000). *Initition aux méthodes des sciences sociales* .

KAHN.M. (2002). PARIS: DUNOD.

kluckohn, c. e. (1952). *culture a critical review of concepts and definition* . new york vintage books .

*la diversité culturelle: atout ou contrainte pour l'entreprise ?* (2022, 08 19).

LeclerY. (1993). *Le partenariat industriel, la référence japonaise*.

Madeline, G. (2004). *lexique des sciences social*. Paris: Dalloz, 8ème édition.

Marie-Elène, R. (2010). *Recognizing the benefits of diversity* .

Mathieu, G. (2004). *Méthodologie de la recherche* . paris: Elipses .

Maurice, A. (1997). *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*. Alger .

MAURICE, A. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*,. Alger.

Maurice, a. (2005). *initiation a la méthodologie des sciences humaines* . anjou: cec.

meier, o. (2004). *managment interculturelle* .

Meier, O. (2010). *management interculturel*. deuxième édition.

Meier, O. (2010). *managment interculturelle* .

MOUNIR, M. (2007). *Introduction à la méthodologie de la recherche guide pratique pour étudiants et professionnels des services sociaux et sanitaire* . France, paris: l'harmattan.

Raymond, B. (2004). *les méthodes en sociologie*. Paris: 12eme.

Sikherhakima. (2019). *partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprise:cas SAIDALI thèse de magister à l'université mouloud Mammeri*. tizi ouzou .

Würtz, E. (2005). *A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context*.

Y, L. (1993). *Le partenariat industriel, la référence japonaise*.

### Site Web :

Farchy, j. (2008, 7 1). *Questions de communication*. Récupéré sur :

<http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/1761>



HOFSTEDE, G. (2024, 06 01). Récupéré sur <https://be-and-become.com/pourquoi-et-comment-acquerir-des-competences-interculturelles/>

Les formes de partenariats. (2024, 06 10). Récupéré sur place2busines:<https://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/3/les-formes-de-partenariats>

## **Annexes**

Annexe 1 : Logo de l'entreprise CEVITAL



**Annexe 2 : Tableau : Présentation générale de l'entreprise Cevital**

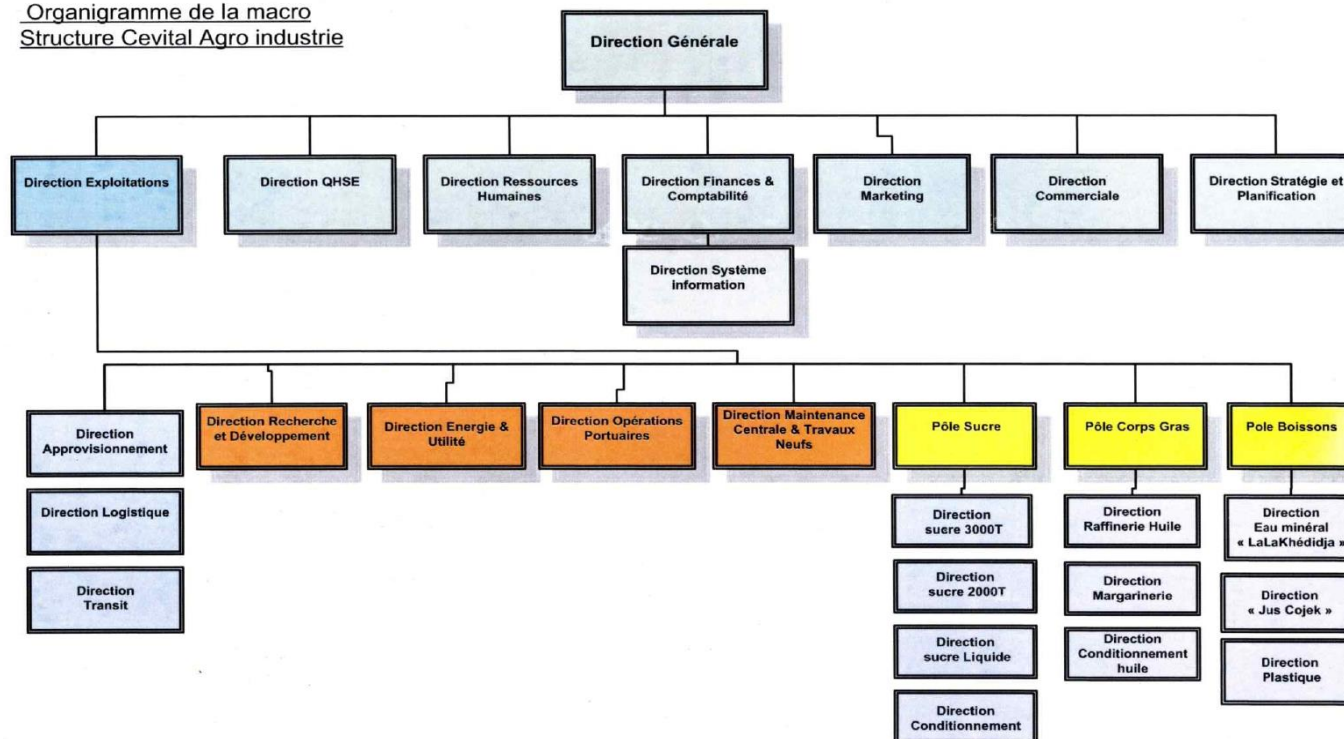


La présentation en général l'entreprise CEVITAL	Créé par l'entrepreneur IssadRebrab en 1998, CEVITAL est le premier groupe privé algérien, présent également à l'international et la troisième entreprise algérienne par le chiffre d'affaires. Il emploie 18 000 salariés. Le groupe CEVITAL est le leader du secteur agro-industrie en Algérie.
Forme juridiques	SPA
des installations de la construction de l'entreprise CEVITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bejaia (Nous avons, silos portuaires, Raffinerie de sucre).</li> <li>- El ksour (Boissons, CAT (confitures), Sauce).</li> <li>- TZI OUZOU (L'unité d'Eau Minéral LALLA KHEDIJA).</li> </ul>
le produit	Huiles Végétales, Margarinerie et graisses végétales, Sucre Blanc, Sucre liquide, Silos Portuaires, Boissons (eau minérale et jus).
Direction	La direction générale, Direction de projet, Direction de ressource humaine, Direction marketing, Direction commerciale, Direction QHSH (qualité, hygiène, sécurité et environnement) ...
Adhésion aux valeurs du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intégrité et Transparence.</li> <li>-Initiative et persévérance.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solidarité et Esprit d'équipe.</li> <li>-Courage et Engagement de performance.</li> </ul>
les activistes de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation au développement local.</li> <li>- Diminuer le chômage local.</li> <li>- Réaliser des bénéfices.</li> <li>- Introduire sur le marché international et être concurrentiel.</li> </ul>
Total l'effectif CEVITAL	3873
Total l'effectif DRH	136
Adresse	Nouveau quai port de Béjaïa, Béjaïa
Email	cotact@cevital.com

### Annexe 3 : Organigramme de la macro Structure Cevital Agro-Industrie

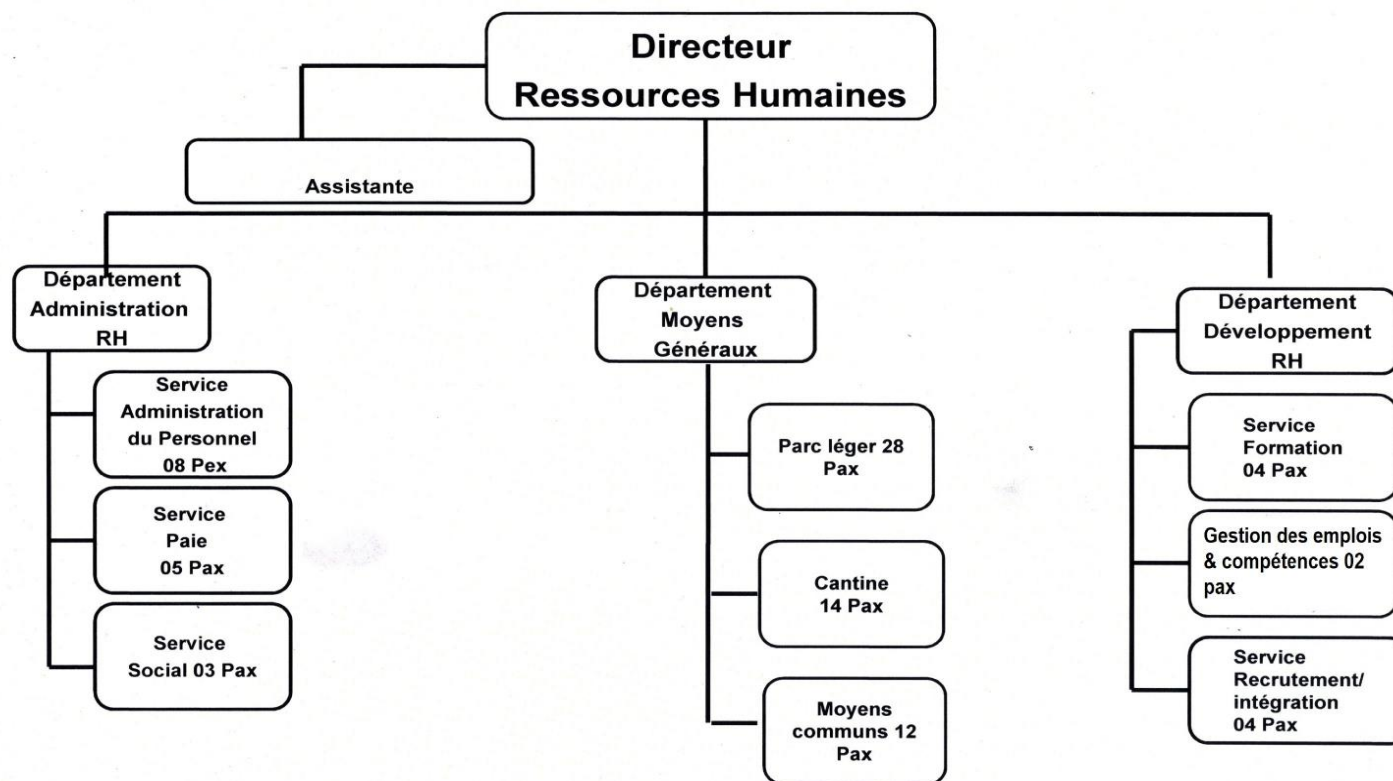
Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



Annexe 4 : Organigramme de la direction des ressources humaines



Organigramme de la Direction  
des Ressources Humaines



*Plan directeur  
à stratégie*

Annexe 5 : Note d'information Organisation de voyages

ANNEXE I



COMITE DE PARTICIPATION, COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA  
Nouveau Quai Port de Bejaia, Algérie. Tél. : +213.(0) 34.20.20 00 Fax : +213.(0)34.22.07.52  
E.mail : secretariat.drh@cevital.com - www.cevital.com - info@cevital.com

Le 10/12/2014

## NOTE D'INFORMATION

### ORGANISATION DE VOYAGES (OMRA ET TURQUIE)

Nous informons nos chers collaborateurs, que le tirage au sort relatif aux voyages (TURQUIE et OMRA), sera organisé par le comité de participation le **Lundi 15 décembre 2014** à partir de **14h30** au niveau de la cantine, et ce en présence d'un huissier de justice et des activités (collaborateurs des diverses structures de notre filiale).

Le nombre de place pour chaque lieu de travail est déterminé au prorata de son effectif et ce comme illustré sur le tableau ci-dessous.



Siège Alger :

☒ : N°t N°G - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.  
☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 / 80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



**Annexe 6 : résultat du tirage au sort (Effectif et nombre de place)**

ANNEXE III



COMITE DE PARTICIPATION, COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA  
Nouveaux Quai Port de Bejaia, Algerie. Tél. : +213 (0) 34.20.20 00 Fax : +213 (0)34.22.07.52  
E.mail : secretariat.drh@cevital.com - www.cevital.com - info@cevital.com

Lieu de travail	Effectif	Nombre de place
Complexe de Bejaia	3007	31
LLK	321	3
Four à chaud	74	1
Alger	157	2
Cojek	290	3
<b>Total</b>	<b>3849</b>	<b>40</b>

Les résultats du tirage au sort vous seront communiqués par affichage, dès l'établissement du PV signé par l'huissier de justice.

NB : les collaborateurs tirés au sort auront un délai de 21 jours, à partir de la date l'affichage de la liste nominative, pour le dépôt de leurs passeports au niveau du bureau du comité de participation.

**BONNE CHANCE A TOUS.**

Le secrétaire Général



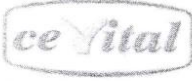
Bouzid SADOUDI  
Délégué du Personnel  
Secrétaire Général

Siège Alger :

✉ N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal: 15000 - ALGERIE.  
☎ :00.213(0) 21.56.38.02 /80/90-56.37.10/56.37.80 / 📠 :00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

## Annexe 7 : Note a l'ensemble du personnel

ANNEXE IV

	CEVITAL AGRO INDUSTRIE BEJAIA	Ref : DRH/N°04/2015
	NOTE D'INFORMATION	* Date : 27/04/2015

### NOTE A L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

**Objet : Déclaration des accidents de travail.**

Nous tenons à informer l'ensemble des employés du Complexe Agro-Alimentaire CEVITAL BEJAIA que dans la démarche de réduction des accidents de travail basée sur l'analyse des causes et de mise en place de dispositif pour y remédier, toute déclaration d'accident doit être systématiquement visée par le département HSE à compter du 03 Mai 2015. Pour ce, nous vous prions d'alerter les éléments du service sécurité industrielle sur les numéros 22 22 / 25 25 dès qu'un accident est constaté, pour permettre aux éléments HSE d'apporter expertise à l'analyse des causes et des circonstances qui ont entraîné la survenance de l'accident permettant une meilleure prévention des accidents.

Les informations recueillies sur les lieux du sinistre seront reportées directement sur la fiche de déclaration de l'accident.

Le Directeur des Ressources Humaines  
L. OULARBI

L. OULARBI  
Directeur  
des Ressources Humaines



N.B : Toute fiche de déclarations d'accident non signée par l'HSE sera rejetée par le service social

Siège Alger :

☒ 101 176 - 2-MUN GARDI - KROUBA ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE  
☎ 00 213 (0) 21 56 38 02 / 80 / 90 - 56 37 10 / 56 37 80 ☎ 00 213 (0) 21 56 38 24 / 56 37 55 / 56 38 20 / 56 38 14

## QUESTIONNAIRE

**Préparés par :** AMARA HANANE et AMGHAR NESRINE

**Thème :** la diversité culturel entre les partenariats algérien et l'effectif étranger

Nous sommes étudiantes en master2, option CRP que nous voulons réaliser au sein de votre entreprise CEVITAL, Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail .Si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps, c'est anonyme, merci d'avance

### Axe1 :les données personnelles :

**1- Sexe :**

a-Masculin  b-féminin

**2- Age :**.....ans

**3- Niveau d'instruction :**

a- Illettrée  b- primaire  c- Moyen  d- secondaire  E- universitaire

**Autres.....**

**4- Ancienneté dans le poste de travail :.....**

**5- Catégorie socioprofessionnelles :**

a- chef  b- femme de ménage  d- Agent de sécurité  E-comptable

Ingénieur

**poste occupé :.....**

**6- situation familiale :**

a- Célibataire  b- Marié  c-Divorcé  d- Veuve /veuf

**7- lieu d'habitation :**

a- Zone urbaine  b- Zone rurale

**Axe2 : l'identité culturelle partagé entre les équipes de travail au sein de l'entreprise**

**8- Quelles sont les différences culture que vous percevez entre les partenariat algériens et les étrangers ?**

a-Langue   
b-religion   
c-valeurs   
d-structures familiales

**Avez-vous déjà bénéficié d'une expérience professionnelle durant la période d'apprentissage ?**

a-oui

b-non

**10-votre identité culturelle influence votre Façon de travailler au sein de votre équipe ?**

a-oui

b- non

c- si oui, de quelle manière .....

**11- Existe-il des méthodes de communication différente des membres d'équipe de travail ?**

a-oui

b-non

**12- avez-vous déjà fait partie d'une équipe de travail dont vous avez jouée positivement ?**

a-oui

b- non

**13- avez-vous déjà fait partie d'une équipe de travail ou l'identité culturelle a posé des problèmes ?**

a-oui

b- non

a- si oui, quel type de problème ?.....

**Axe3 : les outils appliquent pour adapter la confiance mutuelle entre l'effectif algérien et les étrangers dans l'entreprise ?**

**15-Quelle le degré de confiance entre les employés algériens et étrangers dans votre entreprise ?**

- A-très élevé  B -Moyen  C -Très faible  D -élevé   
E-faible

**16-A ce que une communication ouverte et honnête est importante ?**

- a-oui   
b-non

**17-Quelles, sont, les caractéristiques d'une communication ouverte et honnête ?**

- a-Honnêteté   
b-transparence   
c-respect   
d-responsabilité

**Autres.....**

**18-Il est important de partager l'information ?**

- a-Oui   
b-Non   
c-Je ne sais pas

**-dans quels cas ?**

- a-Pour informer les autres   
b-Pour éduquer les gens   
c-Pour sensibiliser à des enjeux importants   
d-**Autres .....**

**18-Il est important d'être ouvert d'esprit ?**

- a-oui

b-non

c-je ne sais pas

d-Si oui, expliquez .....

**19-Quelles sont, les caractéristiques d'une personne ouverte d'esprit ?**

A-curiosité

b-humilité

c-respect

d-ouverture à de nouvelles expérience

**20-Quelles sont, les conséquence et des événement imprévus ?**

a-stress

b-anxiété

**Axe4 : la stratégie utilisée par l'entreprise pour établir des partenariats avec des cultures différentes**

**21-votre entreprise a-t-elle une stratégie formelle pour gérer la différence culturelle entre ses employés ?**

a-oui

b-non

**22-l'entreprise propos-t-elle de formation ou la sensibilisation interculturelle à ses employés ?**

a-oui

b-non

**23-l'entreprise a-t-elle déjà rencontré des problèmes lies a des différence culturelles entre ses employés?**

a-oui

b-non

**24- Que fait votre entreprise pour mieux gérer les différences culturelle ?**

# Table des matières

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale..... 10**

## **Cadre méthodologique de la recherche**

### **Chapitre I : Analyse Conceptuelle.**

1. Problématique : .....	3
2. Objectifs de l'étude : .....	5
3. Définition des concepts clés : .....	5
3.1 La diversité : .....	5
3.2 La culture : .....	6
3.3 La diversité culturelle : .....	6
3.4 Partenariat : .....	6
4. Indicateurs du phénomène de l'étude .....	7
5. Etudes antérieures : .....	8
5.1 Etude 01 : .....	8
5.2 Etude 02 : .....	9
5.3 Les résultats des Etude 01et 02 .....	11

### **Chapitre II : Démarche Méthodologique**

6.	Approche théorique et méthodologique : .....	13
6.1.	La Méthode de l'étude : .....	13
6.2.	Approche théorique : .....	14
7.	Outils de recherche : .....	14
8.	Echantillon de l'étude : .....	15
9.	Etapas de réalisation de l'enquête : .....	16

## **Cadre théorique**

### **Chapitre III : Généralités sur la diversité culturelle et partenariat**

<b>Section 01 : La diversité culturelle.....</b>	<b>18</b>
1. Les définitions : .....	18
1.1. Définition de la culture d'entreprise : .....	18
1.2. Définition de la diversité culturelle dans les entreprises : .....	18
1.3. Définition de management interculturel : .....	18
2. Les origines de la diversité culturelle : .....	19
3. Les enjeux de la culture d'entreprise : .....	20
3.1. Les côtés positifs du concept de la culture d'entreprise : .....	20
3.2. Les limites de la culture : .....	21
4. Les caractéristiques de la culture d'entreprise : .....	22
5. Les différents modes de la diversité culturelle.....	23
5.1 L'approche de Geert HOFSTEDE .....	24
5.2 L'approche de Malinowski : .....	25
5.3. L'approche d'Edward T. Hall.....	25
5.3.1 Des cultures à contexte fort ou faible : .....	26
5.3.2 Les rapports au temps monochrome ou polychrome : .....	27
5.3.3 Des rapports à l'espace ou proxémique : .....	27



6.	Les avantages de la diversité culturelle dans les entreprises :.....	27
7.	Les risques de la diversité dans les entreprises :.....	29
7.1	Provoque des malentendus :.....	29
7.2	Mettre en évidence les erreurs :.....	29
7.3	Accélérer le taux de rotation du personnel :.....	29
7.4	Méfiance et préjugés :.....	30
	Section 02 : Le partenariat : .....	31
1.	La définition de partenariat :.....	31
2.	L'importance du partenariat dans divers domaines: .....	31
2.1.	Relever des défis complexes :.....	31
2.2.	Innovation améliorée :.....	31
2.3.	Accélérer la croissance :.....	31
2.4.	Gérer les risques :.....	31
3.	Les objectifs de partenariat : .....	31
3.1.	Le transfert technologique :.....	31
3.2.	La réduction des couts :.....	32
3.3.	L'amélioration de la compétitivité :.....	32
3.5.	La réalisation d'une synergie entre les opérateurs concernés :.....	32
4.	Les types de partenariat : (les formes de partenariats, 2024).....	32
4.1.	Le partenariat de type commercial :.....	33
4.1.1.	La prospection des marchés .....	34
4.1.2.	La promotion des produits.....	34
4.1.3.	La distribution des produits :.....	35
4.2.	Le partenariat de type industriel.....	35
4.2.1.	La fabrication commune d'un (de) produit(s) :.....	36
4.2.2.	La sous-traitance dite «stratégique» :.....	36

4. 2.3. Les achats groupés :	36
4. 2.4. La logistique commune :	37
4.3. Le partenariat de type technologique :	37
4.3.1. La conception et le développement (ou adaptation) d'un (de) nouveau(x) produit(s) en commun :	38
4.4. Les réseaux thématiques et les groupements :	39
5. Types de partenariat basés sur la complémentarité :	39
6. Les moyens de partenariat (les-formes-de-partenariats, 2024) :	40
6.1. Les moyens financiers :	40
6.2. Les moyens humains :	40
6.3. Les moyens intellectuels :	41
6.4. Les moyens matériels et commerciaux :	41
7. les facteurs favorisant la réussite et la pérennité d'un partenariat (les-formes-de-partenariats, 2024) :	41
8. Les différentes formes de partenariat :	43
8.1 Partenariats public-privé (PPP) :	43
8.2. Partenariats entre entreprises (B2B) :	43
8.3. Partenariats entre entreprises et organisations à but non lucratif :	43
8.4. De partenariats académiques :	44
8.5. Partenariats multipartites :	44
9. les modèles de partenariat :	44
9.1. Partenariat stratégique :	44
9.2. Partenariat de recherche et développement (R&D) :	44
9.3. Partenariat de marque :	44
9.4. Partenariat technologique :	44
10. les avantages et Les inconvénients : (les formes de partenariats, 2024) :	45
Cas Pratique.....	46

## Chapitre IV : présentation du terrain d'étude

<b>Section 01 : Présentation de lieu de la recherche. ....</b>	<b>46</b>
1. Présentation de l'organisme d'accueil :.....	46
1.1 Situation géographique :.....	46
1.2 Les produits CEVITAL :.....	48
2. La structure organisationnelle de CEVITAL : .....	50
2.1. La direction générale : .....	50
2.2. Direction de projet : .....	50
2.3. Direction de ressource humaine : .....	50
2.4. Direction marketing :.....	50
2.5. Direction commerciale : .....	50
2.6. Direction système d'information : .....	51
2.7. Direction finance et comptabilité : .....	51
2.8. Direction industriel :.....	51
2.9. Direction approvisionnement : .....	51
2.9.1. Service magasinage :.....	51
4.9.2. Service expédition :.....	52
4.9.3. Service transit et transport :.....	52
2.10. Direction des silos : .....	52
2.11 Direction des boissons : .....	52
2.12. Direction QHSH (qualité, hygiène, sécurité et environnement) : .....	53
2.13 Direction énergie et utilité :.....	53
2.14 Direction maintenance et travaux neufs :.....	53
2.15 Adhésion aux valeurs du groupe :.....	54
3. Les activités de l'entreprise :.....	55
4. Les objectifs de l'entreprise : .....	55

## **Chapitre V : analyse et interprétation des résultats de la recherche**

**Section 1 : Présentation des données de la recherche. .... 56**

**Conclusion..... 73**

**Liste bibliographique ..... 74**

**Annexes**

**Résumé :**

## **Résumé :**

Dans un monde globalisé, la diversité culturelle au sein des entreprises algériennes, de plus en plus engagées à l'international, est un enjeu crucial pour leur compétitivité et leur innovation. Cette diversité représente un défi à relever mais aussi une richesse potentielle. Gérée efficacement, elle permet d'apporter des perspectives nouvelles, de stimuler la créativité et de trouver des solutions innovantes.

Ce mémoire étudie le rôle de la diversité culturelle entre les employés algériens et les partenaires étrangers dans les entreprises nationales. L'objectif est de comprendre comment cette diversité impacte le succès des collaborations et l'enrichissement mutuel des individus.

L'étude, menée au sein de l'entreprise CEVITAL, a démontré l'importance de la diversité culturelle pour la réussite des entreprises algériennes. Elle ouvre la voie à de futures recherches dans ce domaine.

**Concepts de l'étude : diversité, culture, la diversité culturelle, partenariat**

## **Summary**

In a globalized world, cultural diversity within Algerian companies, which are increasingly engaged internationally, is a crucial issue for their competitiveness and innovation. This diversity represents a challenge to be met but also a potential asset. Managed effectively, it allows for new perspectives, stimulates creativity and finds innovative solutions.

This thesis studies the role of cultural diversity between Algerian employees and foreign partners in national companies. The objective is to understand how this diversity impacts the success of collaborations and the mutual enrichment of individuals.

The study, conducted within the CEVITAL Company, demonstrated the importance of cultural diversity for the success of Algerian companies. It opens the way for future research in this field.

**Study concept: diversity, culture, cultural diversity, partnership**

## **ملخص**

في عالم مترابط ثقافياً، تُصبح التنوع الثقافي داخل الشركات الجزائرية، والتي تزداد انخراطاً في المجال الدولي، قضيةً و عندما يتم إدارته بكفاءة، فإنه يُمثل هذا التنوع تحدياً يجب رفعه، ولكنه يُمثل أيضاً ثروةً محتملةً حاسمةً لتنافسها وابتكارها. يسمح بتقديم وجهات نظر جديدة، وتحفيز الإبداع، وإيجاد حلول مبتكرة. والهدف هو فهم دور التنوع الثقافي بين الموظفين الجزائريين والشركاء الأجانب في الشركات الوطنية. كيفية تأثير هذا التنوع على نجاح التعاون والإثراء المتبادل للأفراد. وتُفتح المجال أمام بحوثٍ أظهرت الدراسة التي أجريت داخل شركة سيفيتال أهمية التنوع الثقافي لنجاح الشركات الجزائرية مستقبليةً في هذا المجال.

**مفاهيم الدراسة: التنوع، الثقافة، التنوع الثقافي، الشراكة**