

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلبية

Master en Management des Organisations

L'Influence du Management Interculturel sur la Gestion du Stress et la Réduction des Tensions au Travail

Cas : GE Healthcare

Élaboré par :

YETTOU Imene

Encadré par :

Dr ABID Nabila

Pr GUEDJALI Assia

Maitre de stage :

Mr BELMIRI Amine

Année universitaire : 2024/2025

Résumé

Dans un environnement de travail multiculturel en constante évolution, la compréhension des facteurs psychosociaux devient essentielle pour prévenir les tensions internes. Ce mémoire analyse l'influence du management interculturel sur la gestion du stress et la prévention des tensions, à partir d'une étude menée au sein de l'entreprise GE Healthcare en Algérie.

La recherche repose sur une approche mixte : des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables, et un questionnaire quantitatif structuré diffusé au près des employés. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, mobilisant des traitements univariés et multivariés.

Les résultats révèlent que l'effort perçu est le facteur central expliquant à la fois le niveau de stress et la capacité à prévenir les tensions. En revanche, le management interculturel n'a d'effet que sur la gestion du stress. Ces constats soulignent l'importance d'un management attentif à la reconnaissance du travail et à l'intégration réelle de la diversité culturelle.

Mots clés : Stress, management interculturel, effort perçu, prévention des tensions, GE Healthcare.

Abstract

In a rapidly evolving multicultural work environment, understanding psychosocial factors is essential to prevent internal tensions. This thesis examines the influence of intercultural management on stress management and tension prevention, based on a case study at GE Healthcare in Algeria.

The research follows a mixed-methods approach: semi-structured interviews were conducted with managers, and a quantitative survey was distributed to employees. Data were analyzed using SPSS, through both univariate and multivariate techniques.

Finding show that perceived effort is the key predictor of stress and tension prevention, while intercultural management influences stress but not tensions directly. These insights highlight the need for stronger recognition practices and genuine integration of cultural diversity into daily management.

Keywords: Stress, intercultural management, perceived effort, tension prevention, GE Healthcare

المخلص

في بيئة عمل متعددة الثقافات ومتغيرة باستمرار، تصبح دراسة العوامل النفسية والاجتماعية ضرورية للوقاية من التوترات الداخلية. يتناول هذا البحث تأثير الإدارة الثقافية على إدارة الضغط المهني والوقاية من التوترات، انطلاقاً من دراسة حالة في شركة في الجزائر GE HealthCare

اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة، جمعت بين مقابلات شبه موجهة مع مسؤولين، واستبيان كمي وزع على عينة من الموظفين. تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على التحليل الأحادي والمتعدد المتغيرات.

أظهرت النتائج أن الجهد المدرك هو العامل الأساسي في تفسير مستوى الضغط والقدرة على الوقاية من التوتر، في حين أن الإدارة الثقافية تؤثر فقط على إدارة الضغط دون أن يكون لها تأثير مباشر على التوترات. تؤكد هذه النتائج على أهمية الاعتراف بالجهد المبذول ودمج التنوع الثقافي بشكل فعلي في الإدارة اليومية.

الكلمات المفتاحية: الضغط، الإدارة الثقافية، الجهد المدرك ، الوقاية من التوتر

GE Healthcare

Remerciements

Avant tout, je remercie Allah Tout-Puissant qui m'a accordé la vie, la patience et la force nécessaire pour mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Mme ABID Nabila et Mme GUEDJALI Assia, mes encadrantes universitaires pour leur disponibilité, leur accompagnement bienveillant et leurs précieux conseils tout au long de l'élaboration de ce mémoire ainsi que tout mon cursus universitaire.

Mes sincères remerciements vont également à Mr BELMIRI Amine et Mme BELLEMOU Nesrine, mes encadrants professionnels, pour leur accueil, leur confiance et leur encadrement de qualité durant toute la période de stage ainsi que l'ensemble des collaborateurs GE Healthcare.

Je remercie du fond du coeur mes parents, Amine et Sarah pour leurs amour, leur confiance et leur soutien constant tout au long de mon parcours, ainsi que mon petit frère Youcef pour ses encouragements et sa motivation.

Je remercie mon fiancé Akram pour son soutien précieux, sa patience et sa présence constante, ainsi que ma belle-famille pour leurs encouragement bienveillants.

Je remercie aussi mes grand-mères, Assia et Fatimazohra, pour leurs bienveillance, leur sagesse et leurs prières constantes, sans oublier mes cousines Nafissa, Amina, Amira, Fatiha et noor, dont le soutien, la générosité et la présence ont été d'un grand réconfort au long de ce parcours.

Je tiens à remercier l'ensemble des enseignants de l'École Nationale Supérieure de Management pour l'enrichissement intellectuel et humain apporté durant ces années d'études, ainsi que pour leur engagement dans notre formation.

Enfin, une petite pensée à la petite fille que j'étais, curieuse, rêveuse et déterminée, qui a grandi en poursuivant ses objectifs avec persévérance et a su clôturer ce parcours universitaire avec fierté, MERCI

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau de classification des fréquences du sexe	66
Tableau 2 : Tableau de classification des fréquences de l'âge.....	67
Tableau 3 : Tableau de classification des fréquences de l'ancienneté en entreprise.....	68
Tableau 4 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 partie 2	68
Tableau 5 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 partie 2	69
Tableau 6: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 2	70
Tableau 7 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 partie 2	70
Tableau 8 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 partie 2	71
Tableau 9: Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 partie 2	72
Tableau 10 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 07 partie 2	72
Tableau 11 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 08 partie 2	73
Tableau 12 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 partie 3	75
Tableau 13 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 3	75
Tableau 14 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 3	76
Tableau 15 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 partie 3	76
Tableau 16 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 partie 3	77
Tableau 17 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 partie 3	77
Tableau 18 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 07 partie 3	78
Tableau 19 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 08 partie 3	78
Tableau 20 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 09 partie 3	79
Tableau 21 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 partie 4	81
Tableau 22 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 partie 4	82
Tableau 23 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 4	82

Tableau 24 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 partie 4	83
Tableau 25 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 partie 4	83
Tableau 26 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 partie 4	84
Tableau 27 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 07 partie 4	84
Tableau 28 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 08 partie 4	85
Tableau 29 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 09 partie 4	85
Tableau 30 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 10 partie 4	86
Tableau 31 : Tableau des corrélations.....	88
Tableau 32 : Tableau des estimations des paramètres.....	89
Tableau 33 : Tableau des tests multivariés.....	91
Tableau 34 : Tableau des tests des effets intersujets.....	92
Tableau 35 : Tableau du test de Durbin-Watson (Gestion du stress).....	93
Tableau 36 : Tableau du test de Durbin-Watson (Prévention des tensions)	94

Liste des figures

Figure 1 : Les dimensions culturelles selon Hofstede.....	9
Figure 2 : Les dimensions culturelles selon Trompenaars et Hampden-Turner	11
Figure 3 : Schéma récapitulatif des facteurs de stress.....	21
Figure 4 : Schéma du modèle Karasek (Demande – Contrôle – Soutien).....	27
Figure 5 : Schéma du modèle de Siegrist.....	30
Figure 6 : Schéma conceptuel de la recherche	52
Figure 7 : Système d'imagerie par résonance magnétique (IRM) de GE Healthcare	57
Figure 8 : Système D'échographie (Ultrasound) de GE Healthcare	58
Figure 9 Système de Solution de Soins aux Patients (Patient Care Solutions – PCS) de GE Healthcare	58
Figure 10 : Exemple de produit de contraste utilisés en imagerie médicale de GE Healthcare.....	59
Figure 11 : Organigramme de GE Healthcare Algérie.....	59
Figure 12 : Graphique perception du Management Interculturel	74
Figure 13 : Graphique Effort-récompense.....	80
Figure 14 : Graphique Gestion du Stress au Travail	81
Figure 15 : Graphique gestion du stress et prévention	87

Liste des abréviations

- **GE** : General Electric
- **GEHC** : GE HealthCare
- **H1, H2, H3, H4** : Hypothèses de recherche
- **HRBP** : Human Ressources Business Partner
- **INRS** : Institut National de Recherche et de Sécurité
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **RH** : Ressources Humaines
- **SPSS** : Structural Equation Modeling
- **VS** : Versus

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un contexte de mondialisation croissante, les entreprises évoluent dans un environnement multiculturel où la diversité des employés constitue à la fois une richesse et un défi.

Le management interculturel, fondé sur l'adaptation, la prise en compte des différences culturelles et dans la gestion des équipes, est un outil clé pour favoriser une bonne collaboration en entreprise. En ajustant les styles de leadership et la communication aux spécificités culturelles des employés, il aide à renforcer la cohésion des équipes tout en limitant les tensions liées aux différences culturelles (HOFSTEDE, 1980, 1984).

Le stress et les tensions en milieu professionnel sont des problématiques majeures qui peuvent affecter la motivation, la performance et la santé des employés. (Lazarus, 1984) Plusieurs études ont montré que des environnements de travail caractérisés par une forte pression hiérarchique et un manque de flexibilité génèrent un stress élevé, tandis que les entreprises adoptant une culture organisationnelle inclusive et participative favorisent un climat de travail sain et réduisent les tensions (Cameron & Quinn, 2006). Dans un cadre multiculturel, ces défis sont amplifiés, car la diversité des perceptions, des modes de communication et des attentes peuvent entraîner des incompréhensions et des conflits si elle n'est pas correctement gérée (Thomas & Peterson, 2017).

Le choix du thème s'explique par l'importance croissante du management interculturel dans un contexte de mondialisation, où les entreprises doivent gérer la diversité culturelle de leurs équipes. Ce sujet nous a particulièrement intéressé en raison des tensions et incompréhensions que peut générer cette diversité lorsqu'elle est mal encadrée, mais aussi pour son potentiel à renforcer la cohésion et limiter le stress lorsqu'elle est bien gérée.

Notre objet de recherche porte ainsi sur l'influence du management interculturel sur la gestion du stress et la prévention des tensions en milieu professionnel. Nous nous intéressons à la manière dont les différences culturelles sont intégrées dans les pratiques managériales, et à leur impact sur le bien-être, la performance et la qualité des relations professionnelles. Pour cela, nous nous appuyons sur les modèles théoriques de Hofstede et Siegrist.

L'étude a été menée au sein de l'entreprise GE Healthcare, implantée en Algérie, dans un contexte de collaboration entre équipes locales et partenaires internationaux. Après une phase

Introduction générale

d'observation, nous avons réaliser des entretiens semi-directifs et diffusé un questionnaire afin de mieux comprendre les perceptions liées à la diversité culturelle et au stress au travail.

Face à ces enjeux, il devient essentiel d'examiner comment le management interculturel peut influencer la gestion du stress et la prévention des tensions en entreprise.

Ce mémoire examine l'influence du management interculturel sur la gestion du stress et la prévention des tensions en milieu professionnel. Dans un environnement de travail globalisé, la diversité culturelle enrichit l'entreprise mais peut aussi générer du stress et des conflits si elle est mal gérée.

Dans ce contexte, notre problématique s'articule autour de la compréhension de l'influence du management interculturel sur la gestion du stress et la réduction des tensions au travail. Ainsi, nous chercherons à répondre à la question principale suivante :

- comment le management interculturel influence la gestion du stress et la réduction des tensions en milieu professionnel au sein de GE Healthcare ?

D'où une suite de questions découle :

- Quels sont les principaux facteurs de stress en milieu interculturel ?
- Comment le déséquilibre perçu entre les efforts fournis et les récompenses reçues agit-il sur le niveau de stress professionnel ?

Afin de mieux cerner notre recherche, les trois hypothèses suivantes sont arrêtées :

H1 : Le management interculturel influence positivement la gestion du stress.

H2 : L'effort perçu influence positivement la gestion du stress.

H3 : L'effort perçu influence positivement la prévention des tensions

H4 : Le management interculturel n'a pas d'effet significatif sur la prévention des tensions.

Afin de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses, nous avons choisi l'entreprise GE Healthcare comme terrain d'étude, plus précisément la direction générale situer à Alger. L'entreprise est une multinationale américaine qui compte 51 000 salariés, présente dans plus de 160 pays à travers le monde avec 4 fortes régions commerciale.

Introduction générale

Pour cette étude, nous avons adopté une approche descriptive et analytique basée sur la recherche documentaire, ce qui nous a permis d'approfondir notre compréhension des concepts liés au management interculturel et à la gestion du stress au travail. En complément, nous avons mené une enquête sur le terrain en utilisant diverses techniques, telles que l'observation et les entretiens semi-directifs. Ces méthodes nous ont permis de recueillir des données qualitatives auprès des employés de l'entreprise. En parallèle, un questionnaire a été conçu pour collecter des données quantitatives et explorer les liens entre la diversité culturelle, la gestion du stress et le management interculturel.

Pour analyser ces données, nous avons utilisé le SPSS, un logiciel de traitement statistique, afin de mener des analyses univariées et multivariées. Cette approche nous a permis de confronter les concepts théoriques à la réalité du terrain et de mieux comprendre l'influence du management interculturel sur la gestion du stress en milieu professionnel.

Nous avons structuré notre mémoire en Trois chapitres :

Le premier chapitre, intitulé « **Management interculturel et gestion du stress en milieu professionnel** », comprend trois sections : Modèles et enjeux du management interculturel, le stress en milieu professionnel (un enjeu du management) et Interactions entre management interculturel et gestion du stress.

Le deuxième chapitre, intitulé « **Méthodologie et terrain d'enquête** », se compose de deux sections : Le cadre méthodologique de la recherche et La présentation de l'entreprise.

Enfin le troisième chapitre, intitulé « **Résultats et discussion** », comprend trois sections : Politique interne du management interculturel et de la gestion du stress, analyse des résultats et Discussion des résultats.

Chapitre I : Management Interculturel et Gestion du Stress en Milieu Professionnel

Le management interculturel et la gestion du stress sont deux domaines qui s'entrecroisent dans la réalité des organisations. Le premier domaine s'intéresse à la manière dont les différences culturelles influencent les pratiques managériales, la communication et la dynamique des équipes (Hofstede, Hofstede, & Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind.*, 2010) (Trompenaars & Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 1998). Tant dis que le deuxième domaine analyse les sources de tension au travail, leurs effets sur les individus, ainsi que les stratégies d'adaptation mise en place (Karasek, 1979) (Siegrist, 1996).

Certaines cultures prouvent que la culture joue un rôle dans la manière dont les individus perçoivent et gèrent le stress (Matsumoto & Juang, *Culture and Psychology*, 2017). Dans une entreprise, cela peut générer des incompréhensions ou au contraire stimuler la cohésion si les différences son bien intégrées. Dans ce chapitre nous allons examiner séparément puis conjointement le management interculturel et la gestion du stress, en s'appuyant sur les principaux modèles théoriques existants.

Section 1 : Modèles et Enjeux du Management Interculturel

Le management interculturel analyse l'impact des différences culturelles sur les pratiques organisationnelles et la gestion des équipes (Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991) (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Cette section explore les définitions du concept, les principaux modèles théoriques et leurs implications pour les organisations.

1-1 Définitions et Fondements du Management Interculturel :

1-1-1 Évolution Historique du Concept :

Le management interculturel s'est progressivement développé en tant que domaine de recherche, en s'appuyant sur multiple disciplines telles que l'anthropologie, la sociologie, le management et la psychologie. Son évolution peut être analysé à travers plusieurs étapes clés :

1-1-1-1 Années 1950-1960 : Premiers travaux sur les différences culturelles

L'émergence du concept (pas encore désigné sous le terme de "management interculturel"), (Hall E., 1959), considéré comme l'un des pionniers des études interculturelles, publie "The Silent Language". Dans cet ouvrage, il explore la communication au-delà du langage verbal et introduit des concepts clés tels que la distinction entre cultures à contexte fort et à contexte faible, ainsi que la proxémie, qui étudie l'influence de l'espace sur la communication. Ses travaux jettent ainsi les bases de l'analyse des interactions entre individus issus de différentes cultures, notamment dans le cadre des entreprises multinationales.

1-1-1-2 Années 1970-1980 : Modélisation des dimensions culturelles

La reconnaissance du management interculturel s'affirme en 1980 avec Geert HOFSTEDE, qui propose une étude menée au près de 116 000 employés d'IBM dans 72 pays. Il identifie plusieurs dimensions culturelles influençant les comportements en entreprise : distance hiérarchique, individualisme vs collectivisme, masculinité vs féminité, évitement de l'incertitude, auxquelles s'ajouteront plus tard l'orientation à long terme et l'indulgence vs retenue. (Hofstede, 1980).

1-1-1-3 Années 1990- 2000 : Expansion du management interculturel vers la gestion d'entreprise

Dans les années 1990, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner enrichissent les recherches en introduisant 7 dimensions culturelles, mettant en avant l'influence des relations entre individus et règles sociales sur les pratiques managériales. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Le management interculturel s'intègre progressivement à la gestion des entreprises multinationales et des équipes multiculturelles, devenant un enjeu central pour les organisations mondialisées. Les chercheurs l'associent au management international et à la gestion des ressources humaines, mettant en avant la nécessité d'adapter les styles de leadership aux différentes cultures nationales. Dans cette dynamique, Nancy J. Adler souligne l'importance des compétences interculturelles pour les managers, insistant sur la compréhension des différences culturelles comme levier d'amélioration de la collaboration et de la performance des équipes multiculturelles. Cette évolution conduit également au développement de formations visant à aider les expatriés à mieux s'intégrer. (Adler & Gundersen, 2008)

Cette prise en compte des différences culturelles dans le management international s'accompagne d'une réflexion sur la diversité des pratiques managériales à travers le monde. À cet égard, André Laurent souligne que les modèles occidentaux ne sont pas universels et que les valeurs culturelles influencent directement le leadership et la gestion des entreprises internationales. (Laurent, 1983)

1-1-1-4 Années 2020 à aujourd'hui : Mondialisation, diversité et évolution des approches managériales

Avec l'essor de la mondialisation, le management interculturel est devenu une compétence essentielle pour les managers. La compréhension des différences culturelles permet d'améliorer la collaboration, de prévenir les malentendus et d'adapter les styles de leadership au divers contextes culturels. Divers outils et stratégies sont proposés pour aider les entreprises à mieux gérer la diversité et à favoriser une communication efficace au sein des équipes multiculturelles. (Drummond, 2024)

En parallèle, le management interculturel en Afrique occupe une place de plus en plus importante dans les études en gestion. Les spécificités culturelles du continent influencent directement les pratiques managériales et les processus décisionnels au sein des entreprises. Une

approche contextualisée s'avère essentielle pour intégrer les valeurs locales et les dynamiques culturelles propres à chaque pays. L'influence des traditions et de l'histoire joue également un rôle majeur dans la perception du leadership et des relations professionnelles. (Thery, 2020)

Cette évolution a donné lieu à de nombreuses définitions proposées par des chercheurs de référence, que nous allons à présent explorer.

1-1-2 Définitions Proposées par Hofstede, Trompenaars, Hall et autres :

Le management interculturel repose sur l'adaptation des pratiques managériales aux divers contextes culturels, Avant d'en proposer une définition complète, il est essentiel d'analyser chaque terme qui le compose (management, culture et interculturel) :

Le management d'après P. Drucker (1999) : "Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable, et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement." (Morel, 2020)

Selon Hampden-Turner et Trompenaars (1997) la culture est : " la manière dont un groupe de personnes résout les problèmes et concilie les dilemmes" (BĂLAN & VREJA, 2013), ainsi que Hofstede (1994) définit la culture comme un programme mental collectif, façonné par l'apprentissage et variant selon les groupes. Elle influence les pensées, les sentiments et les actions, mais n'est pas innée. (Badraoui, Lalaoua, & Belarouci, 2014)

Enfin, le terme "interculturel" désigne, au sens large, tout ce qui concerne la relation entre les différentes cultures dans le monde des humains. (MERK, 2017)

Plusieurs auteurs en proposent des définitions du management interculturel :

Selon HOFSTEDÉ (1991), le management interculturel concerne la manière dont les différences culturelles influencent les pratiques organisationnelles et les interactions entre individus dans un contexte professionnel. (Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991)

Le management interculturel selon Hampden-Turner et Trompenaars (2003), vise à comprendre le fonctionnement global des cultures et les conséquences de leurs interactions. Il

repose sur une approche où les traditions locales sont intégrées dans la gestion tout en étant respecté. (Hampden-Turner, & Trompenaars, 2003)

Selon (Hall E., 1976), le management interculturel repose sur la compréhension des contextes culturels dans lesquels évoluent les organisations. Il met en avant l'importance des différences entre cultures à contexte fort et à contexte faible, influençant ainsi la communication, la prise de décision et les interactions professionnelles.

Le concept management interculturel a continué d'évoluer au fil du temps, et plusieurs chercheurs récents en ont donnés des définitions prenant en compte les nouveaux enjeux de la mondialisation et de la diversité en entreprise, ainsi voici quelques définitions qui en témoignent :

Selon Pierre (2020) : “Le management interculturel consiste à identifier les différences d'origine internationale, nationale, régionale, organisationnelle ou professionnelle, et à les articuler avec les impératifs stratégiques de l'entreprise. Gérer la diversité, c'est reconnaître et valoriser au travail les différences culturelles.” (Phillippe, 2020)

Une approche récente souligne l'importance des pratiques et savoirs pour gérer les interactions culturelles en entreprise. Selon (PSB Paris School of Business, 2023), “le management interculturel est un mode de management visant à faciliter les interactions et la collaboration entre des personnes de cultures différentes dans le cadre professionnel. Il s'agit d'un ensemble de pratiques et de savoirs permettant de gérer efficacement et constructivement les situations interculturelles.”

A partir de ces définitions et des recherches qu'on a abordées, nous vous proposons une définition qui en synthétise l'essence :

Le management interculturel désigne l'ensemble des pratiques et des savoirs permettant de comprendre et de gérer les interactions entre individus de culture différentes en milieu professionnel. Il vise à intégrer les spécificités culturelles tout en favorisant la communication, la collaboration et la performance des organisations.

Les définitions que nous avons données nous permettent de mieux appréhender les différentes dimensions culturelles qui influencent directement le fonctionnement des organisations.

1-2 Les dimensions Culturelles et Leur Impact sur les Organisations :

1-2-1 Modèle des Dimensions Culturelles de Hofstede :

Pour comprendre l'influence de la culture sur les organisations, plusieurs modèles théoriques ont été développés. Parmi eux celui d'Hofstede est une référence majeure pour analyser les différences culturelles et leur impact sur le management.

A la fin des années 1960 Geert Hofstede (1991) a conduit une vaste enquête auprès de 116 000 employés d'IBM répartis dans 72 pays. Grâce à une analyse factorielle approfondie, il a identifié quatre dimensions culturelles principales, pour ensuite rajouter deux autres dimensions. (Moral, 2007)

1-2-1-1 La Distance Hiérarchique :

Qui reflète l'acceptation des inégalités de pouvoir dans une société, elle est mesurée sur une échelle de 1 à 100. (Mouadili, 2024). Une faible distance hiérarchique se traduit par des relations plus égalitaires et une prise de décision collaborative. Aux Pays-Bas ou en Suède, les employés ont plus d'autonomie et peuvent remettre en question l'autorité. (Mouadili, 2024).

À l'inverse, une forte distance hiérarchique implique un respect marqué de l'autorité et une organisation plus rigide. En Algérie, en Chine ou au Mexique, les subordonnés suivent généralement les directives des supérieurs sans les remettre en cause. (Mouadili, 2024)

Les cultures avec un score élevé sur cette échelle vénèrent le pouvoir, mais des contre-pouvoirs, officiel ou occultes, émergent pour limiter une centralisation excessive. Cet indice peut être recalculé en fonction de facteurs comme la latitude, la population et la richesse nationale. (Moral, 2007)

1-2-1-2 L'Individualisme VS Collectivisme

Mesure la tendance d'une société à privilégier l'individu ou le groupe. Les pays riches sont généralement plus individualistes favorisant l'autonomie et la prise de décision personnelle, comme aux états-unis ou au royaume-uni. À l'inverse, les cultures collectivistes, comme au japon ou en chine, valorisent la cohésion sociale et la loyauté envers le groupe, influençant les relations et les styles de gestion. (Mouadili, 2024)

1-2-1-3 L'Évitement de l'Incertitude (Uncertainty Avoidance Index)

Cette dimension mesure la manière dont une société gère l'incertitude et l'ambiguïté. Les cultures à faible évitement de l'incertitude sont plus tolérantes au risque, ouvertes au changement et favorisent l'innovation. À l'inverse, les cultures à fort évitement de l'incertitude privilégient des règles strictes, des procédures rigides et ont tendance à éviter le changement pour réduire l'anxiété face à l'inconnu. (Mouadili, 2024)

1-2-1-4 Masculinité VS Féminité

Cette dimension mesure l'importance accordée aux valeurs traditionnellement associés à la compétitivité et à la réussite matérielle par rapport à celles centrées sur la coopération et la qualité de vie. Les cultures dites masculines privilégient la performance, le succès et l'acquisition de bien, tandis que les cultures féminines valorisent d'avantage les relations humaines, l'entraide et le bien-être collectif. (Moral, 2007)

1-2-1-5 L'Orientation à Long Terme VS à Court Terme

Elle différencie les cultures selon leur rapport au temps et leurs priorités. Les sociétés à orientation à long terme accordent une grande importance à la planification, la persévérance et l'adaptabilité, favorisant ainsi les investissements à long terme et l'épargne. À l'inverse, les sociétés à orientation à court terme privilégient le respect des traditions, la stabilité sociale et la satisfaction immédiate, en mettant l'accent sur le présent et le passé plutôt que sur l'anticipation de l'avenir. (Mouadili, 2024)

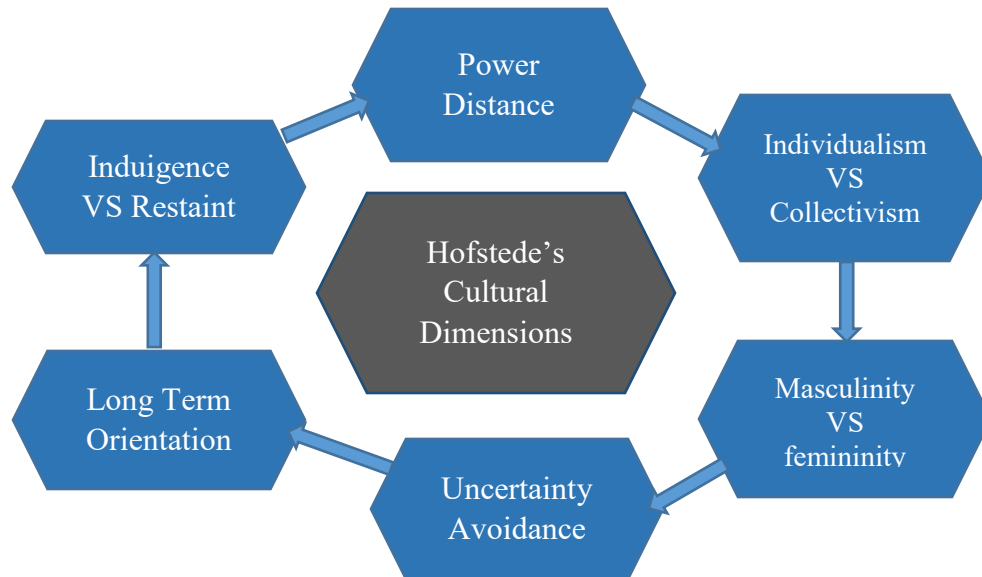
1-2-1-6 Indulgence VS Retenue,

Dans cette dimension les cultures indulgentes favorisent la satisfaction des désirs fondamentaux liés au plaisir et à la jouissance de la vie, tandis que les cultures de retenues imposent des restrictions strictes à ces gratifications par le biais de normes sociales rigides. (Mouadili, 2024)

Le modèle d'Hofstede permet d'analyser les différences culturelles à l'échelle nationale, mais il présente certaines limites. Il ne prend pas en compte les variations individuelles ni les spécificités des organisations. Ses dimensions sont discutables, car d'autres facteurs influent la culture. De plus, il simplifie certaines dynamiques et ne considère pas les différences de genre. (Badraoui, Lalaouna, & Belarouci, 2014)

Pour simplifier et mieux comprendre les six dimensions culturelles d'Hofstede qui permettent d'analyser les différences entre les cultures nationales. Le schéma ci-dessous présente ces dimensions.

Figure 1 : Les dimensions culturelles selon Hofstede



Source : (Vizmonte & Ligot, 2024) Page : 03

Ce modèle indique qu'il y'a une possibilité d'analyser chaque culture à travers des dimensions telles que la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité...etc. ces éléments sont importants pour comprendre comment les différences culturelles influencent les comportements au travail, notamment en matière de communication, de leadership et de gestion du stress.

1-2-2 Modèle des Dimensions Culturelles de Trompenaars et Hampden-Turner :

A leur tour, Trompenaars et Hampden-Turner ont défini sept dimensions culturelles, présentées sous forme de paires opposées reflétant différentes attitudes propres à chaque culture. (BĂLAN & VREJA, 2013).

1-2-2-1 L'Universalité VS Particularisme

Les cultures universalistes privilégient l'application de règles générales de façon équitable pour tous, tandis que les cultures particularistes ajustent ces règles en fonction du contexte et des relations. (Mouadili, 2024)

1-2-2-2 L'Individualisme VS le Communautarisme

Cette dimension est proche de celle d'Hofstede, oppose les cultures qui mettent l'accent sur l'autonomie individuelle à celles qui privilégient le groupe et la solidarité collective. (Mouadili, 2024)

1-2-2-3 La Neutralité VS Affectivité

Les cultures neutres privilégient la retenue émotionnelle, tandis que les cultures affectives encouragent l'expression ouverte des émotions. (Mouadili, 2024)

1-2-2-4 Spécificité VS Diffusion

Les cultures spécifiques distinguent nettement la vie professionnelle de la vie personnelle, tandis que les cultures diffuses ont une approche plus intégrée de ces deux sphères (vie pro et vie perso). (Mouadili, 2024)

1-2-2-5 Inclus la Réalisation VS l'Attribution

Les cultures axées sur la réalisation reconnaissent les individus en fonction de leurs succès et compétences, tandis que celles orientées vers l'attribution accordent de l'importance au statut social et aux relations personnelles. (Mouadili, 2024)

1-2-2-6 Séquentiel VS Synchronique

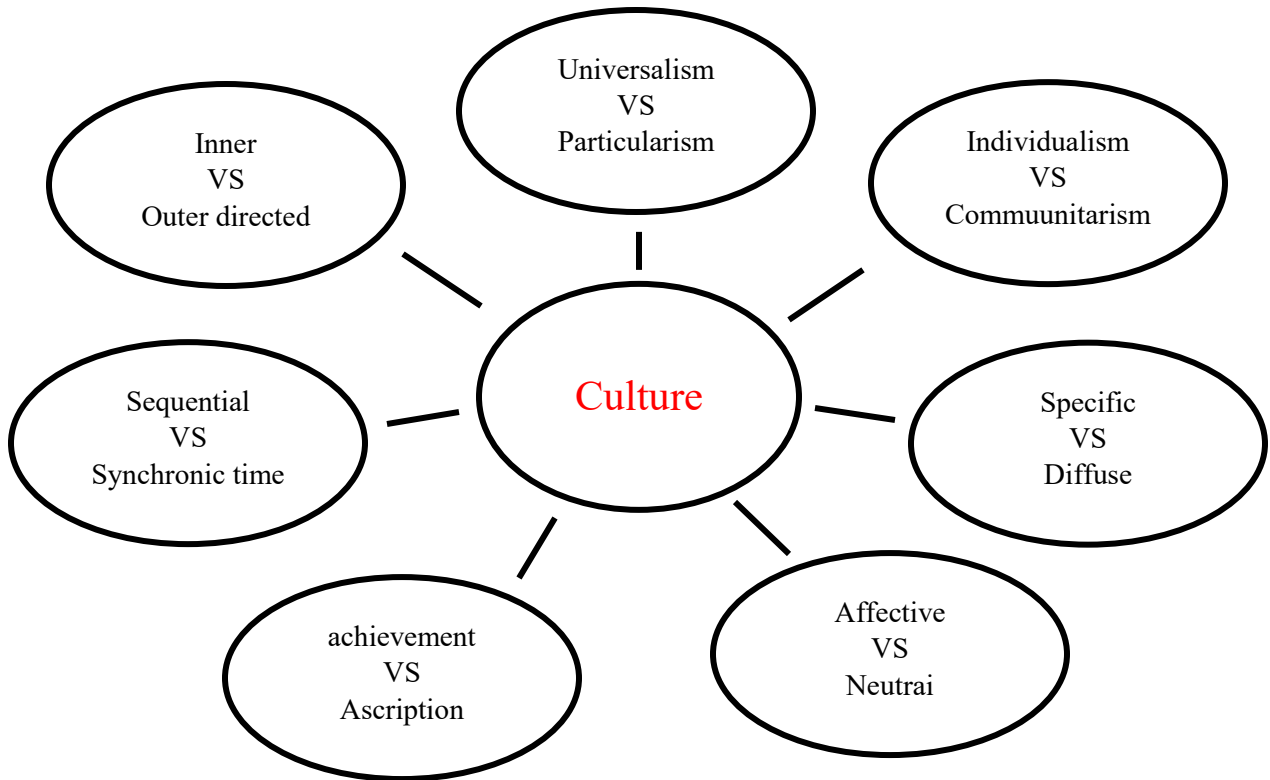
Ici les cultures séquentielles perçoivent le temps de façon linéaire et organisent les tâches de manière planifiée, tandis que les cultures synchrones adoptent une approche plus flexible, gérant plusieurs activités en parallèle. (Mouadili, 2024)

1-2-2-7 Le Contrôle Interne VS Externe

Certaines cultures considèrent qu'elles maîtrisent leur environnement et façonnent leur propre destin, tandis que d'autres estiment que leur avenir dépend de facteurs externes et de circonstances indépendantes de leur volonté. (Mouadili, 2024)

D'après ces deux modèles, nous avons pu distinguer que Hofstede met l'accent sur des dimensions culturelles nationales basées sur des données quantitatives, tandis que Trompenaars et Hampden-Turner adoptent une approche plus axée sur les valeurs et les attitudes dans les interactions. Le schéma suivant en résume les principales dimensions :

Figure 2 : Les dimensions culturelles selon Trompenaars et Hampden-Turner



Source : (Yigzaw, 2015) Page : 43

Ce modèle présente les différences culturelles comme une opposition entre l'universalisme et le particularisme, ou entre l'individualisme et le collectivisme, etc. Ces axes d'analyse permettent de comprendre pourquoi des tensions ou des malentendus peuvent apparaître dans un environnement multiculturel, encore plus quand les façons de communiquer ou de travailler ne sont pas les mêmes.

1-2-3 Communication Interculturelle et Contexte Culturel selon Hall :

E.Hall met en évidence l'influence du contexte, du temps et de l'espace sur la communication interculturelle, des éléments essentiels aux interactions entre cultures. (AFS Intercultural Program, 2011) Voici les dimensions de son modèle :

1-2-3-1 Le Contexte de Communication (haut contexte VS bas contexte)

Dans lequel Hall distingue deux types de communication. Les cultures à haut contextes reposent sur l'environnement, les relations sociales et les non-dits, rendant la communication plus implicite et basée sur une compréhension partagée. A l'inverse, les cultures à bas contexte

privilégient une communication directe et explicite, où l'essentiel du message est exprimé par les mots, laissant peu de place à l'interprétation. (AFS Intercultural Program, 2011)

1-2-3-2 La Communication Non-Verbale

Où il souligne que la majorité des échanges se fait de manière inconsciente à travers les gestes, les expressions faciales et la posture. Ces signaux varient non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi selon les régions d'un même pays. (AFS Intercultural Program, 2011)

1-2-3-3 Le Rapport au Temps (Monochronique VS polychronique)

Varie selon les cultures et se divise en deux approches. Dans les cultures monochroniques, le temps est perçu comme linéaire et structuré, les tâches sont réalisées une par une avec un respect strict des horaires et des plannings. A l'inverse, dans les cultures polychroniques, le temps est plus flexible, permettant de gérer plusieurs interactions et activités simultanément, avec une organisation plus souple qui s'adapte aux besoins relationnels.

1-2-3-4 L'utilisation de l'Espace (la proxémie)

Ici Hall a étudié la perception de l'espace selon les cultures, il a cité la territorialité, certaines cultures accordent une grande importance aux espaces privés et aux règles d'occupation de l'espace, notamment dans le cadre professionnel. Pour l'espace personnel, la bulle de distance nécessaire entre les individus varie selon les cultures et les contextes (famille, amis, collègues, inconnus). (AFS Intercultural Program, 2011)

Edward T. Hall a révolutionné la communication interculturelle en introduisant des concepts clés comme le contexte culturel, la proxémie et la perception du temps. Il a souligné l'importance des éléments implicites et non verbaux dans les interactions entre cultures. (AFS Intercultural Program, 2011)

1-2-4 Autres Modèles :

Bien que les modèles que nous avons abordés précédemment sont les trois modèles de références, plusieurs autres modèles existent, chacun influencé par ses propres valeurs culturelles. Parmi eux on distingue le modèle anglo-saxon, le modèle latin, le modèle asiatique, le modèle indien, le modèle slave, ainsi que les modèles musulman et africain, qui présentent un intérêt particulier dans le contexte algérien. (Rabassó & Rabassó, 2007/2008)

1-2-4-1 Le Modèle Musulman :

Le management musulman s'appuie sur des principes religieux et éthique qui encadrent la gestion des entreprises. Il privilégie la justice, l'intégrité et la responsabilité sociale. La Shura favorise la prise de décision collective et renforce la confiance entre collaborateurs. Le marchandage est une pratique courante dans les négociations, et la transparence est essentielle pour limiter l'incertitude dans les transactions. (Rabassó & Rabassó, 2007/2008)

1-2-4-2 Le Modèle Africain :

Le management africain repose sur une forte culture communautaire où la solidarité et les relations sociales sont importantes. Le leadership paternaliste favorise une autorité bienveillante, et la communication s'appuie sur l'oralité et la proximité. L'adaptabilité permet aux entreprises de s'ajuster aux réalités locales et aux dynamiques sociales. (Rabassó & Rabassó, 2007/2008)

Enfin le management interculturel regroupe plusieurs modèles influencés par les valeurs culturelles. Dans notre cas (en Algérie) les modèles musulman et africain se distinguent par leur ancrage dans la justice, la solidarité et la consultation, offrant une approche adaptée aux réalités locales. (Rabassó & Rabassó, 2007/2008)

Pour une compréhension complète des dimensions culturelles nous allons examiner les principaux enjeux auxquels les organisations doivent faire face dans un contexte interculturel.

1-3 Les Enjeux du Management Interculturel dans les Organisations :**1-3-1 Le Développement des Compétences Interculturelles :**

Les compétences interculturelles désignent la capacité à interagir efficacement avec des personnes issues de cultures différentes. Elles reposent sur plusieurs dimensions, notamment la conscience culturelle, qui permet de comprendre sa propre culture ainsi que la culture des autres (Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991). L'intelligence culturelle, quant à elle fait référence à l'aptitude à s'adapter aux environnements multiculturels (Earley & Ang, 2003). De plus les compétences en communication interculturelle impliquent l'adaptation du langage verbal et non verbal en fonction des contextes culturels (Hall E., 1976). Enfin l'adaptabilité et la flexibilité jouent un rôle clé en permettant d'ajuster ses comportements selon les normes culturelles du contexte (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Le manque de ces compétences peut entraîner des malentendus, des conflits et un stress accru au sein des équipes multiculturelles. A l'inverse, un manager compétent en interculturalité est capable d'identifier et d'anticiper les tensions culturelles en comprenant les différences de perception et de valeurs. Il adapte son style de management en fonction des cultures et adopte des pratiques inclusives favorisant une meilleure collaboration et diminuant ainsi le stress organisationnel (Adler & Gundersen, 2008).

Plusieurs stratégies peuvent être mises en place pour développer les compétences en entreprise. Les formations interculturelles sensibilisent les employés aux différences culturelles et leur offrent des outils adaptés pour mieux interagir dans un contexte globalisé (Thomas & Inkson, 2009).

L'apprentissage par expérience, à travers l'expatriation, les missions internationales ou le travail en équipe multiculturelle, constitue également un moyen efficace de renforcer ces compétences (Black & Mendenhall, 1990). Enfin, le mentora interculturel (coaching), assuré par des managers expérimentés dans des contextes multiculturels, pour aider les employés à développer leurs compétences en facilitant leur adaptation aux différences culturelles et leur transmettant des connaissances pratiques (Bird & Osland, 2004).

Nous retenons que le développement des compétences interculturelles améliore la communication, renforce la collaboration et limite les tensions en entreprise. L'investissement dans ces compétences permet d'instaurer un management interculturel plus efficace et durable.

1-3-2 Le Leadership Interculturel et Prise de Décision :

Le leadership interculturel est un élément clé de la gestion des équipes dans un environnement multiculturel, influençant directement la prise de décision et la performance organisationnelle (Adler & Gundersen, 2008). Il repose sur nombreuse compétences essentielles, notamment l'adaptabilité, qui permet d'ajuster les pratiques managériales aux spécificités culturelles (House & al, 2004), la communication interculturelle, facilitant l'échange malgré les barrières linguistique et culturelles (Hall E., 1976), ainsi que la gestion des conflits, essentielle pour désamorcer les tensions et instaurer un climat de travail harmonieux (Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991).

La prise de décision varie également selon les cultures : les sociétés individualistes privilégient des décisions rapides et centralisées, tandis que les cultures collectivistes favorisent la consultation et le consensus (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Afin de renforcer et de solidifier leur efficacité dans ces contextes, les leaders interculturels peuvent s'appuyer sur différentes stratégies, comme la formation en leadership interculturel, le mentorat et l'immersion culturelle (Earley & Ang, 2003; Bird & Osland, 2004), ainsi que des pratiques de décision inclusives qui encouragent la diversité des points de vue (Thomas & Inkson, 2009).

Ces approches permettent non seulement d'améliorer la gestion de la diversité, mais aussi de réduire les tensions et d'optimiser la collaboration au sein des organisations internationales.

L'étude du management interculturel met en évidence l'importance de l'adaptation aux divers contextes culturels. Une meilleure compréhension de ces modèles permet d'optimiser la gestion des équipes et de renforcer la collaboration en milieu multiculturel (Earley & Ang, 2003) (Thomas & Inkson, 2009)

Après avoir présenté les principaux fondement du management interculturel, il convient désormais de s'intéresser à un autre enjeu majeur en milieu professionnel qui est la gestion du stress au travail.

Section 2 : Le Stress en Milieu Professionnel : Un Enjeu de Management

Le stress au travail est une réaction physiologique et psychologique face aux exigences professionnelles perçues comme excessives (Lazarus & Folkman, 1984). Il peut impacter la santé des employés et la performance des organisations.

Dans cette section, nous analyserons son évolution, ses causes, ses conséquences et les principaux modèles théorique qui l'expliquent.

2-1 Définition et Manifestation du Stress au Travail :

2-1-1 L'Emergence du Concept Stress :

L'origine du concept de stress remonte au XVIIe siècle, lorsque Robert Hooke, biologiste et physicien, utilise ce terme entre une force appliquée (stress) et la déformation résultante d'un matériau (strain) (Bensouilah & Hamadeche, 2021). A la même époque, en Angleterre, le terme désignait un état de détresse face aux agressions extérieures, évoluant ensuite au XIXe siècle pour

désigner une pression physique ou psychologique exercée sur un individu (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

Au XIX^e siècle, Claude Bernard développe la notion d'homéostasie, soulignant que l'organisme cherche constamment à maintenir un équilibre face aux perturbations extérieures (Bensouilah & Hamadeche, 2021). Cette idée a été reprise ensuite par Walter Cannon en 1914, qui introduit le concept de réaction de combat ou de fuite, expliquant comment l'organisme réagit face au danger (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

Le véritable tournant dans l'étude du stress se produit avec Hans Selye en 1936, considéré comme le père du concept moderne, avec ses expériences sur les rats, il met en évidence le "Syndrome Général d'Adaptation" (SGA), qui décrit la réponse biologique au stress en trois phases : alarme, résistance et épuisement (Bensouilah & Hamadeche, 2021). En 1946, Selye introduit officiellement le terme "stress" en français, marquant une reconnaissance internationale du concept (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

Pendant les années 1970, le stress au travail devient un sujet d'intérêt majeur dans les pays anglo-saxons, menant au développement d'outils de mesure et de questionnaires visant à évaluer ses causes et ses conséquences (Jallouli & Grari, 2023). A partir des années 1980, la recherche s'intensifie dans plusieurs domaines, notamment la santé, l'éducation et le monde professionnel (Jallouli & Grari, 2023).

Peu à peu, l'approche du stress évolue, passant d'une vision strictement biologique à une approche plus large, incluant les dimensions psychologiques et sociales. Ce changement s'accompagne d'un débat sur la complexité du stress, certaines études remettent en question son lien direct avec la santé et suggérant qu'il pourrait être influencé par des artefacts méthodologiques (Jallouli & Grari, 2023).

Aujourd'hui, bien qu'il n'existe pas de définition unique du stress, la distinction entre stress positif (eustress) et stress négatif (détresse) est largement acceptée, soulignant que le stress peut être bénéfique lorsqu'il est modéré et maîtrisé (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

2-1-2 Définition du Concept :

Le stress a fait l'objet de nombreuses recherches visant à mieux comprendre son impact et ses mécanismes, plusieurs auteurs l'ont défini :

Selon (Selye, 1956) «le stress est la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite»

R. Lazarus a défini le stress comme : « un état ou une sensation qui survient lorsque nous percevons ce qui est exigé plus que ce que nous sommes capables de mobiliser sur le plan des capacités ou des ressources personnelles ou sociales » (Bensouilah & Hamadeche, 2021)

D'après Moger (1990), il a défini le stress comme une réponse de l'organisme exposé à des situations potentiellement nocives, quelquefois comme les résultats d'une interaction entre l'individu et son environnement, quelquefois comme la conséquence d'une transaction dynamique entre l'individu et la situation (Khake Kabuo & Bio Ngbato, 2022).

Si le stress peut toucher divers aspects de la vie, il prend une dimension particulière dans le milieu professionnel. C'est pourquoi nous allons définir le stress socioprofessionnel et le stress au travail :

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé « OMS » (2013), le stress socioprofessionnel est une perception négative partagée par un groupe de travailleurs, se manifestant par des troubles physiques, psychiques et sociaux. Il s'agit d'un état de déséquilibre psychologique et physique résultant des contraintes subies dans le milieu professionnel. On parle également de stress au travail lorsqu'un individu éprouve un écart entre exigences de son poste et les ressources dont il dispose pour y faire face (Khake Kabuo & Bio Ngbato, 2022).

Le stress au travail peut être aussi défini comme une réponse de l'organisme face à des demandes professionnelles jugées trop élevées ou contraignantes. Il survient lorsqu'un individu perçoit un écart entre les exigences de son environnement de travail et les ressources dont il dispose pour y faire face (Cooper & Quick, 2017).

En nous basant sur ces définitions et les recherches explorées nous proposons une définition qui reflète l'essence :

Le stress, y compris dans le milieu professionnel, est une réponse de l'organisme face à des exigences perçues comme dépassant les sources disponibles pour y faire face. Il résulte d'une interaction entre l'individu et son environnement, pouvant engendrer des réactions physiques, psychiques et sociales. Dans un cadre socioprofessionnel, il survient lorsque les contraintes du travail génèrent un déséquilibre entre les attentes et les capacités de l'individu.

Ces définitions ont permis d'identifier différentes formes de stress au travail, avec chacune des caractéristiques et des impacts propres à elle.

2-1-3 Types de Stress :

Le stress se manifeste sous différentes formes, chacune ayant des effets variés sur l'individu et son environnement professionnel, contrairement aux idées reçues, le stress n'est pas toujours négatif (Bensouilah & Hamadeche, 2021) :

2-1-3-1 Eustress (le bon stress) :

Boost la performance et aide à atteindre les objectifs (Bensouilah & Hamadeche, 2021). C'est une forme de stress bénéfique et positive qui stimule la motivation et l'engagement, favorisant la concentration et l'efficacité à court terme, particulièrement dans l'exécution de tâches bien maîtrisées (Ouattara, 2024).

2-1-3-2 Distress ou Dystress (le mauvais stress):

Provoque des obstacles et limite les capacités d'adaptation (Bensouilah & Hamadeche, 2021). Ce type de stress est négatif qui lorsqu'il devient intense ou persistant (à long terme), engendre une baisse de motivation, une augmentation des erreurs et un impact négatif sur la santé mentale (Ouattara, 2024)

2-1-3-3 Stress Post-Traumatique :

Est le résultat d'un événement traumatisant mettant en danger la vie d'une personne (catastrophe, accident, agression). Il peut laisser des séquelles psychologiques à long terme (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

2-1-3-4 Stress Aigu :

Il apparaît lors d'un événement inattendu nécessitant une réaction immédiate, comme un accident ou un choc émotionnel. Ses effets physiologiques sont généralement temporaires (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

2-1-3-5 Le Stress Chronique :

Résulte d'une exposition prolongée à des situations stressantes (Bensouilah & Hamadeche, 2021). Dans le milieu professionnel ce type de stress s'installe durablement, Il apparaît lorsque les exigences du travail sont élevées et que l'individu dispose d'un faible contrôle sur sa situation, ce qui favorise l'épuisement physique et mental. Le stress chronique altère les capacités cognitives,

réduit l'innovation et accroît la démotivation, augmentant ainsi les erreurs, notamment dans des secteurs sensibles comme ma santé, où l'épuisement peut entraîner des fautes grave (Ouattara, 2024).

2-1-3-6 Le Stress Cognitif :

Provoqué par des traumatismes psychiques liées à des émotions fortes (échec, deuil). Il affecte les capacités cognitives comme la mémoire et l'attention (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

Le stress peut être un moteur un moteur ou un frein selon sa nature. Comprendre ses différentes formes permet de mieux prévenir ses effets, en particulier dans le cadre professionnel (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

L'exploration des types de stress nous amène à nous interroger sur les facteurs responsables de ce dernier dans les environnements professionnels.

2-1-4 Facteurs Déclencheurs du Stress en Entreprise :

Les facteurs de stress au travail peuvent provenir de diverses sources influençant directement le bien-être des employés. La charge de travail excessive, la pression liée aux performances et le manque de temps constituent des éléments majeurs de stress (Bensouilah & Hamadeche, 2021)

De plus les conditions de travail inadaptées, telles que des températures extrêmes, un bruit excessif, un éclairage inadéquat, la pollution atmosphérique ou encore l'exposition aux radiations, peuvent aggraver cette situation. Le stress peut également découler de rôles conflictuels et ambigus, où les attentes professionnelles sont contradictoires ou mal définies, entraînant une incertitude sur les responsabilités. Par ailleurs, les rapports interpersonnels tendus, qu'il s'agisse de relations difficiles avec les collègues ou la hiérarchie, ainsi que le manque de soutien social, peuvent amplifier le stress ressenti (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

L'évolution de carrière constitue un autre facteur, notamment l'inquiétude face à l'avenir professionnel et le manque de perspectives d'évolution. Le conflit entre travail et vie personnelle représente également une source de stress significative, lorsque l'équilibre entre les obligations professionnelles et familiales devient difficile à maintenir. Enfin le comportement agressif et la violence au travail, tels que le harcèlement moral ou sexuel, ainsi que les menaces ou violences physique, contribuent fortement à la détresse des salariés (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

Un management autoritaire et peu participatif, associé à un manque de reconnaissance du travail accompli, peut générer un sentiment de frustration et de démotivation chez les employés. Par ailleurs les pressions économiques externes, telles que la mondialisation et la concurrence internationale, augmente l'incertitude et intensifient les exigences en termes de performance. Enfin le niveau de rémunération constitue une source de stress majeure, précisément lorsque les attentes envers les travailleurs ne cessent d'augmenter sans amélioration ou augmentation salariale correspondante, donnant ainsi un sentiment d'injustice et d'insatisfaction professionnelle (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

En complément des facteurs déjà identifiés, d'autres recherches mettent en lumière des sources de stress supplémentaires :

Le niveau d'exigence psychologiques constitue une source majeure de stress au travail. Une charge de travail élevée, des tâches complexes, des délais serrés et une grande imprévisibilité dans l'organisation des missions peuvent engendrer une forte pression sur les employés, augmentant ainsi leur niveau de stress (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015).

Le manque de contrôle sur son travail est aussi un facteur aggravant. Une faible autonomie décisionnelle, l'inaptitude d'utiliser ses compétences complètement et une insécurité de l'emploi contribuent à un sentiment d'impuissance et d'inconfort psychologique, pouvant mener à une détresse allongée (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015).

Les facteurs relationnels peuvent influencés l'intensité du stress ressenti. L'injustice organisationnelle, les conflits avec la hiérarchie et les collègues, notamment le manque de reconnaissance peuvent affecter négativement le bien-être des collaborateurs (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015).

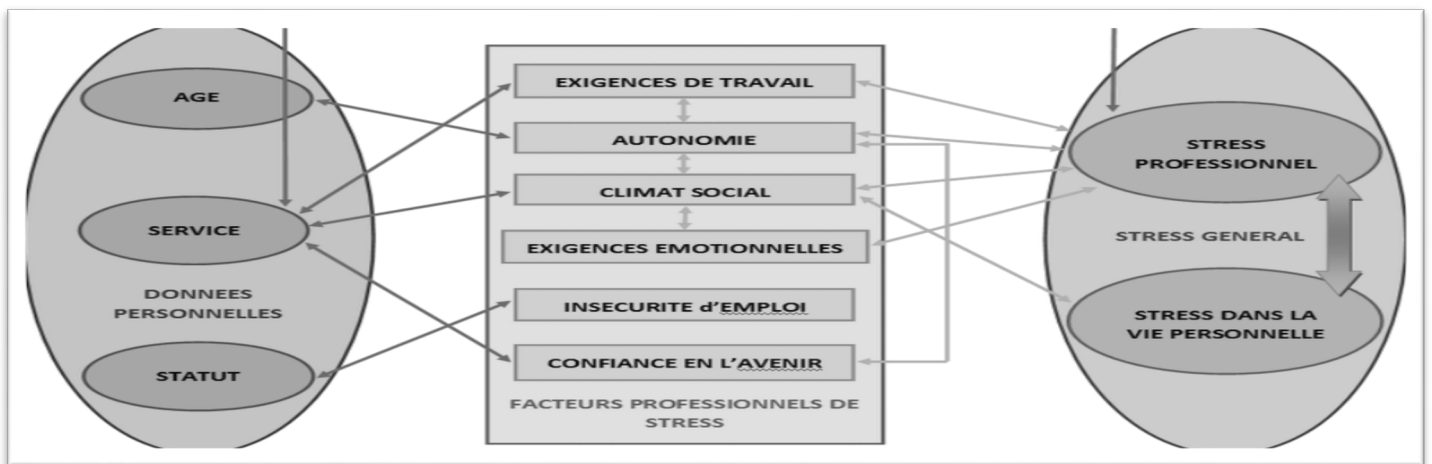
L'absence de soutien social accentue la détresse des travailleurs au sein de l'organisation. Un manque d'accompagnement de la part des supérieurs ou des collègues renforce l'isolement et diminue des ressources disponibles pour affronter les exigences du travail (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015).

Les contraintes professionnelles et personnelles on également un rôle important. L'interaction entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi que le sentiment de débordement ou

de menace, peuvent générer un stress permanent, impactant la santé physique et mentale des collaborateurs (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015).

Enfin, les changements organisationnels sont une source de stress importante. Les réorganisations et restructurations internes et l'incertitude liée à l'évolution de l'entreprise peuvent augmenter le désengagement des travailleurs et nuire à leur bien être (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015). Afin de mieux cerner les origines du stress en milieu professionnel, il est important d'analyser les différents facteurs qui peuvent être d'ordre professionnel ou personnel. Le schéma ci-dessous propose une synthèse visuelle des principaux éléments cités dans la littérature comme sources de stress au travail.

Figure 3 : Schéma récapitulatif des facteurs de stress



Source : (Sarnin, Kouabenan, Chaumon, Dubois , & Vacherand-Revel , 2015) Page : 261

Ce schéma illustre les principaux facteurs de stress en entreprise, tels que les exigences de travail, le climat social, l'insécurité d'emploi...etc. l'identifications de ces derniers permet de mieux comprendre leur impact sur le bien-être et la performance des salariés, et de mettre en place des actions préventives adaptées.

Après avoir identifié les sources du stress au travail, il convient d'en analyser les effets sur les individus et sur le fonctionnement des organisations.

2-2 Conséquences du Stress sur la Performance et Santé des Collaborateurs :

2-2-1 Impact psychologique, physiologique et organisationnel :

Le stress au travail entraîne des répercussions significatives sur le bien-être mental, la santé physique et le fonctionnement des organisations :

2-2-1-1 L'Impact Psychologique :

Le stress au travail engendre des effets psychologiques incluant une perte de motivation, une diminution de l'estime de soi, un sentiment de culpabilité, une agressivité, notamment des états d'anxiété, d'angoisse de colère, de frustration, de nervosité et de traumatisme (Khake Kabuo & Bio Ngbato, 2022). De plus il altère les fonctions cognitives, en réduisant la concentration et rendant la prise de décision compliqué. Enfin il favorise la fatigue mentale et le burnout, particulièrement dans les professions à haute responsabilité (Ouattara, 2024).

2-2-1-2 L'Impact Physiologique :

Il se répercute aussi sur la santé physique en entraînant un épuisement lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que le travailleur dispose d'un faible contrôle sur son travail, il favorise la fatigue généralisée, augmentant ainsi les risques d'accidents et compromettant la sécurité des collaborateurs (Ouattara, 2024). De plus cet impact se manifeste par l'apparition de nombreuses maladies comme les maladies cardiovasculaires, les douleurs musculosquelettiques, l'ulcère de l'estomac, les maladies de la peau et l'asthme (Bensouilah & Hamadeche, 2021). D'après certaines recherches, le stress affaiblit le système immunitaire, rendant l'organisme plus vulnérables aux pathologies diverses, cette hypothèse nécessite encore des validations scientifiques (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

2-2-1-3L'Impact Organisationnel :

Cet impact se manifeste par une augmentation du turnover et de l'absentéisme (Ouattara, 2024), entraînant une instabilité professionnelle et compromettant la continuité des activités (Bensouilah & Hamadeche, 2021). Il affecte aussi la quantité des produits et des services (Bensouilah & Hamadeche, 2021), réduisant la satisfaction client et nuisant à la réputation et la compétitivité de l'entreprise (Ouattara, 2024). Par ailleurs, le stress limite les capacités à innover et entraine une baisse de la productivité (Ouattara, 2024), tout en engendrant des couts liés aux accidents du travail et au demandes d'indemnisation (Bensouilah & Hamadeche, 2021).

Derrière les conséquences sur la santé des salariés, le stress exerce également une influence directe sur la performance professionnelle, un lien complexe et réciproque que nous allons explorer.

2-2-2 Le Stress et la Performance : Un Lien à Double Sens

La relation entre le stress et la productivité est un lien à double sens qui peut être expliquée à travers plusieurs perspectives :

2-2-2-1 Relation Curvilinéaire Inversée :

Un niveau modéré de stress peut améliorer la performance jusqu'à un certain seuil optimal, cependant lorsqu'il devient excessif, il entraîne une baisse de productivité provoquant fatigue et erreurs (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

2-2-2-2 Relation Linéaire Négative :

Une augmentation du stress engendre directement une baisse de performance, à cause de la surcharge cognitive et émotionnelle (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

2-2-2-3 Relation Linéaire Positive :

Le stress peut être un levier de performance lorsqu'il est perçu comme défi motivant (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

2-2-2-4 Absence de Relation :

Certains chercheurs considèrent que le stress n'a pas d'effet direct sur la performance, celle-ci dépendant plutôt de facteurs tels que l'engagement organisationnel ou les traits de personnalité (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

2-2-2-5 Relation Curvilinéaire Directe :

À l'inverse du modèle inversé, certaines études suggèrent qu'un faible ou un haut niveau de stress peut améliorer la performance, tandis qu'un stress modéré la limiterait (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

2-2-2-6 Variables Modulatrices :

L'impact du stress sur la performance dépend de nombreux éléments comme la nature des tâches, l'intelligence émotionnelle, la motivation ou encore l'autonomie au travail (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

L'impact du stress sur la performance change selon les contextes et les caractéristiques individuelles, ce qui explique la diversité des approches théoriques sur cette relation (Campbell , Gosselin , Tremblay , & Durivage, 2019).

Plusieurs modèles théoriques permettent d'éclairer les dynamiques du stress au travail et de mieux comprendre les interactions entre les différents facteurs de risque.

2-3 Les Modèles Théoriques du Stress au Travail :

2-3-1 Le Modèle Karasek (Demande – Contrôle – Soutien) :

Le modèle de Karasek, développé en 1979, est une référence majeure dans l'analyse du stress professionnel. Il se base sur une approche interactionniste qui relie les exigences du travail et l'autonomie décisionnelle du collaborateur. Ce modèle, beaucoup utilisé en psychologie et en épidémiologie, permet d'évaluer les conditions psychosociales au travail à travers des outils comme le Job Content Questionnaire (JCQ) (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Ce dernier contient un modèle bidimensionnel ainsi que la troisième dimension qui se présentent comme suit :

2-3-1-1 Les Exigences du Travail (Job Demand) :

Représente l'ensemble des contraintes professionnelles auxquelles l'individu fait face. Ça concerne la charge de travail (volume et intensité), ainsi que des interruptions fréquentes ou des attentes contradictoires. Plus les attentes professionnelles augmentent, plus le salarié ressent une pression intense (Zawieja & Guarnieri, 2014).

2-3-1-2 La Latitude Décisionnelle (Job Control)

Qui est l'autonomie dont dispose le salarié pour structurer son travail et prendre des décisions et elle inclut deux aspects (Zawieja & Guarnieri, 2014) :

- L'autonomie décisionnelle qui est la capacité du collaborateur à choisir quand et comment effectuer ses tâches (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- L'utilisation des compétences qui reflète la possibilité de la personne de développer et mobiliser ses connaissances et capacités dans l'exécution de son travail (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Un faible degré d'autonomie, associé à des exigences élevées, engendre un stress significatif et augmente le risque de troubles de santé (Zawieja & Guarnieri, 2014).

2-3-1-3 Le Soutien Social (Job Support)

Qui a été rajoutée ultérieurement par Karasek et Theorell (1990), cette dimension prend en compte le rôle des relations interpersonnelles dans l'atténuation du stress professionnel (Zawieja & Guarnieri, 2014). Celui-ci peut être :

- **Instrumental** : un soutien concret fourni par les collègues ou les supérieurs pour faciliter l'accomplissement d'une tâche (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- **Informationnel** : des conseils ou orientations reçus pour mieux contrôler les exigences du travail (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- **Émotionnel** : reconnaissance et encouragements apportés par l'entourage professionnel (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- **Tangible** : qui sont les ressources matérielles mises à disposition pour faciliter le travail (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Le modèle de Karasek identifie quatre situations de travail :

- **Travail actif** : un niveau élevé d'exigences et de contrôle ce qui favorise l'engagement et l'acquisition de nouvelles compétences (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- **Travail détendu** : des exigences faibles avec un contrôle élevé affaiblit le stress et donne une plus grande autonomie (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- **Travail passif** : de faibles exigences et un faible contrôle engendre le risque d'ennui et de diminution des compétences (Zawieja & Guarnieri, 2014).
- **Travail tendu (Job Strain)** : des exigences élevées avec un faible contrôle se traduisent par une situation particulièrement stressante, et augmentent les risques pour la santé mentale et physique (Zawieja & Guarnieri, 2014).

L'ajout du soutien social a mené au concept d'iso-strain, caractérisé par des exigences élevées, un contrôle limité et un faible soutien social, ce qui aggrave considérablement les risques de troubles psychosociaux (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Parmi les outils développés par Karasek on trouve le Job Content Questionnaire (JCQ) en 1985, qui permet de mesurer l'exposition aux facteurs de stress au travail, non le niveau de stress lui-même. Reconnu mondialement et validé psychométriquement, notamment en français (Zawieja & Guarnieri, 2014).

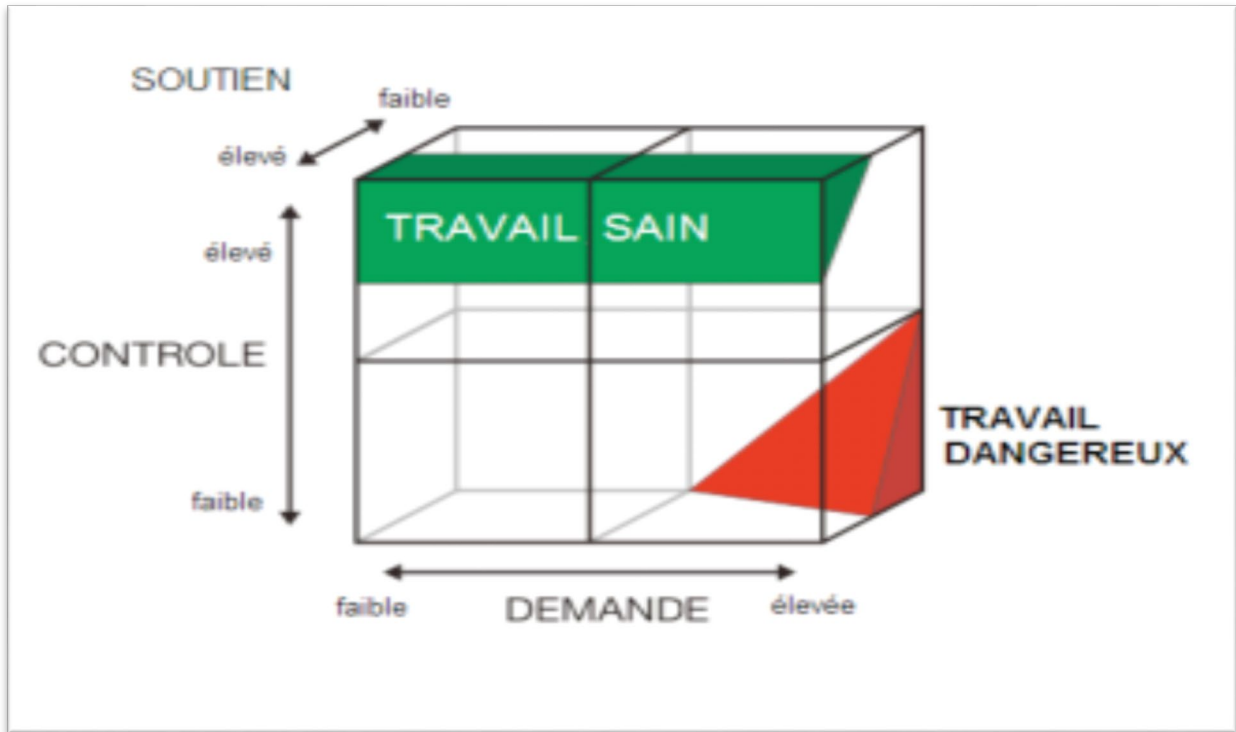
Il comprend plusieurs aspects, principalement la latitude décisionnelle (19 items), la demande psychologique et la charge mentale (8 items), le soutien social (11 items), les exigences physiques (5 items) et l'insécurité du travail (6 items). Ce dernier est conçu pour être auto-administrable en environ 15 minutes, comportant des questions formulées de manière simple et accessibles à toutes les catégories socio-professionnelles. Les réponses sont recueillies à l'aide d'une échelle de likert à quatre niveaux, allant de "fortement en désaccord" à "tout à fait d'accord" (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Ce questionnaire existe en plusieurs versions, notamment une version complète comprenant 49 questions, une version abrégée de 27 questions, ciblant uniquement les dimensions principales du modèle. Son utilisation est répandue dans multiples pays tels que les États-Unis, le Canada, l'Europe et le Japon, il est fréquemment intégré à d'autres outils d'évaluation des conditions de travail (Zawieja & Guarnieri, 2014). Enfin le JCQ est protégé par le droit d'auteur et soumis à redevance pour des études à grande échelle (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Pour conclure, le modèle de Karasek a été largement validé dans différentes études épidémiologiques, confirmant son pouvoir prédictif sur la santé mentale et physique des travailleurs. Il met en évidence l'impact négatif d'un faible contrôle décisionnel combiné à des exigences élevées, renforcé par un faible soutien social. Cependant, ce modèle présente certaines limites, entre autres sa simplicité et l'absence de prise en compte des différences individuelles ou des stratégies de coping. Malgré ces critiques, il reste un outil de référence pour l'évaluation des risques psychosociaux en milieu professionnel (Zawieja & Guarnieri, 2014).

Le schéma ci-dessous donne une présentation synthétique du modèle de Karasek, en illustrant ses trois dimensions, demande, contrôle et soutien social.

Figure 4 : Schéma du modèle Karasek (Demande – Contrôle – Soutien)



Source : (Nusshold, 2015) Page : 89

Ce schéma illustre nettement les interactions entre la demande, le contrôle et le soutien social dans le modèle de Karasek. Un niveau élevé de contrôle et de soutien permet de garder un travail sain, en présence de fortes demandes. Dans le cas contraire, un faible contrôle combiné à une forte demande et un soutien limité conduit à une situation de travail dangereux, propice au stress professionnel.

Outre ce modèle, on trouve un autre cadre d'analyse particulièrement utilisé est celui de Siegrist qui met l'accent sur le déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses perçues.

2-3-2 Modèle de Siegrist (Effort-Récompense) :

Développé par Johannes Siegrist en 1996, le modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses (ERI), repose sur l'idée qu'un déséquilibre entre les efforts fournis par un individu et les récompenses qu'il perçoit en retour peut générer du stress et avoir un impact négatif sur la santé et le bien-être professionnel (AFFO, 2019)

Le modèle de Siegrist compte plusieurs dimensions essentielles (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013) :

2-3-2-1 Les efforts

Qui englobent les obligations professionnelles, les contraintes de travail et les efforts psychologique fournis par le travailleur (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

2-3-2-2 Les récompenses

Qui à leurs tours se déclinent sous trois formes, la forme monétaires qui contient les salaires et les primes, la reconnaissance sociale qui regroupe estime, statut et respect, ainsi que la troisième forme qui est la perspective d'évolution donc promotion et développement de carrière (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

2-3-2-3 La latitude décisionnelle

Qui se réfère à la marge de manœuvre dont dispose le salarié dans l'organisation de son travail et la prise de décision (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

2-3-2-4 Le support social

S'agit du soutien et de l'aide des collègues et supérieurs afin de diminuer les effets négatifs du stress professionnel (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

2-3-2-5 La charge physique représente les exigences physiques du travail

Qui peuvent influencer l'équilibre efforts récompenses (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

D'après Siegrist, le stress surgit lorsque les efforts fournis par un travailleur ne sont pas compensés par des récompenses équivalentes. Ce déséquilibre entraîne une perception d'injustice et peut provoquer des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs particulièrement dans les trois situations suivantes (AFFO, 2019) :

- Quand le salarié subit des exigences professionnelles élevées sans pouvoir les remettre en question (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).
- Quand le salarié accepte des conditions dans une perspective stratégique, espérant des avantages futurs comme une promotion (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).
- Quand son inclination au surinvestissement l'amène à s'impliquer excessivement dans son travail sans attendre de reconnaissance immédiate (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

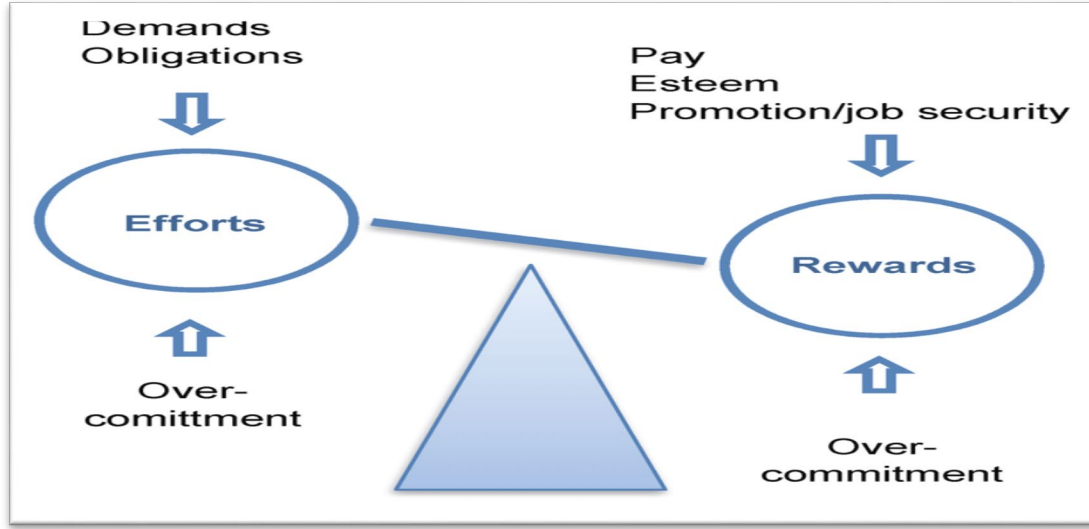
L'évaluation de ce modèle repose également sur un questionnaire spécifique basé sur une échelle de Likert comportant 16 items allant de « pas d'accord » à « d'accord et je suis très perturbé(e) », ce dernier permet de mesurer deux dimensions : les efforts extrinsèques qui correspondent aux exigences et aux contraintes imposées au travailleur, ainsi que les récompenses que nous avons évoqué dans la deuxième dimension du modèle de Siegrist. Le questionnaire permet ainsi d'évaluer la perception du ratio entre les efforts et les récompenses et d'analyser l'impact de ce déséquilibre sur la santé des collaborateurs (Bernez, Batt, Trognon, & Jonveaux, 2013).

Si le déséquilibre entre efforts fournis et récompenses perçues persiste il peut avoir de nombreuses répercussions négatives sur la santé et le bien-être au travail (AFFO, 2019):

- Sur la santé mentale : dans ce cas le stress généré peut entraîner de l'anxiété, de la dépression et un sentiment d'épuisement professionnel (burnout) (AFFO, 2019).
- Sur la santé physique : d'après plusieurs études un lien existe entre ce déséquilibre et un risque accru de maladies cardiovasculaires (AFFO, 2019).
- Sur la motivation et l'engagement : lorsque les collaborateurs trouvent que leurs efforts ne sont pas reconnus, cela peut conduire à une démotivation et un désengagement progressif (AFFO, 2019).

Pour conclure, ce modèle a été développé initialement pour le domaine médical, sauf qu'aujourd'hui ce dernier est utilisé dans la gestion des ressources humaines (RH) pour analyser le stress au travail et les risques psychosociaux (AFFO, 2019). Et pour le résumer ainsi que le simplifier on vous propose ce schéma :

Figure 5 : Schéma du modèle de Siegrist



Source : (Weig & Sayn-Wittgenstein, 2019) Page: 03

Pour résumer ce schéma illustre le modèle Effort-Récompense de Siegrist, qui se base sur l'idée qu'un déséquilibre entre les efforts fournis (exigences, responsabilités) et les récompenses perçues (salaire, reconnaissance et sécurité de l'emploi) peut générer du stress. Un engagement excessif (over-commitment) augmente ce déséquilibre, accentuant les risques pour la santé mentale des travailleurs.

Après avoir étudié séparément le management interculturel et la gestion du stress au travail, il est essentiel d'analyser les liens qui existent entre ces deux notions, afin d'apporter des solutions adaptées aux entreprises multiculturelles.

Section 3 : Interactions entre Management Interculturel et Gestion du Stress

Le management interculturel influence la perception et la gestion du stress au travail. Les différences culturelles impactent les réactions face au stress et les stratégies d'adaptation adoptées (Hofstede, Hofstede, & Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind.*, 2010). Cette section explore ces variations et les approches managériales favorisant un environnement professionnel équilibré (Trompenaars & Hampden-Turner, *Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2012)

3-1 Influence des Différences Culturelles Sur la Perception et La Gestion du Stress

:

3-1-1 Variation des Réactions au Stress selon les Cultures :

Des recherches récentes montrent que les réponses au stress sont ancrées profondément dans les normes culturelles (Chen, 2020). La perception et les stratégies d'adaptation du stress varient selon les cultures et s'expliquent par les normes sociales, les valeurs et croyances propres à chaque société :

3-1-1-1 La Perception Culturelle du Stress :

Est influencé par la culture, qui bâtit la manière dont les individus évaluent et réagissent aux situations stressantes, si on prend la dimension collectivisme VS individualisme du modèle d'Hofstede on trouve que dans les sociétés individualistes, comme celles d'Europe occidentale et d'Amérique du nord, le stress est souvent perçu comme un challenge personnel exigeant une gestion autonome (Bruchon-Schweitzer, 2005). Contrairement aux cultures collectivistes comme en Asie ou en Afrique, le stress est plutôt perçu comme une responsabilité collective où le soutien social joue un rôle central (Nobre & Mac Gabhann, 2011).

3-1-1-2 Réponses Emotionnelles et Physiologiques :

Varié selon les cultures, dans les sociétés occidentales, il est plus fréquent et socialement accepté d'exprimer ouvertement les émotions négatives liées au stress, contrairement aux autres contextes comme le Japon, où la retenue émotionnelle est privilégiée afin de préserver l'harmonie sociale (Matsumoto, 1990). De plus la culture influence la perception et l'expression des manifestations du stress. Comme dans certaines cultures asiatiques où le stress se traduit par des douleurs somatiques, tels que des douleurs abdominales ou des maux de tête, bien que dans les cultures occidentales, il s'exprime davantage par des troubles émotionnels comme l'anxiété et la dépression (Kleinman, 1982)

3-1-1-3 Stratégies d'Adaptation (coping) :

Diffèrent considérablement selon les contextes culturels. Dans les sociétés individualistes, les individus ont tendance à privilégier des méthodes axées sur l'autonomie et la résolution des problèmes, en adoptant des stratégies comme la recherche active de solutions et le développement personnel (Bruchon-Schweitzer, 2005). Alors que dans les cultures collectivistes le soutien social

ainsi que les pratiques spirituelles, telles que la prière et la méditation, occupent une place centrale dans la gestion du stress (Chun, Moos, & Cronkite, 2006).

Les stratégies d'adaptation des enfants sont influencées par la culture. Dans les sociétés collectivistes, les mamans favorisent l'acceptation et la régulation émotionnelle du stress, tandis que dans les cultures occidentales, l'accent est mis sur l'expression des émotions et la résolution des problèmes (Chen X., 2009). Par ailleurs, les normes et valeurs culturelles façonnent ces stratégies, certaines sociétés privilégiant une adaptation collective, tandis que d'autres encouragent l'individualisme (Puncky Paul Heppner, 2014).

3-1-1-4 Implication pour les Gestions du Stress et la Santé Mentale :

L'adaptation des interventions en santé mentale aux spécificités culturelles est essentielle, car les perceptions du stress varient selon les sociétés. Une approche universelle ne peut être efficace sans tenir compte des différences culturelles dans la gestion du stress (Chouanière, 2006). Dans le monde du travail, l'intégration des différences culturelles dans la gestion du stress permet de prévenir les risques psychosociaux et d'améliorer le bien-être des travailleurs. Des approches adaptées aux styles d'adaptation propres à chaque culture sont nécessaires pour favoriser un environnement professionnel sain (Trontin, Van de Weerd, & Weibel, 2002)

La santé publique doit prendre en compte les spécificités culturelles dans la gestion du stress. L'OMS souligne l'importance de stratégies individualisées pour mieux prévenir et traiter les troubles liés au stress à l'échelle mondiale (Organisation mondiale de la santé, 2023).

Une gestion efficace du stress en entreprise repose sur l'adaptation des pratiques managériales aux normes culturelles des collaborateurs. En tenant compte des différences dans les stratégies de coping, il est possible d'améliorer la qualité de vie au travail et de réduire les tensions professionnelles (Loriol, 2010).

Ces différences de perception du stress s'accompagnent fréquemment de styles de communication variés, sources de malentendus dans les équipes interculturelles.

3-1-2 Style de Communication et Malentendus Culturels :

La communication interculturelle en milieu professionnel est un enjeu central, notamment à cause des différents styles de communication. Ces différences se traduisent principalement dans la manière dont les individus expriment leur pensées et émotions. Certaines cultures privilégient une

communication explicitement verbale, alors que d'autres s'appuient beaucoup plus sur des indices non verbaux. Comme dans les cultures à faible contexte, par exemple l'Allemagne ou les Etats-Unis, la communication est plus directe et centrée sur les mots, tandis que dans les cultures à contexte élevé, comme celles du Moyen-Orient, la communication repose sur des sous entendus et des signaux non verbaux. Ces disparités peuvent générer des malentendus lorsque les interlocuteurs n'ont pas une compréhension mutuelle de ces styles. Donc les malentendus culturels proviennent de la fausse interprétation des messages, souvent en raison de ces différences dans le style de communication (Vautier, 2023).

Les divergences dans les styles de communication dans un environnement professionnel multiculturel peuvent entraîner des malentendus et des conflits. A titre d'exemple, des différences dans l'expressivité émotionnelle peuvent influencer la dynamique de groupe, où certains membres d'une équipe peuvent ressentir l'absence d'expression émotionnelle comme un signe de froideur, alors que d'autres peuvent l'interpréter comme une preuve de respect ou de retenue. Par ailleurs, les différences culturelles concernant l'usage du silence peuvent engendrer des tensions. Dans certaines cultures, le silence est respecté et interprété comme un signe de réflexion, tandis que dans d'autres, il peut être perçu comme un manque d'intérêt ou une réticence à communiquer (ZEROUALI, 2024).

Ces malentendus peuvent être classés en deux grandes catégories : pragma-linguistiques et socio-pragmatiques. Les malentendus pragma-linguistiques surviennent lorsque des mots ou des expressions sont interprétés de manière différente en raison de la langue ou des contextes linguistiques différents. Notamment une expression utilisée dans une culture peut signifier une chose alors qu'elle peut avoir une interprétation totalement différente dans une autre culture. Les malentendus socio-pragmatiques quant à eux se produisent lorsqu'il existe des différences dans la manière dont les valeurs culturelles fondamentales influencent la communication. Une communication verbale peut être perçue comme insensible ou impolie dans certaines cultures, alors qu'elle peut être considérée comme une simple formalité dans d'autres (Vautier, 2023).

Les malentendus interculturels peuvent également découler des différences dans la perception de l'autorité et du respect hiérarchique. Dans quelques cultures, la hiérarchie est marquée par une communication formelle et une distance entre supérieurs et subordonnés, tandis que d'autres privilégient une approche plus informelle et directe. Ces différences peuvent entraîner

des tensions, particulièrement lors de la prise de décision ou de la répartition des responsabilités. De plus, les styles de leadership, qu'ils soient participatifs ou directeurs, peuvent accentuer ces conflits dans des équipes multiculturelles (ZEROUALI, 2024).

Les divergences culturelles en communication non verbale représentent également une source de malentendus. Par exemple, les gestes, les expressions faciales et la distance physique peuvent être interprétés de manière très différente selon les cultures. Un geste jugé amical et respectueux dans une culture peut être perçu comme insultant ou inapproprié dans une autre. Ces différences dans la compréhension des signaux non verbaux peuvent entraîner des malentendus non intentionnels, influençant ainsi la dynamique de groupe et la cohésion de l'équipe (ZEROUALI, 2024).

Quand ces différences sont identifiées, il devient essentiel d'adopter des stratégies de communication adaptées afin de résoudre ces malentendus. L'utilisation de traducteurs de plateformes multilingues ou de supports visuels peut être bénéfique pour surmonter les barrières linguistiques. De plus des formations interculturelles pour les équipes peuvent aider à mieux comprendre les styles de communication variés et promouvoir des échanges plus harmonieux (ZEROUALI, 2024).

En conclusion, pour garantir une communication efficace dans un environnement multiculturel, il est essentiel de faire preuve de sensibilité aux différences culturelles. Les équipes doivent s'efforcer de respecter et d'adapter leurs interactions en fonction des besoins et des sensibilités spécifiques de chaque membre. Cette compréhension mutuelle contribue non seulement à réduire les malentendus, mais aussi à valoriser la diversité, ce qui solidifie la cohésion et améliore la productivité au sein de l'équipe (ZEROUALI, 2024).

Après avoir mis en lumière l'impact des différences culturelles sur les perceptions et manifestation du stress, il est désormais essentiel de s'intéresser aux leviers et pratiques permettant de le prévenir et de le réduire dans un contexte multiculturel.

3-2 Outils et Pratiques pour Atténuer le Stress dans un Contexte Multiculturel

:

3-2-1 Approches Managériales Adaptées aux Equipes Multiculturelles :

Parmi les leviers et pratiques qui permettent la prévention et la réduction dans un contexte on trouve les stratégies managériales qui peuvent être efficace dans les environnements multiculturels, ils peuvent être regroupées en quatre grandes approches, selon le degré de reconnaissance, d'intégration et de gestion des différences culturelles (Ren & Morin, 2024) :

3-2-1-1 L'interculturalisme :

Qui vise à créer un environnement inclusif où les différences culturelles sont reconnues, valorisées et intégrées au fonctionnement de l'organisation. Elle repose sur plusieurs aspects, notamment l'adaptation réciproque entre les travailleurs et l'organisation, la participation de tous les collaborateurs à la vie de l'organisation activement, aussi la formation interculturelle pour faciliter l'intégration et un climat de travail qui se base sur le dialogue, la coopération et la compréhension mutuelle (Ren & Morin, 2024).

3-2-1-2 L'assimilation culturelle :

Dans celle-ci, l'adaptation des travailleurs à la culture qui domine l'organisation est prioritaire et ça implique une forte exigence de conformité aux normes établies, un processus d'intégration unidirectionnel, ainsi que des risques de discrimination à l'embauche et une faible valorisation de la diversité culturelle (Ren & Morin, 2024).

3-2-1-3 La synergie culturelle :

Cette approche interactive est fondée sur la coopération interculturelle et l'apprentissage mutuel. Elle se caractérise par une interaction réciproque entre les cultures, la préservation des identités culturelles tout en renforçant la collaboration, le développement de solutions communes à partir de divers points de vue culturels, et finalement la valorisation des compétences transversales et l'organisation des formations, de mentorat et d'échanges culturels (Ren & Morin, 2024).

3-2-1-4 L'inclusion multiculturelle :

Est une stratégie qui vise à offrir un environnement équitable à tous, tout en soutenant l'adaptation culturelle sans imposer l'abandon de l'identité personnelle se traduisant par plusieurs

points dont l'égalité des droits et des opportunités, une attention portée au bien-être psychologique dans les interactions interculturelles, des pratiques pour limiter les biais inconscients, et un accompagnement des collaborateurs pour naviguer dans des contextes multiculturels complexes (Ren & Morin, 2024).

Pour répondre efficacement aux défis du stress en milieu interculturel, il est nécessaire d'adopter des pratiques managériales et des outils adaptés, tant sur le plan organisationnel que communicationnel.

3-2-2 Stratégies de Communication et Gestion de Conflits Interculturels :

Dans les environnements multiculturels, il est important d'adopter des stratégies de communication adaptés pour prévenir les conflits et favoriser des relations professionnelles harmonieuses. La compréhension des différences entre les styles de communications directe et indirecte permet d'éviter les malentendus, d'améliorer les interactions et de renforcer la cohésion des équipes. Une communication interculturelle efficace facilite la perception de compétence, la prise de décision et la collaboration (DIAW, 2024)

Certaines pratiques sont essentielles pour y parvenir comme l'écoute active, l'adaptation des messages aux contextes culturels, la sensibilisation continue aux différences culturelles et la formation en communication interculturelle. Parallèlement, l'intégration de politiques inclusives, le développement de programmes de mentorat, ainsi que le recours à des médiateurs interculturels participent à la création d'un climat de travail respectueux, équitable et collaboratif. Ces stratégies renforcent la compétence interculturelle et favorisent un environnement professionnel inclusif (DIAW, 2024).

Quant à la gestion de conflits culturels repose aussi sur la capacité à reconnaître et à comprendre les différences de valeurs et de perceptions. Des approches constructives, basées sur une communication ouverte, la compréhension mutuelle et le respect des différences, permettent de transformer les tensions en opportunités s'apprentissage et de croissance. Ces pratiques sont essentielles pour instaurer un climat de travail apaisé et productif dans les organisations diversifiées (DIAW, 2024).

Après avoir abordé les stratégies de gestion du stress et des conflits, il est nécessaire de se concentrer sur les initiatives favorisant le bien-être et la cohésion des équipes.

3-3 Perspective pour un Environnement de Travail Interculturel Apaisé :

3-3-1 Initiatives Favorisant le Bien-être et la Cohésion des Equipes :

Il est important que les organisations mettent en place des initiatives qui favorisent à la fois le bien-être des travailleurs et la cohésion des équipes dans un environnement interculturel. Ces actions contribuent à renforcer l'intégration des collaborateurs de différentes cultures et de créer un climat de travail respectueux et inclusif (Lauring & Selmer, 2013). En d'autres termes, un environnement de travail interculturel sain favorise non seulement la satisfaction professionnelle, mais aussi l'engagement des travailleurs et leur efficacité au sein des équipes.

Parmi les pratiques les plus adoptées, on retrouve les politiques d'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, la prévention du stress et la flexibilité du travail. Ces dispositifs sont considérés comme des leviers essentiels pour le bien-être au travail, principalement dans des contextes où les différences culturelles peuvent engendrer des tensions ou des incompréhensions (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006). L'instauration de programme dédié à la gestion de stress, de soutien psychologique ou de conciliation travail-famille contribue à renforcer la qualité de vie au travail et à réduire les risques psychosociaux (Kompier & Kristensen, 2001).

On trouve également la formation à la compétence interculturelle qui est un levier clé pour favoriser la cohésion des équipes. Ces programmes permettent aux collaborateurs et aux managers de mieux comprendre les différences culturelles, d'adapter leur communication et de promouvoir des valeurs de respect et de tolérance (Janssens & Brett, 2006). Celle-ci renforce les capacités d'adaptation des collaborateurs, mais aussi facilite le travail collaboratif dans les équipes multiculturelles.

En outre, les pratiques de team building interculturel, les activités de socialisation ou les groupes de discussion multiculturels sont des moyens concrets permettant de développer des relations de confiance et d'encourager la coopération entre les membres de différentes cultures (Ely & Thomas, 2001). Ces démarches renforcent la cohésion du groupe, encouragent le partage d'idées et participent à l'instauration d'un sentiment d'appartenance des membres à leur organisation.

Finalement, la mission du management inclusif est déterminant dans la promotion du bien-être et de la cohésion. Les leaders doivent encourager un climat d'écoute, valoriser les contributions

de chacun et adapter leur style de management en fonction des sensibilités culturelles des membres de leur équipe (Mor Barak, 2015).

Cela permet de poser les bases d'une synergie entre la diversité culturelle et la performance organisationnelle, où chaque initiative participe à un environnement de travail à la fois harmonieux et productif.

3-3-2 Synergie entre Diversité Culturelle et Performance Organisationnelle :

La synergie entre diversité culturelle et performance organisationnelle est importante dans un environnement professionnel globalisé.

Les recherches prouvent que la diversité culturelle peut apporter des avantages significatifs en matière de créativité, de prise de décision et d'innovation. Ainsi des équipes diversifiées, composées de personnes ayant des expériences et des visions du monde variées, avec le pouvoir de résoudre des problèmes complexes plus efficacement et proposer des solutions innovantes (Cox & Blake, 1991). Néanmoins, pour que cette diversité soit profitable, il est crucial de mettre en place un environnement où les travailleurs se sentent valorisés, respectés et inclus, ce qui demande des politiques et des pratiques managériales adaptées (Roberson, 2013).

La performance organisationnelle peut tout autant être renforcée lorsque les dirigeants adoptent des approches de gestion inclusive qui tiennent compte des différences culturelles et qui intègrent des pratiques de communication interculturelle efficaces. Une gestion inclusive favorise un climat de confiance et d'engagement au sein des équipes, ce qui mène à une meilleure collaboration, une diminution des conflits et à une augmentation de la satisfaction et de la performance des collaborateurs (Ely & Thomas, 2001).

Pour conclure, les organisations doivent mettre en place des programmes de formation et de développement qui sensibilisent les salariés à la diversité culturelle et solidifient leurs compétences interculturelles. Ces initiatives permettent de prévenir les tensions liées à la diversité, et de maximiser les avantages concurrentiels de l'organisation dans un environnement de travail globalisé (Piller, 2017).

Conclusion :

Nous avons étudié l'importance du management interculturel dans les organisations modernes, soulignant les théories clés de Hofstede, Trompenaars et Hall, qui permettent de comprendre les différences culturelles et leurs impacts sur le travail. Nous avons également exploré le stress en milieu professionnel, en soulignant son lien avec les différences culturelles et ses effets sur la santé et la performance des employés.

Nous avons constaté que la gestion efficace de la diversité culturelle, par des pratiques managériales adaptées et la valorisation du bien-être des équipes, est essentielle pour prévenir le stress et renforcer l'unité organisationnelle. En résumé, une approche interculturelle réussie permet non seulement de gérer le stress, mais aussi d'améliorer la performance collective.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil ainsi que la méthodologie adoptée pour mener à bien notre étude, en y intégrant les outils de collecte de données ainsi que les choix effectués pour l'analyse.

Chapitre II : Méthodologie et Terrain d'Enquête

Dans le cadre de cette recherche, il est essentiel de présenter la démarche méthodologique adoptée ainsi que le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit l'étude. Ce chapitre s'ouvre sur la méthodologie de recherche, en détaillant les outils de collecte de données utilisés, notamment les entretiens semi-directifs et le questionnaire structuré. Le déroulement de l'enquête sur le terrain, les contraintes rencontrées et les solutions mises en place seront également abordés.

Dans un second temps, nous présenterons l'organisme d'accueil, GE Healthcare. Cette section permettra de mieux comprendre son fonctionnement interne, son secteur d'activité, ainsi que les éléments contextuels utiles à la lecture et à l'analyse des résultats de notre étude.

Section 01 : Le Cadre Méthodologique de la Recherche

L'objectif de cette section est de présenter les différentes étapes ayant permis la réalisation de notre travail. Nous exposons au début la méthode de recherche adoptée, pour ensuite détailler les outils mobilisés pour la collecte des données et des informations nécessaires à notre étude.

1-1 Méthodologie de la Recherche :

La méthode selon Quivy et Van Campenhoudt (2011) est définie comme suit : « Une méthode est un ensemble de démarches logiques suivies pour atteindre un objectif, notamment dans la production de connaissances scientifiques. » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011).

Ou bien selon Grawitz Madeleine (2000, pp.351-352) : « La méthode est un ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie. » (Grawitz, 2000).

Afin de mener notre recherche, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse, spécifique et adaptée au sujet étudié.

Dans le cadre de notre recherche et pour répondre efficacement à notre problématique, nous avons choisi d'adopter une méthode mixte, articulant une approche qualitative, passant par des entretiens semi-directifs mené auprès des collaborateurs du département RH, et une approche quantitative, reposant sur la diffusion de questionnaires auprès des collaborateurs de l'entreprise. Cette méthode mixte est un devis complémentaire, avec une orientation plus marquée vers l'approche quantitative pour la collecte des données principales.

La méthode mixte comme le soulignent Jognson, Onwuegbuzie et Turner (2007, p.123) est définie comme : « La recherche mixte est une classe de recherche dans laquelle le chercheur combine les éléments des approches qualitative et quantitative pour obtenir une compréhension plus large et plus approfondie des phénomènes. » (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007).

L'approche qualitative nous permet d'explorer les significations, les expériences et les perceptions des acteurs interrogés dans leurs contexte naturel. Selon Mays et Pope (1995, page. 43) : « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans les contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays & Pope, 1995)

Quant à l'approche quantitative selon Bryman (2008, p. 22) : « La recherche quantitative peut être comme une stratégie de recherche qui met l'accent sur la quantification dans la collecte et l'analyse des données qui implique souvent une approche déductive pour tester des théories. » (Bryman, 2008).

La démarche mixte s'est révélée être la plus pertinente pour mener à bien notre étude, car elle est en parfaite adéquation avec l'objet de notre recherche. En combinant l'approche qualitative et l'approche quantitative, nous serons en mesure de recueillir des données à la fois riches en profondeur et robustes sur le plan statistique, afin d'analyser de manière globale la perception des collaborateurs et des responsables sur la gestion interculturelle et la prévention du stress en milieu professionnel.

1-2 Techniques de Recherches et Collecte de Données :

Les techniques d'investigation selon Grawitz (2000, p. 383) : « Les techniques sont des procédés pratiques utilisés pour recueillir des données, elles correspondent à l'application concrète des méthodes dans une recherche données. » (Grawitz, 2000, p. 383).

Pour la réalisation de notre étude, nous avons combiné plusieurs techniques de collecte de données : documentaire, l'observation, les entretiens semi-directifs ainsi que la diffusion de questionnaires. La combinaison entre ces différentes techniques nous a permis de récolter des données à la fois qualitatives et quantitatives, renforçant ainsi la rigueur et la crédibilité de notre recherche, tout en nous offrant une compréhension plus complète des dynamiques interculturelles et des mécanismes de gestion du stress en milieu professionnel.

1-3 L'Analyse Documentaire :

L'analyse documentaire nous permet de collecter des informations à partir de ressources écrites et existantes en rapport avec notre sujet de recherche, telles que des documents externes, des sites internet, des plaquettes institutionnelles, des documents internes, des rapports d'activités, des organigrammes, ou encore sites internet spécialisé.

Selon Grawitz (Grawitz, 2000, p. 385): « L'analyse documentaire est une technique qui consiste à exploiter systématiquement des documents existants pour extraire des informations utiles à la recherche scientifique. »

Dans le cadre de notre recherche, l'analyse documentaire s'est appuyée sur deux types de sources : les documents académiques, mobilisés principalement dans la revue de littérature, comprenant des ouvrages de référence (Hofstede,2001, Siegrist,1996...), des articles scientifiques sur le stress au travail, le management interculturel et la santé organisationnelle. Ainsi que des documents internes à l'entreprise GE Healthcare, incluant des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables RH, des données de communications institutionnelle ainsi que l'organigramme de l'entreprise.

1-4 L'observation :

L'observation constitue l'une des premières étapes de notre démarche de recherche. Elle nous a permis de mieux appréhender notre domaine d'investigation et de mieux cerner les pratiques en lien avec notre problématique. Nous avons ainsi mobilisé l'observations afin de comprendre le fonctionnement des formations mises en place, de recueillir des informations complémentaires sur leur déroulement, et d'analyser le comportement du personnel au sein de l'entreprise GE Healthcare. Cette immersion directe dans le milieu professionnel nous a offert une vision plus concrète et plus nuancée de la réalité du terrain.

Selon Quivy et Van Campenhoudt (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p. 200): « L'observation consiste à enregistrer de façon systématique et méthodique les comportements sociaux dans leur contexte naturel, sans intervention directe du chercheur. »

1-5 L'entretien :

Pour mentionner le type d'entretien que nous avons utilisé lors de cette recherche nous allons d'abord donner une définition de ce dernier et citer ses types.

1-5-1 Définition de l'entretien :

Selon Thiétart (1999) : « l'entretien est une situation de communication orale qui vise, à travers une série de questions-réponses, à recueillir des informations pertinentes en lien avec un objectif de recherche. » (Thiétart, 1999)

Selon nous, l'entretien constitue un moyen d'investigation privilégié permettant de recueillir un grand nombre d'informations, d'idées et de perceptions de la part de l'individu interrogé. Il repose sur l'instauration d'une relation de confiance avec l'interviewé, afin de favoriser un climat propice à l'échange et de ce fait obtenir le maximum d'informations utiles pour notre étude.

1-5-2 Types d'entretiens :

D'après Quivy et Van Campenhoudt (2011), il existe principalement trois grands types d'entretiens utilisés en recherche : l'entretien non directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif.

1-5-2-1 L'entretien non directif :

Il s'agit d'un entretien très libre, où l'interviewé n'est pas orienté par des questions précises, il s'exprime de manière spontanée autour d'un thème général proposé par le chercheur. Cette méthode permet de faire sortir des représentations profondes et spontanées du sujet étudié (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p. 194)

1-5-2-2 L'entretien semi-directif :

Celui-ci repose sur un guide thématique comprenant les grandes lignes des sujets à aborder. L'interviewé conserve une certaine liberté d'expression, le rôle de l'enquêteur dans cette méthode est de recentrer ou approfondir certains points essentiels. Cela permet d'équilibrer exploration libre et orientation du discours (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p. 195).

1-5-2-3 L'entretien directif :

Connu aussi sous le nom d'entretien structuré, il suit un ensemble de questions précises, la majorité du temps fermées, posées dans le même ordre à tous les participants. Il vise à obtenir des réponses comparables et standardisées pour faciliter l'analyse quantitative (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p. 196)

Un autre type d'entretien existe selon Ghiglione et Matalon (1998) citant l'entretien centré, qui est une forme particulière de l'entretien semi-directif. Dans ce cas, l'entretien tourne autour d'un thème précis prédéfini, que l'interviewé explore à travers ses propres mots, en profondeur (Ghiglione & Matalon, 1998, p. 78)

1-5-3 La démarche de l'entretien :

La démarche que nous avons suivie dans cette étude se résume en quelques points qui sont les suivants :

1-5-3-1 Le choix de l'entretien semi-directif :

Afin de mener à bien notre étude nous avons optés pour les entretiens semi-directifs, avec le Manager RH, et un collaborateur du département RH au niveau de la direction générale de GE Healthcare Algérie pendant le mois d'avril, en se basant sur quelques questions sous formes de rubriques selon un guide d'entretien avec l'objectif de collecter un maximum d'informations

nécessaires pour explorer notre domaine de recherche et décrire la politique de la gestion interculturelle et la gestion du stress au sein de cette entreprise.

1-5-3-2 La construction du guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un outil crucial dans la préparation des entretiens, servant à structurer l'échange et à garantir la comparabilité des réponses. Il est important de lui accorder une attention particulière en amont de la collecte des données pour en maximiser l'efficacité (Joullier, 2011, p. 87).

En pratique, le guide d'entretien est un document qui établit le cadre de l'entretien, en précisant le contexte, les thèmes à aborder et les questions à poser. Lorsqu'il s'agit d'un entretien semi-directif, il favorise des questions ouvertes, permettant ainsi une certaine flexibilité et la possibilité d'adapter l'entretien en fonction des réponses de l'interviewé. Ce guide est un outil de référence qui joue à la fois le rôle de plan de déroulement, de fiche de prise de notes et de rappel des points essentiels à explorer (Joullier, 2011, p. 88).

En outre, selon Bardin (2013), un guide d'entretien bien conçu doit permettre de maintenir un équilibre entre la rigueur nécessaire à la comparabilité des réponses et la liberté d'expression de l'interviewé. Ce double objectif est atteint en formulant des questions ouvertes et en restant attentif aux nuances exprimées lors de l'entretien (Bardin, 2013).

Pour notre étude nous avons élaboré un seul guide d'entretien ayant pour objectif principal la collecte d'informations auprès des responsables des ressources humaines, afin de comprendre les pratiques internes liées au management interculturel et à la gestion du stress au sein de l'entreprise GE Healthcare.

Ce guide d'entretien (Voir annexe 01) est structuré autour de trois rubriques principales : le management interculturel dans l'entreprise, la gestion du stress et la prévention des tensions, ainsi qu'une partie de conclusion axée sur la perception globale des pratiques mises en place.

Les questions proposées dans chaque rubrique visent à orienter la discussion tout en laissant une certaine liberté de réponse, permettant ainsi aux personnes interrogées d'exprimer leurs expériences, leurs opinions et de formuler d'éventuelles recommandations.

Deux entretiens ont été réalisés à cet effet, l'un avec le Human Resources Business Partner et l'autre avec la Human Resources Operations Partner, afin d'obtenir une vision complémentaire et représentative de la politique RH de l'entreprise sur ces thématiques.

1-5-3-3 L'élaboration des entretiens :

Une fois le guide d'entretien établi, nous avons réalisé des entretiens avec le Human Resources Business Partner et la Human Resources Operations. Les entretiens ont été effectués au courant du mois d'avril pour les collaborateurs de GE Healthcare en langue française.

1-5-3-4 L'exploitation des entretiens :

Les entretiens réalisés avec les responsables RH ont été entièrement retranscrits afin de préserver fidèlement les propos recueillis et garantir la fiabilité des informations utilisées. Ces retranscriptions ont servi de base pour identifier les pratiques internes de GE Healthcare en matière de management interculturel et de gestion du stress.

Dans le cadre de notre étude, les entretiens n'ont pas fait l'objet d'un traitement approfondi par logiciel ou d'une analyse sémantique poussée. Cependant, ils ont été exploités de manière ciblée afin d'enrichir la compréhension des politiques et dispositifs mis en place dans l'entreprise. Les extraits pertinents ont été mobilisés pour illustrer les orientations stratégiques de GE Healthcare, les actions concrètes menées et les perceptions exprimées par les professionnels RH interrogés.

L'objectif n'était donc pas d'effectuer une analyse exhaustive du discours, mais d'utiliser les contenus comme matériaux qualitatifs pour appuyer et illustrer les grands axes de notre problématique, en lien avec la culture organisationnelle, la diversité culturelle et la prévention du stress au travail.

1-6 Le questionnaire :

Afin de mentionner le type de questionnaire que nous avons utilisé pour cette recherche nous allons d'abord donner une définition de ce dernier et citer ses types.

1-6-1 Définition du questionnaire :

Le questionnaire est un outil de collecte de données standardisé utilisé en recherche quantitative, avec le but d'obtenir des informations objectives, comparables et analytiques auprès d'un échantillon de personnes. Ce dernier se compose d'une série de questions organisées de

manière logique et ciblée, permettant d'évaluer des perceptions, des comportements, des opinions ou des caractéristiques spécifiques liées à une problématique donnée (Sapsford, 2007).

L'utilisation du questionnaire en sciences sociales permet de collecter des données de manière efficace sur un large échantillon, et facilite leur traitement statistique dans une perspective de généralisation des résultats (Bryman, Social Research Methods , 2016)

1-6-2 Types de questionnaire :

Ils existent plusieurs critères pour classer les questionnaires :

1-6-2-1 Le mode d'administration :

Qui se divise en deux modes à son tour, le questionnaire-administré qui est rempli par le répondant seul (papier ou en ligne), ainsi que le questionnaire administré qui lui est rempli avec l'aide d'un enquêteur (par téléphone ou en face à face) (Sapsford, 2007).

1-6-2-2 Le type de questions :

Réparti en trois types, les questions fermées où le répondant choisit des réponses proposées (comme l'échelle de Likert et les cases à cocher), puis nous avons les questions ouvertes, ici le répondant formule sa propre réponse et finalement les questions semi-ouvertes avec des réponses prédéfinies et possibilité de réponse libre (Duchesne & Haegel, 2004).

1-6-2-3 Le contenu et l'objectif :

Le descriptif qui sert à recueillir des faits ou comportements, le questionnaire exploratoire qui permet de générer des hypothèses sur des perceptions, opinions, et le dernier questionnaire explicatif qui teste des relations entre les variables (Babbie, 2020).

1-6-3 La démarche du questionnaire :

Nous avons suivi une démarche qui se résume en quelques points qui sont les suivants :

1-6-3-1 Le choix du questionnaire auto-administré :

Dans le cadre de notre étude, en complément des entretiens semi-directifs, nous avons choisi de recourir à un questionnaire auto-administré afin de recueillir des données quantitatives auprès d'un échantillon élargi de collaborateurs. Ce choix s'explique par la volonté de croiser les approches qualitatives et quantitatives afin de renforcer la validité des résultats. Ce dernier permet d'avoir accès à un volume de réponses plus important, facilitant ainsi une lecture globale des perceptions autour du management interculturel et de la gestion du stress.

Le questionnaire a été distribué sous format numérique afin de faciliter sa diffusion et d'assurer l'anonymat des répondants. Il est structuré de manière à recueillir des informations à la fois descriptives et explicatives, tout en respectant une structure claire et des échelles de réponses homogènes.

Selon Sapsford (2007), le questionnaire est un outil privilégié pour collecter de manière standardisée les opinions, attitudes ou comportement des individus à travers des questions fermées, permettant une analyse statistique rigoureuse. C'est un type de méthode particulièrement adapté pour explorer les liens entre pratiques managériales et bien-être au travail dans un environnement multiculturel (Sapsford, 2007).

1-6-3-2 La construction du questionnaire :

Dans tout travail de recherche impliquant des données quantitatives, la conception du questionnaire constitue une étape essentielle. Nécessitant une formulation claire, un choix pertinent des échelles de réponse, et une organisation cohérente des thématiques abordées (Babbie, 2020).

Pour notre recherche, le questionnaire a été élaboré à partir de deux cadres théoriques reconnus, le modèle des dimensions culturelles de Hofstede, pour évaluer la perception du management interculturel, et le modèle effort-récompense de Siegrist, afin de mesurer les facteurs de stress au travail. Notre questionnaire (voir annexe 02) est structuré en quatre parties principales:

- **Informations générales** : âge, sexe, ancienneté, poste afin de dresser un profil sociodémographique des répondants.
- **Perception du management interculturel** : évaluée à l'aide d'échelle de Likert (1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord), en lien avec les dimensions de Hofstede.
- **Gestion du stress au travail** : inspirée du modèle effort-récompense, mesurant la fréquence des situations stressantes ou protectrices.
- **Prévention des tensions au travail** : portant sur les actions mises en œuvre dans l'entreprise pour réduire le stress et améliorer le climat organisationnel.

Chaque partie de ce questionnaire est composée exclusivement de questions fermées, facilitant l'analyse des réponses via un traitement statistique. Les échelles utilisées sont principalement de type Likert à 5 points, recommandées pour mesurer les attitudes (Dörnyei & Taguchi, 2009).

1-6-3-3 L'élaboration du questionnaire :

Une fois le questionnaire finalisé, nous avons procédé à sa diffusion au sein de l'entreprise GE Healthcare. Conformément aux règles internes de l'organisation, l'utilisation de plateformes externes telles que Google Forms étant formellement interdite, nous avons utilisé l'outil interne de l'entreprise dédié à la réalisation de sondages. Ce canal officiel nous a permis de garantir la confidentialité et le respect des normes de sécurité imposées par la structure.

Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des employés de l'entreprise, soit une population estimée entre 130 et 150 personnes. Nous avons obtenu un total de 109 réponses exploitables, ce qui constitue un taux de participation satisfaisant. L'enquête a été réalisée en langue française et s'est déroulée entre la fin du mois d'avril et le début du mois de mai.

1-6-3-4 L'exploitation des questionnaires :

Les entretiens réalisés ont été entièrement retranscrits, ce qui constitue une étape fondamentale pour préserver l'intégrité des propos recueillis. Cette retranscription permet une lecture rigoureuse et une interprétation fidèle des perceptions exprimées par les participants. L'analyse a été conduite en deux temps :

Une analyse thématique manuelle : Elle a permis d'identifier les représentations des salariés sur le management interculturel, les relations interpersonnelles dans un contexte multiculturel, les sources de stress au travail ainsi que les mécanismes de prévention des tensions. Les propos ont été regroupés par thème afin de dégager des tendances, des convergences et parfois des contradictions dans les discours.

Un traitement quantitatif complémentaire via SPSS : Certaines réponses qualitatives ont été codées pour dégager des fréquences et permettre des croisements simples. Ce codage a facilité l'intégration de certaines variables issues des entretiens dans une logique de triangulation avec les résultats du questionnaire.

Les thématiques dégagées ont également nourri la modélisation par équations structurelles (SEM). En effet, les éléments récurrents dans les discours, tels que la communication interculturelle, la reconnaissance, le soutien hiérarchique ou encore l'équilibre effort-récompense, ont permis de formuler des hypothèses sur les liens entre le management interculturel et la gestion du stress. Ces hypothèses ont ensuite été testées empiriquement à partir des données quantitatives du questionnaire.

1-7 Le logiciel SPSS :

Pour le traitement de l'analyse des données quantitatives issue du questionnaire, nous avons choisi d'utiliser le logiciel IBM SPSS Statistics, cet outil est largement reconnu pour sa robustesse en matière d'analyses statistiques en science sociales. SPSS permet de traiter un grand volume de données, de produire des statistiques descriptives et inférentielles, et d'effectuer des tests de corrélation, de régression, ou encore des analyses factorielles. Son interface conviviale et ses capacités d'analyse avancée en font un choix pertinent pour les chercheurs en gestion et en psychologie du travail (Field, 2013).

1-8 Analyse Univariée et Multivariée :

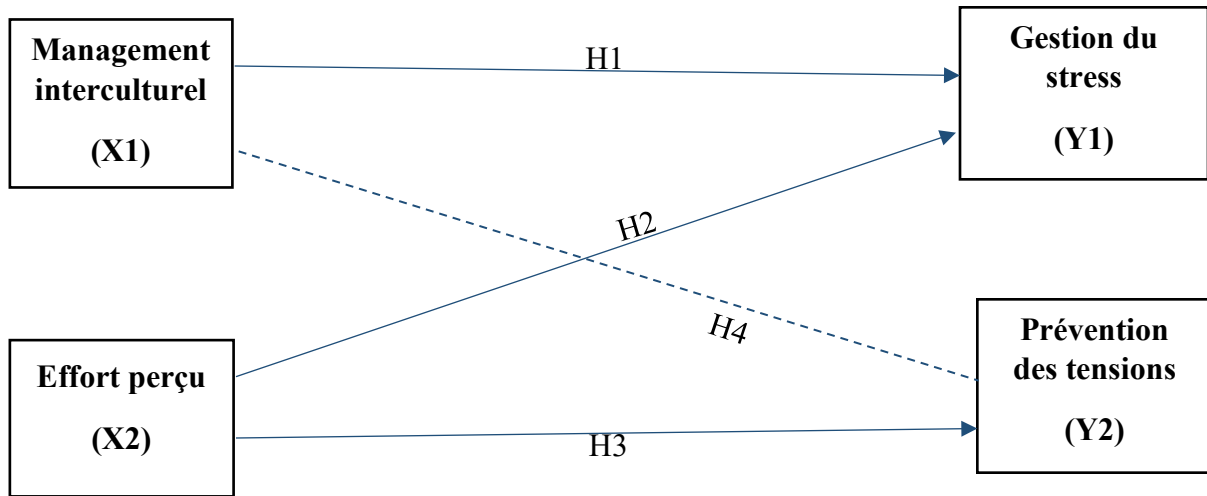
Nous avons eu recours à une approche statistique, articulée autour d'analyses univariées et multivariées, réalisées à l'aide du logiciel SPSS. L'analyse univariée nous a permis de décrire individuellement chaque variable de notre étude, en observant la distribution des réponses et les fréquences, afin d'obtenir une première lecture des perceptions des répondants (Babbie, 2020).

L'analyse multivariée, quant à elle, permis d'examiner les relations entre plusieurs variables indépendantes et dépendantes simultanément. À travers des tests de corrélation, des régressions multiples et testes multivariés, nous avons pu mesurer l'effet du management interculturel (perception) et de l'effort perçu sur la gestion du stress et la prévention des tensions.

Cette approche est recommandée dans les recherches en sciences de gestion pour tester les hypothèses théoriques et identifier les variables explicatives clés (Hair & all, 2019). Elle est également adaptée lorsque l'objectif est de vérifier empiriquement un modèle conceptuel sans avoir à utiliser la modélisation.

Enfin, les résultats obtenus ont été interprétés à la lumière des modèles théoriques mobilisés, en assurant la cohérence entre les données empiriques et les fondements conceptuels.

Figure 6 : Schéma conceptuel de la recherche



Source : Élaborer par nous-même à partir de la théorie

Cette étude adopte une approche quantitative avec un design explicatif, visant à tester des hypothèses fondées sur des modèles théoriques préexistants afin de confirmer ou d'infirmer les résultats de recherches antérieures. L'objectif principale est d'analyser comment le management interculturel et le modèle effort-récompense influencent deux dimensions centrales du bien-être au travail : la gestion du stress, et la prévention des tensions en milieu professionnel.

La variable dépendante principale de cette recherche est la gestion du stress (Y1), mesurée à travers des indicateurs tels que : la fréquence du stress perçu, le soutien des collègues et des supérieurs, la reconnaissance, et l'équilibre entre les efforts demandés et les récompenses obtenues conformément au modèle de Siegrist 1996.

La variable dépendante secondaire ou variable de conséquence est la prévention des tensions au travail (Y2), évaluée à travers des indicateurs comme : la mise en place des dispositifs de soutien, les actions de prévention et l'organisation favorisant le bien-être.

Pour les variables indépendantes nous avons le management interculturel (X1) qui est évalué à l'aide du modèle de Hofstede (2001) (indicateurs : accessibilité des supérieurs, coopération...), et la variable modèle effort-récompense (X2), cette dernière est basée sur la théorie de Siegrist (1996), incluant les efforts à fournir, la reconnaissance...etc.

Les hypothèses de cette recherche sont fondées sur des modèles de littérature robustes et sont formulées comme suit :

1-8-1 H1 :

Le management interculturel influence positivement la gestion du stress au travail. Cette hypothèse s'appuie sur le modèle d'Hofstede (2011), selon lequel la prise en compte des différences culturelles améliore la coopération, la clarté des rôles et la communication, réduisant les sources de stress. D'après Schein (2010) "une culture organisationnelle inclusive favorise le sentiment d'appartenance et de bien-être psychologique".

1-8-2 H2 :

L'effort perçu influence positivement la gestion du stress. Cette hypothèse est basée sur le modèle de Siegrist (1996), qui illustre que lorsque les efforts fournis par un salarié ne sont pas équilibrés par des récompenses suffisantes (reconnaissance, soutien, rémunération), cela peut engendrer un stress chronique. Ce déséquilibre psychologique constitue une source de mal-être au travail majeure, souvent associée à une charge mentale et émotionnelle (Karasek & Theorell, 1990).

1-8-3 H3 :

L'effort perçu influence positivement la prévention des tensions. Un niveau d'effort élevé peut également augmenter les risques de tensions sociales, de démotivation ou de conflits. Notamment lorsque les ressources de soutien sont insuffisantes. Ainsi les entreprises mettent en place des dispositifs de préventions (écoute, communication, flexibilité) pour limiter la pression (Siegrist, 1996) (Lazarus & Folkman, 1984). Cela suggère un lien direct entre l'intensité l'effort perçu et les besoins en prévention.

1-8-4 H4 :

Le management interculturel n'a pas d'effet significatif sur la prévention des tensions. Bien que la littérature (Cox & Blake, 1991) (Adler & Gundersen, 2008) insiste sur le rôle positif de la diversité bien gérée dans la réduction des conflits, cet effet semble indirect et dépend fortement de la traduction concrète des pratiques interculturelles dans le quotidien des équipes. Dans certains contextes, ces pratiques peuvent être perçues comme insuffisamment opérationnelles pour impacter directement la prévention des tensions.

Section 02 : Présentation de l'Entreprise

2-1 Fondation Historique et Développement dans le Monde :

GE Healthcare, initialement une division de General Electric (GE), s'est détachée de sa maison mère pour donner naissance à une entreprise autonome le 4 janvier 2023 (GE Healthcare, 2023). Cette entreprise, a joué un rôle central dans le développement d'équipements médicaux innovants depuis ses débuts, tout en agrandissant ses activités à d'autres domaines de la santé (Investopedia, 2023).

En revenant aux origines, General Electric, Fondée en 1892 par Thomas Edison, a incarné l'un des plus grands conglomérats industriels mondiaux pendant longtemps. Toute fois confrontée à plusieurs difficultés financières, notamment après la crise économique de 2008, cette dernière a engagé une profonde restructuration (General Electric, 2023).

2-1-1 En 1994 :

GE a commencé à acquérir plusieurs sociétés dans le domaine de la santé, renforçant ainsi sa position dans l'imagerie médicale (radiologie, IRM, échographie...) (General Electric, 2023).

2-1-2 En 2004 :

GE Medical Systems devient officiellement GE Healthcare, marquant une étape importante vers la spécialisation du groupe dans le domaine de la santé (GE Healthcare, 2023).

2-1-3 De 200 à 2020 :

GE Healthcare élargit son portefeuille de produits en incluant des solutions de diagnostics avancés, de gestion de données cliniques et d'intelligence artificielle, tout en consolidant sa présence mondiale (Investopedia, 2023).

2-1-4 En janvier 2023,

GE a officialisé la scission de GE Healthcare, désormais entité indépendante. Cette opération s'inscrit dans un plan de transformation globale, à travers lequel GE s'est recentrée sur deux principales branches, la première est GE Aerospace, dédiée à la production de moteurs d'avions et de systèmes aéronautique. La deuxième branche est GE Vernova, qui regroupe les activités dans le domaine de l'énergie, intégrant les énergies renouvelables et les solutions numériques (GE Healthcare, 2023) (General Electric, 2023).

2-1-5 Aujourd'hui,

GE Healthcare est reconnue pour ses équipements de haute technologie (IRM, scanners, échographes, systèmes d'imagerie moléculaire), ses logiciels d'analyse de données médicales et ses solutions connectées pour améliorer la prise en charge des patients (GE Healthcare, 2023).

Concernant cette partie historique, nous nous sommes basés sur des sources officielles comme le site Web de GE Healthcare, les communiqués et le site de General Electric, des articles spécialisés (Investopedia).

2-2 Historique en Algérie :

General Electric est présente en Algérie depuis plus de 45 ans, principalement à travers ses activités liées à l'énergie, tandis que GE Healthcare a commencé à s'implanter solidement en Algérie durant les années 2000-2010 en fournissant des équipements médicaux (échographie, IRM, scanner) aux établissements hospitaliers publics et privés, en ayant un lien avec le ministère de la santé (GE Healthcare Africa, 2023).

GE mène une stratégie active de soutien au développement des compétences locale en Algérie depuis de nombreuses années, passant par la mise en place de centre de formation et de soutien à l'innovation, dans plusieurs secteurs (énergie, santé et entrepreneuriat) (General Electric, 2017).

GE Healthcare a lancé un Centre d'Applications Avancé situé à Alger, destiné aux professionnels de la santé en 2013. A partir de ce centre GE Healthcare vise à renforcer la compétence locale en matière de maintenance biomédicale. Le centre d'Application Avancée a accueilli plus de 300 participants et délivré plus de 280 heures de formation depuis son ouverture (General Electric, 2017).

Une autre Company a été créée durant la même année en partenariat avec Sonatrach et Sonelgaz sous le nom d'Algesco (Algerian GE Service Company). Qui est un centre de services spécialisé dans la maintenance des turbomachines, et comprend également une infrastructure de formation avec la possibilité d'accueillir jusqu'à 300 professionnels par an. Depuis sa fondation, plus de 1600 personnes y ont été formées, pour un total de plus de 600 journées de formation (General Electric, 2017).

Le 6 février 2017, l'ouverture officielle du centre de formation de GETL (General Electric Technical and Leadership Academy) a été annoncé par GE, situé à Bab Ezzouar dans la Tour CMA CGM, Alger. Avec une superficie de plus de 650 m² ce centre est le premier du genre en Afrique du Nord, consacré au développement des compétences techniques et managériales des employés de GE et de ses partenaires dans les secteurs de l'énergie (Sonelgaz, Sonatrach) ainsi que la santé, publique comme privé (General Electric, 2017).

Le centre GETLA a pour ambition de devenir un pôle de référence pour la formation en Algérie, en renforçant les compétences techniques et le leadership local, adaptés aux défis du paysage industriel. En parallèle GE soutien activement l'innovation et l'entrepreneuriat à travers plusieurs initiatives destinées aux jeunes algériens, y compris (General Electric, 2017) :

- Le concours IDEA (Industrie et Développement de l'Entrepreneuriat en Algérie), qui a financé 6 PME locales (General Electric, 2017).
- L'atelier de prototypage à Sylabs (Alger), le projet GE Garages (General Electric, 2017).
- Une collaboration avec Injaz El Djazair pour encourager l'esprit entrepreneurial (General Electric, 2017).
- Le programme Executive School, en partenariat avec l'École Polytechnique (General Electric, 2017).

Ces actions traduisent l'engagement durable de GE et GE Healthcare en faveur du développement économique et humain en Algérie.

2-3 Nombre de Pays d'Internationalisation et Nombre d'Employés :

GE Healthcare, est une organisation mondiale et locale aussi. Elle est présente au service de clients dans plus de 160 pays, avec 4 régions commerciales fortes, avec environ 51 000 employés à travers le monde. Cette entreprise investit plus d'un milliard de dollars par an en R&D (Recherche et Développement) (GE Healthcare, 2023).

En Algérie, le nombre d'employés se situe dans une fourchette de 130 à 150 employés dans toutes les wilayas où elle se trouve (SocieteAlgerie, 2024).

2-4 Contexte Stratégique et Valeurs Fondamentales :

GE Healthcare, se distingue par sa mission de "Créer un monde où les soins de santé n'ont pas de limites", en intégrant des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et l'expertise clinique (GE Healthcare, 2023). En 2024, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 19,7 milliards de dollars, avec un bénéfice net de 2 milliards et une marge nette de 13,5 %

(Investor.gehealthcare, 2025), et investit chaque année 1 milliard de dollars en R&D pour soutenir son ambition d'innovation. Ses valeurs sont basées sur l'esprit de croissance, l'agilité, l'inclusion et la priorité aux personnes (careers.gehealthcare, 2025). GE Healthcare évolue dans un marché hautement concurrentiel, notamment face à Siemens Healthineers et Philips.

2-5 L'Organisation de l'Entreprise (GE Healthcare) :

Après sa scission de General Electric en janvier 2023, GE Healthcare est une entreprise indépendante spécialisée dans les technologies médicales. Elle est organisée autour de quatre segments principaux, chacun dédié à des produits et services spécifiques dans le domaine de la santé (GE Healthcare Business areas, 2023).

2-5-1 Imagerie Médicale (Imaging) :

Ce segment représente 54% du chiffre d'affaires de GE Healthcare en 2023 qui fait de lui son segment le plus important. Il contient des équipements tels que les systèmes d'imagerie par résonance magnétique (IRM), l'imagerie moléculaire, la tomodensitométrie (CT) ainsi que les systèmes de radiographie et de mammographie. Ces technologies permettent aux professionnels de santé de visualiser l'intérieur du corps pour avoir un meilleur diagnostic et améliorer le suivi et le traitement des maladies (GE Healthcare Secteurs d'activité, 2023).

Figure 7 : Système d'imagerie par résonance magnétique (IRM) de GE Healthcare

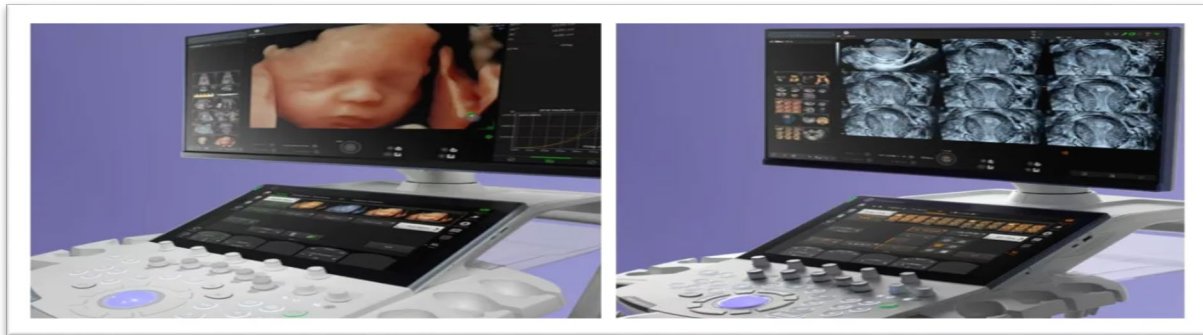


Source : (GE Healthcare Business areas, 2023)

2-5-1-1 Échographie (Ultrasound) :

La gamme d'échographes de GE Healthcare est étendue et répond aux besoins cliniques dans multiples situations. Elle inclue des systèmes adaptés à la santé des femmes, à la cardiologie, la radiologie générale, aux soins primaires et aux échographies au point de service. Ces dispositifs sont destinés à offrir des images de haute qualité dans des environnements cliniques variés (GE Healthcare Secteurs d'activité, 2023).

Figure 8 : Système D'échographie (Ultrasound) de GE Healthcare



Source : (GE Healthcare Business areas, 2023)

2-5-1-2 Solution de Soins aux Patients (Patient Care Solutions – PCS) :

Cette catégorie développe des dispositifs médicaux et des technologies qui aident à maintenir la vie. Elle inclue des équipements de surveillance des patients, des systèmes d'anesthésie, des solutions de soins respiratoires, de cardiologie diagnostique et de soins néonataux. Le but est de connecter les soignants et les patients dans un écosystème qui améliore les soins, facilite la prise de décision et augmente l'efficacité (GE Healthcare Secteurs d'activité, 2023).

Figure 9 : Système de Solution de Soins aux Patients (Patient Care Solutions – PCS) de GE Healthcare



Source : (GE Healthcare Secteurs d'activité, 2023)

2-5-1-3 Diagnostics Pharmaceutiques (Pharmaceutical Diagnostics - PDx) :

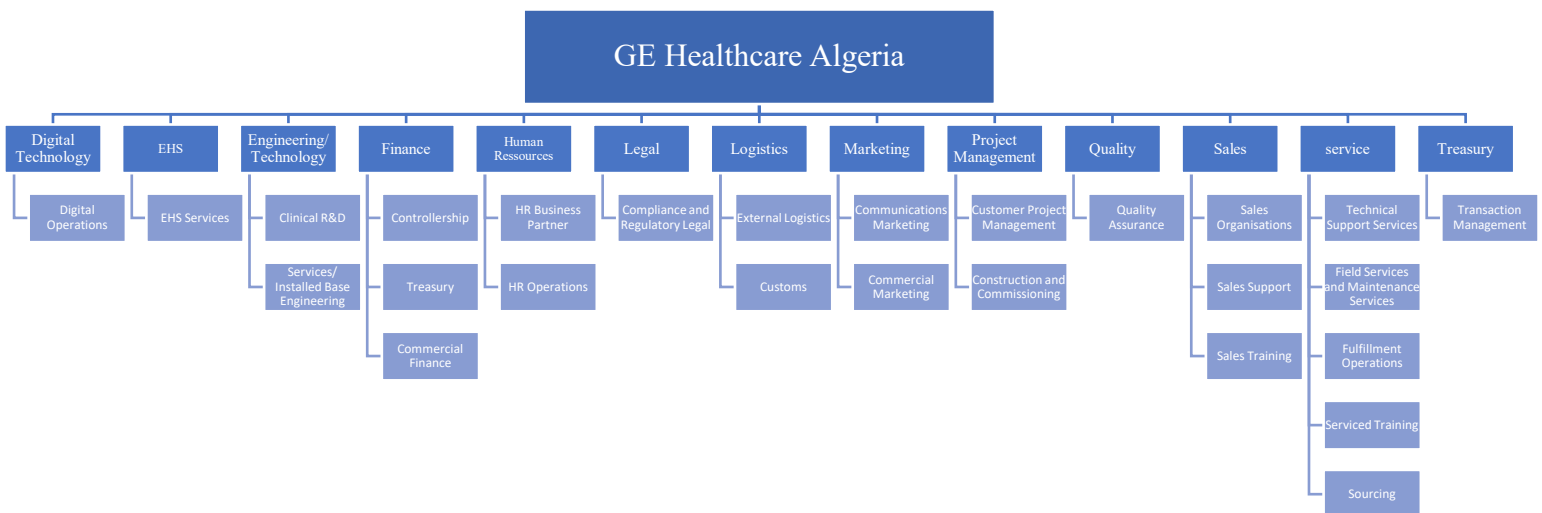
GE Healthcare est un acteur majeur dans la production de produit de contraste utilisés en imagerie médicale. Ces produits permettent d'améliorer la qualité des images dans des spécialités comme la neurologie, la cardiologie et l'oncologie. Les agents de cette division sont utilisés dans le monde entier, avec une moyenne de trois patients examinés chaque seconde (GE Healthcare Secteurs d'activité, 2023).

Figure 10 : Exemple de produit de contraste utilisés en imagerie médicale de GE Healthcare



Source : (GE Healthcare Business areas, 2023)

Figure 11 : Organigramme de GE Healthcare Algérie



Source : Document interne de l'entreprise

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'établir le cadre méthodologique et contextuel de notre recherche. La première section a présenté en détail la démarche adoptée, les outils de collecte de données (entretiens semi-directifs et questionnaire structuré), ainsi que les choix d'analyse retenus, assurant la rigueur et la cohérence du travail. La seconde section offre une présentation synthétique de l'organisme d'accueil, GE Healthcare, en mettant en lumière ses principales caractéristiques organisationnelles.

Ces éléments constituent une base essentielle pour aborder, dans le chapitre suivant, l'analyse et l'interprétation des données recueillies.

Chapitre III : Présentation et Discussion des Résultats

Ce chapitre est dédié à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire. Après avoir établi les fondement théoriques et méthodologiques de notre étude, ainsi que précisé notre objectif de recherche, nous avons collecté des données pertinentes auprès d'un échantillon représentatif d'employés, données que nous avons ensuite soumises à une analyse approfondie.

Cette étape cruciale vise à mettre en évidence les principales conclusions et les enseignements issus de notre recherche. Nous commencerons par présenter une synthèse des résultats les plus significatifs, avant d'en souligner les apports à la littérature existante. Ces conclusions nous permettront de répondre à notre problématique initiale et d'apporter un éclairage pertinent sur notre thématique.

Cette analyse contribuera à approfondir la compréhension du lien entre le management interculturel et la gestion du stress, ainsi que la réduction des tensions au travail. Elle apporte ainsi des éléments pertinents tant sur le plan théorique que pratique dans le champ du management des ressources humaines, en mettant en lumière l'importance de la dimension interculturelle dans le bien-être des employés et la cohésion organisationnelle.

Section 01 : Politique Interne de l'Entreprise en Matière de Management Interculturel et de Gestion du Stress

Cette section s'appuie sur deux entretiens menés avec un HR Business Partner et une HR Operations Partner. Elle vise à présenter les pratiques internes de l'entreprise en matière de management interculturel et de gestion du stress, en mettant en évidence les perceptions, les actions mises en œuvre et les dispositifs existants pour prévenir les tensions et accompagner les collaborateurs.

GE Healthcare évolue dans un environnement profondément international, ce qui exige une attention particulière portée à l'accompagnement des diversités culturelles et aux enjeux psychosociaux liés au bien-être des employés. Ces orientations sont étroitement alignées avec les valeurs fondamentales déjà citées de l'entreprise, à savoir : la mentalité de croissance (Growth Mindset), les gens d'abord (People First), agilité (Agile) et le sentiment d'appartenance (Belonging). Ces valeurs influencent directement la politique interne en matière de management humain.

1-1 La Gestion de la Diversité Culturelle dans l'Environnement Professionnel :

GE Healthcare évolue dans un contexte international où la collaboration des équipes originaires de différentes cultures, en interne comme en externe, est fréquente. Cette diversité génère des interactions riches, ainsi que des défis notables liés à ces différences culturelles. Les interviewés identifient plusieurs sources potentielles de décalage culturel : barrière de la langue, styles de communication, rapport au collectif et à l'individuel, gestion du temps, perception du conflit, croyances religieuses, normes sociales et éthiques, ainsi que la hiérarchie et la prise de décision (centralisée vs participative), les styles de communication (directs ou indirects), et le rapport au temps, comme le confirment les deux responsables RH interrogées "parmi les différences les plus fréquemment rencontrées, on note : le rapport du temps (ponctualité, gestion des délais), les styles de communication, la hiérarchie et la prise de décision".

Ces éléments influencent concrètement les méthodes de travail, la communication entre les équipes de la gestion des projets. Toutefois, GE Healthcare ne considère pas ces différences comme des obstacles, au contraire elle les considère comme des leviers de progrès, favorisant l'adaptabilité et la compréhension interculturelle, selon l'un des responsables, ces différences, bien que parfois sources de malentendus, deviennent des opportunités d'apprentissage quand elles sont bien encadrées.

Dans cette optique, l'entreprise adopte une démarche inclusive alignée avec ses valeurs d'ouverture, d'écoute et de respect mutuel. Pour accompagner ses collaborateurs, plusieurs actions concrètes sont mises en place :

- Des ateliers de sensibilisation interculturelle, visant à mieux comprendre les référents culturels des collègues et éviter les stéréotypes,
- Des programmes de mentorat favorisant les échanges entre cultures et l'intégration des nouveaux collaborateurs,
- Ainsi que des politiques internes de diversité et d'inclusion qui encouragent la reconnaissance des singularités et les contributions de chacun.

Ces dispositifs permettent non seulement de prévenir les tensions culturelles, mais aussi de créer un environnement de travail plus riche, innovant et solidaire, comme le souligne l'un des deux interviewés "Oui l'entreprise mets en place ce genre d'actions, elles visent à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux culturels, à développer leur intelligence culturelle, et à leur fournir des outils concrets pour mieux collaborer dans un environnement international".

1-2 Une Approche Proactive de la Gestion du Stress :

L'une des principales priorités des responsables RH est la gestion du stress. L'entreprise met tout en œuvre pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle à travers diverses mesures, dont les actions de sensibilisation, dispositifs d'écoute, accompagnement en ligne, et mise en œuvre d'une politique globale de bien-être ("wellness policy"). Cette politique repose sur une vision holistique de la santé mentale et physique des employés, considérée comme un levier de performance durable.

Les principales sources de stress identifiées incluent la surcharge de travail, le manque d'information, le déséquilibre entre vie privée et professionnelle, ainsi qu'un repos insuffisant comme le déclare le HRBP "parmi les sources principales du stress on trouve le manque d'information, une charge de travail excessive, un déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle...". On peut remarquer que contrairement aux idées reçues, les différences culturelles ne sont pas perçues ici comme des sources de stress, mais plutôt comme une opportunité d'apprentissage et d'enrichissement collectif.

Pour répondre aux situations de tension, GE Healthcare a mis en place un ensemble cohérent de dispositifs par exemple : l'intervention rapide des RH, recours à des médiateurs internes formés à la gestion des conflits, des procédures confidentielles et signalement, un soutien psychologiques assuré par des professionnels externes, et des programmes de bien-être centrés sur l'activité physique, la nutrition, le sommeil et la pleine conscience. La HROP déclare clairement

“l’entreprise favorise une approche basée sur le dialogue et la méditation. En cas de tension, les RH interviennent pour analyser la situation”.

La diversité culturelle est aussi intégrée dans les actions de prévention des conflits, à travers des sensibilisations spécifiques ou des outils de formation qui tiennent compte des particularités culturelles dans la gestion du stress. L’objectif est d’adapter les approches managériales aux profils des collaborateurs, en tenant compte de leurs référents culturels, tout en promouvant une culture organisationnelle commune fondée sur l’écoute, la bienveillance et le respect mutuel.

1-3 Dispositifs Mis en Place et Recommandations des RH :

Les deux responsables RH soulignent que la compréhension interculturelle contribue fortement à réduire les malentendus, renforcer la communication, instaurer un climat de confiance et stimuler la créativité au sein des équipes. GE Healthcare est perçue comme engagée et proactive dans la gestion du stress, bien qu’il subsiste des marges de progression. Cette approche s’inscrit dans une vision globale de la qualité de vie au travail et de la performance collective durable.

Les points forts relevés concernent la politique de bien-être, les canaux de communication sécurisés (tels que les boîtes de dialogue anonymes ou les entretiens de suivi RH), et l’engagement pour un environnement de travail sain, équitable et respectueux des différences. L’encadrement de proximité joue également un rôle essentiel dans l’identification précoce des signaux de stress ou de mal-être, grâce à des formations régulières à la gestion d’équipe multiculturelle et bienveillante.

Les axes d’améliorations suggérés par les responsables RH incluent un renforcement de l’écoute active des collaborateurs, à travers des enquêtes internes plus fréquentes ou des feedbacks structurés “ Il est toujours possible d’améliorer notre capacité à être plus à l’écoute des employés, en prenant en compte leurs feedbacks et en répondant à leurs besoins de manière proactive”, ainsi qu’une meilleure identification des causes profondes du stress afin d’y répondre de façon plus ciblée. Enfin, ils recommandent d’impliquer d’avantage les managers dans la co-construction de solutions adaptées, tenant compte à la fois du contexte culturel, des réalités du terrain et des besoins exprimés par les équipes.

En somme, GE Healthcare adopte une politique interne structurée et cohérente en matière de management interculturel et de gestion du stress, en phase avec ses valeurs fondamentales. L’entreprise mise à la fois sur la sensibilisation, l’inclusion et le bien-être pour créer un

environnement professionnel sain, respectueux des diversités culturelles et attentifs aux risques psychosociaux. Les actions menées, bien qu'efficaces, peuvent encore être renforcées, notamment par une implication accrue des managers et un suivi plus ciblé des besoins des collaborateurs. Ces efforts contribuent à instaurer une culture d'entreprise résiliente, collaborative et tournée vers l'humain.

Section 02 : Analyse des Résultats de l'Enquête Quantitative

Dans cette section nous allons analyser les résultats des questionnaires recueillis, pour cette étude nous avons visé toute la population de l'entreprise (entre 130 et 150 travailleurs), et nous avons collecter 109 réponses avec lesquels nous allons effectuer une analyse descriptive et une analyse bivarié.

2-1 Analyse Univariée (descriptive) :

L'analyse univariée examine séparément chaque variable pour décrire sa distribution, identifier les tendances générales et mettre en évidence les perceptions des répondants sur le management interculturel, le stress et la prévention des tensions.

2-1-1 Profils des répondants (Partie 1 – Informations Générales) :

Cette partie concerne les profils des salariés participants, le genre le poste actuel, la tranche d'âge ainsi que les années d'expériences.

2-1-1-1 Le genre :

Le tableau de classification des fréquences :

Tableau 1 : Tableau de classification des fréquences du sexe

Sexe					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Féminin	44	40,4	40,4	40,4
	Masculin	65	59,6	59,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus présente la répartition des répondants selon le sexe. Sur un total de 109 participants, 59,6 % son de sexe masculin contre 40,4 % de sexe féminin. Cette légère prédominance masculine indique une représentation plus importante des hommes dans

l'échantillon étudié, ce qui pourrait refléter la composition du personnel dans le contexte organisationnel étudié.

2-1-1-2 L'âge :

Le tableau de classification des fréquences :

Tableau 2 : Tableau de classification des fréquences de l'âge

Âge :					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 - 34 ans	27	24,8	24,8	24,8
	35 - 44 ans	1	,9	,9	25,7
	35 - 44 ans	49	45,0	45,0	70,6
	45 ans et plus	30	27,5	27,5	98,2
	Moins de 25 ans	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La répartition des répondants selon l'âge montre une prédominance claire de la tranche 35-44 ans, qui représente environ 45,9 % de l'échantillon (49 + 1 répondant). Les personnes âgées de 45 ans et plus constituent 27,5 % de l'échantillon, tandis que celles âgées de 25 à 34 ans représentent 24,8 %. Les jeunes de moins de 25ans sont très peu représentés, avec seulement 1,8%.

Cette distribution suggère que la majorité des répondants sont des adultes en milieu ou en fin de carrière professionnelle, ce qui peut influencer leur perception du stress et du management interculturel, notamment en fonction de leur expérience et de leur exposition à la diversité culturelle en entreprise.

2-1-1-3 Les postes occupés et l'ancienneté en entreprise :

Les postes occupés par les répondants sont très diversifiés, reflétant la pluralité des fonctions présentes au sein de l'organisation étudiée. On note une forte représentation des départements « Finance et comptabilité », « Ventes et marketing », « Imagerie médicale » et « Field Service Engineering », qui rassemblent à eux seuls une part significative de l'échantillon. Cette diversité fonctionnelle permet une analyse plus complète de la perception du management interculturel et de la gestion du stress à travers différents métiers et services.

Le tableau de classification des fréquences :

Tableau 3 : Tableau de classification des fréquences de l'ancienneté en entreprise

Ancienneté dans l'entreprise :					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 à 3 ans	9	8,3	8,3	8,3
	4 à 6 ans	27	24,8	24,8	33,0
	7 à 10 ans	40	36,7	36,7	69,7
	Moins d'un an	5	4,6	4,6	74,3
	Plus de 10 ans	28	25,7	25,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants ont une ancienneté significative dans l'entreprise, avec 36,7 % ayant entre 7 et 10 ans d'ancienneté et 25,7 % plus de 10 ans. Cette forte présence de collaborateurs expérimentés peut favoriser une meilleure compréhension des dynamiques interculturelle et des mécanismes de gestion du stress à long terme. À l'inverse, les employés ayant moins de 4 ans d'ancienneté représentent une minorité (environ 12,9 %), ce qui indique que les perceptions recueillies sont majoritairement issues de profils ayant une connaissance approfondie de l'environnement de travail.

2-1-2 Partie 2 - Perception du Management Interculturel (Modèles Hofstede):

Affirmation 01 : Mon supérieure hiérarchique est accessible.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 4 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 partie 2

Mon supérieur hiérarchique est accessible.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,9	,9	,9
	2	3	2,8	2,8	3,7
	3	3	2,8	2,8	6,4
	4	41	37,6	37,6	44,0
	5	61	56,0	56,0	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

D’après les résultats obtenus, il paraît que la grande majorité des répondants considèrent leur supérieur hiérarchique comme accessible, avec 56 % qui ont attribué la note maximale de 5, 37,7 % une note de 4. Cela signifie que 93,6 % des participants ont une perception positive de l’accessibilité de leur encadrement. Seule une très faible proportion (moins de 7%) a exprimé une opinion plus réservée (notes entre 1 et 3).

Cette tendance suggère un climat de communication ouvert, potentiellement favorable à la réduction des tensions et à une meilleure gestion du stress, des éléments centraux dans l’étude de l’influence du management interculturel.

Affirmation 02 : Les décisions importantes sont prises en groupe

Tableau de classification des réponses :

Tableau 5 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 partie 2

Les décisions importantes sont prises en groupe					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	5	4,6	4,6	7,3
	3	15	13,8	13,8	21,1
	4	47	43,1	43,1	64,2
	5	39	35,8	35,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats montrent que près de 79 % des répondants (note 4 et 5) perçoivent que les décisions importantes comme étant prise de manière collective. Cela témoigne d’un modèle de fonctionnement participatif au sein de l’organisation, où l’implication des collaborateurs semble valorisée dans les processus décisionnels. A l’inverse, seuls 7,4 % des participants (note 1 et 2) estiment que ce n’est pas le cas, ce qui représente une minorité.

Cette approche participative peut refléter une faible distance hiérarchique selon le modèle d’Hofstede, favorisant un environnement plus inclusif, propice à la réduction du stress et des tensions liées au manque d’autonomie ou de reconnaissance.

Affirmation 03 : La coopération est valorisée plus que la compétition.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 6: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 2

La coopération est valorisée plus que la compétition.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	4	3,7	3,7	6,4
	3	10	9,2	9,2	15,6
	4	33	30,3	30,3	45,9
	5	59	54,1	54,1	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

A la lecture des résultats, une très large majorité des répondants (84,4 % avec les notes 4 et 5) perçoivent que la coopération est davantage valorisée que la compétition dans leur environnement de travail.

Cette orientation collective reflète une culture organisationnelle qui met l'accent sur le travail d'équipe, la solidarité et le soutien mutuel, ce qui peut contribuer à un climat de travail plus serein et moins stressant.

Du point de vue du modèle d'Hofstede, cela pourrait indiquer un faible niveau de masculinité (culture moins axée sur la performance individuelle et la compétition) et un fort collectivisme, des facteurs généralement associés à une meilleure gestion des tensions et du stress au travail.

Affirmation 04 : L'entreprise donne des consignes claires face à l'imprévu

Tableau de classification des réponses :

Tableau 7 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 partie 2

L'entreprise donne des consignes claires face à l'imprévu.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	4	3,7	3,7	6,4
	3	34	31,2	31,2	37,6
	4	32	29,4	29,4	67,0
	5	36	33,0	33,0	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants considèrent que l'entreprise donne des consignes claires en situation imprévue. En effet, 62,4 % des employés ont attribué une note élevée (4 ou 5), ce qui témoigne d'une communication relativement efficace dans un contexte d'incertitude. Toutefois 31,2 % ont choisi la moyenne (3), ce qui suggère qu'il reste une marge d'amélioration dans la clarté des directives en cas d'imprévus. Ces résultats traduisent un niveau modéré à élevé d'anticipation et de structuration, ce qui est caractéristique d'un faible indice d'évitement d'incertitude dans le modèle d'Hofstede.

Affirmation 05 : Les salariés sont encouragés à évoluer à long terme.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 8 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 partie 2

Les salariés sont encouragés à évoluer à long terme.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	7	6,4	6,4	9,2
	3	9	8,3	8,3	17,4
	4	36	33,0	33,0	50,5
	5	54	49,5	49,5	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats montrent que 82,2 % des répondants (note 4 et 5) estiment que leur entreprise encourage l'évolution professionnelle à long terme. Cela reflète une culture organisationnelle tournée vers le développement des compétences et la rétention des talents. À l'inverse, une minorité (17,4 %) perçoit un manque de soutien dans la progression de carrière, ce qui peut être un facteur de frustration ou de stress professionnel pour certains salariés. Ce climat favorable à l'évolution est un levier important de motivation, contribuant à réduire les tensions et à renforcer l'engagement, notamment dans un environnement interculturel où les attentes vis-à-vis de la progression professionnelle peuvent varier.

Affirmation 06 : La culture de l'entreprise favorise l'intégration des employés de différentes origines.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 9: Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 partie 2

La culture de l'entreprise favorise l'intégration des employés de différentes origines					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	2	1,8	1,8	3,7
	3	3	2,8	2,8	6,4
	4	33	30,3	30,3	36,7
	5	69	63,3	63,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats révèlent que 93,6 % des répondants (notes 4 et 5) considèrent que la culture de leur entreprise favorise l'intégration des employés de différentes origine. Cette forte majorité témoigne d'une ouverture culturelle significative, propice à un climat de travail inclusif et harmonieux. Une telle perception positive renforce les dynamiques de coopération interculturelle, réduit les risques de tensions liés aux différences culturelle, et diminue potentiellement les sources de stress professionnel. Cela confirme l'importance du management interculturel dans la création d'un environnement professionnel équilibré et respectueux de la diversité.

Affirmation 07 : Mon entreprise encourage l'échange d'idées entre collaborateurs de cultures différentes.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 10 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 07 partie 2

Mon entreprise encourage l'échange d'idées entre collaborateurs de cultures différentes					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	2	1,8	1,8	4,6
	3	4	3,7	3,7	8,3
	4	27	24,8	24,8	33,0
	5	73	67,0	67,0	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une très large majorité des répondants (91,8 % notes 4 et 5) estime que leur entreprise encourage activement l'échange d'idée entre collaborateurs de cultures différentes. Ce résultat traduit une culture organisationnelle ouverte et collaborative, dans laquelle la diversité n'est pas seulement tolérée, mais valorisée comme une richesse intellectuelle et stratégique.

Ce type d'environnement reflète une orientation collectiviste au sens d'Hofstede, où l'interdépendance et la coopération priment sur la compétition et l'individualisme. Il s'agit aussi d'un indice fort d'intelligence interculturelle organisationnelle, car il permet non seulement de prévenir les tensions liées aux incompréhensions culturelles, mais aussi de favoriser l'innovation, la créativité et la gestion collective du stress, en intégrant différents points de vue et façons de penser.

Affirmation 08 : La direction prend en compte les valeurs culturelles des employés dans les décisions

Tableau de classification des réponses :

Tableau 11 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 08 partie 2

La direction prend en compte les valeurs culturelles des employés dans les décisions					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	40	36,7	36,7	36,7
	2	17	15,6	15,6	52,3
	3	9	8,3	8,3	60,6
	4	18	16,5	16,5	77,1
	5	25	22,9	22,9	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

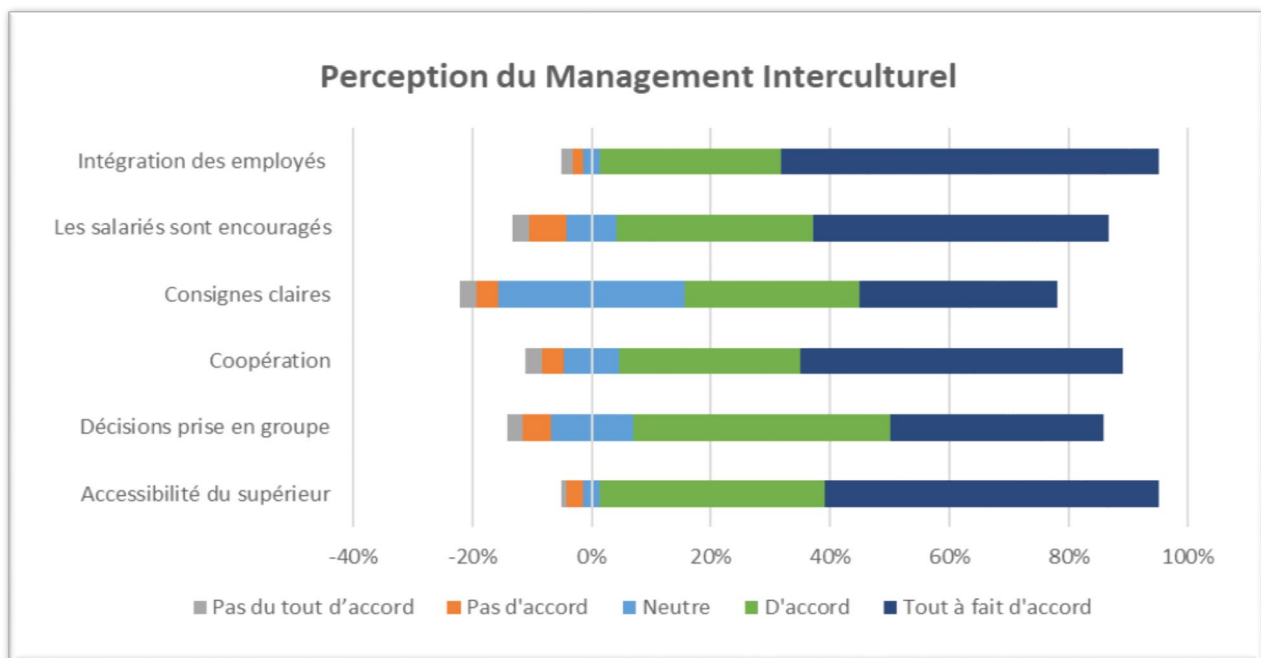
Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats montrent que l'intégration des valeurs culturelles des employés dans les décisions de la direction semble encore limitée. En effet, plus de la moitié des répondants ont attribué une note inférieure à 3. Cela peut s'expliquer par le fait que ce type de prise en compte demande une démarche volontaire et structurée, qui n'est pas encore systématisée dans l'organisation. Toutefois, une partie significative des employés (près de 50 %) perçoit un effort allant dans ce sens, ce qui peut indiquer une prise conscience progressive de l'importance des dimensions interculturelles dans la gestion interne.

Graphique “Perception du management interculturel” :

Afin de visualiser globalement la perception des salariés concernant les pratiques du management interculturel au sein de l’entreprise, nous avons regroupé les réponses aux différentes affirmations de cette dimension (modèle de Hofstede) sous forme de graphique synthétique. Celui-ci permet de représenter la tendance générale des réponses sur des aspects clés tels que l’accessibilité hiérarchique, la coopération, la prise de décision collective ou encore l’intégration culturelle.

Figure 12 : Graphique perception du Management Interculturel



Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Le graphique montre une forte tendance des répondants à percevoir positivement les pratiques de management interculturel de l’entreprise, avec une majorité de réponses favorables (note 4 et 5), traduisant un environnement de travail perçu comme inclusif et coopératif.

2-1-3 Partie 3 – Gestion du Stress au Travail (Modèle Effort-Récompense de Siegrist)

Affirmation 01 : Je ressens souvent du stress et je dois fournir beaucoup d'efforts pour mon travail.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 12 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 partie 3

Je ressens souvent du stress et je dois fournir beaucoup d'efforts pour mon travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	13	11,9	11,9	11,9
	2	5	4,6	4,6	16,5
	3	8	7,3	7,3	23,9
	4	42	38,5	38,5	62,4
	5	41	37,6	37,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une majorité importante des répondants (76,1 %) déclarent ressentir un niveau élevé de stress et devoir fournir beaucoup d'effort dans leur travail (notes 4 et 5). Cela suggère une charge de travail perçue comme importante. Ce résultat met en évidence un enjeu de bien-être au travail, cependant, une minorité d'environ 17 % indique un faible niveau de stress, ce qui montre que cette perception n'est pas homogène au sein de l'entreprise.

Affirmation 02 : Promotion de la communication et du dialogue entre employés.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 13 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 3

Promotion de la communication et du dialogue entre employés.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,8	1,8	2,8
	3	10	9,2	9,2	11,9
	4	54	49,5	49,5	61,5
	5	42	38,5	38,5	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats indiquent que la majorité des employés perçoivent une bonne promotion de la communication et du dialogue au sein de l'entreprise. Cela reflète une culture de travail fondée sur

l'échange et la collaboration, ce qui peut contribuer à un climat professionnel plus sain et à une meilleure cohésion d'équipe.

Affirmation 03 : Je reçois des félicitations quand je réalise un bon travail.

Tableau de classification des réponses :

Tableau 14 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 3

Je reçois des félicitations quand je réalise un bon travail.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	2	1,8	1,8	4,6
	3	14	12,8	12,8	17,4
	4	49	45,0	45,0	62,4
	5	41	37,6	37,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les résultats montrent que 82,6 % des répondants (niveaux 4 et 5) estiment être reconnus lorsqu'ils fournissent un bon travail. Cela reflète une culture d'entreprise qui valorise la reconnaissance et l'encouragement, ce qui peut contribuer à un climat de travail positif et renforce la motivation et l'implication des employés.

Affirmations 04 : Je suis satisfait (e) de ma rémunération

Tableau de classification des résultats :

Tableau 15 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 partie 3

Je suis satisfait(e) de ma rémunération.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	5	4,6	4,6	7,3
	3	16	14,7	14,7	22,0
	4	46	42,2	42,2	64,2
	5	39	35,8	35,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des participants se déclarent satisfaits de leur rémunération. Cela suggère que la politique salariale de l'entreprise est globalement perçue comme juste et motivante.

Affirmation 05 : Je peux compter sur mes collègues

Tableau de classification des résultats :

Tableau 16 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 partie 3

Je peux compter sur mes collègues.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	4	3,7	3,7	5,5
	3	12	11,0	11,0	16,5
	4	39	35,8	35,8	52,3
	5	52	47,7	47,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une grande majorité des répondants (83,5 % aux niveaux 4 et 5) estiment pouvoir compter sur leurs collègues. Cela reflète un bon esprit d'équipe et une solidarité entre collaborateurs au sein de l'entreprise.

Affirmation 06 : Mon responsable me soutien en cas de difficulté

Tableau de classement des réponses :

Tableau 17 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 partie 3

Mon responsable me soutient en cas de difficulté.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	16	14,7	14,7	14,7
	4	41	37,6	37,6	52,3
	5	52	47,7	47,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

D'après les résultats, aucun répondant n'a choisi les niveaux 1 ou 2, ce qui montre qu'aucun salarié ne perçoit un manque de soutien de la part de son responsable. La majorité (83,3 %) estime même bénéficier d'un bon à très bon soutien (niveau 4 et 5), ce qui reflète une relation hiérarchique globalement positive et rassurante dans l'entreprise.

Affirmation 07 : Mon entreprise valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Tableau de classement des réponses :

Tableau 18 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 07 partie 3

Mon entreprise valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	0,9	0,9	0,9
	2	5	4,6	4,6	5,5
	3	13	11,9	11,9	17,4
	4	57	52,3	52,3	69,7
	5	33	30,3	30,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants (52,3 %) estiment que leur entreprise valorise fortement l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, avec 30,3 % qui expriment même une entière satisfaction. Seulement une minorité (0,9 %) ne perçoit pas d'effort en ce sens. Ces résultats indiquent que la politique d'équilibre vie professionnelle et personnelle est globalement bien perçue, bien que quelques améliorations puissent encore être envisagées pour renforcer cette impression auprès de tous les employés.

Affirmation 08 : Mon entreprise me donne les moyens (outils, formation) pour bien faire mon travail.

Tableau de classement des réponses :

Tableau 19 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 08 partie 3

Mon entreprise me donne les moyens (outils, formation) pour bien faire mon travail.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	7	6,4	6,4	9,2
	3	8	7,3	7,3	16,5
	4	36	33,0	33,0	49,5
	5	55	50,5	50,5	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une majorité significative des répondants (83,5 %) considèrent que leur entreprise leur fournit les moyens nécessaires (outils, formation) pour bien réaliser leur travail (notes 4 et 5). Plus précisément 50,5 % se déclarent tout à fait satisfaits. En revanche une minorité (9,2 %) exprime une

insatisfaction, ce qui peut indiquer des marges d'amélioration pour certains postes ou départements. Globalement, les résultats traduisent une perception positive du soutien matériel et formatif offert par l'organisation.

Affirmation 09 : Je ressens un équilibre entre les efforts demandés et les récompenses obtenues

Tableau de classement des réponses :

Tableau 20 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 09 partie 3

Je ressens un équilibre entre les efforts demandés et les récompenses obtenues					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	2,8	2,8	2,8
	2	9	8,3	8,3	11,0
	3	18	16,5	16,5	27,5
	4	48	44,0	44,0	71,6
	5	31	28,4	28,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

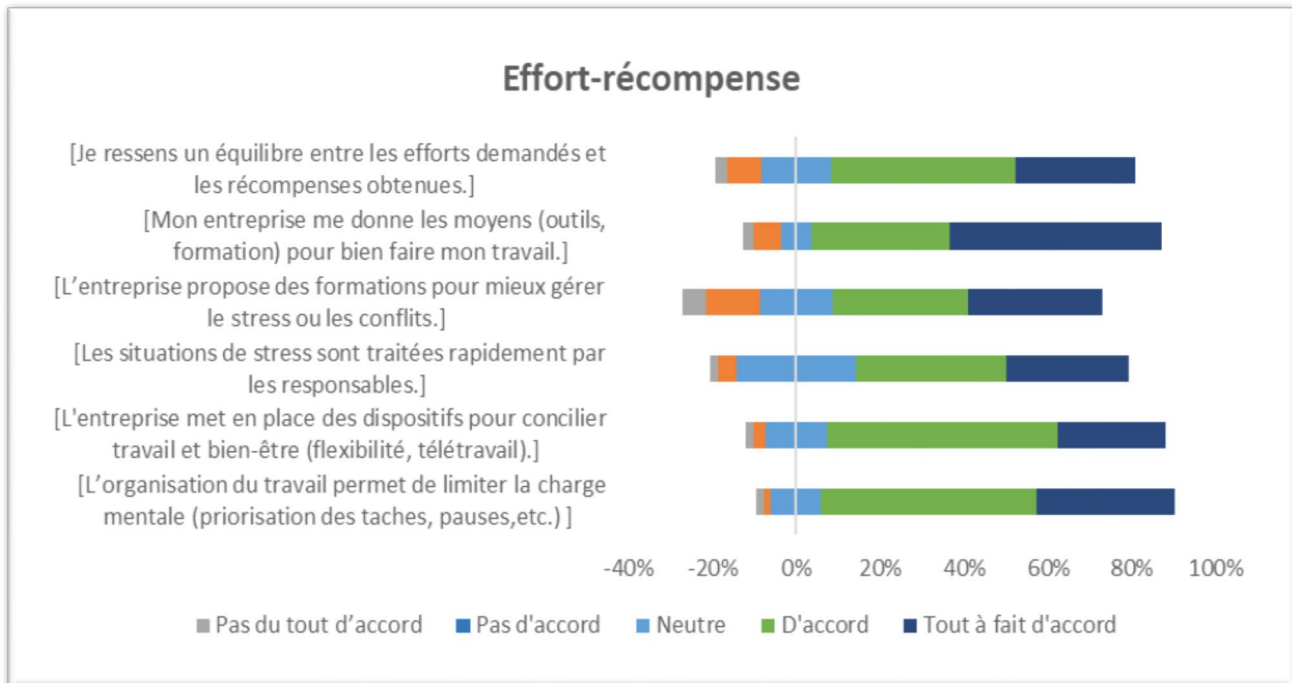
Une majorité des répondants (72,4 %) estiment qu'il existe un bon équilibre entre les efforts qu'ils fournissent et les récompenses reçues (notes 4 et 5). Le niveau de satisfaction est particulièrement marqué chez 28,4 % des participants, qui ont choisi la note maximale. Toutefois, près d'un quart des répondants (27,5 %) ont une opinion plus modérée ou insatisfaite (notes 1 à 3), ce qui suggère que certaines perceptions d'injustice ou de déséquilibre peuvent encore subsister dans l'entreprise.

Dans cette partie dédiée à la gestion du stress au travail, nous présentons deux graphiques issus des résultats du questionnaire, permettant une visualisation synthétique des perceptions des salariés.

Le premier graphique illustre les réponses à l'affirmation centrale du modèle effort-récompense de Siegrist : "Je ressens souvent de stress et je dois fournir beaucoup d'effort pour mon travail". Cette affirmation clé du modèle effort-récompense de Siegrist permet d'évaluer directement la charge perçue par les collaborateurs, en lien avec le stress professionnel.

Graphique “Effort-récompense”

Figure 13 : Graphique Effort-récompense



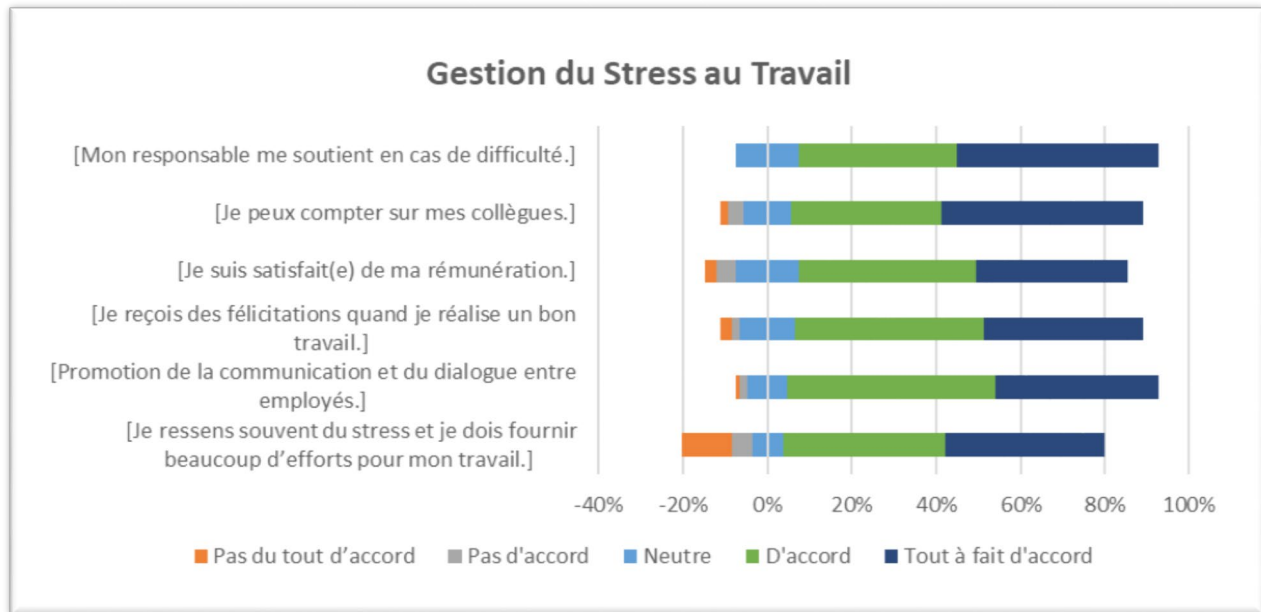
Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Le graphique montre que la majorité des répondants (notes 4 et 5) perçoivent un niveau d'effort élevé dans leur travail, associé à une forte fréquence de stress. Ce résultat confirme la présence d'une charge mentale importante dans l'organisation, pouvant influencer directement la gestion du stress et la satisfaction au travail.

Le second graphique regroupe les réponses aux différentes affirmations de cette partie, mettant en évidence les dimensions complémentaires liées au stress au travail telles que la reconnaissance, le soutien, l'équilibre vie pro/perso et les moyens fournis par l'entreprise.

Graphique “Gestion du Stress au Travail”

Figure 14 : Graphique Gestion du Stress au Travail



Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La tendance générale montre que la majorité des répondants ont une perception modérément positive des actions et pratiques de gestion du stress mise en place, bien que certaines dimensions comme la reconnaissance ou l'équilibre entre effort et récompense révèlent des disparités.

2-1-4 Partie 4 – Gestion du Stress et Prévention des Tensions

Affirmation 01 : Aménagement des horaires de travail pour réduire la pression

Tableau de classement des réponses :

Tableau 21 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 partie 4

Aménagement des horaires de travail pour réduire la pression.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,9	,9	,9
	2	6	5,5	5,5	6,4
	3	25	22,9	22,9	29,4
	4	56	51,4	51,4	80,7
	5	21	19,3	19,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une large majorité des répondants (70,7 %) estiment que leur entreprise met en place des aménagements horaires efficaces pour réduire la pression, en attribuant des notes 4 ou 5. Plus de la moitié des participants (51,4 %) ont donné la note 4, traduisant une appréciation positive mais encore perfectible. En revanche, 29,4 % des répondants se montrent plus réservés ou insatisfaits (notes de 1 à 3), ce qui pourrait refléter un besoin d'ajustement supplémentaire dans l'organisation du temps de travail.

Affirmation 02 : Activité de cohésion ou team building pour renforcer les relations

Tableau de classement des réponses :

Tableau 22 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 partie 4

Activités de cohésion ou team building pour renforcer les relations.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	3,7	3,7	3,7
	2	4	3,7	3,7	7,3
	3	13	11,9	11,9	19,3
	4	24	22,0	22,0	41,3
	5	64	58,7	58,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants trouvent que leur entreprise organise des activités de cohésion efficaces. Cela montre que le team building est bien présent et apprécié. Toutefois, une partie pense que ces activités pourraient être améliorées ou sont moins fréquentes.

Affirmation 03 : Mise en place d'un espace d'écoute ou d'un soutien psychologique

Tableau de classement des réponses :

Tableau 23 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 partie 4

Mise en place d'un espace d'écoute ou d'un soutien psychologique.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	9	8,3	8,3	8,3
	2	9	8,3	8,3	16,5
	3	18	16,5	16,5	33,0
	4	56	51,4	51,4	84,4
	5	17	15,6	15,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Un peu plus de la moitié des répondants estiment que leur entreprise a mis en place un bon dispositif d'écoute ou de soutien psychologique. Cependant, près d'un quart trouvent que ces dispositifs sont faibles ou insuffisants, ce qui montre qu'il y'a encore une marge d'amélioration.

Affirmation 04 : Mon entreprise met en place des actions pour réduire le stress au travail.

Tableau de classement des réponses :

Tableau 24 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 partie 4

Mon entreprise met en place des actions pour réduire le stress au travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	5,5	5,5	5,5
	2	7	6,4	6,4	11,9
	3	15	13,8	13,8	25,7
	4	51	46,8	46,8	72,5
	5	30	27,5	27,5	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une majorité estiment que leur entreprise agit pour réduire le stress au travail. Toutefois, environ 12 % pensent que peu d'actions sont mises en place, ce qui laisse une petite marge d'amélioration.

Affirmation 05 : La communication au sein de l'entreprise permet de prévenir les tensions.

Tableau de classement des réponses :

Tableau 25 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 partie 4

La communication au sein de l'entreprise permet de prévenir les tensions.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	3,7	3,7	3,7
	2	4	3,7	3,7	7,3
	3	11	10,1	10,1	17,4
	4	56	51,4	51,4	68,8
	5	34	31,2	31,2	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants estiment que la communication interne aide à prévenir les tensions. Cependant, une petite partie pense que ce n'est pas le cas, ce qui indique que la communication pourrait encore être renforcée dans certains cas.

Affirmation 06 : Mon entreprise valorise et reconnaît le travail accompli

Tableau de classement des réponses :

Tableau 26 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 partie 4

Mon entreprise valorise et reconnaît le travail accompli.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	4	3,7	3,7	5,5
	3	10	9,2	9,2	14,7
	4	51	46,8	46,8	61,5
	5	42	38,5	38,5	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une large majorité des participants considère que leur travail est valorisé et reconnu. Seule une minorité de 6 % exprime une insatisfaction.

Affirmation 07 : L'organisation du travail permet de limiter la charge mentale (priorisation des tâches, pauses, etc.)

Tableau de classement des réponses :

Tableau 27 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 07 partie 4

L'organisation du travail permet de limiter la charge mentale (priorisation des tâches, pauses, etc.)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	2	1,8	1,8	3,7
	3	13	11,9	11,9	15,6
	4	56	51,4	51,4	67,0
	5	36	33,0	33,0	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants (environ 80 %) estiment que l'organisation du travail contribue à limiter la charge mentale. Très peu de personnes (moins de 4 %) jugent cette organisation insuffisante.

Affirmation 08 : L'entreprise met en place des dispositifs pour concilier travail et bien être (flexibilité, télétravail).

Tableau de classement des réponses :

Tableau 28 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 08 partie 4

L'entreprise met en place des dispositifs pour concilier travail et bien-être (flexibilité, télétravail)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	3	2,8	2,8	4,6
	3	16	14,7	14,7	19,3
	4	60	55,0	55,0	74,3
	5	28	25,7	25,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Une grande majorité des répondants (plus de 80 %) perçoit des efforts de l'entreprise pour favoriser le bien-être, notamment à travers des mesures comme la flexibilité des horaires ou le télétravail. Très peu de personnes (moins de 5 %) estiment que ce n'est pas le cas.

Affirmation 09 : Les situations de stress sont traitées rapidement par les responsables

Tableau de classement des réponses :

Tableau 29 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 09 partie 4

Les situations de stress sont traitées rapidement par les responsables.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	5	4,6	4,6	6,4
	3	31	28,4	28,4	34,9
	4	39	35,8	35,8	70,6
	5	32	29,4	29,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

La majorité des répondants estiment que les situations de stress sont bien prises en charge par les responsables, avec plus de 65 % ayant répondu 4 ou 5. Toute fois, près d'un tiers (28,4 %) restent neutres et environ 6 % jugent que ces situations ne sont pas traitées efficacement.

Affirmation 10 : L'entreprise propose des formations pour mieux gérer le stress ou les conflits.

Tableau de classement des réponses :

Tableau 30 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 10 partie 4

L'entreprise propose des formations pour mieux gérer le stress ou les conflits.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	5,5	5,5	5,5
	2	14	12,8	12,8	18,3
	3	19	17,4	17,4	35,8
	4	35	32,1	32,1	67,9
	5	35	32,1	32,1	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

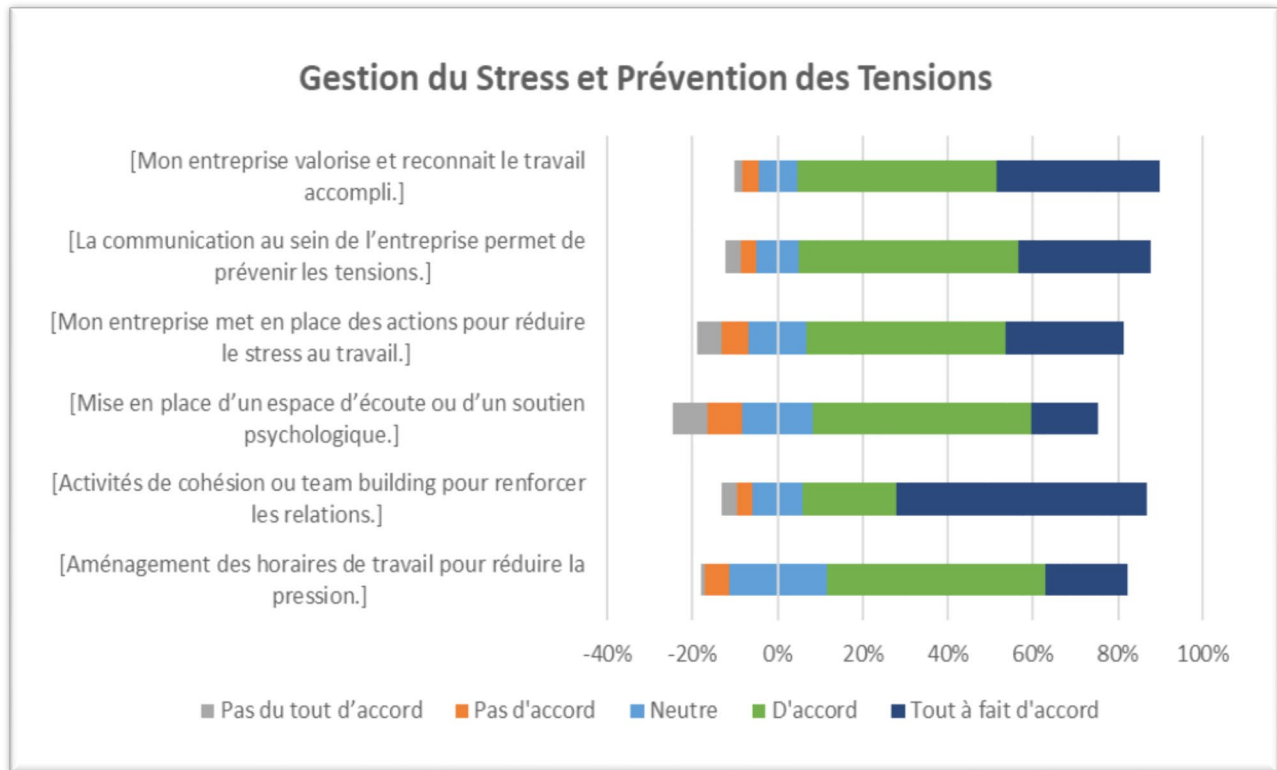
Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Près de deux tiers des répondants estiment que leur entreprise propose des formations pour mieux gérer le stress ou les conflits. Cependant, un tiers des participants sont neutres ou insatisfaits, ce qui montre un potentiel d'amélioration sur cet aspect.

Graphique “ Gestion du stress et prévention des tensions” :

Afin de compléter l'analyse des dispositifs de prévention du stress et des tensions au sein de l'entreprise, le graphique suivant présente une synthèse des réponses aux différentes affirmations de cette section. Il met en évidence la perception des salariés concernant les mesures concrètes mises en place, telles que l'organisation du travail, la communication interne, le soutien psychologique ou encore les actions de sensibilisation.

Figure 15 : Graphique gestion du stress et prévention



Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Le graphique révèle une perception globalement positive des actions mises en place par l'entreprise pour limiter les tensions. La communication interne et les dispositifs de soutien sont perçus comme présents, mais pas universellement efficaces.

2-2 Analyse Multivariée :

L'analyse multivariée permet d'étudier simultanément les effets de plusieurs variables indépendantes sur plusieurs variables dépendantes. Elle offre une compréhension approfondie des relations croisées entre les dimensions du management interculturel, de l'effort perçu, de la gestion du stress et de la prévention des tensions.

2-2-1 Matrice de corrélation (variables composites) :

Cette matrice est calculée à partir des variables composites (moyenne des items)

Tableau des corrélations :**Tableau 31 : Tableau des corrélations**

Corrélations					
		Perception	Prévention des Tensions	Gestion du Stress	Effort
Perception	Corrélation de Pearson	1	,590**	,623**	,643**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000
	N	109	109	109	109
Prévention des Tensions	Corrélation de Pearson	,590**	1	,612**	,869**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000	,000
	N	109	109	109	109
Gestion du Stress	Corrélation de Pearson	,623**	,612**	1	,694**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000		,000
	N	109	109	109	109
Effort	Corrélation de Pearson	,643**	,869**	,694**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	109	109	109	109
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Toutes les corrélations entre les variables sont positives, fortes et significatives au seuil de 0,01. Perception est significativement corrélée à la gestion du stress ($r = 0,623$), à la prévention des tensions ($r = 0,590$) et à l'effort ($r = 0,643$).

L'effort présente une très forte corrélation avec la prévention des tensions ($r = 0,869$) et la gestion du stress ($r = 0,694$).

La prévention des tensions et la gestion du stress sont également fortement corrélées ($r = 0,612$)

Ces résultats suggèrent une forte interdépendance entre les dimensions étudiées. Plus les individus perçoivent leur environnement positivement et ressentent un niveau d'effort équilibré, plus leur gestion du stress et leur capacité à prévenir les tensions sont élevées.

2-2-2 Régression multiple avec deux variables dépendantes (multivariate multiple regression)

:

Tableau des estimations des paramètres :

Tableau 32 : Tableau des estimations des paramètres

Estimations des paramètres									
Variable dépendante	Paramètre	B	Erreur standard	t	Signification	Intervalle de confiance à 95 %		Paramètre Paramètre	Puissance observée ^a
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Gestion du Stress	Constante	1,596	,243	6,561	,000	1,114	2,079	6,561	1,000
	Perception	,249	,072	3,474	,001	,107	,391	3,474	,931
	Effort	,380	,066	5,786	,000	,250	,510	5,786	1,000
Prévention des Tensions	Constante	,412	,234	1,759	,081	-,052	,876	1,759	,414
	Perception	,059	,069	,856	,394	-,078	,196	,856	,136
	Effort	,841	,063	13,315	,000	,716	,966	13,315	1,000
a. Calcul à l'aide d'alpha = ,05									

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Régression multiple première variable dépendante : gestion du stress

Le modèle de régression est significatif ($p < 0,001$) avec une bonne qualité d'ajustement (R^2 ajusté = 0,526).

La variable « Effort » ($\beta = 0,380$, $p < 0,001$) a un effet plus fort que la « perception » ($\beta = 0,249$, $p = 0,001$).

La constante est également significative.

La formule du modèle se présente comme suit : gestion du stress = 1,596 + 0,249(perception) + 0,380(effort) + erreur.

Cela indique que la gestion du stress est fortement influencée par l'effort perçu et dans une moindre mesure, par la perception du management interculturel.

Régression multiple deuxième variable dépendante : prévention des tensions

Le modèle est très significatif ($p < 0,001$) et présente une excellente qualité d'ajustement (R^2 ajusté = 0,752).

Seule la variable « Effort » est significative ($\beta = 0,841$, $p < 0,001$).

La constante et la variable « Perception » ne sont pas significatives ($p > 0,05$).

La formule du modèle : prévention = 0,841(effort) + erreur.

Cela montre que la prévention des tensions est exclusivement influencée par le niveau d'effort perçu. La perception du management interculturel n'a pas d'effet direct sur cette variable.

2-2-3 Tests multivariés (Perception + Effort sur deux variables dépendantes) : Tableau des tests multivariés :

Tableau 33 : Tableau des tests multivariés

Tests multivariés ^a								
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification	Paramètre Paramètre	Puissance observée ^c
Constante	Trace de Pillai	,303	22,851 ^b	2,000	105,000	,000	45,703	1,000
	Lambda de Wilks	,697	22,851 ^b	2,000	105,000	,000	45,703	1,000
	Trace de Hotelling	,435	22,851 ^b	2,000	105,000	,000	45,703	1,000
	Plus grande racine de Roy	,435	22,851 ^b	2,000	105,000	,000	45,703	1,000
Perception	Trace de Pillai	,108	6,338 ^b	2,000	105,000	,003	12,676	,892
	Lambda de Wilks	,892	6,338 ^b	2,000	105,000	,003	12,676	,892
	Trace de Hotelling	,121	6,338 ^b	2,000	105,000	,003	12,676	,892
	Plus grande racine de Roy	,121	6,338 ^b	2,000	105,000	,003	12,676	,892
Effort	Trace de Pillai	,665	104,369 ^b	2,000	105,000	,000	208,738	1,000
	Lambda de Wilks	,335	104,369 ^b	2,000	105,000	,000	208,738	1,000
	Trace de Hotelling	1,988	104,369 ^b	2,000	105,000	,000	208,738	1,000
	Plus grande racine de Roy	1,988	104,369 ^b	2,000	105,000	,000	208,738	1,000
a. Plan : Constante + Perception + Effort								
b. Statistique exacte								
c. Calcul à l'aide d'alpha = ,05								

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Les quatre tests (Pillai, Wilks, Hotelling, Roy) indiquent un effet multivarié global significatif des variables explicatives sur les variables dépendantes ($p < 0,001$).

L'effet de la variable « Effort » est extrêmement significatif avec une puissance observée de 1,000.

L'effet de la variable « Perception » est également significatif ($p = 0,003$), mais avec une puissance légèrement inférieure (0,892).

Ces résultats confirment l'influence globale de l'effort perçu sur la gestion du stress et la prévention des tensions. La perception joue un rôle plus modeste mais statistiquement significatif.

2-2-4 Les tests des effets intersujets (analyse séparée pour chaque variable dépendante) :
Tableau des tests des effets intersujets :

Tableau 34 : Tableau des tests des effets intersujets

Tests des effets intersujets								
Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification	Paramètre Paramètre	Puissance observée ^c
Modèle corrigé	Gestion du Stress	20,741 ^a	2	10,371	60,917	,000	121,833	1,000
	Prévention des Tensions	51,795 ^b	2	25,897	164,398	,000	328,797	1,000
Constante	Gestion du Stress	7,329	1	7,329	43,050	,000	43,050	1,000
	Prévention des Tensions	,488	1	,488	3,095	,081	3,095	,414
Perception	Gestion du Stress	2,054	1	2,054	12,065	,001	12,065	,931
	Prévention des Tensions	,115	1	,115	,733	,394	,733	,136
Effort	Gestion du Stress	5,699	1	5,699	33,479	,000	33,479	1,000
	Prévention des Tensions	27,930	1	27,930	177,299	,000	177,299	1,000
Erreur	Gestion du Stress	18,046	106	,170				
	Prévention des Tensions	16,698	106	,158				

Total	Gestion du Stress	1903,472	109					
	Prévention des Tensions	1772,722	109					
Total corrigé	Gestion du Stress	38,787	108					
	Prévention des Tensions	68,493	108					
a. R-deux = ,535 (R-deux ajusté = ,526)								
b. R-deux = ,756 (R-deux ajusté = ,752)								
c. Calcul à l'aide d'alpha = ,05								

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Pour la gestion du stress, les deux variables explicatives sont significatives :

Effort (F = 33,47, p < 0,001)

Perception (F = 12,06, p = 0,001)

Cela confirme leur impact respectif sur la gestion du stress.

Pour la prévention des tensions, seul l'effort a un effet significatif (F = 177,30, p < 0,001). La perception n'a pas d'effet (p = 0,394).

Ces analyses détaillées renforcent les conclusions précédentes : l'effort perçu influence les deux variables dépendantes, tandis que la perception n'influence que la gestion du stress.

2-2-5 Test de Durbin-Watson (vérification de l'indépendance des résidus) :

Tableaux du test de Durbin-Watson :

Tableau 35 : Tableau du test de Durbin-Watson (Gestion du stress)

Récapitulatif des modèles^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,731 ^a	,535	,526	,41260	1,506
a. Prédicteurs : (Constante), Effort, Perception					
b. Variable dépendante : Gestion du Stress					

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Tableau 36 : Tableau du test de Durbin-Watson (Prévention des tensions)

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,870 ^a	,756	,752	,39690	1,398
a. Prédicteurs : (Constante), Effort, Perception					
b. Variable dépendante : Prévention des Tensions					

Source : Élaboré par nous-même à partir du logiciel SPSS

Pour la gestion du stress, la statistique de Durbin-Watson est de 1,506. Tandis que la prévention des tensions, elle est de 1,398. Dans les deux cas, la valeur est proche de 2, indiquant une d'autocorrélation des résidus. Cela valide l'indépendance des erreurs et renforce la fiabilité des modèles.

Pour résumé globalement, l'effort perçu est le prédicteur central dans les deux modèles : il a un effet direct, significatif et fort sur la gestion du stress et la prévention des tensions. La perception du management interculturel agit uniquement sur la gestion du stress, et son influence sur la prévention des tensions est négligeable.

Les modèles de régression sont statistiquement solides, bien ajustés, sans autocorrélation des résidus, et permettent une interprétation fiable des dynamiques en jeu dans les environnements multiculturels.

Enfin, ces résultats valident les hypothèses H1, H2, H3 et H4 par les résultats obtenus apportant un éclairage concret sur les mécanismes interculturels à l'œuvre dans l'organisation étudiée.

L'hypothèse H1, selon laquelle le management interculturel influence positivement la gestion du stress, est confirmée par un effet significatif ($\beta = 0,249$; $p = 0,001$).

L'hypothèse H2, qui postule un effet positif de l'effort perçu sur la gestion du stress, est également validée ($\beta = 0,380$; $p < 0,001$).

L'hypothèse H3, prévoyant un lien positif entre effort perçu et prévention des tensions, est clairement confirmée par un effet fort et significatif ($\beta = 0,841$; $p < 0,001$).

Enfin, l'hypothèse H4, stipulant que le management interculturel n'a pas d'effet significatif sur la prévention des tensions, est également corroborée par les données ($p > 0,05$).

Section 03 : Discussion des Résultats

Dans cette section, nous discutons les résultats obtenus à travers notre étude sur l'impact du management interculturel du modèle effort-récompense sur la gestion du stress et la prévention des tensions en milieu professionnel. L'objectif est d'interpréter les données recueillies par questionnaires et entretiens semi-directifs à la lumière des théories mobilisées dans la partie théorique, afin de répondre à notre question de recherche principale. Cette discussion mettra en évidence les relations significatives entre les variables, les points d'alignement ou de divergence avec les travaux académiques de référence, et ouvrira la voie à des recommandations opérationnelles.

3-1 L'Impact du Management Interculturel sur la Gestion du Stress :

L'analyse multivariée souligne que la perception du management interculturel influence de manière significative la gestion du stress au travail ($\beta = 0,249$; $p = 0,001$). Ce lien est appuyé par une forte corrélation observée dans l'analyse bivariée ($r = 0,623$). Ces résultats sont cohérents avec le modèle de Geert Hofstede (1980, 2001), notamment en ce qui concerne les dimensions culturelles de la distance hiérarchique, du collectivisme et de la tolérance à l'incertitude. Un management perçu comme ouvert, participatif et sensible aux différences culturelles contribue à un climat organisationnel moins anxiogène.

Cette interprétation est confirmée par les résultats de l'analyse univariée : les répondants évaluent positivement l'accessibilité de leur hiérarchie, la coopération entre collègues et l'inclusion des différences culturelles. Ces résultats rejoignent les apports de Trompenaars & Hampden-Turner (1997), qui affirment que les organisations culturellement intelligentes favorisent la cohésion et réduisent les tensions implicites, en anticipant les malentendus culturels.

3-2 L'Effort Perçu comme Facteur Prédominant dans la Gestion du Stress et la Prévention des Tensions :

L'analyse multivariée montre que la variable effort, issue du modèle effort-récompense de Siegrist (1996), est le prédicteur le plus fort dans l'explication de la gestion du stress ($\beta = 0,380$; $p < 0,001$) et de la prévention des tensions ($\beta = 0,841$; $p < 0,001$). Cela confirme que le stress professionnel est fortement lié au déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses perçues, comme l'indiquent également Karasek & Theorell (1990).

Les résultats de l'analyse univariée montrent que les salariés interrogés déclarent un niveau d'effort important, souvent non compensé par une reconnaissance ou un soutien équivalent. Ils expriment des attentes non satisfaites concernant la rémunération, la valorisation ou l'accompagnement en cas de difficulté. Ces éléments soutiennent les conclusions de Siegriste, pour qui ce déséquilibre est un facteur central dans l'apparition du stress chronique et des tensions psychosociales.

3-3 Lien Entre Gestion du Stress et Prévention des Tensions, une Relation Implicite mais non Causale :

Bien que la variable "Gestion du stress" n'ait pas été utilisée comme prédicteur direct de la "Prévention des tensions" dans la régression, la corrélation élevée ($r = 0,612$) entre ces deux dimensions montre un lien fort. Cela rejoint les travaux de Lazarus et Folkman (1984), selon lesquels la capacité d'un individu à faire face au stress conditionne son comportement relationnel dans l'environnement de travail. Une meilleure régulation émotionnelle réduit les risques de conflits, améliore la communication et favorise la coopération.

Toute fois, en l'absence de modélisation causale directe, cette hypothèse reste partiellement validée. Une étude complémentaire avec un modèle médiateur (stress \rightarrow prévention) permettrait d'explorer plus en détail cette relation.

3-4 Absence d'Effet Direct du Management Interculturel sur la Prévention des Tensions :

Contrairement aux attentes théoriques, l'analyse multivariée n'identifie aucun effet significatif du management interculturel sur la prévention des tensions ($p = 0,394$). Ce résultat invite à nuancer les apports de Cox (1994) ou Adler (2002), qui avancent que la diversité bien gérée permet de réduire les conflits. Dans le contexte de cette étude, il est possible que la prévention des

tensions repose davantage sur des dispositifs organisationnels concrets (flexibilité, écoute, communication) que sur des perceptions culturelles globales.

Il se peut aussi que les pratiques interculturelles existantes soient perçues comme symboliques mais insuffisantes pour gérer les situations de tension réelle. Cela renforce l'idée qu'un management interculturel efficace doit s'accompagner de mécanismes concrets de régulation du stress et de médiation, sans quoi son impact reste limité.

Conclusion :

Ce chapitre à été consacré à l'analyse du terrain visant à comprendre l'influence du management interculturel et du modèle effort-récompense sur la gestion du stress et la prévention des tensions en milieu professionnel.

L'étude qualitative nous à permis de tracer la politique interne de l'entreprise, en identifiant les pratiques et discours entourant la diversité culturelle et le bien-être au travail. L'analyse quantitative, à travers les traitements univariés et multivariés, à mis en évidence le rôle déterminant de l'effort perçu, ainsi que l'effet partiel du management interculturel sur la gestion du stress.

Pour la dernière section discussion des résultats, nous à permis de croiser ces résultats avec des fondements théoriques mobilisés, apportant des éclairages sur les dynamiques observées et leurs limites. Ces constats préparent le terrain pour formuler des recommandations adaptées aux enjeux identifiés.

Conclusion Générale :

Conclusion générale

Le présent mémoire a tenté d'examiner l'influence du management interculturel sur la gestion du stress et la réduction des tensions au travail. À travers une partie théorique et une enquête sur le terrain, nous avons mobilisé des modèles théoriques reconnus pour analyser les dynamiques organisationnelles liées à la diversité culturelle, à la charge perçue de travail et au bien-être des salariés.

La principale préoccupation de cette étude était de répondre à la question de recherche fondamentale suivante : **Comment le management interculturel influence la gestion du stress et la réduction des tensions au travail ?** Afin de mieux approfondir cette question, il était nécessaire d'expliquer certaines notions de base.

Notre partie théorique nous a permis d'approfondir nos connaissances sur les concepts clés du management interculturel, de la gestion du stress au travail et des tensions organisationnelles, en mobilisant notamment les modèles de Hofstede et de Siegrist. Cette base conceptuelle a servi de socle pour la construction de notre cadre d'analyse.

Dans la partie empirique, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise GE Healthcare, ce qui nous a permis de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles en lien avec notre problématique. À travers une approche mixte combinant entretiens semi-directifs et questionnaire, nous avons recueilli des données auprès de salariés et de responsables, afin de mesurer leur perception du management interculturel, du stress professionnel et des mécanismes de prévention des tensions.

Ce travail nous a permis d'identifier les leviers, les limites et les interactions entre les dimensions étudiées, et de proposer des pistes d'amélioration réalistes en lien avec le contexte de l'entreprise.

Nous avons constaté que le management interculturel, lorsqu'il est bien perçu, contribue à instaurer un climat organisationnel plus serein, favorisant une meilleure gestion du stress chez les salariés. De même, le déséquilibre effort-récompense identifié dans notre enquête apparaît comme un facteur déterminant de stress et de tensions internes, ce qui confirme notre première et deuxième hypothèse.

Malgré la dimension internationale et la solidarité structurelle de l'entreprise GE Healthcare, notre étude a mis en évidence certaines limites dans la prise en compte effective de ces

Conclusion générale

problématiques. L'absence de dispositifs formels d'évaluation du stress à long terme, de mécanismes clairs de reconnaissance, ou encore d'une approche interculturelle réellement intégrée au management quotidien constitue un frein à la prévention durable.

Ces constats nous ont amené à formuler plusieurs suggestions, visant à renforcer la cohérence entre les pratiques managériales, les exigences professionnelles et les attentes des collaborateurs dans un contexte multiculturel :

- Il serait pertinent d'organiser des ateliers interculturels en visioconférence avec les équipes d'autre pays qui porteraient sur des thématiques ciblées (style de communication, gestion du temps, perceptions du conflit selon les cultures...) afin de renforcer la compréhension mutuelle, prévenir les tensions liées aux différences culturelles et améliorer la coopération.
- Il serait bénéfique de lancer un programme de semaines à thème orientées bien-être et cohésion, avec l'objectif d'intégrer les pratiques de gestion du stress dans la culture de l'entreprise tout en renforçant les liens sociaux en choisissant des thèmes à message fort tels que la semaine du compliment (messages affichés sur un mur positif), la semaine du souffle (exercices guidés de respiration et pauses actives) ou même la semaine de l'écoute (ateliers en binômes et échanges de rôles).
- Il serait intéressant de mettre en place un baromètre effort/stress trimestriel qui peut être sous forme de mini-questionnaire anonyme ou pas, permettant de mesurer rapidement le niveau d'effort perçu, de reconnaissance et de stress. Les résultats obtenus offriraient un repère régulier à forte valeur symbolique, facilitant l'ajustement des pratiques managériales et l'anticipation des tensions.
- Il serait utile de valoriser les dispositifs d'écoute déjà existants, tels que les plateformes de soutiens psychologique ou les lignes confidentielles en les humanisant davantage. Cela pourrait passer par une campagne de "visibilité bienveillante" par exemple avec des témoignages rassurants ou un accès facile via QR code. En complément, l'entreprise pourrait mettre en place un réseau confidentiel de praticiens partenaires (psychologues, thérapeutes, coachs certifiés) accessible sur rendez-vous, ces praticiens partenaires offriraient un accompagnement confidentiel et personnalisé aux salariés en situation de détresse, sans passer par la hiérarchie, garantissant un cadre sécurisé, humain et direct.

Conclusion générale

Malgré les résultats favorables et significatives obtenus, certaines limites doivent être reconnues afin de replacer cette étude dans son contexte réel et d'ouvrir des pistes de réflexion pour de futures recherches.

Ce travail s'est appuyé sur une approche mixte combinant une étude qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés au sein de l'entreprise GE Healthcare, et une étude quantitative, reposant sur un questionnaire structuré diffusé auprès d'un échantillon de salariés. Cette complémentarité a permis d'explorer les perceptions internes en profondeur et d'objectiver les tendances générales à travers l'analyse statistique. Toutefois, certaines dimensions n'ont pas pu être complètement abordées, telles que le style de leadership, la dynamique d'équipe, ou encore les mécanismes de gestion informelle du stress, qui auraient enrichi l'analyse globale.

Par ailleurs, bien que l'enquête quantitative ait mobilisé des modèles théoriques solides (Hofstede pour le management interculturel, Siegrist pour le stress au travail), elle s'est concentrée sur un nombre restreint de variables. Des facteurs comme les conditions de travail concrètes, l'environnement physique ou la trajectoire professionnelle des employés n'ont pas été intégrés dans le modèle. Le recours exclusif à des échelles fermées a également limité la possibilité de recueillir des éléments plus subjectifs ou nuancés.

Malgré ces limites, cette recherche a permis de répondre à la question centrale : le management interculturel et l'effort perçu influencent de manière significative la gestion du stress, tandis que la prévention des tensions repose presque exclusivement sur le niveau d'effort ressenti. L'analyse multivariée a mis en évidence le rôle dominant de l'effort perçu, tandis que le management interculturel agit principalement comme un levier sur le plan psychologique. Ces résultats confirment l'importance de conjuguer reconnaissance, équilibre des charges et sensibilité culturelle dans la gestion des ressources humaines.

En conclusion, ce mémoire ouvre des perspectives concrètes pour les entreprises opérant dans un contexte multiculturel. Il souligne l'intérêt d'une gestion proactive du stress, d'une meilleure valorisation des dispositifs existants et d'une intégration réelle du management interculturel dans les pratiques quotidiennes. Il constitue également une base de réflexion pour des recherches futures, plus larges, intégrant d'autres variables organisationnelles des terrains comparatifs.

Références Bibliographie :

Références bibliographie

1- Ouvrages :

- Adler, N., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5ème ed.). Mason, OH, USA : Cengage Learning.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Boston : Cengage Learning.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (5ème ed.). Paris : PUF.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2005). *Le stress : émotions et stratégies d'adaptation*. Paris : Armand Colin.
- Drummond, V. (2024). *Le management interculturel : Comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les collaborateurs et les équipes* (7^e éd.). Le Mans : GERESO Édition.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York : Anchor Books.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York : Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills : Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1ère éd.). New York : McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations* (3ème éd.). Lien
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York : Springer.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2017). *Culture and Psychology* (6ème éd.). Boston : Cengage.
- Morel, J. (2020). *Management en poche* (8ème éd.). Paris : Gualino. Extrait
- Piller, I. (2017). *Intercultural communication: A critical introduction*. Londres : Sage.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5ème éd.). Paris : Dunod.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York : McGraw-Hill.
- They, B. (2020). *Le management interculturel en Afrique : La Renaissance*. Cormelles-le-Royal : EMS.
- Thiétart, R. (1999). *Méthodes de recherche en management* (2ème éd.). Paris : Dunod.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2ème éd.). Londres : Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture* (3ème éd.). Londres : Nicholas Brealey.

Références bibliographie

2- Articles scientifiques :

- AFFO, B. (2019). Le rôle des interactions numériques dans la santé psychosociale. [Lien](#)
- Badraoui, S., Lalaouna, D., & Belarouci, S. (2014). Culture et management : le modèle d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal*, 240. Fichier local
- BĂLAN, S., & VREJA, L. (2013). The Trompenaars' seven-dimension cultural model. *Proceedings of the 7th International Management Conference*, 95. Fichier local
- Bensouilah, A., & Hamadeche, N. (2021). Stress au travail et incertitude de l'avenir professionnel. *Revue El-Tawassol*, 27(2), 129-128. Fichier local
- Bernez, L., Batt, M., Trognon, A., & Jonveaux, T. (2013). Facteurs psychosociaux chez les soignants hospitaliers. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 1-26. [Lien](#)
- Bird, A., & Osland, J. (2004). Global competencies: An introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-10.
- Black, J., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness. *Academy of Management Review*, 113-136.
- Campbell, M., Gosselin, E., Tremblay, J.-F., & Durivage, A. (2019). Relation entre le stress et la performance au travail. *L'avenir de l'humain au travail*, 38-57. Fichier local
- Chen, S. (2020). Cultural Differences in Coping with Stress. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 51(3), 112-130.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace. *Consulting Psychology Journal*, 58(3), 129-147.
- Jallouli, F., & Grari, S. (2023). The effect of work stress on mental health. *Journal of Health*, 9(2), 824-840. Fichier local
- Janssens, M., & Brett, J. (2006). Cultural intelligence in global teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 251-268.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Khake Kabuo, M., & Bio Ngbato, D. (2022). Gestion psychologique du stress en milieu professionnel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4), 906-922. Fichier local
- Kleinman, A. (1982). Neurasthenia and depression in China. *Culture, Medicine and Psychiatry*, 6(2), 117-190. DOI

Références bibliographie

- Kompier, M., & Kristensen, T. (2001). Organizational work stress interventions. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the Workplace*, 164-190.
- Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization*, 75–96.
- Luring, J., & Selmer, J. (2013). Intercultural contact and well-being. *International Journal of Cross Cultural Management*, 55-74.
- Matsumoto, D. (1990). Cultural similarities and differences in display rules. *Motivation and Emotion*, 14(3), 195-214.
- Mor Barak, M. (2015). Impact of intercultural contact on well-being. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 55-74.
- Mouadili, M. (2024). L'influence culturelle sur les choix managériaux. *Public & Nonprofit Management Review*, 58-59. Fichier local
- Nobre, T., & Mac Gabhann, K. (2011). Prise en compte des différences ethnoculturelles à l'hôpital. *Humanisme et Entreprise*, 305(5), 37-48. Lien
- Ouattara, A. (2024). Le stress comme indicateur de performance. Lien
- Puncky Paul Heppner, M. W.-M. (2014). A Cultural and Contextual Model of Coping. *APA Handbook of Multicultural Psychology*, 83-102.
- Ren, S., & Morin, C. (2024). Gestion interculturelle des immigrants qualifiés. *Alterstice*, 12(3), 99-114. Lien
- Roberson, Q. (2013). Disentangling diversity and inclusion. *Group & Organization Management*, 38(1), 6-36.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27-41.
- Vizmonte, E. J., & Ligot, D. (2024). Analyzing Hofstede model and PISA Data. *Research Gate*, 3. Fichier local
- Weig, M., & Sayn-Wittgenstein, F. (2019). Stress bei der Arbeit. *GMS Zeitschrift für medizinische Ausbildung*, 1-14. Lien
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2014). Modèle de Karasek. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, 170-174. Lien
- ZEROUALI, S. (2024). La diversité culturelle en milieu professionnel. *AL MAARIFA JOURNAL*, 365-383.

Références bibliographie

3- Mémoires et thèses :

- DIAW, K. A. (2024). *La communication interculturelle en milieu de travail*. Mémoire. Lien
- Nusshold, P. (2015). *Organisation du travail et souffrance psychique dans les centres d'appels en Argentine*. Thèse. Lien

4- Rapports :

- Organisation mondiale de la santé. (2023). *Stress*. Genève : OMS.
- Sarnin, P. et al. (2015). *Santé et bien-être au travail*. AIPTLF. Lien
- Trontin, C. et al. (2002). *Stress au travail : diagnostic, évaluation, gestion et prévention*. Paris : INRS.

5- Webographie :

- AFS Intercultural Program. (2011). *Intercultural LINK*. PDF
- careers.gehealthcare. (2025). *We are stronger together*. Lien
- GE Healthcare. (2023). *Site officiel*. Lien
- GE Healthcare Africa. (2023). *GE Healthcare en Afrique*. Lien
- General Electric. (2017). *Communiqué de presse*. Lien
- General Electric. (2023). *Site officiel*. Lien
- Investopedia. (2023). *GE Healthcare*. Lien
- Investor.gehealthcare. (2025). *Communiqué financier*. Lien
- MERK, V. (2017). *L'interculturel, c'est quoi ?* Lien
- PSB Paris School of Business. (2023). *Management interculturel*. Lien
- SocieteAlgerie. (2024). *GE Healthcare Algérie*. Lien

6- Chapitres d'ouvrages :

- Chun, C., Moos, R., & Cronkite, R. (2006). Culture and coping. In *Handbook of Multicultural Perspectives on Stress and Coping* (pp. 29-53). New York: Springer.
- Cooper, C., & Quick, J. (2017). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Hoboken, NJ: Wiley.
- House, R. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puncky Paul Heppner, M. W.-M. (2014). A Cultural and Contextual Model of Coping. In *APA Handbook of Multicultural Psychology* (pp. 83-102). Washington, DC: American Psychological Association.

Références bibliographie

- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2014). Modèle de Karasek. In *Dictionnaire des risques psychosociaux* (pp. 170-174). Paris: Le Seuil. Lien HAL

7- Méthodologie de recherche :

- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). *Toward a definition of mixed methods research*. DOI
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3ème éd.).
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5ème éd.).
- Dörnyei, Z., & Taguchi, T. (2009). *Questionnaires in Second Language Research*.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS*.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1998). *Les enquêtes sociologiques*.
- Hair, J. F., & all. (2019). *Multivariate Data Analysis*.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*.
- Mays, & Pope. (1995). *Rigour and qualitative research*.

Sommaire

Sommaire

Résumé	I
Remerciements	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VII
Liste des abréviations	VIII
Introduction Générale.....	IX
Chapitre I : Management Interculturel et Gestion du Stress en Milieu Professionnel.....	1
Section 1 : Modèles et Enjeux du Management Interculturel	3
1-1 Définitions et Fondements du Management Interculturel :	3
1-2 Les dimensions Culturelles et Leur Impact sur les Organisations :.....	7
1-3 Les Enjeux du Management Interculturel dans les Organisations :.....	13
Section 2 : Le Stress en Milieu Professionnel : Un Enjeu de Management.....	15
2-1 Définition et Manifestation du Stress au Travail :	15
2-2 Conséquences du Stress sur la Performance et Santé des Collaborateurs :	21
2-3 Les Modèles Théoriques du Stress au Travail :	24
Section 3 : Interactions entre Management Interculturel et Gestion du Stress	30
3-1 Influence des Différences Culturelles Sur la Perception et La Gestion du Stress :	31
3-2 Outils et Pratiques pour Atténuer le Stress dans un Contexte Multiculturel :	35
Chapitre II : Méthodologie et Terrain d'Enquête.....	40
Section 01 : Le Cadre Méthodologique de la Recherche	42
1-1 Méthodologie de la Recherche :	42
1-2 Techniques de Recherches et Collecte de Données :	43
1-3 L'Analyse Documentaire :	43
1-4 L'observation :	44
1-5 L'entretien :	44
1-6 Le questionnaire :	47
1-7 Le logiciel SPSS :	51
1-8 Analyse Univariée et Multivariée :	51
Section 02 : Présentation de l'Entreprise	54
2-1 Fondation Historique et Développement dans le Monde :.....	54

Sommaire

2-3 Nombre de Pays d'Internationalisation et Nombre d'Employés :	56
2-4 Contexte Stratégique et Valeurs Fondamentales :	56
2-5 L'Organisation de l'Entreprise (GE Healthcare) :	57
Chapitre III : Présentation et Discussion des Résultats	61
Section 01 : Politique Interne de l'Entreprise en Matière de Management Interculturel et de Gestion du Stress	63
1-1 La Gestion de la Diversité Culturelle dans l'Environnement Professionnel :	63
1-2 Une Approche Proactive de la Gestion du Stress :	64
1-3 Dispositifs Mis en Place et Recommandations des RH :	65
Section 02 : Analyse des Résultats de l'Enquête Quantitative.....	66
2-1 Analyse Univariée (descriptive) :	66
2-2 Analyse Multivariée :	87
Section 03 : Discussion des Résultats	95
3-1 L'Impact du Management Interculturel sur la Gestion du Stress :	95
3-2 L'Effort Perçu comme Facteur Prédominant dans la Gestion du Stress et la Prévention des Tensions :	96
3-3 Lien Entre Gestion du Stress et Prévention des Tensions, une Relation Implicite mais non Causale :	96
3-4 Absence d'Effet Direct du Management Interculturel sur la Prévention des Tensions :	96
Conclusion Générale :	99
Références Bibliographie :	103
Les Annexes :	111

Les Annexes :

Annexe 01 : Guide d'Entretien

Les annexes



Guide d'entretien

Mémoire de fin de cycle - Master Management des Organisations

École Nationale Supérieure de Management (ENSM)

Année universitaire 2024-2025

Bonjour et merci encore pour le temps que vous m'accordez. Je suis étudiante en Master 2 Management des Organisations à l'ENSM. Dans le cadre de mon mémoire, je travaille sur l'impact du management interculturel sur la gestion du stress et la réduction des tensions au travail.

Cet entretien vise à recueillir votre point de vue. L'échange durera environ 30 à 45 minutes. Vos réponses seront anonymisées.

Avant de commencer, pouvez-vous simplement me dire :

– Votre poste actuel ?



– Depuis combien d'années vous travaillez dans le domaine RH ?



Rubrique 1 – Le management interculturel dans votre entreprise :

1- Est-ce que votre entreprise est amenée à collaborer avec des équipes de différentes cultures (en interne ou en externe) ?



2- Selon vous, quelles sont les principales différences culturelles que vos équipes locales peuvent rencontrer dans ces échanges ?



3- Ces différences influencent-elles les méthodes de travail, la communication ou la gestion de projet ?



4- L'entreprise met-elle en place des actions ou formations spécifiques pour sensibiliser les équipes locales aux différences culturelles ?



Les annexes

Rubrique 02 — Gestion du Stress et Prévention des Tensions :

- 1- Est-ce que l'entreprise est sensible à la gestion du stress des employés ?
❖
→ Quelles actions concrètes sont mises en place pour cela ?
❖
- 2- Quelles sont, selon vous, les sources principales de stress dans votre travail ou dans celui de vos collaborateurs ?
❖
- 3- Les différences culturelles peuvent-elles être une source de stress pour les équipes locales ? (Par exemple : délais, communication, façons de travailler...)
❖
- 4- Est-ce qu'il existe des dispositifs de soutien, d'écoute ou de médiation accessibles aux salariés en difficulté ?
❖
- 5- Comment l'entreprise réagit-elle face aux situations de tension ou de conflit entre les employés ?
❖

Rubrique 03 — Conclusion et perception personnelle :

- 1- Selon vous, une meilleure compréhension interculturelle permet-elle de diminuer le stress et de renforcer la qualité des relations de travail ?
❖
- 2- Comment évalueriez-vous globalement les pratiques de management et de gestion du stress de votre entreprise ?
❖
→ Quels sont, à votre avis, les points forts et les points à améliorer ?
❖

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. Souhaitez-vous ajouter un dernier commentaire ou une remarque sur ces thématiques ?



Annexe 02 : Questionnaire

Les annexes



Questionnaire

Mémoire de fin de cycle - Master Management des Organisations

École Nationale Supérieure de Management (ENSM)

Année universitaire 2024-2025

Dans le cadre de notre mémoire de Master en Management des Organisations à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), ce questionnaire vise à étudier l'impact du management interculturel sur la gestion du stress et la prévention des tensions au travail.

Votre participation, anonyme et confidentielle, est précieuse pour la réalisation de cette étude. Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous y consacrerez.

Partie 1 — Informations Générales

1. Sexe :
 Masculin
 Féminin
2. Âge :
 Moins de 25 ans
 25 - 34 ans
 35 - 44 ans
 45 ans et plus
3. Poste occupé : _____
4. Ancienneté dans l'entreprise :
 Moins d'un an
 1 à 3 ans
 4 à 6 ans
 7 à 10 ans Plus de 10 ans

Partie 2 — Perception du Management Interculturel (Modèle Hofstede)

Les annexes

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :
(1 = Pas du tout d'accord — 5 = Tout à fait d'accord)

Affirmations	1	2	3	4	5
Mon supérieur hiérarchique est accessible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les décisions importantes sont prises en groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coopération est valorisée plus que la compétition.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise donne des consignes claires face à l'imprévu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les salariés sont encouragés à évoluer à long terme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La culture de l'entreprise favorise l'intégration des employés de différentes origines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon entreprise encourage l'échange d'idées entre collaborateurs de cultures différentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La direction prend en compte les valeurs culturelles des employés dans les décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partie 3 — Gestion du Stress au Travail (Modèle Effort-Récompense de Siegrist)

Indiquez la fréquence des situations suivantes :
(1 = Jamais — 5 = Très souvent)

Affirmations	1	2	3	4	5
Je ressens souvent du stress et je dois fournir beaucoup d'efforts pour mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promotion de la communication et du dialogue entre employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je reçois des félicitations quand je réalise un bon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis satisfait(e) de ma rémunération.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je peux compter sur mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon responsable me soutient en cas de difficulté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon entreprise valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les annexes

Affirmations	1	2	3	4	5
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Mon entreprise me donne les moyens (outils, formation) pour bien faire mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Je ressens un équilibre entre les efforts demandés et les récompenses obtenues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Partie 4 — Gestion du Stress et Prévention des Tensions

Indiquez la fréquence des situations suivantes :
(1 = Jamais — 5 = Très souvent)

Affirmations	1	2	3	4	5
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Aménagement des horaires de travail pour réduire la pression.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Activités de cohésion ou team building pour renforcer les relations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mise en place d'un espace d'écoute ou d'un soutien psychologique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mon entreprise met en place des actions pour réduire le stress au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

La communication au sein de l'entreprise permet de prévenir les tensions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mon entreprise valorise et reconnaît le travail accompli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

L'organisation du travail permet de limiter la charge mentale (priorisation des tâches, pauses, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

L'entreprise met en place des dispositifs pour concilier travail et bien-être (flexibilité, télétravail).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Les situations de stress sont traitées rapidement par les responsables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

L'entreprise propose des formations pour mieux gérer le stress ou les conflits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Table des matières

Table des matières

Résumé	I
Remerciements	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VII
Liste des abréviations	VIII
Introduction Générale.....	IX
Chapitre I : Management Interculturel et Gestion du Stress en Milieu Professionnel.....	1
Section 1 : Modèles et Enjeux du Management Interculturel	3
1-1 Définitions et Fondements du Management Interculturel :	3
1-1-1 Évolution Historique du Concept :	3
1-1-1-1 Années 1950-1960 : Premiers travaux sur les différences culturelles.....	3
1-1-1-2 Années 1970-1980 : Modélisation des dimensions culturelles	3
1-1-1-3 Années 1990- 2000 : Expansion du management interculturel vers la gestion d'entreprise	4
1-1-1-4 Années 2020 à aujourd'hui : Mondialisation, diversité et évolution des approches managériales.....	4
1-1-2 Définitions Proposées par Hofstede, Trompenaars, Hall et autres :.....	5
1-2 Les dimensions Culturelles et Leur Impact sur les Organisations :.....	7
1-2-1 Modèle des Dimensions Culturelles de Hofstede :.....	7
1-2-1-1 La Distance Hiérarchique :.....	7
1-2-1-2 L'Individualisme VS Collectivisme.....	7
1-2-1-3 L'Évitement de l'Incertitude (Uncertainty Avoidance Index)	8
1-2-1-4 Masculinité VS Féminité.....	8
1-2-1-5 L'Orientation à Long Terme VS à Court Terme.....	8
1-2-1-6 Indulgence VS Retenue,.....	8
1-2-2 Modèle des Dimensions Culturelles de Trompenaars et Hampden-Turner :	9
1-2-2-1 L'Universalité VS Particularisme	9
1-2-2-2 L'Individualisme VS le Communautarisme.....	10
1-2-2-3 La Neutralité VS Affectivité	10
1-2-2-4 Spécificité VS Diffusion	10
1-2-2-5 Inclus la Réalisation VS l'Attribution.....	10
1-2-2-6 Séquentiel VS Synchrones.....	10

Table des matières

1-2-2-7 Le Contrôle Interne VS Externe.....	10
1-2-3 Communication Interculturelle et Contexte Culturel selon Hall :.....	11
1-2-3-1 Le Contexte de Communication (haut contexte VS bas contexte).....	11
1-2-3-2 La Communication Non-Verbale	12
1-2-3-3 Le Rapport au Temps (Monochronique VS polychronique).....	12
1-2-3-4 L'utilisation de l'Espace (la proxémie).....	12
1-2-4 Autres Modèles :.....	12
1-2-4-1 Le Modèle Musulman :	13
1-2-4-2 Le Modèle Africain :	13
1-3 Les Enjeux du Management Interculturel dans les Organisations :.....	13
1-3-1 Le Développement des Compétences Interculturelles :.....	13
1-3-2 Le Leadership Interculturel et Prise de Décision :.....	14
Section 2 : Le Stress en Milieu Professionnel : Un Enjeu de Management.....	15
2-1 Définition et Manifestation du Stress au Travail :.....	15
2-1-1 L'Emergence du Concept Stress :.....	15
2-1-2 Définition du Concept :	16
2-1-3 Types de Stress :.....	18
2-1-3-1 Eustress (le bon stress) :.....	18
2-1-3-2 Distress ou Dystress (le mauvais stress):	18
2-1-3-3 Stress Post-Traumatique :.....	18
2-1-3-4 Stress Aigu :	18
2-1-3-5 Le Stress Chronique :	18
2-1-3-6 Le Stress Cognitif :.....	19
2-1-4 Facteurs Déclencheurs du Stress en Entreprise :	19
2-2 Conséquences du Stress sur la Performance et Santé des Collaborateurs :.....	21
2-2-1 Impact psychologique, physiologique et organisationnel :	21
2-2-1-1 L'Impact Psychologique :	22
2-2-1-2 L'Impact Physiologique :	22
2-2-1-3L'Impact Organisationnel :	22
2-2-2 Le Stress et la Performance : Un Lien à Double Sens.....	23
2-2-2-1 Relation Curvilinéaire Inversée :.....	23
2-2-2-2 Relation Linéaire Négative :	23

Table des matières

2-2-2-3 Relation Linéaire Positive :	23
2-2-2-4 Absence de Relation :	23
2-2-2-5 Relation Curvilinéaire Directe :	23
2-2-2-6 Variables Modulatrices :	23
2-3 Les Modèles Théoriques du Stress au Travail :	24
2-3-1 Le Modèle Karasek (Demande – Contrôle – Soutien) :	24
2-3-1-1 Les Exigences du Travail (Job Demand) :	24
2-3-1-2 La Latitude Décisionnelle (Job Control).....	24
2-3-1-3 Le Soutien Social (Job Support).....	25
2-3-2 Modèle de Siegrist (Effort-Récompense) :	27
2-3-2-1 Les efforts.....	28
2-3-2-2 Les récompenses	28
2-3-2-3 La latitude décisionnelle.....	28
2-3-2-4 Le support social	28
2-3-2-5 La charge physique représente les exigences physiques du travail.....	28
Section 3 : Interactions entre Management Interculturel et Gestion du Stress	30
3-1 Influence des Différences Culturelles Sur la Perception et La Gestion du Stress :	31
3-1-1 Variation des Réactions au Stress selon les Cultures :	31
3-1-1-1 La Perception Culturelle du Stress :	31
3-1-1-2 Réponses Emotionnelles et Physiologiques :	31
3-1-1-3 Stratégies d'Adaptation (coping) :	31
3-1-1-4 Implication pour les Gestions du Stress et la Santé Mentale :	32
3-1-2 Style de Communication et Malentendus Culturels :	32
3-2 Outils et Pratiques pour Atténuer le Stress dans un Contexte Multiculturel :	35
3-2-1 Approches Managériales Adaptées aux Equipes Multiculturelles :	35
3-2-1-1 L'interculturalisme :	35
3-2-1-2 L'assimilation culturelle :	35
3-2-1-3 La synergie culturelle :	35
3-2-1-4 L'inclusion multiculturelle :	35
3-2-2 Stratégies de Communication et Gestion de Conflits Interculturels :	36
3-3 Perspective pour un Environnement de Travail Interculturel Apaisé :	37
3-3-1 Initiatives Favorisant le Bien-être et la Cohésion des Equipes :	37

Table des matières

3-3-2 Synergie entre Diversité Culturelle et Performance Organisationnelle :	38
Chapitre II : Méthodologie et Terrain d'Enquête.....	40
Section 01 : Le Cadre Méthodologique de la Recherche	42
1-1 Méthodologie de la Recherche :	42
1-2 Techniques de Recherches et Collecte de Données :.....	43
1-3 L'Analyse Documentaire :.....	43
1-4 L'observation :.....	44
1-5 L'entretien :.....	44
1-5-1 Définition de l'entretien :	44
1-5-2 Types d'entretiens :	45
1-5-2-1 L'entretien non directif :	45
1-5-2-2 L'entretien semi-directif :.....	45
1-5-2-3 L'entretien directif :	45
1-5-3 La démarche de l'entretien :	45
1-5-3-1 Le choix de l'entretien semi-directif :	45
1-5-3-2 La construction du guide d'entretien :.....	46
1-5-3-3 L'élaboration des entretiens :	47
1-5-3-4 L'exploitation des entretiens :	47
1-6 Le questionnaire :.....	47
1-6-1 Définition du questionnaire :	47
1-6-2 Types de questionnaire :	48
1-6-2-1 Le mode d'administration :	48
1-6-2-2 Le type de questions :.....	48
1-6-2-3 Le contenu et l'objectif :	48
1-6-3 La démarche du questionnaire :.....	48
1-6-3-1 Le choix du questionnaire auto-administré :.....	48
1-6-3-2 La construction du questionnaire :	49
1-6-3-3 L'élaboration du questionnaire :	50
1-6-3-4 L'exploitation des questionnaires :.....	50
1-7 Le logiciel SPSS :	51
1-8 Analyse Univariée et Multivariée :	51
1-8-1 H1 :	53

Table des matières

1-8-2 H2 :	53
1-8-3 H3 :	53
1-8-4 H4 :	53
Section 02 : Présentation de l'Entreprise	54
2-1 Fondation Historique et Développement dans le Monde :	54
2-1-1 En 1994 :	54
2-1-2 En2004 :	54
2-1-3 De 200 à 2020 :	54
2-1-4 En janvier 2023,	54
2-1-5 Aujourd'hui,	55
2-2 Historique en Algérie :	55
2-3 Nombre de Pays d'Internationalisation et Nombre d'Employés :	56
2-4 Contexte Stratégique et Valeurs Fondamentales :	56
2-5 L'Organisation de l'Entreprise (GE Healthcare) :	57
2-5-1 Magerie Médicale (Imaging) :	57
2-5-1-1 Échographie (Ultrasound) :	58
2-5-1-2 Solution de Soins aux Patients (Patient Care Solutions – PCS) :	58
2-5-1-3 Diagnostics Pharmaceutiques (Pharmaceutical Diagnostics - PDx) :	59
Chapitre III : Présentation et Discussion des Résultats	61
Section 01 : Politique Interne de l'Entreprise en Matière de Management Interculturel et de Gestion du Stress	63
1-1 La Gestion de la Diversité Culturelle dans l'Environnement Professionnel :	63
1-2 Une Approche Proactive de la Gestion du Stress :	64
1-3 Dispositifs Mis en Place et Recommandations des RH :	65
Section 02 : Analyse des Résultats de l'Enquête Quantitative	66
2-1 Analyse Univariée (descriptive) :	66
2-1-1 Profils des répondants (Partie 1 – Informations Générales) :	66
2-1-1-1 Le genre :	66
2-1-1-2 L'âge :	67
2-1-1-3 Les postes occupés et l'ancienneté en entreprise :	67
2-1-2 Partie 2 - Perception du Management Interculturel (Modèles Hofstede):	68
2-1-3 Partie 3 – Gestion du Stress au Travail (Modèle Effort-Récompense de Siegrist)	75
2-1-4 Partie 4 – Gestion du Stress et Prévention des Tensions	81

Table des matières

2-2 Analyse Multivariée :.....	87
2-2-1 Matrice de corrélation (variables composites) :.....	88
2-2-2 Régression multiple avec deux variables dépendantes (multivariate multiple regression) :	89
2-2-3 Tests multivariés (Perception + Effort sur deux variables dépendantes) :	90
2-2-4 Les tests des effets intersujets (analyse séparée pour chaque variable dépendante) :	92
2-2-5 Test de Durbin-Watson (vérification de l'indépendance des résidus) :.....	93
Section 03 : Discussion des Résultats	95
3-1 L'Impact du Management Interculturel sur la Gestion du Stress :	95
3-2 L'Effort Perçu comme Facteur Prédominant dans la Gestion du Stress et la Prévention des Tensions :	96
3-3 Lien Entre Gestion du Stress et Prévention des Tensions, une Relation Implicite mais non Causale :	96
3-4 Absence d'Effet Direct du Management Interculturel sur la Prévention des Tensions :.....	96
Conclusion Générale :	99
Références Bibliographie :	103
1- Ouvrages :	104
2- Articles scientifiques :.....	105
3- Mémoires et thèses :.....	107
4- Rapports :	107
5- Webographie :.....	107
6- Chapitres d'ouvrages :	107
7- Méthodologie de recherche :.....	108
Sommaire	109
Les Annexes :	111
Annexe 01 : Guide d'Entretien.....	112
Annexe 02 : Questionnaire	115
Table des matières.....	119