

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
TABLE DES MATIÈRES.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	6
INTRODUCTION .....	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
PARTIE 1. NOTION DE MULTICULTURALISME .....	11
1.1 Définitions d'une équipe multiculturelle .....	11
1.2 Causes .....	12
2. CARACTÉRISTIQUES .....	12
2.1 Normes du groupe.....	12
2.1.1 Définition d'une norme.....	12
2.1.2 Normes et objectifs du groupe .....	12
3. PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL .....	14
3.1 Compétences affectives .....	14
3.2 Compétences cognitives.....	15
3.3 Compétences comportementales.....	15
4. FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES .....	15
4.1 Le mode de fonctionnement de l'équipe.....	15
4.2 Fonctionnement d'un groupe .....	18
5. VARIÉTÉ DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES.....	26
5.1 Taille et composition.....	26
5.2 Organisation et modalités de fonctionnement.....	26
5.3 Types de tâches .....	26
5.4 Champ d'action de l'équipe .....	27
6. DYNAMIQUE DES ÉQUIPES MULTICULTURELLE .....	27
7. AVANTAGES DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES .....	31
8. RÔLE DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES .....	33
9. LIMITES DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES .....	34

10. STRATÉGIE DU GESTIONNAIRE .....	40
11. ÉTAPES POUR CRÉER UNE ÉQUIPE MULTICULTURELLE .....	42
12. HABILITÉS ET CONNAISSANCES NÉCESSAIRES DU GESTIONNAIRE .....	44
PARTIE 2. DIVERSITÉ CULTURELLE .....	49
1. DÉFINITIONS.....	49
2. CAUSES .....	49
3. AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ.....	50
3.1 S’adapter aux contextes locaux.....	50
3.2 Répondre à la complexité de l’environnement .....	51
3.3 Innover .....	53
3.4 Attirer des cadres à haut potentiel.....	53
4. LIMITES DE LA DIVERSITÉ.....	54
4.1 Susciter des incompréhensions.....	54
4.2 Accentuer les dysfonctionnements.....	54
4.3 Accélérer le taux de rotation du personnel.....	55
4.4 Limiter les gains liés à la standardisation des tâches.....	55
4.5 Générer les conflits.....	56
CHAPITRE 2 :MÉTHODOLOGIE .....	60
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....	78
CHAPITRE 4 : CONCLUSION.....	93
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	97
ANNEXE.....	99

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques du modèle hiérarchique .....	22
Tableau 2 : Caractéristiques du modèle diplomatique .....	23
Tableau 3 : facteurs de cohésion et de mécontentement .....	24
Tableau 4 : Habiletés d'un gestionnaire .....	44
Tableau 5 : Profil d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle efficace.....	46
Tableau 6 : Apports de la diversité culturelle .....	49
Tableau 7 : Échantillon d'enquête.....	52
Tableau 8: Répartition des cadres étrangers par âge, sexe et type de mobilité .....	56
Tableau 9 : Tableau récapitulatif du management des équipes multiculturelles avec interactions .....	79
Tableau 10 : Les pratiques de management des équipes multiculturelles .....	80
Tableau 11 : Culture Prométhée : opinions et valeurs des acteurs .....	84
Tableau 12 : Théories implicites des croyances sur soi et croyances sur la diversité associées .....	91

## INTRODUCTION

L'internationalisation croissante des entreprises, accompagnée de la multiplication des coopérations inter firmes, des fusions et acquisitions, a considérablement modifié la composition et le fonctionnement des équipes de travail : aujourd'hui, elle rassemble souvent des personnes originaires de contextes culturels différents. Cette diversité culturelle est susceptible d'affecter le travail collectif et nécessite souvent des adaptations, afin que les projets envisagés puissent être conduits dans des conditions satisfaisantes.

La diversité multiculturelle dans les entreprises n'est pas un phénomène récent. Ce qui est nouveau, c'est son ébullition et son universalité. À présent presque toutes les sphères de l'économie sont concernées, comme le suggère Mahatma Gandhi dans ce propos, « *Faites que ma maison ne soit pas murée sur quatre côtés, laissez entrer toutes les cultures, mais ne permettez à aucune culture de me faire perdre pied* ».

La présence des équipes multiculturelles au sein d'une entreprise privée ou publique reflète son ouverture sur le monde d'aujourd'hui. La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en prenant en compte une pratique des habitudes et usages des populations concernées. La composition des équipes multiculturelles permet d'élargir la base de connaissance d'un groupe en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. L'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation des différences. Le fait de donner un sens à l'équipe multiculturelle au-delà de sa signification courante permet de lui donner une direction stratégique qui aura un impact certain sur le développement de l'entreprise.

« *Le courrier international du 17 au 23 octobre 2002 rapporte la thèse que développe l'essayiste et journaliste Richard Rodriguez dans Brown : sans races, nous n'aurions pas de musiques, pas de films, pas de politiques, pas d'histoires, pas de bibliothèques, pas d'universités, pas de conversations, pas de motivations* »

La réalité interculturelle offre par conséquent l'occasion d'une confrontation des idées et des analyses, en faisant issues des contextes culturels différents. Elle permet de réduire les risques d'enfermement liés au faux sentiment de séduire que procure un mode de pensée unique. La diversité offre aux responsables un ensemble plus large de solutions (alternatives) pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles. Elle constitue par conséquent une aide précieuse dans la résolution des situations délicates, en stimulant l'innovation et la créativité des acteurs. La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion

des Ressources humaines. Elle peut en particulier permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière.

Des entreprises multiculturelles peuvent par conséquent constituer un atout dans le choix final des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la promotion des plus talentueux, quels que soient leurs pays d'origine. De plus travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'apprendre sur les autres, mais aussi sur soi. Cependant, il faut prendre garde aux inconvénients d'une diversité mal gérée. Dans un contexte de mondialisation économique, il est nécessaire que les entreprises accordent une importance particulière à la gestion de la diversité culturelle. Toutefois, l'entreprise doit tenir compte des différents niveaux de la culture et de leurs interactions. Ainsi, la culture, qui reste difficile à cerner, ne peut constituer le seul élément d'analyse, d'autant plus que la mobilité internationale s'accroît et les parcours se diversifient. D'autre part, les effets culturels doivent être mis en perspective avec d'autres éléments contextuels et stratégiques, qui sont également susceptibles d'influencer les décisions prises par les entreprises et leurs modes de fonctionnement.

## **1. PROBLÉMATIQUE**

Le phénomène de mondialisation, quelle que soit sa complexité, reste toujours une dynamique d'entreprise, les multinationales. Celles-ci comme les autres, se sont construites et continuent de se construire sur les succès et les performances des groupes d'individus, particulièrement innovants et créatifs. À cet égard, le groupe sa cohésion et son efficacité sont des centres d'intérêt de la plus haute importance pour les multinationales. Les délocalisations et les flux d'immigration entrants en jeu, la diversité des groupes est apparue comme étant un autre levier de prospérité, grâce notamment à la dynamique entraînée par la diversité multiculturelle. Les groupes représentent un élément essentiel pour les entreprises, qu'elles soient multinationales ou pas. Les raisons d'être des groupes sont multiples, mais la plus fondamentale est sans aucun doute l'effet de synergie que procurent une cohésion et une mobilisation optimale des individus autour d'un objectif commun. Lorsque le groupe est bien formé, les individus qui le composent se complètent. Certains combleront les lacunes d'autres et vice versa. Leur efficacité et leur cohérence sont donc source d'intérêt pour les gestionnaires.

La diversité culturelle ne doit uniquement se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire adaptation aux évolutions du marché. La diversité des cultures peut constituer, pour les entreprises un véritable avantage concurrentiel (Hoecklin 1994 ; Adler, 1980).

En effet, la mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues des fusions,

acquisitions ou alliances stratégiques (relation intergroupe). Il y a donc la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions. Le management interculturel se présente dès alors comme un acte essentiel pour reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. Tel est le défi à révéler par les dirigeants et les entreprises. La diversité est susceptible d'influencer le comportement des acteurs et la performance des organisations.

Deux principaux problèmes sont la difficulté de communication entre personnes d'origines diverses et la méconnaissance générale des entreprises quant aux conflits de travail liés à la diversité. Ces derniers diffèrent des conflits standards et sont plus difficiles à anticiper ou à maîtriser. Réussir dans la diversité, c'est savoir développer une mission et une vision commune. C'est attribuer des tâches appropriées pour chacun, en fonction de ses compétences.

Dans un contexte de mondialisation, de délocalisations et d'immigrations, la diversité culturelle serait un atout aux mains des managers? Pour les entreprises, cette réalité se relève-t-elle parfois difficile à aborder ? Est-ce qu'il convient d'en comprendre les avantages potentiels et les problèmes ?

## **2. OBJECTIFS**

Le but de cette étude est d'appréhender le management des équipes et la diversité culturelle dans les entreprises, établir des comparaisons avec d'autres recherches faites par d'autres auteurs. Déterminer si la diversité est un atout ou un inconvénient pour l'entreprise. Appréhender comment fonctionne les managers face à une équipe multiculturelle.

Nous faisons cette recherche, pour mieux comprendre le fonctionnement, la gestion des équipes multiculturelles et savoir si ces équipes sont rentables ou non pour l'entreprise, mais surtout, comprendre ce qui motive les entreprises à décider de devenir multiculturelles.

Pour atteindre nos objectifs nous allons appliquer comme méthodologie la revue systématique celle-ci va nous permettre de consulter plusieurs ouvrages, articles concernant notre thème. Celle-ci va nous aider à mieux faire les comparaisons sur ce que les auteurs ont eu à développer.

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue systématique qui est une technique de collecte de données en faisant un survol ainsi qu'une évaluation critique d'un ensemble d'ouvrages liés à notre sujet de recherche. La revue de littérature va nous permettre d'analyser les ouvrages choisis afin de les classer par thèmes ou catégories. Une revue de littérature améliore le temps de recherche et situe le sujet par rapport à des recherches antérieures et fournit un créneau unique pour la recherche. Elle remplit ainsi plusieurs objectifs : fournis de l'information sur le sujet en utilisant des recherches antérieures. La revue systématique montre que l'on connaît la recherche antérieure pertinente au sujet. Évalue l'étendue et la profondeur de la recherche en ce qui concerne le sujet.

La revue systématique est une revue suivant une démarche rigoureuse, transparente et reproductible visant à identifier et à sélectionner des études pertinentes qui traitent d'une question clairement définie et à en faire une analyse exhaustive ainsi qu'une synthèse critique. (Landry et al., 2009)

Une revue systématique, est indispensable de déterminer des critères d'inclusion et d'exclusion avant de sélectionner les données et également d'examiner attentivement la qualité des études incluses dans la recherche, ce qui fait de cette méthode la stratégie la mieux adaptée pour résoudre la problématique de notre recherche.

Cette recherche, qui se base sur une analyse des données secondaires, nous permettra d'évaluer une quantité importante d'informations pour pouvoir par la suite la résumer. Ainsi, nous avons décidé de la classer comme étant plutôt une recherche quantitative du fait qu'elle nous amènera à obtenir des résultats numériques susceptibles de résoudre notre problématique de base. Ainsi, la stratégie adoptée pour répondre à la question de recherche est la revue systématique de la documentation. Cette dernière est l'approche la plus apte pour aller vers la compréhension visée et faire ressortir des informations sélectionnées à partir des écrits pertinents permettant d'étudier notre problématique. En nous basant alors sur une analyse détaillée des recherches antérieures, nous pouvons constater les données secondaires comme notre source de données qui nous permettront de tirer des conclusions appropriées.

La synthèse des résultats des différentes études est considérée depuis longtemps comme une méthode scientifique de recherche typologique qui permet, à la suite d'une recension des écrits, de tirer des conclusions à partir d'un ensemble d'études s'intéressant à une même question. Cette technique a été utilisée dans plusieurs disciplines, entre autres l'éducation, la médecine, la gestion, la psychologie et surtout dans la recherche clinique. D'après Columb et Lalkhen (2005), traditionnellement, les revues narratives ont été utilisées comme un moyen fiable de fournir des résumés à partir des preuves disponibles pour guider les décisions cliniques avec subjectivité; le concept de combiner plusieurs études pour permettre de tirer des conclusions avait été proposé dès 1904 par Karl Pearson.

Si la méthode utilisée est caractérisée par la fiabilité, il faut souligner aussi que ce mode d'investigation a des limites. L'inconvénient d'une revue systématique est qu'elle est limitée par la littérature. En revanche, elle offre plusieurs avantages. D'après Landry et al. (2009), la revue

systematique nous permettra d'identifier et de mobiliser les principales connaissances disponibles sur le sujet traité avec une évaluation transparente de la qualité des études.

La stratégie de recherche de ce mémoire se base sur l'importance que nous devons accorder à la méthode de collecte de données. Accumuler le plus possible de renseignements et d'informations. Au moment de choisir la méthode de collecte de données, nous devons prendre en considération plusieurs facteurs dont dépendent la fiabilité et la crédibilité de ce travail. Il est important de suivre une stratégie de recherche bien définie pour faciliter la résolution de la problématique. La revue systématique répond parfaitement à notre stratégie de recherche.

Pour analyser les données recueillies grâce à la revue de la littérature nous allons faire une analyse des forces et faiblesses des opportunités et menaces (SWOT).

## **PARTIE 1. NOTION DE MULTICULTURALISME**

Comme nous l'avons précisé, nous allons commencer par définir c'est quoi une équipe de travail, et pourquoi nous avons des équipes de travail dans nos organisations.

### **1.1 Définitions d'une équipe**

Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins trois personnes interdépendantes et collectivement responsables en regard de la production d'un bien ou d'un service et dont la durée de vie est indéterminée (Gladstein 1984 ; Hackman 1987).

Pour Allard (2006), avant de définir une équipe il serait en premier lieu de dire c'est quoi un groupe. Un groupe est un ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres (Lewin, 1948). Cette interdépendance et cette influence peuvent s'appuyer sur :

- La communication et l'influence mutuelle qu'exercent des individus en conséquence une influence les uns sur les autres : des salariés travaillant dans une même salle, s'ils discutent ensemble, constituent un groupe ;
- Le partage d'une même identité sociale : des individus qui se reconnaissent et considèrent les autres comme étant membres d'un même groupe, et qui utilisent cette appartenance pour définir leurs comportements et identités, forment alors un groupe (les « Procter & Gamble » ; les informaticiens par exemple) ;
- L'existence et le partage d'une même structure, c'est-à-dire d'un ensemble relativement stable et bien défini de rôles, statuts et normes régulant leurs comportements; une entreprise, un département dans une université ou une association constituent, selon cette définition du groupe.

Une fois le groupe défini on peut alors dire c'est quoi une équipe.

L'équipe : constitue un certain type de groupes. L'interdépendance des membres repose alors sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants. Une équipe peut être définie comme ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches et qui partagent la responsabilité de leurs résultats. (Cohen et Bailey, 1997).

## 1.2 Causes : pourquoi une équipe de travail ?

Face à un environnement de plus en plus instable, complexe et incertain, le succès des entreprises dépendra de plus en plus de leur rapidité et de leur flexibilité à s'adapter. Pour répondre à ces impératifs, les entreprises ont mis en place de nouvelles formes d'organisation du travail. C'est ainsi que la formation des équipes de travail a été fortement encouragée ces dernières années, car elles constituent des lieux de ressourcements, d'échanges, d'aides, de créativité. Le fait marquant aujourd'hui c'est le développement d'équipes de travail multiculturelles qui demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents. Cet article s'inscrit dans cette préoccupation actuelle pour le travail en groupe multiculturel et tente d'apporter un éclairage sur les conditions d'une amélioration des performances des équipes de travail interculturelles en mettant en évidence et en analysant l'impact de la diversité culturelle sur le processus social à l'œuvre au sein de ces équipes (Désiré Loth, 2009).

## 2. CARACTÉRISTIQUES DES ÉQUIPES

Les caractéristiques structurelles de l'équipe : elles concernent la diversité des membres de l'équipe au regard de certains critères : âge, sexe, profession, culture... (Désiré Loth, 2009). Par contre, l'auteur Pierre-G. Bergeron voit les choses autrement voici les Caractéristiques des groupes : Maintenant que nous avons en tête le profil des groupes et la manière dont ils évoluent, examinons les principaux facteurs qui les rendent efficaces, autrement dit les raisons pour lesquelles les membres fonctionnent harmonieusement à la recherche d'un but commun.

## 3. PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL

Toutes les cultures constituent une construction sociale qu'il est possible de cerner et de comprendre, dû moins dans ses éléments visibles et observables. Pour travailler dans un contexte multiculturel, les individus et les organisations ont besoin de développer des compétences interculturelles. Ces compétences peuvent concerner des connaissances générales relatives au management interculturel, mais elles peuvent aussi être spécifiques à des contextes culturels particuliers. Barmeyer (2007) propose une conceptualisation du processus d'apprentissage interculturel, qui compte trois dimensions : les compétences affectives, les compétences cognitives et les compétences comportementales. Les compétences affectives et cognitives sont susceptibles d'interagir et d'influencer les compétences comportementales.

### **3.1 Compétences affectives**

Les compétences affectives (ou émotionnelles) se traduisent par la prise de conscience des enjeux liés à la gestion interculturelle et par une certaine curiosité pour d'autres contextes culturels. L'intérêt affiché pour d'autres cultures est souvent provoqué par des expériences personnelles, par exemple des rencontres avec des personnes venant d'horizons culturels différents, ou des voyages à l'étranger. Les compétences affectives dépendent de la personnalité et du parcours de l'individu, et plus précisément de ses attitudes, de ses sensations et de ses valeurs. Elles sont liées à des compétences sociales telles que la sympathie, l'ouverture d'esprit, l'empathie, l'auto réflexion, la tolérance et la flexibilité.

### **3.2 Compétences cognitives**

Les compétences cognitives désignent les compétences que l'individu peut acquérir sur d'autres contextes culturels. Ces connaissances concernent essentiellement les civilisations, les cultures mises en avant par les spécialistes du management interculturel, la structure et le fonctionnement de différents systèmes culturels. Les compétences cognitives permettent de comprendre et d'interpréter, de manière plus appropriée, les comportements affichés par des personnes originaires d'autres espaces culturels.

### **3.3 Compétences comportementales**

Les compétences comportementales désignent les aptitudes des individus à agir dans un contexte interculturel. Pour ce faire, il est nécessaire de transporter les compétences affectives et cognitives à la pratique des affaires et d'adopter un comportement qui favorise les interactions interculturelles. Les compétences comportementales sont facilitées par les connaissances linguistiques et les capacités de communication (verbale et non verbale). Ainsi, la maîtrise de langues étrangères et la faculté d'adapter le style de communication contribuent au développement de compétences comportementales. Même si de nombreuses entreprises ont adopté l'anglais comme langue de travail, la maîtrise de la langue maternelle des interlocuteurs constitue un atout non négligeable dans les situations interculturelles, telles que les négociations internationales.

Les compétences interculturelles sont souvent considérées comme une qualification importante pour les dirigeants qui travaillent dans un contexte international. Toutefois, leur développement nécessite du temps et une expérience dans un environnement international. En effet, l'acquisition de compétences affectives et cognitives ne constitue qu'une première étape dans le processus d'apprentissage interculturel. L'individu doit être capable d'adapter son comportement aux situations interculturelles qu'il rencontre. Les compétences acquises dans un contexte culturel spécifique sont susceptibles de faciliter l'apprentissage dans d'autres environnements culturels. Ainsi, les compétences interculturelles sont plus particulièrement appréciées lorsque l'entreprise est amenée à gérer des équipes multiculturelles.

## 4. FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES

Le fonctionnement de l'équipe : la gestion de l'équipe est basée sur une relation entre le manager et le groupe d'individus qui la composent. Qu'elle soit centralisée ou décentralisée, cette relation prend en compte un certain nombre d'éléments, de procédures, d'outils et de moyens qui lui donnent une identité propre et qui se traduisent par un mode de management approprié (ne pas confondre avec style de management). Ce management, du type interventionniste ou non, permet de concentrer les actions de l'équipe sur le respect de la politique générale de l'entreprise.

Au préalable, il est nécessaire de déterminer qu'elles peuvent être les stratégies et les contraintes qui contribuent à optimiser le fonctionnement du système. On sait que le fonctionnement d'un groupe est conditionné par le mode de management de son leader, par le système de communication mise en place, par les techniques d'accompagnement individuelles ou collectives, etc. Mais on sait que le modèle de management (lorsqu'un modèle existe) est associé à la mise en place des moyens des outils dont peut disposer le leader du groupe. Dans ce contexte, il est toujours utile de pouvoir évaluer, dès le départ, les conditions de programmation des objectifs et missions du groupe ainsi que la planification du suivi des opérations.

### 4.1 Le mode de fonctionnement de l'équipe

On constate souvent dans les équipes des modes de fonctionnement différents en fonction de l'activité de l'entreprise et de son organisation spécifique.

**Le fonctionnement en mode autogestion ou autonome** le groupe, vu dans son ensemble, définit son cadre de travail et les objectifs à atteindre au mieux des capacités de chacun. L'animateur ou le responsable a pour mission d'entraîner l'équipe, d'apporter son aide, et souvent d'assurer une formation sur site de ses différents collègues. Le responsable n'a pas un rôle hiérarchique bien marqué et est considéré par la hiérarchie comme l'interlocuteur représentatif du groupe.

**Le fonctionnement en mode indépendant** l'équipe forme ici une entité parfaitement structurée avec une hiérarchie bien en place qui assure l'interface avec le reste de l'entreprise. Modèle fermé, elle intègre parfaitement les données et les compétences qui vont lui permettre de bien fonctionner, d'atteindre les objectifs fixés et remplir l'ensemble des missions qui lui sont proposées par la hiérarchie. Les différentes fonctions qui la composent l'aident à organiser sa démarche vis-à-vis de son fonctionnement extérieur.

Ce mode de fonctionnement nécessite de bien apprécier les besoins de l'équipe en compétences. En effet, une des difficultés rencontrées lorsqu'on développe ce type d'équipe réside dans la recherche de compétences externes en cas de nécessité (plan de charge trop lourd, absentéisme, congés, apport de nouveau savoir-faire).

Plusieurs contraintes s'opposent à ce fonctionnement du groupe :

- La non-intégration au reste de l'entreprise : elle entraîne un décalage dans la perception des besoins réels de l'équipe.
- Les difficultés d'appels à la main-d'œuvre des autres services de l'entreprise : souvent la spécialisation à outrance de certaines équipes crée un dysfonctionnement potentiel permanent, par la maîtrise en vase clos des savoir-faire. Cette maîtrise nécessite un fonctionnement qui crée rapidement des difficultés dans la réalisation des tâches lorsqu'une partie de la main-d'œuvre supplémentaire est fournie par le reste de l'entreprise (exemple : temps d'adaptation des commerciaux au nouveau secteur sur lequel ils évoluent, acquisition des certifications obligatoires à l'utilisation de nouvelles machines dans certains secteurs de pointe).
- L'intégration de la sous-traitance dans l'équipe : c'est la sous-traitance externe qui va effectuer au sein de l'équipe une mission de courte ou moyenne durée, susceptible d'apporter à l'équipe un plus dans la gestion de son planning d'intervention.
- La communication externe de l'équipe : les modes de communications mis en place entraînent souvent un transfert de l'information difficile avec le reste de l'entreprise si l'on tient compte de l'intérêt de celle-ci par rapport au reste du groupe.

#### **4.2 Fonctionnement d'un groupe**

Si vous demandez à un gestionnaire de faire une liste de ses activités, il commencera par les identifier comme suit : prendre des décisions, donner des ordres, résoudre des problèmes, etc., toutefois, dans un second souffle, il pensera sans doute aux activités visant une interaction efficace au sein de son groupe.

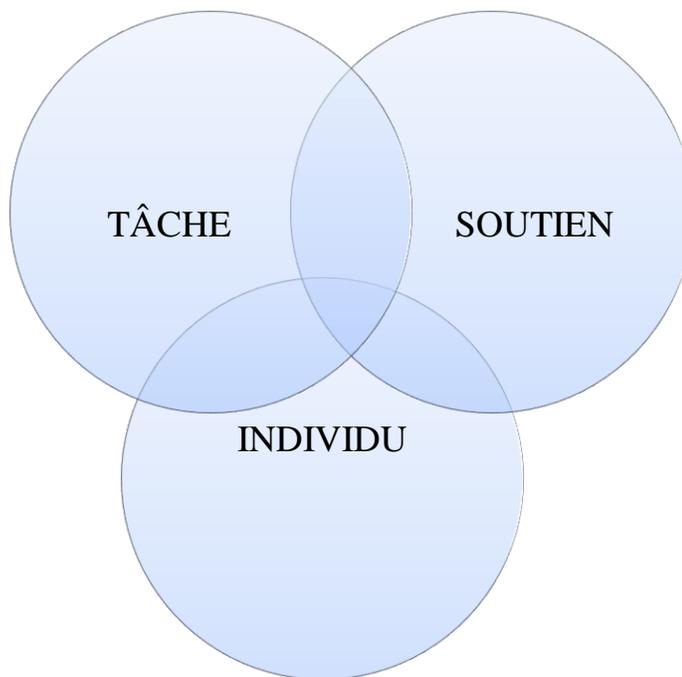
**Activités reliées aux tâches dévolues** à deux types de fonctions doivent être remplies par un gestionnaire s'il a besoin d'un groupe pour réaliser sa mission. Le premier type concerne les tâches (ce qui doit être effectué).

**Le soutien (relations des groupes)** le second groupe d'activité touche le soutien, il est le processus par lequel le groupe agit et réagit (les joueurs doivent communiquer, coordonner leurs activités, s'encourager et jouer harmonieusement).

**Type de personnalité** si seulement deux types d'activités entraînent en ligne de compte, il serait assez facile de diriger un groupe. Cependant, une troisième catégorie touche la personnalité de l'individu. Ces types d'activités sont reliés principalement à des buts individuels ou personnels. Dans certains cas, elles ne détruisent pas l'efficacité de l'ensemble. Pourtant, dans d'autres situations, elles peuvent être nuisibles à son bon fonctionnement

La figure 1 montre la relation qui existe entre ces trois types d'activités. Un cercle représente les activités reliées directement à la réalisation des tâches. Le deuxième englobe celles directement en relation avec le soutien du groupe. Le troisième cercle comprend les activités individuelles ou même non fonctionnelles puisqu'elles n'aident pas le groupe à réaliser son mandat, mais tendent plutôt à satisfaire des besoins individuels ou personnels qui peuvent de surcroît se trouver en conflit avec les intérêts communs.

**Figure 1**  
**Activités reliées à la tâche, au soutien et à l'individu**



Source : Pierre-G. Bergeron, La Gestion Dynamique p.63

Tel que montre la figure 1 les tâches s'appuient réciproquement. Il est possible que les relations entre membres soient d'une part orientées vers les tâches et, d'autre part vers le soutien.

Examinons la signification et le contenu de chacune de ces trois tâches.

#### **a. Activités reliées à la tâche**

Activités et objectifs visés : comme on a pu le voir ci-dessus, toutes ces activités sont reliées étroitement à l'atteinte des objectifs d'une section. Elles sont orientées vers

l'obtention de résultats, et si elles sont inexistantes, on aura du mal à atteindre les objectifs communs.

### **b. Activités reliées au rôle de soutien de groupe**

Activités visant l'harmonie du groupe : ces activités touchent l'élément social et tous les facteurs humains qui renforcent les liens entre les membres d'un groupe pour en faire une entité plus efficace, plus intéressante et davantage productive. Lorsque ces tâches sont effectuées adéquatement, la longévité du groupe est assurée. Voici quelques activités reliées au rôle du soutien :

### **c. Activités reliées aux tâches individuelles**

Attitudes contribuant à paralyser le fonctionnement du groupe : ces activités ont lieu pour satisfaire des besoins personnels, souvent aux dépens des intérêts du groupe. Les deux premières activités (tâches et soutien) rendent un groupe efficace contrairement aux activités reliées aux tâches individuelles qui, elles peuvent en paralyser le fonctionnement et même rendre difficile l'atteinte des objectifs. Les activités reliées aux tâches individuelles sont l'agression, la domination, le comportement bizarre ou le désistement d'un membre. Ces comportements montrent qu'il existe une insatisfaction chez certaines personnes du groupe.

Le modèle de fonctionnement d'une équipe multiculturelle pour faire suite à son étude effectuée auprès de trois équipes européennes. Pour sa part, Chevrier (2000) a construit deux modèles de fonctionnement d'une équipe à caractère multiculturel : le modèle hiérarchique et le modèle diplomatique. Pour l'auteur, le modèle hiérarchique repose sur une gestion autoritaire des ressources. Les caractéristiques que l'on associe à ce modèle sont reprises ci-dessous.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques du modèle hiérarchique**

<b>Caractéristiques</b>	
<p><b>Logique des métiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services cloisonnés</li> <li>• Représentations professionnelles conflictuelles</li> <li>• Rivalités entre professions et métiers</li> </ul> <p><b>Climat tendu de collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Courtoisie de surface</li> <li>• Reproche mutuel d'arrogance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflits de représentations et de méthodes</li> <li>• Prolifération des stéréotypes</li> </ul> <p><b>Autorité hiérarchique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation des informations et des décisions</li> <li>• Réunion des informations descendantes</li> </ul>

Source : Chevrier, S. 2000. Le management des équipes interculturelles, p.2 II.

Le modèle diplomatique pour sa part, est orienté vers le compromis. Le tableau montre ses différentes facettes.

Le choix d'adopter l'un ou de l'autre de ces modèles repose sur l'organisation et le gestionnaire. Néanmoins, l'un des facteurs clés de la réussite d'une organisation qui travaille avec des équipes multiculturelles est de prendre en compte la diversité culturelle qui existe dans l'équipe (Canen et Canen, 1999).

**Tableau 2**  
**Caractéristiques du modèle diplomatique**

<b>Caractéristiques</b>	
<p><b>Structure formelle égalitaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Égalité des partenaires : une entreprise, une voix</li> <li>• Rapports de force implicites : ressources économiques et humaines, parts de marché</li> <li>• Leader partenaire agissant comme un ambassadeur</li> <li>• Relations d'interdépendance lâchent</li> </ul>	<p><b>Relations formelles de l'amitié</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte favorable au développement des relations interpersonnelles</li> <li>• Connaissance des personnes comme base d'ajustement mutuel</li> <li>• Limite : suppose la stabilité des membres de l'équipe</li> </ul> <p><b>Rôle de chef indien du gestionnaire de</b></p>

<p><b>Négociations généralisées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémisse : conviction partagée par tous</li> <li>• Conduite : dialogue et retenue</li> <li>• Calculs d'intérêts : appréciation de l'équilibre des prestations réciproques</li> <li>• Déploiement de tactiques : arguments rationnels, détermination personnelle, consultations informelles préalables, pression financière</li> <li>• Limites : compromis décevants, fragilité des accords arrachés</li> </ul>	<p><b>projets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer parti de la transgression des structures d'autorité</li> <li>• forger sa légitimité sur le consensus obtenu</li> <li>• inspirer plutôt qu'imposer</li> <li>• se conduire comme une instance modératrice</li> </ul>
---	---

Source : Chevrier, S. 2000. Le management des équipes interculturelles, p.211.

Plusieurs modèles ont été mis sur pied pour comprendre de façon plus complète la dynamique de fonctionnement desdites équipes. Toutefois, le modèle de fonctionnement qui influence davantage notre cheminement de recherche est celui qui oppose les facteurs de cohésion aux facteurs de mécontentements et que nous exposons dans le tableau suivant.

**Tableau 3**  
**Facteurs de cohésion et de mécontentement**

<b>Cohésion</b>	<b>Mécontentement</b>
<p><b>Individu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes interculturelles : ouverture d'esprit, respect mutuel, tolérance, égalitarisme, sensibilité.</li> </ul> <p><b>Dynamique de fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergie culturelle</li> <li>• Compromis, diplomatie</li> <li>• Structure organisationnelle aplatie.</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des autres cultures</li> <li>• Connaissance des langues</li> <li>• Informations disponibles et partagées.</li> </ul> <p><b>Culture d'entreprise</b></p>	<p><b>Individu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stéréotypes et préjugés : méfiance, jugement de valeur, ethnocentrisme, etc.</li> </ul> <p><b>Dynamique de fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domination</li> <li>• Autoritarisme</li> <li>• Structure organisationnelle pyramidale.</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompréhension</li> <li>• Malentendu</li> <li>• Confusion.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage</li> <li>• Adaptée aux diverses cultures.</li> </ul> <p><b>Gestionnaire de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership partagé</li> <li>• Bon communicateur et modérateur</li> <li>• Chef indien</li> <li>• Flexibilité.</li> </ul>	<p><b>Culture d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflit avec les autres cultures</li> <li>• Acculturation.</li> </ul> <p><b>Gestionnaire de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorité</li> <li>• Expéditif</li> <li>• Rigidité</li> <li>• Manque de support.</li> </ul>
---	--

Source : Pelletier, Mane. 1994. Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en contexte de gestion de projets internationaux, p. 44, (Adapté de Bénadou, 1988, p.622).

## 5. VARIÉTÉ DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES

Dans la pratique des affaires, une grande variété d'équipes multiculturelles peut être observée. Les équipes se différencient d'abord par leur objet : elles peuvent être chargées de coordonner des activités, qui sont mises en œuvre par les entités locales, ou de produire des objets communs, par exemple de nouveaux produits. De même, leur composition dépend du profil des acteurs impliqués : certaines équipes comprennent des acteurs de multiples nationalités, d'autres sont composées d'acteurs de deux nationalités (équipes biculturelles), et d'autres encore se comportent principalement de participants issus d'une même culture et de quelques collaborateurs étrangers. L'expérience internationale et les compétences interculturelles acquises par les membres d'une équipe peuvent être très diverses, selon que les équipes interagissent quotidiennement ou occasionnellement, en face à face ou uniquement à distance (sous forme d'équipes virtuelles). La durée de vie des équipes peut aussi jouer un rôle : certaines équipes sont relativement stables, tandis que d'autres n'existent que pour la durée du projet. Enfin, les équipes s'inscrivent dans un contexte institutionnel qui peut être marqué par des clivages structurels et des jeux d'intérêts ou de pouvoirs, par exemple entre différentes filiales d'un même groupe.

## 6. DYNAMIQUE DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES

Les équipes multiculturelles sont subdivisées en trois catégories distinctes, soient celles qui ont un membre d'une culture différente (équipes symboles « token groups »), celles dont les membres sont représentés par deux cultures (équipes biculturelles), et celles dont les membres proviennent d'au moins trois cultures différentes (équipes multiculturelles).

Florence (2006), nous fait comprendre que la dynamique des équipes comporte différents aspects, bien avant de détailler, elle nous fait savoir la définition sur la dynamique de groupe.

On entend par dynamique de groupe la manière dont le groupe agit et réagit aux situations, et modifie en conséquence sa structure et ses propriétés globales.

Un groupe est différent de la somme de ses parties : une équipe ou un groupe disposent des qualités particulières qui ne sauraient être réduites à l'agrégation des qualités de ses parties (membres ou sous-groupes).

L'étude des décisions et de la performance des équipes montre que le résultat d'un groupe ne peut être prédit à partir de la connaissance des individus dans la tâche : les groupes réunissent parfois moins bien, parfois mieux que leurs membres. L'étude des normes montre qu'elles ne peuvent toujours être prédites à partir des comportements ou croyances individuelles des participants. Le contexte général dans lequel l'équipe intervient, son mode de relations et d'interactions, les rapports de forces entre les parties en présence jouent en effet un rôle majeur dans l'émergence et la définition des normes d'un groupe.

Les groupes sont des systèmes vivants un groupe est rarement stable c'est le processus qui l'animent et sa structure se modifie continuellement au fil des temps. De nombreux auteurs ont cherché à repérer et modéliser les étapes de la vie du groupe.

Tuckman (1965) propose un modèle de développement des groupes en 5 étapes :

**Orientation/formation** : les membres cherchent à se connaître, échangent des informations sur eux-mêmes et leurs objectifs, acceptent les leaders émergents et les points d'accord du groupe.

**Conflit** : des désaccords se font sur les procédures, comportements, attitudes à adopter, les rôles de chacun, les objectifs à atteindre, les leaders éventuels.

**Structuration/Émergence des normes** : si les membres sont capables de résoudre leurs divergences, le groupe devient plus organisé, plus stable et cohésif : les normes se stabilisent, les rôles de chacun sont clarifiés, un sentiment d'appartenance se développe.

**Réalisation** : les membres s'orientent sur la tâche, insiste sur la performance et la production. Ils coopèrent activement, résolvent les problèmes qui se posent et décident collectivement.

**Dissolution** : le groupe se dissout de manière planifiée (fin de tâche) ou spontanée lorsqu'un problème inattendu survient et rend impossible la poursuite de la collaboration. Cette phase marquée par une réduction progressive de l'interdépendance et de l'engagement des membres.

Pour de nombreux auteurs, des tels modèles voyants se succéder des étapes interpersonnelles et des étapes centrées sur la tâche seraient valides. Une étude de Gersick (1988) souligne ainsi que les groupes développent très tôt une approche particulière de leur travail, approche qu'ils conservent jusqu'au milieu de leur projet.

À mi-parcours, ils réévaluent leurs méthodes de travail et stratégies ; ils se concentrent ensuite essentiellement sur l'exécution de leurs tâches. Soulignant la multiplicité des tâches incombant aux équipes, les modèles plus récents conçoivent leur développement comme des successions de phases de transitions (au cours desquels les participants élaborent des stratégies et évaluent les performances obtenues), et des phases d'action au cours desquelles ils mènent des actions contribuant directement aux objectifs (voir Marks et al, 2001). Les processus interpersonnels (conflits, émergence des normes, par exemple). Sont considérés dans ce cadre comme participant pleinement aux processus de transition et d'action.

Les groupes influencent sur les individus : Même si l'on peut contester que les groupes existent au même titre que les individus, on ne peut nier leurs effets sur leurs comportements, attitudes et croyances. Les processus d'interaction et les dynamiques de groupe influencent ainsi, la conception qu'un individu peut avoir de lui-même au travers de l'identité sociale qu'induit son appartenance au groupe, ses attitudes, croyances, valeurs sous l'influence des minorités et majorités en présence, l'individu modifie ce qu'il dit ou ce qu'il pense en présence des autres membres ou à plus long terme. Ses comportements il adapte son comportement aux rôles et attentes des autres membres se conformer aux normes du groupe ou aux injonctions des membres en position d'autorité.

Le groupe comme réalités multiples : la compréhension des dynamiques et processus dans une équipe implique nécessairement de s'appuyer sur de multiples niveaux d'analyse. Un groupe est une réalité complexe dans laquelle se réfractent des processus psychologiques, interindividuels, mais aussi organisationnels, idéologiques et sociaux (Mugny et Doise, 197).

Ulrike Mayrhofer, Sabine Urban ces deux auteurs voient les choses d'une autre manière pour eux, La dynamique des équipes multiculturelles relève d'une grande complexité, accentuée par le fait que les différentes cultures nationales sont susceptibles

d'interagir avec d'autres niveaux de culture, notamment avec la culture organisationnelle. Cette dernière concerne l'ensemble des valeurs, des normes, des habitudes et des comportements qui caractérisent une organisation. Les interactions entre la culture nationale et la culture organisationnelle sont particulièrement visibles dans les fusions et acquisitions, où le processus d'intégration est souvent fortement marqué par la présence de différentes cultures nationales et organisationnelles.

Dans les équipes multiculturelles, la communication entre les individus joue un rôle essentiel, car les erreurs d'interprétation et les malentendus peuvent être fréquents. Si l'anglais est souvent adopté comme langue de travail dans les équipes multiculturelles, il est aussi nécessaire de comprendre les univers de sens des autres membres d'une équipe. Ainsi, de nombreux termes tels que la qualité, le temps et la confiance peuvent avoir des significations différentes, selon l'origine culturelle des acteurs. Ces différences conduisent à des interprétations divergentes selon les interlocuteurs et les situations. C'est dans cette optique que les groupes Renault et Nissan ont mis au point un dictionnaire expliquant des termes dans les langues françaises, japonaises et anglaises, dans le cadre de la gestion de leur alliance coopérative.

Si les équipes multiculturelles ont tendance à se multiplier, leur gestion soulève de nombreuses interrogations. En effet, l'entreprise doit tenter de concilier le respect des différences et la réalisation des objectifs de performance économique. Chevrier (2008) souligne l'importance d'accompagner les équipes sur le plan institutionnel et prodigue plusieurs conseils qui peuvent améliorer le fonctionnement des équipes multiculturelles :

- Compter sur la tolérance et l'adaptation spontanée des individus ; l'entreprise doit chercher à promouvoir la tolérance vis-à-vis des autres membres de l'équipe, tout en laissant la latitude aux individus d'agir en fonction des situations rencontrées.
- Encourager l'adaptation interindividuelle par le développement de la convivialité : un climat de convivialité, instauré par exemple grâce à l'organisation d'événements sociaux, s'avère propice au développement de relations interpersonnelles et à la compréhension mutuelle des membres d'une équipe.
- Capitaliser sur des cultures transnationales communes : l'entreprise peut fédérer les membres d'une équipe autour d'une culture transnationale commune, par exemple une culture de métier commune ; l'appartenance à une même communauté et le partage d'un même langage peuvent ainsi favoriser le travail collectif.
- Bâtir des synergies culturelles : l'entreprise peut tenter de construire des synergies par le biais de réunions régulières, qui visent à stimuler les échanges et les réflexions sur les situations interculturelles rencontrées ; ces réunions peuvent être animées par des spécialistes de la médiation culturelle ou des personnes ayant un profil multiculturel.

Dans un contexte de mondialisation économique, il est nécessaire que les entreprises accordent une importance particulière à la gestion de la diversité culturelle. En effet,

celle-ci est susceptible d'influencer le comportement des acteurs et, in fine, la performance des organisations. Toutefois, l'entreprise doit tenir compte des différents niveaux de la culture et de leurs interactions. Ainsi, la culture, qui reste difficile à cerner, ne peut constituer le seul élément d'analyse, d'autant plus que la mobilité internationale s'accroît et les parcours se diversifient. D'autre part, les effets culturels doivent être mis en perspective avec d'autres éléments contextuels et stratégiques, qui sont également susceptibles d'influencer les décisions prises par les entreprises et leurs modes de fonctionnement.

## **7. AVANTAGES DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES**

S'il n'y avait qu'un avantage lié à la présence d'une équipe multiculturelle dans une entreprise, ce serait le suivant : une équipe multiculturelle réunit des gens ayant l'expérience, la connaissance et les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise dans le monde (Joseph Aoun).

*«Tetra Pack, un leader mondial spécialisé dans la fabrication des contenants de lait et autres produits de consommation, compte de nombreux bureaux à travers le monde. Le secret de sa réussite réside en grande partie dans le fait que ses équipes sont composées de personnes issues de diverses cultures qui apportent à l'entreprise leurs connaissances du marché et des mentalités locales. Il est de même pour l'une des plus grandes firmes de conseils dans le monde : Ernst and Young »*

L'un des atouts les plus importants des équipes multiculturelles dans les entreprises est la performance dit Joseph Aoun.

### **Autres avantages**

Elles réunissent des gens possédant des expériences, des connaissances et des compétences variées, qui créent une vision universelle des affaires, tout en ayant une connaissance locale solide de leur propre marché ; Elles fournissent le potentiel pour générer des idées créatives ; La connaissance internationale combinée à la connaissance locale conduit à des décisions basées sur des informations complètes adaptées localement et internationales ; Elles fournissent une intelligence collective globale (dans un environnement global, aucun individu isolé n'a la capacité de résoudre les problèmes) ; Elles fournissent des idées novatrices pour les marchés locaux qui les mettent en avant ; Elles peuvent fournir des résultats exceptionnels, Hausse de la productivité de l'équipe ; Accroissement des revenus ; L'interaction multiculturelle et la possibilité d'expérimenter les cultures différentes augmentent la motivation et la satisfaction personnelle.

Toujours selon les auteurs un avantage également important à souligner est la possibilité pour le membre de l'équipe de se familiariser avec les divers types de culture de manière à ce qu'il soit moins dépaycé en cas de mobilité. Enfin, un avantage-clé d'une équipe multiculturelle est de partager des informations stratégiques avec des personnes de diverses cultures.

En bref voici, ce que peut apporter à une entreprise une équipe multiculturelle : Des compétences variées et une vision universelle avec une meilleure connaissance locale ; Des idées créatives et novatrices ; La capacité de gérer les complexités de la diversité (intelligence collective) ; Une interaction multiculturelle générant motivation et satisfaction personnelle ; Moins de dépaycement en cas de mobilité du personnel ; Un partage d'informations stratégiques avec des personnes de diverses cultures ; Le transfert d'expérience et d'expertise ; Une image de modernisme et d'ouverture ; Un climat stimulant et favorable ; Des solutions plus complètes ; Une vision globale.

Les personnes de différentes cultures peuvent apporter : Un enrichissement de notre vie et celle de l'entreprise par l'apport de nouvelles idées et de façons d'être, de faire et d'agir ; Une meilleure compréhension des autres et du monde ; Une autre façon de voir les choses.

L'apport de chaque culture est fondamental dans les équipes multiculturelles. Il est source d'enrichissement pour la société, mais aussi pour chaque membre de l'équipe. C'est l'un des points les plus forts de l'équipe multiculturelle.

Toujours avec le même auteur, mais avec un autre ouvrage il nous dit qu'elles sont les avantages des équipes : Elles regroupent des gens possédant une expérience, des connaissances et des compétences variées, qui créent une vision universelle des affaires, tout en ayant une connaissance locale solide de leur propre marché. Elles fournissent le potentiel pour générer des idées créatives. La connaissance internationale combinée à la connaissance locale conduit à des décisions basées sur des informations complètes adaptées localement et à l'échelle internationale. Elles fournissent une intelligence collective globale parce que personne n'a la réponse dans un environnement global. Elles fournissent des idées innovatrices pour les marchés locaux qui les mettent en avant de leurs concurrents locaux. Elles peuvent fournir des résultats exceptionnels.

## **8. RÔLE DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES**

Les équipes multiculturelles jouent un rôle prépondérant au sein des entreprises. Les équipes multiculturelles ont une influence évidente sur la concurrence, dans un monde aussi compétitif et multiculturel, leur présence fournit un point d'avance sur les concurrents qui n'en ont pas, qui en ont moins ou qui ne savent pas aussi bien manier les avantages et les risques des groupes multiculturels au sein de leur entreprise. Elles attirent

des clients de diverses cultures : le fait d'être générateur des clients donne à l'équipe un rôle important dans une société économique axée sur le client (Joseph Aoun).

Elles visent à rassurer les clients, fournisseurs et partenaires sur la force relationnelle de l'entreprise dans un monde connu pour son métissage de plus en plus croissant en ayant cette capacité l'équipe multiculturelle devient malgré elle une motrice. Elles sont intimement liées au développement de l'entreprise. Mais elle comprend également des risques qui ont un impact sur l'entreprise, telles que l'inadaptation culturelle éventuelle. Ainsi tout comme elles peuvent aussi avoir un impact positif sur l'entreprise, elles peuvent aussi avoir un impact négatif : l'inadaptation culturelle suscite la démotivation et donc une attitude moins favorable vis-à-vis des clients, qui laisse le champ libre aux concurrents pour faire mieux. En sachant tirer profit des avantages qu'elles offrent et atténuer sur les risques qu'elles comportent, une entreprise permet aux équipes multiculturelles de jouer leur rôle efficacement et de faire face à la compétition. La présence d'équipes multiculturelles dans l'entreprise n'est donc pas sans effet sur la gestion de celle-ci. On peut même dire qu'elle engendre l'anxiété au sein de l'entreprise parce qu'elle risque de bouleverser les habitudes. Il s'agit là sans doute d'un des aspects les plus importants à soulever.

Pourquoi des équipes multiculturelles ?

- Pour répondre à une clientèle de plus en plus diversifiée culturellement ;
- Pour s'adapter au changement démographique ;
- Pour profiter de l'effervescence de la mondialisation ;
- Pour faire face à l'universalité de la compétitivité ;

Pour répondre à la complexité du monde : nécessité d'expertises pluridisciplinaires, pour apporter pistes de solutions variées.

## **9. LIMITES DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES**

Les relations entre groupes posent le problème des rapports de forces et des risques de domination culturelle. En effet, lors d'une relation entre deux groupes culturels, le groupe en situation de force peut être tenté de montrer la supériorité de ses valeurs et ainsi réduire l'influence culturelle de l'autre groupe. Un certain nombre d'études (John et al ; 1999 ; Thomas et Ely, 1996) montrent d'ailleurs que la diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises.

La mauvaise interprétation d'un message ou d'un comportement est susceptible de provoquer des tensions entre les membres d'une équipe multiculturelle et engendrer des clivages en fonction des origines de chacun.

Si l'avantage principal d'une équipe multiculturelle se définit par l'apport de gens ayant l'expérience, la connaissance et les compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le risque majeur est d'y retrouver le parasite qui empêcherait le groupe d'atteindre sa performance optimale.

Tout comme un élève perturbateur peut influencer ses camarades de classe et semer le désordre au sein du groupe, ainsi un membre d'une équipe multiculturelle incompatible avec le reste du groupe risque d'affecter la performance de son équipe.

Le risque secondaire réside dans l'éventualité où un manager ne parviendrait pas à exploiter les différents culturels au profit du groupe et de l'entreprise, parce qu'il manque de connaissances dans le domaine multiculturel.

De la même façon qu'une équipe multiculturelle crée les conditions favorables à une performance maximale, si elle est bien dirigée, elle peut aussi être source de conflits culturels importants qui pourraient briser des liens au sein du groupe et compliquer la gestion de la diversité. Outre le risque qu'une équipe multiculturelle puisse avoir un membre incompatible avec la culture du pays, deux risques à éviter (Joseph Aoun, op.cit) :

- Plusieurs personnes d'une même nationalité peuvent entraîner la domination d'une culture sur les autres ;
- Des difficultés linguistiques peuvent entraîner l'exclusion d'une ou plusieurs personnes.

Un autre risque fréquent au sein des équipes multiculturelles est la différence de rythme selon les cultures.

Pour ce qui est des risques nous avons pris l'exemple d'une boîte de consultant dont le fait de travailler en équipes était un inconvénient.

*« Dans un bureau régional d'un grand cabinet conseil, un consultant performant refusait systématiquement de coacher les nouveaux venus de culture chinoise. Il prétextait leur lenteur à comprendre. Son comportement avait un impact négatif sur l'esprit du groupe. Que faire ? Le licencier ? »*

*Non. Dans une entreprise traditionnelle, l'autorité se serait exercée sans détour. Dans un cabinet conseil, les choses sont plus complexes entre professionnels. Dirigeant choisit de la persuader qu'il avait lui aussi à apprendre des chinois et que ceux-ci lui apporteraient plus tard une contribution non négligeable dans son travail. Outre les risques évoqués ci-dessus, celui de la rétention d'informations est également à prendre en compte. Si partager des informations par un membre de l'équipe peut représenter un handicap pour l'ensemble du groupe et même toute l'entreprise. C'est que le partage des informations pour certaines cultures n'est pas perçu de la même façon. Un autre risque*

*plus présent dans le contexte d'une équipe multiculturelle que dans une équipe monoculturelle est celui de l'incompatibilité entre les employés de différentes cultures.*

Cet aspect complique la dynamique du groupe car il peut engendrer des conflits interpersonnels et des problèmes aigus de communication. Le risque de frustration et d'insatisfaction est donc plus grand, d'où des départs fréquents. Ainsi, les équipes multiculturelles peuvent être des freins ou des moteurs de productivité. Il faudra donc en permanence inventer des solutions pour maintenir le niveau de performance requis. Cela n'est pas toujours évident, compte tenu des variances culturelles souvent accentuées. Il faut faire face à ces divergences d'attitudes, de valeurs de comportement d'expériences, de bagage personnel, d'attentes et même de langue.

Beaucoup d'autres situations peuvent être autant de points de dissemblance menaçant l'harmonie et la performance d'une équipe multiculturelle habituée à travailler en groupes importants. Certains types de culture vivent mal d'être installés dans des bureaux individuels exigus. Alors que d'autres ont la difficulté de travailler dans les groupes hétérogènes culturellement ; certains supportent difficilement de devoir parler une langue qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment, d'autres sont irrités par la manière de la prévision des allemands, le laxisme des méditerranéens, le manque de décisions précises des japonais, qui aiment revenir sans cesse sur les idées, ou le fait de cacher des informations au groupe ou d'aller trop dans les détails.

Les influences culturelles pèsent lourdement dans les risques attribués à une équipe multiculturelle. Il faut absolument tenir compte. Les influences culturelles viennent de la famille, l'éducation, la religion, la société, les médias. Le parcours personnel de l'individu est également important. Il faut en tenir compte. Il se caractérise par les catégories suivantes d'individus :

Ceux qui ne sont jamais sortis du pays ; ceux qui voyagent souvent ; ceux récemment immigrés ; les immigrants de longue date ; ceux qui sont nés à l'étranger. Il faut tenir compte du statut social : le statut social pauvre ; le statut social aisé ; le statut social riche.

## **10. MISE EN PLACE D'UNE COOPÉRATION INTERCULTURELLE : STRATÉGIE DU GESTIONNAIRE**

Un certain nombre de mesures peuvent aider les managers à tirer le meilleur parti possible de la diversité:

Analyser ses propres pratiques de management en faisant de l'animation des équipes, le contrôle et la coordination des équipes, motivation et mobilisation des équipes, information et communication, résolution des conflits, développement et progression des équipes).

Comprendre ses fondements culturels va permettre au manager de relativiser ses propres jugements et comportements lors de relations avec les acteurs de cultures différentes, afin de prendre ses distances avec son système de valeurs. Ce travail doit donner les moyens au responsable d'établir une relation entre sa culture d'origine et d'autres cultures. Il doit ouvrir la voie à une logique de médiation interculturelle essentielle pour réussir à comprendre des groupes culturels différents et éviter les situations de blocages.

Prévoir les points de blocage en situation interculturelle (une fois les fondements culturels précisés, le manager international doit faire face à la formation d'équipes diversifiées, anticiper et localiser les points de blocage en situation interculturelle. Ceci nécessite dans un premier temps une prise en compte des différences entre cultures, en permettant à chaque culture de s'exprimer et de se faire connaître. Identifier et prévoir les points de blocage en situation interculturelle peut permettre au manager d'éviter certaines erreurs de comportements et de répondre plus précisément à la nature des problèmes rencontrés.

Selon Joseph Aoun, les équipes multiculturelles réunissent des talents multiples et diverses méthodes de travail. Un leadership efficace est requis dans de telles équipes pour bien travailler. Voici onze façons de diriger les équipes multiculturelles : Adopter des styles différents de leadership pour les diverses cultures. Communiquer clairement. Soyez prêt à répondre autant de questions que possible. Soyez honnête et direct, même si vous n'avez pas toutes les réponses. Demeurez alerte aux changements et changez votre leadership en conséquence. Mettez l'accent sur les avantages que les différences apportent à l'équipe. Aidez-en en partageant l'information requise. Encouragez la circulation des idées dans l'équipe avant d'exprimer la vôtre afin que vous puissiez obtenir plus d'information et de commentaires. Agissez comme animateur plutôt que comme participant ou contrôleur. Encouragez l'interaction entre les membres de l'équipe par des questions ouvertes et des débats. Aidez les membres à constater les intérêts et les perspectives communs. Soyez préparé à offrir de l'orientation.

Tout aussi importante est la capacité du dirigeant à aider l'intégration de l'équipe multiculturelle : Aider l'équipe à développer un terrain de travail commun (valeurs partagées) ; être un collaborateur ; servir d'exemple ; apporter de nouvelles approches ; susciter l'inspiration, inspirer les membres pour franchir les obstacles et accomplir plus.

Pour réaliser les talents de gestionnaire de la façon la plus réussie possible, l'approche devrait être basée sur une stratégie précise qui peut résumer en quatre actions principales : Encouragez la participation (évituez l'isolement). Soyez juste avec chacun (encouragez les idées de tous). Faites converger les efforts (créez des objectifs, des processus, des outils de révision). Maintenez une vision globale (communiquez régulièrement pour éviter que l'attention des membres soit fixée sur des questions locales, au détriment de l'aspect global).

En résumé gérer des équipes multiculturelles : c'est :

- Reconnaître la nécessité et les avantages des équipes multiculturelles ;
- Comprendre les attentes culturelles d'une équipe multiculturelle pour une meilleure communication et par conséquent de meilleures performances au sein du groupe ;
- Évaluer les besoins d'une équipe multiculturelle exige des talents particuliers ;
- Assurez- vous d'établir, au sein de l'équipe, non seulement une culture et des valeurs communes, un sens d'équité et une bonne communication, mais aussi une organisation structurée pour veiller tous ces aspects.

Pour diriger avec succès des équipes multiculturelles, nous devons adopter des styles de leadership différents pour les diverses cultures.

## **11. ÉTAPES POUR GÉRER UNE ÉQUIPE MULTICULTURELLE**

Gérer les différences culturelles, dans le sens administratif du terme, peut se diviser en six aspects majeurs: Comprendre, identifier, adopter, adapter, communiquer, développer.

Ces aspects représentent les six étapes majeures pour gérer les différences culturelles efficacement. Le premier défi est de devenir conscient des réalités de la diversité culturelle, et essayer de comprendre autant possible cette diversité. Ensuite, devoir bien identifier les différences culturelles, puis chercher à adopter et à adapter les stratégies nécessaires. Après exploiter dû mieux l'outil de communication, en le reliant avec vos connaissances en matière culturelle, et enfin continuer à développer toutes les étapes nécessaires à la bonne gestion des différences culturelles, de l'approfondissement de la compréhension au raffinement de la communication. Comprendre signifie connaissance.

La première étape pour gérer les différences culturelles, c'est d'être conscient des habitudes et différences entre les diverses cultures. Un directeur international, un

dirigeant d'une équipe multiculturelle, tout autre professionnel faisant affaire avec différences cultures, a besoin de savoir comment traiter avec ces cultures aussi efficacement que possibles.

Identifier une fois que nous avons les connaissances essentielles des différences culturelles, la prochaine étape pour progresser est le processus d'identification. Toutes les cultures ne fonctionnent pas de la même manière. Apprendre à identifier les différences individuelles aidera à adopter des stratégies efficaces et à s'adapter à tout environnement multiculturel nouveau, rapidement et efficacement. Le rôle d'identification n'aidera pas seulement à faire des distinctions, mais aussi et plus importantes que tout, il aidera à distinguer les conformités et cohésions au sein des cultures.

Adopter une fois que les bases des différences culturelles sont bien comprises et les nuances bien identifiées, il devient plus facile de définir les stratégies nécessaires à adopter en vue de gérer les différences culturelles efficacement.

Adapter pour être efficaces, nous avons besoin d'être capables de nous adapter au nouvel environnement. Beaucoup de pratiques d'affaires qui fonctionnent avec succès dans la culture de votre pays ne seront pas appropriées dans un autre pays ou une autre culture. Il est essentiel de s'assurer qu'on est capable d'adapter notre approche pour convenir à différents contextes et attentes culturelles.

La communication efficace est au cœur même de la gestion des différences culturelles. Soutenue par des compétences de connaissance, des techniques d'identification, des stratégies adoptées et à adapter, la communication devient un outil de maître qui peut être utilisé efficacement pour gérer adéquatement des divers aspects des différences culturelles.

Développer : le défi vital c'est de continuer à développer toutes les étapes fondamentales relatives à la gestion des différences culturelles, pour être à la hauteur des défis multiculturels constants et gérer la diversité le plus efficacement possible.

Cox et Beale (1997) et Connerley et Pedersen (2005) proposent trois étapes dans le processus d'apprentissage interculturel : la sensibilisation (conscience), la compréhension (connaissance) et l'action (habilités).

La sensibilisation est une étape où l'on prend conscience des effets de la diversité culturelle sur le travail des gens et sur l'efficacité de l'organisation. La sensibilisation interculturelle peut-être apprise, mais elle ne peut pas être enseignée. Cependant, la formation peut créer des conditions favorables pour que ce type d'apprentissage se produise (Connerly et Pedersen, 2005). Cette étape peut être déclinée en sous étapes comme le propose Bennett et Bennett (2004).

La première sous étapes représente le déni de l'autre culture et la considération de notre propre culture comme l'étalon et la seule « vraie » culture. La prochaine sous étape, celle de la dépense, est moins forte que le déni dans la mesure où l'on considère notre culture, non plus comme la « vraie », mais comme la « bonne », comme le seul bon point de référence. La troisième sous étape est la minimisation, c'est-à-dire une considération de notre culture comme étant universelle alors que les différences culturelles sont vues comme étant universelle alors que les différences culturelles sont vues comme des variations négligeables par rapport à cette norme universelle. Le deuxième groupe de sous étapes concerne le relativisme culturel. Ces sous étapes expliquent un effort plus moins accentué de reconnaissance et de mise en contexte des différences culturelles. La quatrième sous étape est celle de l'acceptation qui indique la reconnaissance de la complexité culturelle et l'impossibilité de hiérarchiser les cultures. La cinquième fait référence à l'habilité de modifier notre connaissance d'une autre culture et s'y adapter. La sixième, la plus poussée dans l'échelle de la sensibilisation interculturelle, concerne la capacité de s'intégrer, de concevoir et d'adopter différents points de vue culturels.

À la suite de l'étape de la sensibilisation, Cox et Beale (1997) prévoient l'étape de compréhension (voir aussi l'étape de connaissance proposée par Connerley et Pedersen, 2005). S'ouvrir à l'autre et comprendre les phénomènes liés à la diversité culturelle peut engendrer un changement de nos attitudes et un passage à l'étape de l'action.

Une fois que l'individu est sensibilisé et qu'il comprend les enjeux découlant des rapports interculturels, il est à même d'agir en changeant certaines de ses attitudes et de ces comportements comme l'étape d'action. Connaître ce principe selon lequel l'apprentissage interculturel est un processus composé par des étapes permet d'adapter la formation et de situer un individu, un groupe ou une organisation en fonction de besoins précis (Cox et Beale, 1997).

## **12. HABILITÉS ET CONNAISSANCES NÉCESSAIRES DU GESTIONNAIRE**

Gérer une équipe, qu'elle soit homogène ou multiculturelle demande certaines habiletés de la part du gestionnaire de projets. Pour Hirtzmann (1998), un dirigeant d'une équipe multiculturelle devrait avoir « la vigueur d'un coureur olympique, l'agilité mentale d'un Einstein, l'art de dialoguer d'un professeur de langue, l'impartialité d'un juge, le tact d'un diplomate et la persévérance d'un bâtisseur de pyramide ». En résumé, un gestionnaire devrait posséder certaines habiletés pour gérer efficacement une équipe multiculturelle.

Les résultats de l'étude faite auprès de plusieurs gestionnaires et menée par Barry (1987) fait ressortir les différentes habiletés que doit posséder un gestionnaire. Elles sont représentées dans le tableau 4.

**Tableau 4**  
**Habiletés d'un gestionnaire**

<b>Habiletés</b>	
<p><b>HABILETÉS DE COMMUNICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir informer, savoir persuader;</li> <li>• Savoir fixer des objectifs, des priorités.</li> </ul> <p><b>HABILETÉS D'ÉQUIPE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir créer un esprit d'équipe durable (Team Building);</li> <li>• Savoir motiver.</li> </ul> <p><b>HABILETÉS D'ADAPTATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souplesse, créativité vis-à-vis du changement;</li> <li>• Capacité de supporter le stress</li> <li>• Patience, persistance.</li> </ul>	<p><b>HABILETÉS COGNITIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir demeurer informé, savoir écouter, Savoir planifier, savoir anticiper</li> <li>• Capacité d'analyser avec rigueur</li> <li>• Capacité de solutionner des problèmes</li> </ul> <p><b>HABILETÉS DE LEADERSHIP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner l'exemple, être positif;</li> <li>• Communiquer une vision, la faire partager;</li> <li>• Faire confiance.</li> </ul>

Source: Barry, Z. 1987. «What it takes to be a good perfect manager», In Project Management Journal, p. 51-54.

La culture est l'élément important dans une équipe multiculturelle. Gérer une telle équipe demande au gestionnaire non seulement des habiletés traditionnelles comme nous l'avons vu dans l'étude de Barry (1987), mais également des habiletés liées au contact et à la présence de plusieurs cultures. Au-delà de la coordination de la diversité, c'est le besoin d'information mais aussi de communication qui retient la grande attention du gestionnaire. L'information est un élément fragile pour plusieurs raisons : elle est source de pouvoir et fait l'objet de rétention à tous les niveaux hiérarchiques. Elle est facilement déformée, soit parce qu'elle a été véhiculée oralement, soit parce que la traduction dans une autre langue en a faussé le sens. Certaines informations tantôt explicites et tantôt implicites prêtent aisément le flanc à des interprétations trompeuses.

Le management d'une équipe multiculturelle devient ainsi un rôle important, mais aussi difficile, compte tenu de sa composition. Le profil idéal d'un gestionnaire capable de gérer une équipe multiculturelle est rarissime. Beaucoup d'entreprises sont aux prises avec des équipes multiculturelles mal gérées. Cette mauvaise gestion est le résultat d'une mauvaise sélection du gestionnaire. Plusieurs critères ne sont pas pris en compte lors de la sélection du gestionnaire. Certaines qualités et habiletés devraient être présentes en chaque gestionnaire susceptible de gérer une équipe multiculturelle, c'est-à-dire : des compétences professionnelles qui sont des connaissances techniques, et/ou financières.

Le gestionnaire doit détenir des aptitudes en matière d'animation, il doit, entre autres, être capable de se comporter en tant que leader de l'équipe. Des facultés d'assimilation culturelle ainsi que de tolérance sont très importantes. Le gestionnaire doit également faire face non seulement à des circonstances nouvelles, à des visions nouvelles, mais aussi à des idées novatrices sans jugement de valeur ni de préjugé. La maîtrise de la langue dominante de l'équipe est un atout, pour mieux communiquer, ne serait-ce qu'avec les membres de l'équipe majoritaire, sans toutefois que cela ne soit discriminatoire. Le gestionnaire doit être capable de maîtriser ses émotions, être confiant.

Maryen (1992) résume en sept points, les caractéristiques d'un gestionnaire efficace. Il s'agit de: développer un leadership authentique, construire une vision inspiratrice, communiquer avec simplicité, rechercher un style d'efficacité, découvrir la source de motivation, comprendre la montée de l'irrationnel, et créer des consensus.

Le degré d'engagement du gestionnaire est donc crucial, lorsqu' il s'agit de la gestion d'une équipe multiculturelle. Face à une équipe multiculturelle, la définition du rôle et des missions du gestionnaire constituent dans l'ensemble, une mission délicate. Plusieurs modèles ont été mis sur pied afin de déterminer le profil d'un gestionnaire de projets efficace. Le tableau ci-dessous résume le profil d'un gestionnaire.

**Tableau 5**  
**Profil d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle efficace**

<b>Profil d'un gestionnaire</b>	
<p><b>Compétences professionnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation professionnelle ;</li> <li>• Compétences linguistiques ;</li> <li>• Capacité d'adapter ses connaissances professionnelles et techniques aux conditions du moment.</li> </ul> <p><b>Aptitudes managériales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualités organisationnelles : savoir planifier et gérer les ressources afin de mener à bien le projet ;</li> <li>• Solution de problèmes : savoir analyser et résoudre les problèmes émergeant, des enjeux nouveaux et inattendus ;</li> <li>• Prise de décision : vivacité et rapidité des décisions, clarté dans la répartition des responsabilités ;</li> <li>• Communication : sens des rapports humains, talent oratoire.</li> </ul>	<p><b>Compétences multiculturelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect : attitude envers les autres qui le font se sentir apprécié, personne attentive et préoccupée des autres ;</li> <li>• Écoute : personne qui sait écouter les autres et perçoit leurs besoins et leurs sentiments ;</li> <li>• Empathie et sollicitude : personne capable de percevoir les besoins et les sentiments des autres.</li> </ul> <p><b>Affirmation/conscience de soi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance : exprime et fait preuve de confiance en soi concernant ses objectifs et son jugement ;</li> <li>• Franchise : personne franche et ouverte aux autres.</li> <li>• Ouverture d'esprit, absence d'ethnocentrisme ;</li> <li>• Faculté d'adaptation aux nouvelles situations.</li> </ul>

Source : Pelletier, Marie. 1994. Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en contexte de gestion de projets Internationaux, p.78, (Adapté de Bénadou, 1988, p.622).

Pour bien gérer une équipe à diversité culturelle, le manager se doit d'avoir des idées claires quant à ses pratiques et ses habiletés en management. C'est-à-dire, de faire une identification des aspects de la fonction de manager qui ont une importance incontestable

ainsi que d'apprécier les qualités relatives et les points à améliorer pour devenir un meilleur manager.

La gestion d'une équipe multiculturelle est beaucoup plus difficile que celle d'une équipe homogène. Le gestionnaire doit alors user de tous ses moyens pour gérer efficacement la diversité culturelle. Adler (1994) propose ainsi trois moyens de gestion : le premier moyen consiste, selon l'auteur, à brosser un profil des différentes cultures en présence dans l'équipe. Cette étape est appelée la description culturelle. Le deuxième moyen consiste à interpréter le comportement de chaque membre issu des différentes cultures préalablement répertoriées. C'est le stade de l'interprétation. Le troisième moyen consiste enfin, à déceler l'utilité de chaque membre leur contribution dans l'équipe. Ce stade se nomme la création culturelle.

Le gestionnaire d'une équipe peut donc avoir trois réactions face au multiculturalisme : la première réaction tourne autour de « l'esprit du clocher ». Cette réaction implique que le gestionnaire n'admet pas la diversité de culture. « L'esprit de clocher » est un mode de comportement qui permet à un individu de voir le monde dans une vision très limitée. L'individu ne voit que ce qu'il croit être juste. Cette vision ne permet pas d'admettre l'existence d'une autre culture. Selon Simon (1980), (cité dans Adler, 1994), ce sont les Américains qui sont les plus enclins à cette forme de perception. Pour l'auteur, les Américains ont du mal à s'ouvrir aux autres cultures, bien qu'ils soient la première puissance au monde. L'économie mondiale de plus en plus concurrentielle demande une intégration culturelle et internationale au sein des entreprises. Le magazine *Fortune* (1989) soulignait à cet effet que les dirigeants d'entreprises américaines auraient besoin d'un esprit plus internationaliste, car leur économie ne tourne plus uniquement autour d'eux. En résumé, « l'esprit de clocher » qui consiste à voir le monde selon sa vision, n'avantage pas plusieurs entreprises et ne doit donc être nourri dans un projet multiculturel. La seconde réaction est l'ethnocentrisme, ici le gestionnaire voit en la diversité culturelle une source de problème. La troisième réaction est la synergie. La synergie permet au gestionnaire de reconnaître et d'accepter la diversité culturelle avec tous ses avantages et limites.

Ici s'achève la première partie du chapitre qui est le management des équipes. Pour ce fait nous avons fait une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) suite à ce qui a été dit durant la première partie. L'analyse résume les points forts et faibles du management des équipes ainsi que les opportunités et les faiblesses.

**Tableau**  
**Analyse SWOT d'une équipe multiculturelle dans l'entreprise**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un objectif commun.</li> <li>• Rapidité et flexibilité du travail.</li> <li>• Membres cherchent à se connaître, échangent des informations sur eux-mêmes et leurs objectifs, acceptent les leaders émergents et les points d'accord du groupe.</li> <li>• Membres sont capables de résoudre leurs divergences, le groupe devient plus organisé, plus stable et cohésif. Les normes se stabilisent, les rôles de chacun sont clarifiés, un sentiment d'appartenance se développe.</li> <li>• Membres s'orientent sur la tâche, insiste sur la performance et la production. Ils coopèrent activement, résolvent les problèmes qui se posent et décident collectivement.</li> <li>• Communication entre les individus joue un rôle essentiel.</li> <li>• Performances équipes multiculturelles dans les entreprises.</li> <li>• Façon différente de voir les choses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdépendance des tâches peut être plus faible pour une équipe dirigeante, dont les membres seront principalement évalués sur la performance de sous unités dont ils sont responsables.</li> <li>• Désaccords se font sur les procédures, comportements, attitudes à adopter, les rôles de chacun, les objectifs à atteindre, les leaders éventuels.</li> <li>• Plusieurs personnes d'une même nationalité peuvent entraîner la domination d'une culture sur les autres</li> <li>• Difficultés linguistiques des membres peuvent entraîner l'exclusion d'une ou plusieurs personnes.</li> <li>• Différence de rythme selon les cultures.</li> <li>• Risque de frustration et d'insatisfaction sont plus grand, d'où des départs fréquents.</li> <li>• Menace l'harmonie et la performance d'une équipe multiculturelle habituée à travailler en groupes importants.</li> <li>• Engendre l'anxiété au sein de l'entreprise.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtir des synergies culturelles.</li> <li>• Hausse de la productivité de l'équipe.</li> <li>• Des compétences variées et une vision universelle avec une meilleure connaissance locale.</li> <li>• Des idées créatives et novatrices.</li> <li>• La capacité de gérer les complexités de la diversité (intelligence collective).</li> <li>• Une interaction multiculturelle générant motivation et satisfaction personnelle.</li> <li>• Moins de dépaysements en cas de mobilité du personnel.</li> <li>• Partage d'informations stratégiques avec des personnes de diverses cultures.</li> <li>• Transfert d'expérience et d'expertise.</li> <li>• Image de modernisme et d'ouverture.</li> <li>• Climat stimulant et favorable.</li> <li>• Des solutions plus complètes.</li> <li>• Une vision globale.</li> <li>• Elles fournissent le potentiel pour générer des idées créatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations entre groupes posent le problème des rapports de forces et des risques de domination culturelle.</li> <li>• Mauvaise interprétation d'un message ou d'un comportement est susceptible de provoquer des tensions entre les membres d'une équipe multiculturelle et engendrer des clivages en fonction des origines de chacun.</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponds à une clientèle de plus en plus diversifiée culturellement.</li> <li>• Pour faire face à l'universalité de la compétitivité.</li> </ul>	
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessaire que les entreprises accordent une importance particulière à la gestion de la diversité culturelle. Susceptible d'influencer le comportement des acteurs et la performance des organisations.</li> <li>• Réunit des gens possédant des expériences, des connaissances et des compétences variées, qui créent une vision universelle des affaires, tout en ayant une connaissance locale solide de leur propre marché.</li> <li>• La connaissance internationale combinée à la connaissance locale conduit à des décisions basées sur des informations complètes adaptées localement et internationale.</li> <li>• Accroissement des revenus. L'interaction multiculturelle et la possibilité d'expérimenter les cultures différentes augmentent la motivation et la satisfaction personnelle.</li> <li>• Apport de chaque culture est fondamental dans les équipes multiculturelles. Il est source d'enrichissement pour la société, mais aussi pour chaque membre de l'équipe. C'est l'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rarement stable c'est le processus qui l'anime et sa structure se modifie continuellement au fil des temps.</li> <li>• Inadaptation culturelle suscite la démotivation et donc une attitude moins favorable vis-à-vis des clients, qui laisse le champ libre aux concurrents pour faire mieux.</li> <li>• Peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises.</li> </ul>

des points les plus forts de l'équipe multiculturelle.

- Regroupe des gens possédant une expérience, des connaissances et des compétences variées, qui créent une vision universelle des affaires, tout en ayant une connaissance locale solide de leur propre marché.
- Connaissance internationale combinée à la connaissance locale conduit à des décisions basées sur des informations complètes adaptées localement et à l'échelle internationale.
- Fournit une intelligence collective globale parce que personne n'a la réponse dans un environnement global.
- Fournit des idées innovatrices pour les marchés locaux qui les mettent en avant de leurs concurrents locaux.
- Peut fournir des résultats exceptionnels.
- vise à rassurer les clients, fournisseurs et partenaires sur la force relationnelle de l'entreprise dans un monde connu pour son métissage de plus en plus croissant en ayant cette capacité l'équipe multiculturelle devient malgré elle une motrice.
- S'adapte au changement démographique.
- Profite de l'effervescence de la mondialisation.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Réponds à la complexité du monde : nécessité d'expertises pluridisciplinaires, pour apporter pistes de solutions variées.</li></ul>	
---	--

Source : construction de l'auteure

## **PARTIE 2 : DIVERSITÉ CULTURELLE**

Dans la partie nous allons parler de la diversité culturelle au sein d'une entreprise tout en commençant par définir c'est quoi diversité, qu'est-ce qu'elle apporte à l'entreprise, pourquoi les organisations adoptent la diversité dans leur milieu de travail.

### **1. DÉFINITIONS**

La diversité culturelle est définie comme une représentation, dans un système social donné, d'individus de groupes d'affiliation culturelle différente (Cox, 1994).

Pour Nicklas (1995, p. 37), chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Ces règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement.

Mais par contre Cornet et Warland nous donne une autre définition sur la diversité.

La « Gestion de la diversité » est définie comme la mise en œuvre d'une politique de gestion des Ressources humaines qui :

- s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination ;
- vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations ;
- permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité) en permettant à la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts

### **2. CAUSES : POURQUOI LA DIVERSITÉ**

Avec la mondialisation des échanges et des investissements, les entreprises s'internationalisent de plus en plus, que ce soit par des implantations à l'étranger ou par le commerce avec des entreprises de pays différent. Ces changements entraînent des relations complexes avec de nouveaux clients, fournisseurs, salariés et autres interlocuteurs de cultures différentes. D'autre part, la pénurie actuelle des cadres incite certaines entreprises à chercher des contacts hors du marché strictement national de l'emploi. Ces nouvelles tendances contribuent à accentuer davantage la diversité culturelle dans l'entreprise (Abdeljalil et Dine, 2005).

Cornet et Warland nous font comprendre d'une autre manière pourquoi la diversité culturelle dans l'entreprise.

La gestion de la diversité vise à aider les acteurs de l'entreprise à se positionner en regard des défis que pose :

- d'une part, la diversité croissante des caractéristiques, des besoins et des attentes chez les usagers et clients ;
- d'autre part, la diversité croissante dans la main d'œuvre en lien avec les évolutions du marché du travail (présence croissante des femmes dans l'emploi , plus grande mixité des métiers, internationalisation et diversité culturelle plus grande de la main d'œuvre, revendications d'accès à l'emploi des personnes handicapées, allongement de la durée des études et de la carrière professionnelle, défis liés à la gestion des âges et des générations). La gestion de la diversité répond à des préoccupations sociales et économiques. La conjonction de ces préoccupations sociales et économiques est essentielle pour la réussite d'une politique de gestion de la diversité.

### **3. AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE**

Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages potentiels et les problèmes qu'elles posent aux entreprises. La diversité culturelle ne doit pas uniquement se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire adaptation aux évolutions du marché. La diversité des cultures peut constituer, pour les entreprises, un véritable avantage concurrentiel (Hoecklin, 1994 ; Adler, 1989).

#### **3.1 S'adapter aux contextes locaux**

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées. D'ailleurs, la composition d'équipes culturelles mixtes ne se limite pas à une ouverture sur l'autre (sensibilité culturelle), elle permet également à l'entreprise de présenter un visage local à la clientèle, en ce positionnement de manière ciblée sur ses différents marchés. En effet, il apparaît bien souvent essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que les entreprises aient en son sein des équipes parlant la langue du pas et ayant une parfaite maîtrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux (clients, fournisseurs, autorités locales, partenaires).

La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre, mais aussi

d'adapter sa politique commerciale (nom de la marque, produit, communication) en fonction des valeurs et attentes de la culture du pays. Une telle démarche peut ainsi permettre de se démarquer de ses concurrents, en créant en amont de la relation un climat de confiance avec ses futurs clients et partenaires.

### **3.2 Répondre à la complexité de l'environnement**

De nombreuses entreprises restent encore largement attachées au modèle hiérarchiquement pour coordonner et gérer leurs différentes activités : ce modèle est généralement adapté aux situations stables et prévisibles. Il est basé sur l'autorité (statut) et non forcément sur la compétence, et s'appuie sur un système d'information simple (de type descendant) et une structure lourde avec différents échelons à fonctionnalités compartimentées.

Il peut occasionner des goulots d'étranglement au sommet et provoquer des conflits entre la base et le sommet, lors des ajustements. En termes d'évolution, en ce mode d'organisation peut également constituer un frein aux changements (innovations) au profit du statu quo, et montrer rapidement ses limites, lorsqu'il s'agit de répondre à la complexité de l'environnement.

La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur. Le développement des équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant en insufflant de la souplesse dans les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation (Jackson et al. 1991). Elle peut en particulier assouplir certains principes d'organisation, tels que la coordination hiérarchique ou l'unité de commandement qui constitue (très souvent) un frein dans le cas de changements fréquents et rapides.

La diversité culturelle permet également d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise, en favorisant des systèmes d'apprentissages appropriés. La complexité des organisations mondiales impose en effet aux responsables de repenser leur mode de fonctionnement, notamment en matière de responsabilités et de gestion de projets. Ceci suppose une analyse renouvelée du fonctionnement des organisations (logique contributive, approche transversale, gestion de projets) et une politique d'adaptation des cadres à ce nouveau contexte de travail. La diversité culturelle, en instaurant comme critère d'efficacité, la pluralité et l'hétérogénéité, contribuent fortement à changer les mentalités et à créer des conditions nouvelles dans la manière de gérer les équipes et d'organiser le travail des salariés.

En résumé, la diversité culturelle peut ainsi constituer, pour les entreprises internationales une source d'avantages concurrentiels. Les bénéfices de la diversité ne se limitent pas à un domaine spécifique. Ils peuvent être recherchés dans des domaines aussi différents que la politique commerciale de la firme, le management des Ressources

humaines ou la gestion du changement. Le tableau ci-après résume les différents apports d'une gestion efficace de la diversité.

**Tableau 6**  
**Apports de la diversité culturelle**

<b>Domaines concernés</b>	<b>Bénéfices attendus</b>
<b>Marketing et Commerce</b>	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux.
<b>Gestion des Ressources Humaines</b>	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités.  Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.
<b>Gestion et Organisation</b>	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
<b>Prise de décisions</b>	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
<b>Analyse et réflexions</b>	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vue au sein des équipes.

Source: adaptation de T.H. Cox et S. Blake (1991), Managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, Vol.3, n°5, p.45-56.

### **3.3 Innover**

D'après les travaux de Batlett (1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation des différences. Les différences entre cultures sont en effet considérées comme un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs, normes de conduite. Or la connaissance de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité. En particulier, la confrontation à des environnements différents, l'échange et le partage d'expériences, la rotation des postes au sein des filiales et entre le siège et ses unités, contribuent à influencer les modes de pensées et d'actions des individus (Ingham, 2002). Ils permettent de mettre à l'épreuve de la réalité les éléments de certitude qui empêchent bien souvent l'individu à progresser par ignorance ou absence de contradictions. La réalité interculturelle offre par conséquent l'occasion d'une confrontation des idées et des analyses, en faisant émerger de nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents. Elle permet de réduire les risques d'enfermement liés aux faux sentiments de sécurité que procure un mode de pensée unique. La diversité culturelle offre aux responsables un ensemble plus large de solutions (alternatives) pour résoudre des problèmes complexes, explorant des voies nouvelles. Elle constitue par conséquent une aide précieuse dans la résolution de situations délicates, en stimulant l'innovation et la créativité des acteurs (Cox et Blake, 1991).

Il convient néanmoins d'éviter que ces mécanismes d'adaptation et d'innovation se limitent à certaines composantes de la firme (apprentissage local) et puissent être diffusés à l'ensemble de l'organisation. Ceci implique très souvent un engagement fort de la direction de l'entreprise et la mise en place des programmes d'actions spécifiques en dehors des structures classiques existantes.

### **3.4 Attirer des cadres à haut potentiel**

La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des Ressources humaines. Elle peut en particulier permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière. Sur de nombreux marchés, la concurrence à l'embauche de personnel de talent intense. La solution qui consiste à proposer des salaires plus élevés n'est donc pas toujours suffisante car les employés, dont le niveau de salaire est la seule motivation, n'hésiteront pas à quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé.

Des entreprises multiculturelles peuvent par conséquent constituer un atout dans le choix final des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la

promotion des plus talentueux, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement où les changements sont rapides et inévitables, avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut en effet devenir un avantage dans la gestion d'une carrière professionnelle. En s'insérant dans des différents univers et en apprenant à s'adapter rapidement à un environnement nouveau, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité. Cette expérience peut leur permettre de faire face à des situations inhabituelles présentant des risques élevés et révélés ainsi leurs qualités personnelles (tolérance, ouverture, adaptation) et professionnelles (initiative, ténacité, engagement).

De plus travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'apprendre sur les autres, mais aussi sur soi. En particulier, les relations interculturelles permettent aux individus d'avoir une vision élargie de leurs métiers et de leur environnement, en fonction du contexte et des situations. Enfin, travailler dans une entreprise multiculturelle favorise la pratique des langues étrangères et permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs lors de relations professionnelles.

#### **4. LIMITES DE LA DIVERSITÉ**

Dans la pratique, il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité, en particulier au sein des grandes entreprises, et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable des domaines dans lesquels les différences se manifestent, et la seconde à la nécessité de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que la diversité. Un certain nombre d'études montrent d'ailleurs que la diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises (John et al. 1999 ; Thomas et Ely, 1996).

##### **4.1 Susciter des incompréhensions**

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles et de demander moins d'efforts. À l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication (entre les membres), en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation et agir ainsi de façon spécifique. Ces écarts culturels peuvent dès lors rendre intelligibles certains comportements (ou actions) et créer des malentendus au sein des équipes de travail.

## **4.2 Accentuer les dysfonctionnements**

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalités différentes. En effet, lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle n'agit pas seulement en tant qu'individu. Elle va également se comporter et réagir en fonction de son histoire, de sa culture, c'est-à-dire comme membre d'une communauté donnée avec ses spécialités linguistiques, juridiques, sociales ethniques et religieuses (Amado, Fauchoux et Laurent, 1990). Les différences de nationalités au sein d'une entreprise donnée peuvent par conséquent entraîner des oppositions au niveau du style et du système de management, compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961). Ces choix en fonction du pays peuvent alors conduire à des différences marquées au niveau des principes d'organisation et des pratiques managériales (mécanismes de décision, gestion du risque, attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail en équipe). Autant d'éléments qui peuvent freiner la productivité et l'efficacité des entreprises.

## **4.3 Accélérer le taux de rotation du personnel**

Lors de l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important (dans le cadre de recrutement massif ou de politique de fusions acquisitions) peuvent venir rapidement endiguer ce processus de construction collective, en créant des tensions et des rivalités entre les nouveaux et les anciens salariés. L'existence d'un vécu particulier, l'adhésion à des valeurs et des normes distinctives, la mise en avant des compétences spécifiques sont en effet à même de provoquer une compétition entre les groupes et les culturels. Une telle situation a naturellement des conséquences sur la performance des équipes, le climat social et la stratégie personnelle des acteurs. Il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clés de l'organisation (anciennes ou récemment recrutés), selon l'évolution des positions de chacun au sein de la structure et l'intensité des conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut de se fait accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne. Les effets d'un turnover fréquent sont principalement un affaiblissement de la culture d'origine, une perte de motivation, l'absence d'engagement et une dégradation de la performance de l'entreprise. Naturellement, la question du turnover peut aussi présenter un intérêt pour l'entreprise, en particulier dans le cadre des politiques des changements ou des innovations. Mais ces politiques ne peuvent constituer une démarche permanente. Il est donc nécessaire de bien veiller à ce que la diversité ne crée pas les conditions d'un mouvement chaotique continu, où l'instabilité et le désordre deviennent les nouvelles règles de l'entreprise.

#### **4.4 Limiter les gains liés à la standardisation des tâches**

L'entreprise s'appuyant sur un personnel diversifié, ayant un vécu, des attentes et des revendications spécifiques, risque de mettre à mal une telle conception de l'organisation du travail. La diversité culturelle peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches en introduisant dans l'organisation des sous cultures susceptibles de renforcer les différences au sein des équipes de travail et donc les comparaisons interculturelles (Miliken et Martins, 1996). La diversité peut faire perdre à l'organisation une partie de sa cohérence et sa cohésion interne. Elle peut notamment créer des conflits de rationalités au sein des groupes de travail, à travers le poids accordé à certaines minorités et développement de revendications à forte dominante identitaire. Elle peut aussi perturber le processus d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise (perte de temps) et augmenter les coûts de coordination et de contrôle. L'existence des équipes multiculturelles risque par conséquent de provoquer une situation d'instabilité et de désordre, en créant des nouvelles logiques organisationnelles qui peuvent amener à modifier la nature des rapports interpersonnels et les relations entre les acteurs et l'entreprise.

#### **4.5 Générer des conflits**

La réalité de la diversité peut se révéler particulièrement délicate à gérer, en raison de facteurs de compétition interne et externe (critère de performance, recherche des solutions ou des gains) et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes ou organisations internationales. L'exigence des résultats, la pression temporelle l'absence des liens de proximité entre les équipes peuvent en effet accentuer les différences culturelles et créer des conflits destructeurs de valeur pour l'entreprise, comme le rapprochement entre Daimler Benz et Chrysler.

Il importe que le management puisse être en mesure de gérer la réalité plurielle des organisations, si l'on veut éviter des problèmes de susceptibilités et plus généralement des conflits entre cultures. Ainsi, si la différence entre les cultures pour alimenter la créativité et l'innovation au sein des équipes, elle ne va pas de soi. Les organisations multiculturelles ne se constituent pas naturellement. Elles demandent de la part des dirigeants de l'attention et des efforts, afin de créer une véritable dynamique de groupe. La multiplicité des domaines dans lesquels s'exprime la diversité pose donc un problème très compliqué aux entreprises. Devant cette complexité, il n'est guère surprenant que de nombreuses entreprises se déclarent favorables à la diversité en termes assez généraux sans pour autant prendre des mesures concrètes dans ce sens. Il est présenté ci-après les principaux risques posés par la diversité culturelle.

Ici s'achève la deuxième partie du chapitre qui est la diversité culturelle. Pour ce fait nous avons fait une analyse SWOT suite à ce qui a été dit durant la deuxième partie. L'analyse

résume les points forts et faibles de la diversité culturelle ainsi que les opportunités et les faiblesses.

**Tableau**  
**Analyse SWOT sur la diversité culturelle**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'impose comme un élément central du management.</li> <li>• Peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur.</li> <li>• Peut en particulier assouplir certains principes d'organisation, tels que la coordination hiérarchique ou l'unité de commandement qui constitue (très souvent) un frein dans le cas de changements fréquents et rapides.</li> <li>• Permet également d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise, en favorisant des systèmes d'apprentissages appropriés.</li> <li>• Instauré comme critère d'efficacité, la pluralité et l'hétérogénéité, contribuent fortement à changer les mentalités et à créer des conditions nouvelles dans la manière de gérer les équipes et d'organiser le travail des salariés.</li> <li>• Bénéfices de la diversité ne se limitent pas à un domaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises.</li> <li>• Peut faire perdre à l'organisation une partie de sa cohérence et sa cohésion interne.</li> <li>• Peut créer des conflits de rationalités au sein des groupes de travail, à travers le poids accordé à certaines minorités et développement de revendications à forte dominante identitaire.</li> <li>• Peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions.</li> <li>• Peut en effet limiter les flux de communication (entre les membres), en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère.</li> <li>• Échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalités différentes.</li> </ul>

<p>spécifique. Ils peuvent être recherchés dans des domaines aussi différents que la politique commerciale de la firme, le management des Ressources humaines ou la gestion du changement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Différences entre cultures sont considérées comme un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs, normes de conduite.</li> <li>• Permet de réduire les risques d'enfermement liés aux faux sentiments de sécurité que procure un mode de pensée unique.</li> <li>• Constitue par conséquent une aide précieuse dans la résolution de situations délicates, en stimulant l'innovation et la créativité des acteurs.</li> <li>• Offre aux responsables un ensemble plus large de solutions (alternatives) pour résoudre des problèmes complexes, explorant des voies nouvelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches en introduisant dans l'organisation des sous cultures susceptibles de renforcer les différences au sein des équipes de travail et donc les comparaisons interculturelles.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société.</li> <li>• Prise en compte des facteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut freiner la productivité et l'efficacité des entreprises.</li> <li>• Risque d'assister au départ de personnes clés de l'organisation (anciennes ou récemment recrutés), selon l'évolution des</li> </ul>

<p>culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre, mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de la marque, produit, communication) en fonction des valeurs et attentes de la culture du pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées.</li> <li>• Permet également à l'entreprise de présenter un visage local à la clientèle, en ce positionnement de manière ciblée sur ses différents marchés.</li> <li>• peut permettre de se démarquer de ses concurrents, en créant en amont de la relation un climat de confiance avec ses futurs clients et partenaires.</li> <li>• Peut constituer pour les entreprises internationales une source d'avantages concurrentiels.</li> <li>• Ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité.</li> <li>• Peut en particulier permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes</li> </ul>	<p>positions de chacun au sein de la structure et l'intensité des conflits interpersonnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut perturber le processus d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise (perte de temps) et augmenter les coûts de coordination et de contrôle.</li> </ul>
--	---

d'évolution de carrière. Sur de nombreux marchés, la concurrence à l'embauche de personnel de talent intense.	
---	--

Source : Construction de l'auteur

## CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

La méthodologie que nous allons utiliser ici est une revue systématique est une approche de synthèse des données scientifiques qui sert à repérer, à évaluer et à synthétiser les preuves scientifiques qui permettront de répondre à une question de recherche spécifique de façon systématique et explicite. En combinant les résultats de plusieurs études à l'aide d'une méthode explicite et reproductible, on peut ainsi estimer l'effet d'une intervention avec une plus grande fiabilité et une plus grande précision et ainsi réduire au minimum l'effet des biais ou des erreurs systématiques pouvant s'immiscer dans les études primaires (Akobeng, 2005; Egger et al., 2001; Greenhalgh, 1997).

Les principaux objectifs de la revue de littérature sont :-comprendre et interpréter les résultats contradictoires des études primaires sur une même intervention. Voir si les preuves scientifiques concordent d'une étude à une autre et si elles sont applicables à divers milieux, à diverses populations ou interventions, ou encore de voir si ces résultats ne s'appliquent qu'à des sous-groupes de personnes (Mulrow, 1987). Mettre en évidence des lacunes dans les données scientifiques et orienter les recherches futures. Une revue systématique peut inclure ou non une synthèse quantitative des résultats (appelée méta-analyse).

Les caractéristiques essentielles d'une revue systématique sont les suivantes : objectif spécifique ou question précise; critères de sélection des études clairement définis; méthodologie explicite, transparente et reproductible; recherche d'information systématique et exhaustive qui tente de repérer l'ensemble des études répondant aux critères de sélection; évaluation de la qualité des études incluses; présentation et synthèse systématique des caractéristiques et des résultats des études incluses; méta-analyse, lorsque celle-ci est indiquée et possible; participation hâtive des parties prenantes afin d'assurer la pertinence et l'utilité de la revue systématique. Les revues systématiques permettent d'appuyer les connaissances expérientielles en faisant la synthèse des données scientifiques de la littérature. Elles peuvent, de plus, apporter des preuves scientifiques en vue d'aider la prise de décision.

Nous avons retenu quatre articles pour notre travail de recherche pour avoir plus de variété. Les articles permettent d'approfondir notre travail, suite aux conclusions obtenues grâce aux résultats de ces publications importantes. Nous avons choisi ces articles à cause des résultats obtenus qui se réfèrent à notre travail. Pour chaque article

nous allons faire ressortir les méthodologies appliquées et par la suite les résultats obtenus y compris les interprétations qui seront dans le chapitre 3..

**Article 1 : Chevrier Sylvie et Segal Jean-Pierre, « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales » Des acteurs en quête de modes d'emploi, *Revue française de gestion*, 2011/3 n° 212, p. 145-156.**

## 1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cet article s'appuie sur les résultats d'une recherche ethnographique analysante, au sein d'un Groupe international basé en France, le fonctionnement de trois structures transversales de coordination réunissant des représentants du siège et des principales filiales étrangères. Ces structures, relevant de chacune des trois grandes divisions de l'entreprise, fonctionnent au moment de l'étude depuis au moins six mois et font travailler ensemble au moins trois nationalités différentes. Les matériaux réunis comprennent des entretiens, en face à face ou par téléphone, en français ou en anglais, avec une quarantaine d'acteurs de différentes nationalités s'ajoutent plusieurs observations de réunions de travail, physiques et à distance. Sans négliger l'impact des difficultés de communication liée aux maîtrises très inégales de l'anglais langue de travail utilisé l'analyse s'est surtout intéressée à la variété des interprétations que donnent les différentes nationalités en présence des difficultés rencontrées ainsi qu'à l'incidence de ces lectures contrastées sur le fonctionnement des structures transversales étudiées. Le tableau 10 ci-après présente un échantillon de l'enquête.

**Tableau 7**  
**Échantillon d'enquête**

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Total
Français	5	6	8	19
Non-français	6	11	6	23
Nationalités	Britanniques Polonais	Belges Espagnols	Allemands États-Unis	
Structure centrale	2	7	5	14
Antennes locales	9	10	9	28
Total	11	17	14	42

Source : Chevrier Sylvie et Segal Jean-Pierre, « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales » Des acteurs en quête de modes d'emploi, *Revue française de gestion*, 2011/3 n° 212, p. 145-156.

**Article 2 : Manel Abdeljalil et Sébastien Dine « Diversité Culturelle : Du Conflit à L'avantage Compétitif ? » (2003) W.P. n° 739**

**1. GÉRER DANS LA COMPLEXITÉ CULTURELLE : LE CAS DES CADRES ÉTRANGERS EN FRANCE**

Si l'existence des conflits culturels s'explique par la présence des préjugés, stéréotypes ou intolérances, une opinion largement répandue consiste à vouloir y remédier par un renforcement des contacts entre cultures dans l'objectif de permettre une meilleure compréhension mutuelle. Or Abdeljalil et Dine (2003) ont vu précédemment que la rencontre de cultures différentes est loin de permettre une intégration réciproque et d'élever la compétence interculturelle. Certaines normes culturelles sont incompatibles entre elles ce qui rend difficile leur coexistence (Nicklas, 1995). Ainsi, de nombreux exemples pris dans l'Histoire montrent que certains groupes de cultures différentes sont incapables de vivre ensemble en paix malgré une coexistence de plusieurs siècles. Pour tenter de mettre en lumière les mécanismes à l'œuvre dans les relations interculturelles en milieu professionnel, ils ont choisi de s'appuyer sur une étude centrée sur les cadres étrangers travaillant en France. Le choix de cette population est lié à la pénurie actuelle des compétences qui incite certaines entreprises à chercher des contacts hors du marché strictement national de l'emploi et qui place les cadres au cœur de l'internationalisation des entreprises (Cerdin, 1996).

**2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Leur recherche de type exploratoire a pour objectif d'identifier les tensions entre les salariés étrangers dans les situations multiculturelles au travail. Compte tenu de leur problématique, les auteurs ont souhaité rentrer en contact avec un terrain qui présentait certaines caractéristiques. Leur objectif de départ était de contacter des entreprises de différentes tailles. Cependant, vu la particularité de la population d'étude, les cadres étrangers, la variable taille de l'entreprise s'est imposée. La population d'étude se trouve essentiellement dans des grandes structures chevronnées à l'international, où le management de la diversité culturelle relève du quotidien. L'étude porte donc sur différentes grandes entreprises situées en France : Actaris et Alstom à Mâcon, B.N.P Paribas et CAP GEMINI à Paris, Gemplus à Géménos, Interactive Intelligence à Aix-En-Provence, Lafarge à Paris, Renault à Lyon, SCM France à La Ciotat, ST Microélectronique à Rousset.

Ils ont procédé par entretiens semi-directifs de face à face, du mois de mai à août 2003, auprès de cinq professionnelles Ressources humaines et dix-neuf cadres étrangers en France. Ils ont établi simultanément deux guides d'entretien. Le premier concerne la

population des professionnelles Ressources humaines. Celui-ci est axé sur leurs politiques Ressources humaines pour gérer la diversité culturelle dans l'entreprise. Le second guide s'adresse aux cadres étrangers et porte sur leur vécu personnel et leurs expériences professionnelles au sein des équipes multiculturelles en France.

Ainsi, l'échantillon « cadres étrangers » est constitué de 19 cadres de différentes nationalités, dans différents secteurs d'activités, arrivés en France entre 1976 et 2002 et répartis ainsi :

**Tableau 8**  
**Répartition des cadres étrangers par âge, sexe et type de mobilité internationale**

		Tranches d'âge				TOTAL
		=25ans	26-35 ans	36-45 ans	46 et plus	
Expatriés	Hommes	1	1	1	1	4
	Femmes		1			1
Total expatriés						5
Expériences étrangères	Femmes		4	1		5
	Hommes	1	7	1		9
Total expériences étrangères						14
TOTAL		2	13	3	1	19

Source : Manel Abdeljalil et Sébastien Dine « Diversité Culturelle : Du Conflit à L'avantage Compétitif ? » (2003) W.P. n° 739

**Article 3 : Karjalainen Helena, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 33-52.**

## **1. LES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET LA MÉTHODOLOGIE**

La recherche sur la difficulté de faire travailler ensemble des personnes de cultures différentes est très récente, car les auteurs qui ont écrit sur le management interculturel (le management comparatif ou international), ont tous contourné pour des raisons différentes, les questions de la collaboration interculturelle. La première préoccupation des chercheurs a longtemps été de savoir si la diversité est une source d'enrichissement ou une contrainte pour l'organisation (Chevrier, 2000). Au lieu de s'intéresser au contenu du problème (à savoir le moyen par lequel créer la synergie entre les cultures), la plupart des chercheurs se sont concentrés sur les conséquences du phénomène (une contrainte bien réelle et inévitable ou une opportunité). Pourtant, les difficultés de management des personnes de cultures diverses peuvent s'articuler autour de trois axes : 1) la multiculturalité et le concept de culture, 2) le concept de l'identité culturelle, 3) le concept de la coopération.

### **1.1 Le management des équipes multiculturelles : le concept de culture et les concepts d'identité culturelle et de coopération**

Le multiculturalisme renvoie à la juxtaposition de plusieurs cultures nationales au sein d'un même ensemble (Iribarne, 1989 ; Demorgon, 2002 ; Pesqueux, 2004). Des chercheurs ethnologues/anthropologues ont montré comment la variable culture explique la diversité humaine à travers la langue, les croyances et les coutumes. La culture relève en grande partie de processus inconscients, l'identité, elle, renvoie à une norme d'appartenance nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques (Cuche, 1996). Plusieurs psychologues qui travaillent dans le domaine de l'interculturel distinguent l'identité culturelle comme une composante de l'identité chez l'individu, en complément de l'identité personnelle et sociale (Guerraoui et Troadec, 2000). En tant qu'être social, l'individu construirait ainsi son identité en tenant compte de l'univers social et culturel dans lequel il évolue. La notion de l'identité culturelle est un facteur important pour la compréhension de la différence culturelle. Parsons (1937) ainsi que Crozier et Friedberg (1977) définissent l'individu comme un acteur qui a une ou plusieurs cultures d'origine. Cette ou ces cultures fait/ont partie de son identité culturelle. Les psychologues définissent l'identité culturelle une identité à « géométrie variable », une identité de métamorphose, qui s'articule sur un critère d'adaptabilité (voir par exemple, Denoux, 1994.) Depuis Harris et Moran (1979), les écrits américains sur le management interculturel cherchent des modèles de *coopération* différents entre des personnes de cultures différentes. Plusieurs études, dont celle d'Adler (1983, 1986), tentent de proposer des modèles pour la gestion en mettant en exergue le respect et la compréhension entre les différences culturelles, lorsqu'il y a une synergie. Tout comme Adler, nous pensons qu'il est nécessaire de tenir compte des identités culturelles qui entrent en interaction lors d'une *situation* bien définie (identification du contexte de l'action). C'est pourquoi, il est important de reconnaître les cultures nationales différentes

au sein des équipes multiculturelles. À part les modèles de coopération proposés par les Américains, qui présentent souvent des approches « culturalistes », psychosociologiques ou organisationnelles, on peut également s'appuyer sur celui proposé par Boltanski et Thévenot (théorie des conventions, 1987), ou encore celui de Callon et Latour (théorie de la traduction, 1978). Ces théories expliquent, d'abord, l'accord commun ou le compromis, au sein d'une coopération, puis sa transmission *via* des traducteurs ou porte-paroles. Dans ce sens, le compromis se traduit aussi par la notion de *culture d'entreprise* qui devient un élément rassembleur des différences culturelles elle apparaît comme une identité collective (Schein, 1992).

## 1.2 La méthodologie

La méthodologie exploratoire a été choisie pour étudier le management des équipes multiculturelles sur le terrain dans les différentes agences de la société Prométhée<sup>1</sup>. Trois aspects managériaux ont été observés afin de comprendre le fonctionnement des équipes et leur management, à savoir : 1) comment fonctionne les interactions au sein d'une équipe multiculturelle ? ; 2) le rôle du manager en tant que régulateur/animateur dans l'équipe? ; 3) La part de la variable culture dans une équipe multiculturelle ? Cette question a été observée à travers deux aspects : a) la perception des employés du multiculturel dans l'équipe, b) l'implication de ceux-ci vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise, car, si la perception reflète les attitudes des individus ou les représentations de l'autre, l'implication explique pour sa part, l'effet et les conséquences de ces attitudes.

## 1.3 Le cas Prométhée : une entreprise multiculturelle

La société Prométhée est actuellement l'un des principaux prestataires mondiaux d'informations et de solutions technologiques aux médias, institutions financières, entreprises et particuliers. L'entreprise a été choisie pour sa longue tradition et sa compétence dans le domaine du management des Ressources humaines au niveau international, car la création de la première agence à Londres remonte au XIXe siècle. Prométhée compte aujourd'hui près de 200 bureaux dans le monde desservant 130 pays. Elle emploie un personnel multiculturel qui s'élève à plus de 15 000 personnes réparties dans une centaine de pays, et qui exercent quotidiennement en 19 langues. Le personnel multiculturel représente des métiers divers : journalistes, ingénieurs, commerciaux. Si les ingénieurs se sont spécialisés en solutions techniques et en installation de programmes et de logiciels d'information, les commerciaux se divisent pour leur part en deux catégories différentes : ils sont soit des généralistes de vente, soit des vendeurs spécialisés dans les domaines de transactions : management à risque/solutions, trésorerie, fonds d'investissement ou la Bourse. À la différence des journalistes qui travaillent seuls sur le terrain, les ingénieurs et les commerciaux opèrent en équipe. Ces équipes sont de deux types : elles sont implantées dans une agence de façon permanente (deux agences à Luxembourg et à Bruxelles) ; elles sont en réseau (virtuelles) lorsque les membres sont géographiquement éloignés les uns des autres et sont pour la plupart du temps

---

<sup>1</sup> Le nom de la société a été changé pour des raisons de confidentialité.

interconnectés uniquement par des moyens de télécommunications La langue de travail dans les équipes est l'anglais (Favier et Coat, 2002 ; Favier, 2005).

Ils sont approchés du sujet par une posture empirico-inductive dans le sens où ils ont voulu « comprendre la réalité » à partir du terrain au travers d'une étude de cas. Pour cela, ils ont choisi une approche qualitative dite ethno-méthodologique qui trouve ses sources dans l'anthropologie sociale (Garfinkel, 1967 ; Plane, 1999). Pour des raisons pratiques, liées à la méthodologie choisie, l'étude a privilégié une approche par entretiens. Ceux-ci leur amené à rencontrer les acteurs sur leur lieu de travail afin de rendre compte de la réalité de la situation dans laquelle ces derniers évoluent. Une trentaine d'interviews ont été recueillies au sein de la société Prométhée (durant la période mai - octobre 2005). Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretiens semi-directifs comprenant différents thèmes - questions préalablement élaborés. Les entretiens étaient individuels et de la durée variable entre 30 minutes et 1 heure chacun.

Les questions concernaient :

- 1) l'organisation du travail en équipe et le rôle du manager au sein de celle-ci,
- 2) la perception du multiculturel en équipe : comment perçoit-on l'autre ?
- 3) les échanges et les formes de communication,
- 4) les conflits et les malentendus liés aux modèles culturels différents qui perturbent ou empêchent la coopération en équipe,
- 5) l'implication du personnel vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise : participation de chacun dans l'environnement multiculturel.

Un deuxième guide d'entretiens a été élaboré à l'attention de la direction des Ressources humaines. Ce guide d'entretiens comportait quatre catégories de questions, à savoir 1) la gestion des effectifs, 2) l'organisation du travail, 3) l'aspect multiculturel dans les relations entre les personnes, 4) la politique du management des Ressources humaines multiculturelles. L'analyse des données qualitatives a ensuite été menée avec la méthodologie proposée par Miles et Huberman (2003, p. 307-518) dans les cas intersites.

Les entretiens ont été menés chez Prométhée auprès de cinq équipes multiculturelles dans trois pays différents (Belgique, France et Luxembourg) les acteurs représentant dix nationalités (Algérienne, Allemande, Américaine, Belge, Britannique, Française, Grecque, Italienne, Luxembourgeoise, Néerlandaise). En complément des entretiens avec ces derniers, trois directeurs des Ressources humaines ont été interviewés (le directeur général du personnel de nationalité britannique au siège de Londres responsable sur trois continents ; le directeur de l'agence de Paris, de nationalité française et la directrice de l'agence de Luxembourg, de nationalité française) dans le but de percevoir le rôle de la DRH (Direction des Ressources humaines) au sein de l'organisation.

#### **1.4 La présentation des équipes multiculturelles**

Les équipes à Luxembourg et à Bruxelles (équipes 1, 2 et 5) Trois équipes multiculturelles ont été observées :

- *PSG (Professional Service Group)* : équipe technique composée de 15 ingénieurs qui installent les logiciels d'information chez les clients. Trois nationalités : française, belge (francophones et flamands) et luxembourgeoise sont présentes dans le groupe.
- *Sales Group* : équipe de commerciaux comprenant quatre vendeurs généralistes et trois commerciaux spécialisés (management à risque, marketing). Quatre nationalités : un Américain, quatre Belges (flamands et francophones), un Français et un Luxembourgeois, forment le groupe.
- *Client Training Group* : équipe de service après-vente composée de huit commerciaux/ingénieurs qui s'occupent aussi de la formation de la clientèle à l'utilisation des produits. On trouve dans ce groupe quatre nationalités différentes : des Allemands, des Français, des Belges (flamands et francophones) et des Luxembourgeois.

Les équipes en réseau ou virtuelles (équipes 3 et 4) Deux équipes de travail virtuelles ont été observées dont la première s'étend sur huit pays – Luxembourg, Belgique, Pays-Bas, France, Espagne, Portugal, Italie, Grèce. Cette équipe est composée de vendeurs spécialisés en management à risque, et se trouve sous la direction du directeur commercial à Luxembourg. Ce dernier planifie et coordonne le travail entre une vingtaine de personnes, de sept nationalités différentes (l'Espagne et le Portugal étant représentés tous les deux par deux Espagnols).

Pour comparaison avec le premier groupe en réseau un deuxième groupe de travail a été choisi qui s'étend également sur toute l'Europe. Ce groupe comprend une quarantaine de commerciaux spécialisés en marketing. Ils ont pu rencontrer quatre personnes de cette équipe, représentant trois nationalités différentes : un Algérien, un Franco-Américain et deux Français (l'un d'eux étant directeur du réseau). Ces personnes travaillent dans les locaux de Prométhée à Paris. Ce qui rend intéressant l'observation de ce groupe, c'est la présence des membres non européens.

**Article 4 : Brasseur Martine, « Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/5 N° 257, p. 71-79.**

## **1. RECHERCHE EMPIRIQUE**

Selon l'auteur L'étude empirique mise en œuvre visait à faire émerger des discours les croyances sur la diversité des Directeurs des Ressources humaines, afin d'en présenter une typologie permettant d'en tirer des enseignements pour l'orientation des pratiques de management.

### **1.1. Méthodologie de recherche**

D'un point de vue épistémologique, les auteurs se sont situés dans un paradigme interprétativiste. Si leur recherche est de type exploratoire, il ne s'agit pas de faire

abstraction des cadres théoriques existants, ce qui serait vain mais d'identifier les théories pertinentes, de s'y appuyer pour les confronter et investiguer la réalité. Pour cela, ils ont mené une série de 14 entretiens approfondis semi-directifs de 50 à 120 minutes (B.G. Glaser et A.L. Strauss, 1967).

Le choix de la population de l'étude s'est focalisé sur des Directeurs Ressources humaines en charge de gérer des collectivités caractérisées par une diversité de culture (au moins 2 nationalités différentes), de genre et par l'accueil des handicapés (au moins une personne). Ils ont souhaité s'adresser à des personnes qui ne pourraient pas déclarer qu'elles n'étaient pas concernées par la question de la diversité. Si leur revue de littérature leur a conduit à considérer qu'il n'y avait pas de diversité objective, ils ont tenté de caractériser « la diversité indéniable » pour mieux traiter de la diversité considérée comme subjective, tout en en connaissant les limites. Pour cela, ils se sont appuyés sur deux modes de catégorisation. Tout d'abord, l'approche de D.A. Harrison, K.H. Price et M.P. Bell (1998) qui distinguent la diversité de surface ou visible du fait des caractéristiques physiques des personnes, de la diversité profonde associée aux différences d'attitudes ou encore de valeurs. Complétée par les trois catégories proposées par S.E. Jackson et M.N. Ruderman (1996) : la diversité démographique (le genre, l'âge, l'origine) ; la diversité psychologique (valeurs, croyances, connaissances) ; la diversité organisationnelle (le poste, le niveau hiérarchique), ils ont opté pour leurs critères en considérant qu'ils leur permettraient d'approcher à la fois des diversités de surface et profondes, indéniables pour les interviewés.

Leur échantillon s'est ensuite construit au fur et à mesure des entretiens en fonction des accords obtenus sollicités suivant une démarche opportuniste, avec un souci d'aboutir à une représentation hors d'une préoccupation de représentativité des grands secteurs d'activité et une variation de taille des structures<sup>1</sup>.

Ils ont arrêté la collecte des données à 14 entretiens, lorsque l'effet de saturation a été obtenu et qu'ils pouvaient considérer qu'un entretien supplémentaire ne leur permettrait plus d'approfondir avec cette méthodologie. L'étude a été présentée comme une recherche sur les pratiques de gestion des Ressources humaines avec une garantie d'anonymat et de confidentialité. Un guide d'entretien a été élaboré avec une question ouverte de lancement : « Parlez-moi de la diversité ». Après une phase de reformulations et d'approfondissements représentant 80 % du temps consacré à l'entretien, les questions suivantes ont été systématiquement posées : « Pensez-vous que la diversité change quelque chose pour les Directeurs des Ressources humaines ? En quoi ? Pourquoi ? » ; « Personnellement, vous y croyez en la diversité ? » ; « La diversité, c'est un problème ? ».

Les échanges ont été enregistrés et retranscrits, puis analysés suivant une démarche d'analyse de contenu thématique (L. Bardin, 1983). L'analyse de contenu a été réalisée en trois temps (Y. Harvatopoulos, Y.F. Livian et P. Sarnin, 1989) :

---

<sup>1</sup>L'âge moyen des 14 DRH interviewés est de 46 ans, variant de 35 à 52 ans avec une ancienneté dans le poste de 1 à 15 ans, et 5 femmes pour 9 hommes. La répartition par secteurs d'activité est de : 7 entreprises des services, 2 du bâtiment et 5 dans l'industrie, pour 6 entreprises de moins de 50 salariés, 5 de 50 à 300 salariés et 3 de plus de 300 salariés.

- première lecture flottante de l'ensemble des données recueillies avec codification du contenu afin d'identifier les grands thèmes ;
- élaboration de la grille thématique sur la base de grand concepts-clefs ;
- analyse qualitative afin d'apprécier l'importance des thèmes dans les contenus recueillis.

Ils ont opté pour cette forme d'analyse plutôt que de chercher à mesurer, notamment les fréquences d'occurrence, pour présenter dans les résultats, le contenu ressortant comme le plus significatif dans le déroulement de l'interview (R.A. Thiétart, 2003). Une personne s'est ainsi exclamée à un moment de l'entretien : « *ça* [le fait que la diversité, ce soit bien], *j'y crois profondément* » sans le ré-aborder ensuite et répondant à leur relance en expliquant après un silence : « *c'est comme ça en fait, je n'ai rien d'autre à en dire* ».

## CHAPITRE 3: RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre nous allons vous présenter les résultats des articles du chapitre 2, ainsi que la discussion. Nous avons choisi ces articles à cause des résultats obtenus qui se réfèrent à notre travail

**Article 1 : Chevrier Sylvie et Segal Jean-Pierre, « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales » Des acteurs en quête de modes d'emploi, *Revue française de gestion*, 2011/3 n° 212, p. 145-156.**

### 1. TROIS EXEMPLES DE COORDINATION TRANSVERSALE

Les thèmes sur lesquels les trois structures transversales étudiées travaillent illustrent l'étendue des sujets que ces groupes transversaux de coordination peuvent être amenés à traiter : intégration des systèmes d'information, fertilisation croisée dans la conception des offres commerciales et pilotage de la mise en œuvre dans plusieurs pays d'un contrat de services global.

#### 1.2 Cas 1 : Construire un système d'information intégrée

Le premier des groupes de travail transversaux s'inscrit dans un projet d'intégration des systèmes d'information au sein d'une des branches de leur entreprise. Plusieurs groupes de convergence, chacun en charge d'un sujet spécifique, préparent les décisions qui seront prises à l'échelle du Groupe. La recherche a accompagné l'un d'entre eux. Leur mission est double : bâtir, d'abord, un cahier des charges synthétisant les attentes et les contraintes de l'ensemble des utilisateurs futurs du système d'information ; puis, une fois l'architecture finale du système arrêté par la direction de branche, piloter le travail de construction de ces nouveaux outils intégrés. Chaque filiale est donc censée participer à ces structures de convergence, soit en envoyant un représentant à Paris (ce que font généralement les Français) soit en suivant à distance les réunions qui se tiennent en anglais. Chaque représentant peut, en principe, y exprimer la spécificité de ses besoins, y présenter ses outils et proposer son expertise afin de fertiliser la réflexion transversale au Groupe. En pratique, les choses se passent assez différemment. « Beaucoup d'observateurs et peu de contributeurs », regrette l'animateur français du groupe. La confrontation entre la liste officielle des participants et les présents font apparaître un niveau élevé d'absentéisme. La partie britannique du Groupe est ici la plus impliquée, souhaitant obtenir des moyens supplémentaires pour développer ses propres projets et les proposer au reste du Groupe. Elle a pour ce faire délégué un consultant spécialement chargé de faire le lobbying de son projet. La partie française, qui voyait au départ dans ces structures de concertation l'ébauche de la construction d'une culture de groupe, s'étonne en privé du choix d'un ambassadeur « mercenaire ». Ce consultant, prêt à s'investir dans le fonctionnement du groupe et à seconder l'animateur français dans ses tâches de coordination, n'en est pas moins le bienvenu. Les Polonais, en mal de trouver des représentants à la fois anglophones et spécialistes des sujets débattus, sont marginalisés, réduits au statut d'observateur.

La partie française, la plus largement représentée, serait parfaitement à l'aise avec ce dispositif si ses représentants maîtrisaient mieux la langue de travail. Restés silencieux pendant la réunion, ces derniers s'animent quand l'anglais, utilisé aussi longtemps que les correspondants étrangers sont en ligne, cède la place à la langue de Molière. La méthode de travail qui consiste à organiser dans un premier temps des débats internes vifs et argumentés si possible, permettant de faire émerger une véritable intelligence collective des problèmes « de fond ». Dans un second temps, à confier à la hiérarchie, éclairée par ces débats, le soin de faire les arbitrages qui relèvent de ses responsabilités, fait sens aux yeux des Français (Iribarne, 1998), beaucoup moins aux yeux des Britanniques qui expriment deux critiques principales : les conduites de réunion manquent à leurs yeux de professionnalisme, traînent en longueur et ne débouchent sur aucune décision concrète. Le système de décision à la française, surtout, leur paraît manquer singulièrement de transparence. « En tant que manager, nous dit le responsable de l'unité anglaise au cours de l'entretien bref et dense qu'il nous accorde, j'estime avoir mon mot à dire sur les choix qui impactent les résultats de mon business unit puisque je rends personnellement des comptes à ce sujet ». La concertation, telle que les Français l'entendent, est assimilée à un processus hypocrite d'enregistrement de décisions déjà prises. Le choix par le Groupe, converti à l'anglais, du terme de « Business Owner » pour désigner les responsables de filiales ou de services, se révèle trompeur aux yeux de ces derniers, dans la mesure où ils s'estiment privés des capacités de décision attachées au statut de propriétaire tel qu'ils le conçoivent.

Les participants français au groupe de convergence ne sont pas non plus satisfaits mais pour d'autres raisons. L'élargissement géographique, linguistique et culturel du périmètre d'action du Groupe les conduit à s'interroger sur la fécondité de la méthode utilisée au regard de la minceur des débats qui s'établissent. Ils font aussi leur deuil de la perspective de faire œuvre pionnière dans la construction, à la base, d'une vision partagée des problèmes entre les diverses composantes nationales du Groupe. Pendant ce temps la responsable de la composante polonaise associée au projet, nous déclare, dans son bureau de Varsovie où ils l'interrogèrent, qu'elle profite de ces réunions, à ses yeux sans intérêt, pour ranger ses armoires. Loin d'avoir rapproché les points de vue, le fonctionnement de cette structure paraît avoir surtout nourri les frustrations des participants et alimenté leur méfiance réciproque : les Français soupçonnent les Britanniques de n'avoir toujours pas digéré leur adsorption par le Groupe ; ces derniers mettent en doute les compétences managériales des Français.

## **1.2 Cas 2 : Développer la fertilisation croisée des offres commerciales**

La seconde structure étudiée est une équipe de marketing stratégique chargée d'organiser la convergence des offres de services commercialisés auprès des clients de différentes filiales européennes. Le travail de cette équipe, jeune et polyglotte, consiste à identifier les besoins des clients finaux à l'échelle du Groupe et à favoriser les synergies potentielles entre filiales. Ils se sont attachés à suivre des projets faisant travailler ensemble, sous la houlette de la structure de coordination à composition essentiellement française, des équipes situées en France, en Belgique et en Espagne. Chacune de ces

unités est mise à rude épreuve par les réajustements continuels des réunions, des déplacements et des points téléphoniques, qui sont sans cesse reportés ou avancés, du fait des multiples contraintes des participants. La construction de synergies entre des filiales s'efforçant chacune de coller aux attentes locales de ses marchés se révèle lourde de tensions. Les nombreuses itérations dans la négociation des caractéristiques des services à livrer aboutissent à des changements au cours même du processus de développement.

Tandis qu'au siège la cellule de coordination se mobilise dû mieux qu'elle peut pour tenir ses objectifs, beaucoup, dans les filiales, se plaignent de l'inefficacité de la coordination globale : « on a dû refaire en 15 jours, ce qu'on avait fait en 3 mois », déclare un membre de l'équipe espagnole. Ce n'est pourtant pas l'expérience internationale qui manque aux acteurs en cause, ni la maîtrise des langues étrangères dans laquelle la plupart d'entre eux excellent. Ce sont leurs conceptions d'une construction efficace de la coopération qui divergent. La difficulté principale évoquée par les acteurs porte sur la mise en œuvre des contrats entre clients et fournisseurs internes.

Ainsi, du côté belge, l'un des points critiques renvoie à la difficulté d'obtenir la satisfaction de ses attentes en tant que client interne. Pour ces partenaires, la relation client fournisseur est censée respecter une logique de marché : le client établit son cahier des charges, fait jouer la concurrence et, finalement, choisit les produits qui lui conviennent le mieux. En principe, la filiale locale pourrait recourir à un fournisseur externe ; dans les faits, des pressions politiques venues du siège la contraignent à signer un contrat interne.

Libres de leurs choix quand ils font affaire avec des prestataires externes, les partenaires belges, dès lors que leur demande est réexaminée au niveau du siège, se sentent privés de leurs prérogatives normales dans la négociation portant sur les prix, mais surtout sur la définition même du service. L'adoption de l'anglais comme langue de communication conduit la partie belge à utiliser le terme de « requirements » qui, appliqué à un client, exprime dans la langue de Shakespeare, l'impérieuse nécessité de respecter ses desiderata. L'équipe centrale de coordination voit les choses bien autrement. À ses yeux, la satisfaction des demandes locales ne peut se concevoir indépendamment du respect de l'intérêt général du Groupe, vu comme incontournable principe supérieur commun. Un tri est effectué par l'unité centrale entre les requêtes qui convergent et celles qui ne correspondent qu'à un marché spécifique. Ces dernières risquent fort de ne pas être retenues. Plus la demande va dans le sens des besoins des filiales qui ont du poids dans le Groupe, plus grandes sont ses chances d'être acceptées. Les petites filiales s'estiment donc injustement traitées et tentent de faire alliance avec d'autres petits pays. Même quand elle obtient du Groupe un accord sur le service qu'elle entend développer, la filiale belge ne se satisfait pas des manières d'agir des prestataires français du Groupe. Celles-ci heurtent ses conceptions de la bonne manière de traiter un client, fût-il interne. Les entités françaises s'autorisent à reformuler la demande et à la satisfaire de manière sélective. Par exemple, un service fondamental ayant été livré, les services périphériques attendus ont été jugés très secondaires par les Français sollicités au regard des vraies urgences.

Cet arbitrage est interprété dans la filiale comme une marque de suffisance hexagonale et de non-respect des prérogatives du client, telles que les Belges les conçoivent. Un enquêté belge qui attendait ainsi d'une entité française documentation et formation explique avoir dû batailler pendant plus d'un mois pour finalement n'en obtenir qu'une partie : « J'ai dû expliquer de nombreuses fois mais ils ne comprenaient pas pourquoi on voulait ça. Ils nous disaient "à quoi ça va vous servir ?" (...) Finalement, la documentation, on a dû la faire nous-mêmes et ils ont envoyé quelqu'un pour un *training* de base ». Le contraste est également saisissant entre la souplesse des processus d'ajustements mutuels dans la filiale espagnole et la lourdeur des formes de coordinations auxquelles l'équipe centrale, elle-même insérée dans une méta structure, doit recourir.

En Espagne, l'organisation en bureau paysager permet une libre circulation des personnes entre les bureaux, une facilité abondamment utilisée. Chacun n'hésite pas à se déplacer pour aller voir sans préalable particulier la personne concernée pour avancer directement avec elle sur le sujet et des réunions improvisées peuvent se tenir à tout moment. Au siège français, chacun travaille dans son bureau porte fermée. Les réunions doivent être programmées et aucune décision d'importance ne pourra faire l'économie d'un comité formel d'expertise. Les personnels des filiales n'ont que faire du fait que la structure centrale soit dans l'obligation d'aligner les actions qu'elle coordonne par rapport aux autres projets du Groupe. Vus d'Espagne, les délais requis pour obtenir une réponse des autres entités paraissent démesurés.

### **1.3 Cas 3 : Piloter le déploiement local d'un contrat international**

La troisième situation étudiée correspond au pilotage de l'exécution d'un contrat de services pour le compte d'un autre Groupe international français. Ce dernier a mis fin aux contrats qui le liaient, dans six pays, à des fournisseurs locaux pour privilégier un contrat global avec leur entreprise. La mise en œuvre de cet ambitieux contrat exige la coordination entre le groupe central de pilotage, qui assure en sus la liaison avec le donneur d'ordre à Paris, et des équipes opérationnelles qui, dans chacun des pays concernés, sont les interlocuteurs directs des filiales locales du client. Celles-ci s'étaient adressées jusqu'ici à des fournisseurs concurrents. Elles ont été mises devant le fait accompli par leur tutelle française qui leur a imposé comme nouveau prestataire le Groupe qu'ils étudient. Ce dernier a dû parfois sous-traiter à l'ancien fournisseur la production locale tout en se portant garant vis-à-vis du client de la qualité de la prestation fournie. Or, la qualité du service rendu n'est pas toujours exemplaire, en raison notamment de la complexité du montage du contrat. Le contexte de mise en œuvre du contrat est donc particulièrement délicat. Ils se sont intéressés aux coordinations mises en place entre la structure centrale et les représentants de deux filiales importantes allemandes et américaines, coordinations qui prennent la forme de conférences téléphoniques régulières. Comme dans les deux autres cas, les personnels des filiales étrangères s'interrogent sur la valeur ajoutée de la structure française de coordination et sur sa façon d'opérer. Les filiales locales sont placées en première ligne pour recevoir les griefs de leurs clients à l'égard du Groupe français, griefs à l'égard des Français qu'elles peuvent parfois partager. Les personnels jugent de concert avec leurs clients que les réclamations ne sont pas suffisamment prises en considération. La propension des

responsables français à sacrifier sur l'autel des intérêts du Groupe certaines demandes particulières suscitent les mêmes irritations locales que dans notre cas précédent.

Les représentants des filiales étrangères attribuent volontiers cette attitude à l'ancienne culture de monopole du Groupe français. Les clients allemands, par exemple, acceptent très mal les manquements aux engagements contractuels pris. Le partenariat client fournisseur, tel que les Allemands le conçoivent, n'admet pas de telles défaillances. Le fournisseur n'a pas non plus à s'autoriser de sa compétence pour décider à la place du client comme le reconnaît un responsable français : « En France, on se déclare vite "embêter" par le client ou alors on lui annonce : "c'est nous qui sommes en charge ; on va vous expliquer comment cela va se passer" ». Pour sa part, l'unité centrale estime, en tant que responsable de la prestation globale, devoir disposer d'une vision d'ensemble du déroulement des opérations.

À ce titre, elle compte sur ses antennes locales pour contrôler de près la qualité du service rendu mais elle ne limite pas sa mission à cette fonction classique de supervision. Elle ambitionne d'aller plus loin, en mutualisant les diverses expériences locales, en homogénéisant le traitement des incidents clients et en faisant partager entre les filiales les bonnes pratiques développées par chacune d'elles.

Dans cette perspective, la structure centrale associe deux méthodes : elle adresse des tableaux de bords détaillés à chaque antenne pays, et elle organise, en parallèle, des conférences hebdomadaires dans les cadres desquelles la parole, en principe, est libre. Le suivi des conférences téléphoniques hebdomadaires entre l'unité de pilotage et ses correspondants locaux révèlent, comme dans le cas n° 1, la concision des réponses locales aux sollicitations venues du siège et la difficulté à instaurer la qualité d'échanges escomptée par l'unité centrale. Le terme de « Business Community », que la structure centrale utilise, met l'accent sur l'exigence de partage entre les filiales et pourrait bien être porteuse des mêmes ambiguïtés que le terme de *Business Owner*. Aux oreilles des Français, il évoque la communauté de métiers, partageant ses savoirs : « On est en train de créer des communautés, déclare le responsable français des opérations, permettant de se réunir autour d'un même type de problème plutôt que de se voir par pays ». Les filiales anglo-saxonnes entendent plutôt communauté d'affaire, à l'écoute des requirements des clients locaux, que communauté professionnelle.

La ressemblance, ici encore, est grande avec les préoccupations exprimées dans les deux autres cas. On reproche aux Français de se consacrer davantage à l'analyse approfondie des problèmes plutôt qu'à leur traitement rapide et efficace. Les procédures de reporting, élaborées par la cellule centrale pour suivre précisément les opérations sont mal reçues par les personnels de la filiale américaine aux effectifs étroitement calculés. « Si nous rendons déjà compte à notre patron américain, s'étonne un enquêté américain, pourquoi rendre des comptes en plus aux Français ? ».

Ce sont finalement les formes de coordination, formelles et informelles, élaborées par la structure centrale qui est contestée, jugée inutile et chronophage, ébranlant, par là même, la légitimité de ceux qui les ont proposées.

**Article 2 : Manel Abdeljalil et Sébastien Dine « Diversité Culturelle : Du conflit à l'avantage compétitif ? » Novembre 2005 W.P. n° 739**

**GÉRER DANS LA COMPLEXITÉ CULTURELLE : LE CAS DES CADRES ÉTRANGERS EN FRANCE**

**1. RÉSULTATS**

La triangulation des entretiens des professionnels Ressources humaines avec les biographies des cadres

Étrangers<sup>2</sup> a permis d'appréhender les difficultés des relations interculturelles au travail et notamment, les situations de conflits. Deux thèmes émergent de l'analyse des auteurs : la perception des conflits par les salariés étrangers ainsi que le contenu sur lequel porte ces conflits.

La perception des conflits porte sur la manière dont les salariés étrangers perçoivent l'interaction avec une personne d'une autre culture. Si le terme conflit est associé aux concepts d'affrontement, d'opposition ou de heurt, il existe plusieurs degrés de perception du conflit qui peuvent aller de la simple opposition jusqu'au désaccord violent, l'agression.

L'évaluation de la situation varie toujours selon les personnes. Une divergence d'opinion peut être perçue par un étranger comme un simple désaccord alors qu'un autre ressentira la même situation comme une agression directe non seulement contre lui-même mais éventuellement contre sa culture, voire son groupe d'appartenance. Les témoignages suivants sont significatifs :

*« Moi, je pense qu'il y a des différences culturelles, oui...nous, les Anglais, nous avons tendance à rester plus calmes dans les situations de pression et de difficultés. Les Français, eux ont tendance à être excités. C'est difficile pour moi de vous expliquer...j'ai peut-être senti des fois une colère lorsque les gens ici me parlaient...j'ai mis du temps à comprendre que c'est juste une manière de s'exprimer. Ce n'est pas du tout la colère mais c'est la manière des Français de discuter. En Angleterre, nous parlons plus doucement et d'une manière plus diplomatique... ». Anglais, ingénieur en informatique, 55 ans.*

Ou encore :

---

<sup>2</sup> L'âge moyen des 14 DRH interviewés est de 46 ans, variant de 35 à 52 ans avec une ancienneté dans le poste de 1 à 15 ans, et 5 femmes pour 9 hommes. La répartition par secteurs d'activité est de : 7 entreprises des ser<sup>3</sup> vices, 2 du bâtiment et 5 dans l'industrie, pour 6 entreprises de moins de 50 salariés, 5 de 50 à 300 salariés et 3 de plus de 300<sup>4</sup> Salariés. Pouvoir suivre son équipe dans son travail quotidien, le manager voyage de façon continue (« Je voyage partout [...] j'essaie de rencontrer le maximum de personnes, individuellement »). Cela lui permet de pratiquer un management plus individuel que collectif. Voir sur la problématique de la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D. S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S. L. *et al.* (1998, p. 29-64) ; Maznevski *et al.* (2005).

« ...les Indiens ne supportent pas quand on les interpelle hein, pour eux c'est un manque de respect...donc, ce n'est pas toujours simple ici... vous imaginez, ce qu'une petite imprudence peut créer comme problèmes... ». Directeur des Ressources humaines d'une multinationale.

Comme la revue de la littérature l'avait suggéré, les tensions entre membres de différentes cultures émergent souvent autour de problématiques récurrentes. Ainsi, la nature des conflits interculturels se concentre dans la plupart des cas, sur certaines caractéristiques de l'entreprise : les différences dans les procédures de travail, le manque d'autonomie, l'ambiguïté dans le rôle. Pour illustrer le domaine des procédures de travail :

« Comme je suis basée sur le site français, j'ai des collègues aux États-Unis et en Allemagne...Nous n'avons pas la même manière de penser, de faire les choses, la culture est différente et ça se ressent dans le travail. Je ne dis pas que ça soit négatif ou positif. Je sais que c'est un jugement de valeur mais je sais que je n'aime pas travailler avec les Américains parce qu'ils ont ce côté très supérieur que je n'apprécie pas, ils te disent par exemple que tu avais fait un très bon boulot et rajoute toujours un mais avec une grosse critique...autant commencer par cette critique. Donc c'est vraiment des comportements et des façons d'être qui ne sont pas les nôtres... On nous dit qu'on est global Company donc on nous demande d'avoir des procédures communes en Ressources humaines, d'avoir des entretiens d'évaluation communs... Ce qui n'est pas possible parce qu'aux États-Unis, le document d'évaluation fait deux pages, très synthétique, à la limite ils s'en foutent un peu d'aspect humain. Et quand on nous a imposé ça en France, je n'ai pas accepté ce genre de chose. Parce qu'un entretien d'évaluation chez nous, c'est une culture, c'est très important, ça se discute, on passe du temps, ce n'est pas un formulaire qu'on remplit et où on coche des cases, il y a vraiment déjà un fossé ». Directeur des Ressources humaines d'une multinationale.

Les horaires de travail ou les pauses déjeuners sont des dimensions particulièrement citées dans les entretiens :

« On a eu un PDG américain qui a eu du mal à accepter la culture d'entreprise en France et donc il est parti...tout était différent pour lui...les comportements liés au temps par exemple, le temps qu'on prend le matin pour prendre un café en France, le temps entre midi et deux pour déjeuner, la façon de faire les choses très différente...Cette personne s'est sentie exclue des relations sociales elle avait des liens superficiels avec ses collègues mais sans aller loin et au bout d'un moment, elle s'est sentie isolée, pas intégrée, elle est partie. C'est tout un phénomène qui peut avoir des répercussions sur l'entreprise. » Chargée de la formation interculturelle dans une grande Entreprise Française.

« On ne peut pas encadrer ici à la française. On ne peut pas aller dire aux gens, voilà il faut pointer à 8 h du matin jusqu'à 18 h du soir. Pas mal d'étrangers ne comprennent pas l'intérêt de la chose. Il faut avoir une certaine souplesse de travail. Il faut aussi une certaine largeur d'esprit aussi quant aux comportements. Donc cela vient aussi de la culture de l'entreprise. Si ça n'existe pas dans l'entreprise il faut le créer, ce n'est pas

*évident et dans ce cas-là on peut avoir des échecs* ». Directeur d'une Entreprise Internationale.

L'autonomie dans le travail correspond à la liberté dont dispose le cadre étranger dans la mise en œuvre de ses responsabilités professionnelles. Le manque d'autonomie peut conduire à des frustrations et diminuer, de fait, les capacités d'adaptation du salarié au travail.

Cela peut parfois engendrer des conflits avec ses supérieurs hiérarchiques. Le témoignage suivant est assez significatif : *« Ce qui ne me plaît pas, ce sont les chefs... Tu peux exprimer ton avis, ils diront c'est intéressant ce que vous dites, on va faire cela mais ils ne font rien. Donc, ils vivent que le présent et ne voient que le futur proche mais aucune stratégie à long terme pour une préoccupation au bien de l'entreprise... c'est dur. Je suis une toute petite pièce et ce que je fais et ce que je pense n'a aucune valeur pour eux. Je n'ai pas un mot à dire, il faut que je me taise... »*. Roumain, Ingénieur informatique, 27 ans.

L'ambiguïté dans le rôle peut être justifiée par des problèmes d'incompréhension due à la langue. Cette ambiguïté augmente le stress et l'incertitude des cadres étrangers en ce qui concerne leurs compétences :

*« J'ai eu des problèmes à comprendre ce qu'on me demandait pour le travail. Lorsque que mon chef me donnait ses directives, des fois je ne comprenais pas et je faisais tout à fait l'inverse... »*. Anglais, ingénieur en informatique, 55 ans.

## 2. DISCUSSION

Cette recherche permet de mettre en lumière le rôle de deux facteurs influents intervenant dans la gestion des relations interculturelles au travail la culture d'entreprise et le manager.

Le rôle de la culture d'entreprise dans la gestion de la diversité culturelle. Selon la définition de Thévenet (1993 : 45), la culture d'entreprise est : *« un ensemble de références [...] partagées dans l'organisation [...] construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise »*. Si l'on suit cette définition, la culture d'entreprise joue un rôle unificateur des salariés. Ce rôle devient d'autant plus important quand il s'agit d'un contexte multiculturel où les différences permettent l'enrichissement mais en étant ancrées dans une culture commune, celle de l'entreprise. L'organisation doit donc encourager chacun de ses salariés étrangers à préserver le meilleur de sa propre culture dans le respect de l'autre, cela dans le cadre de la culture de l'entreprise. Cette conception rejoint celle d'Éric Pillet, Directeur des Ressources humaines d'Airbus SAS, pour qui le modèle multiculturel est *« un mélange de valeurs communes et de différences qui s'enrichissent mutuellement. Ainsi, chacun conserve sa culture mais possède aussi une culture européenne qui lui permet de vivre pleinement une expérience, parfois de longue durée, dans un autre pays<sup>3</sup> »*

<sup>3</sup> vices, 2 du bâtiment et 5 dans l'industrie, pour 6 entreprises de moins de 50 salariés, 5 de 50 à 300 salariés et 3 de plus de 300<sup>4</sup> Salariés. Pouvoir suivre son équipe dans son travail quotidien, le manager voyage de

## Le rôle du manager dans la gestion de l'équilibre des équipes interculturelles

*« Je gère une équipe de sept personnes : un Pakistanais, un Français, un Irlandais, deux Néerlandais, un Sud-Africain et un Anglais...C'était une équipe internationale, une équipe avec des personnalités et avec des caractères différents, eux ils ne s'entendaient pas bien toujours entre eux et moi mon rôle était de gérer ses compétences personnelles, de résoudre des problèmes interpersonnels mais de savoir aussi comment faire exploiter les bons côtés de chacun mais par soi-même, c'est-à-dire, de faire intégrer dans l'équipe sans qu'ils se sentent obligés de s'entendre ou de faire des choses contre leur gré ».*  
Suédois, Technical support manager, 31 ans, Entreprise internationale.

Comme le souligne ce témoignage, le manager peut jouer un rôle central dans la gestion de la diversité culturelle. En permettant aux parties multiculturelles en présence de prendre conscience de leurs différences de valeurs, de cadres de référence, il permet une meilleure compréhension réciproque du comportement de chacun. Faire connaître les coutumes, traditions et mœurs des pays en question permettrait de faire mieux comprendre les actions de chacun et partager ainsi plus facilement les représentations du monde à l'œuvre.

Une meilleure connaissance de l'autre annihile la peur et évite le jugement. Le manager doit faciliter les occasions de commenter les interactions (de communiquer sur les communications interpersonnelles). Les erreurs seront mieux identifiées et davantage pardonnées par chacun. Des solutions pourront être trouvées ensemble et les problèmes multiculturels deviendront mineurs. Pour Marsan (2005 : 145), *« décider de s'intéresser à l'autre et à sa culture est un facteur déterminant pour l'anticipation ou la gestion des conflits qu'ils soient ou non multiculturels »*.

Pour appuyer ces propos, deux témoignages de professionnels Ressources humaines sont très significatifs :

*« C'est sûr qu'il y a des différences dans les comportements, ça s'est clair mais on ne va pas choisir un Français de la France profonde et on ne va pas choisir un Allemand de l'Allemagne profonde. On va quand même prendre des gens qui sont habitués au monde de l'international. On a quand même des gens qui ont une conscience plus importante du monde international et qui savent très bien qu'un Italien va penser différemment qu'un Allemand et donc ils travailleront différemment...L'entreprise doit apprendre à se rendre plus neutre pour pouvoir intégrer les gens. Neutre par rapport aux nationalités, aux cultures, aux religions...Si on a une forte connotation française, ça ne passera pas parce que les gens ne vont pas comprendre. Un Américain ne peut pas comprendre que les Français passent une heure à manger le midi, c'est un truc qui le dépasse. Il ne peut pas comprendre que les gens ne soient pas disponibles. ».* Directeur d'une Entreprise internationale.

---

façon continue (« Je voyage partout [...] j'essaie de rencontrer le maximum de personnes, individuellement »). Cela lui permet de pratiquer un management plus individuel que collectif. Voir sur la problématique de la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D. S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S. L. *et al.* (1998, p. 29-64) ; Maznevski *et al.* (2005).

*« Je pense qu'il n'y a pas de politiques bien précises pour la gestion de la diversité culturelle. Il y a une espèce de contrat psychologique entre les gens lorsqu'ils viennent de l'étranger. Je dis contrat psychologique parce que ce n'est pas écrit, adaptez-vous, à Rome, faites comme les Romains. Faites comme votre environnement, c'est le meilleur moyen de vous adapter, de bien travailler dans une manière harmonieuse, de respecter les autres et de respecter la culture où vous êtes ».* Responsable Ressources humaines, chargé des expatriés, Entreprise Française.

Le défi d'une équipe multinationale sera donc de réussir à tirer profit de sa diversité sans que son fonctionnement n'en souffre. Pour gérer les conflits, il est indispensable de tenir compte des "besoins relationnels" des personnes (Schultz, 1991), c'est-à-dire, tenir compte des différences dans la façon dont les individus entrent en rapport les uns avec les autres mais surtout en fonction de leurs besoins d'exprimer des sentiments liés à l'appartenance, au pouvoir et à l'affection. Les groupes dont les membres sont compatibles sur ces trois aspects n'ont plus de chance d'être efficace que ceux dont ce n'est pas le cas. Les symptômes de l'incompatibilité comprennent le repli sur soi, les manifestations d'hostilité, les conflits de pouvoir et l'emprise qu'exercent quelques individus sur l'ensemble du groupe. Schultz (1991) observe clairement que : *« si nous pouvons, dès le départ, constituer un groupe de personnes capables de travailler ensemble harmonieusement, nous aurons de fortes chances d'éviter les situations qui déclenchent un gaspillage d'énergie dans les conflits interpersonnels ».*

Le contexte multiculturel demande donc au manager une vigilance particulière quant aux incompréhensions engendrées par les différences d'interprétation des comportements. Envisageons maintenant les implications de ces éléments pour l'auditeur social.

**Article 3 : Karjalainen Helena, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 33-52.**

## **1. LE MANAGEMENT D'ÉQUIPES ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES**

Les investigations au sein de Prométhée et les entretiens avec des membres des cinq équipes multiculturelles ont permis de constater deux méthodes d'encadrement différentes. L'une est plus proche des collaborateurs, on peut la qualifier de management de proximité et l'autre opte pour un management plus distancié mobilisant fortement les moyens de télécommunications.

### **1.1 Le management d'équipes**

Le principal mécanisme de coordination chez Prométhée est le management de proximité ou participatif. Dans quatre équipes sur cinq ont pu noter ce type de coordination comme mécanisme de management majeur avec quelques variantes. Dans le cas de l'équipe 1, par exemple, où le directeur commercial pourrait, théoriquement, superviser directement son équipe, c'est le chef d'équipe qui coordonne le travail du groupe.

Le directeur associe ainsi ses collaborateurs au pilotage du groupe. Le rôle du directeur est en fait d'assurer la sélection des membres de l'équipe (il participe à sa création dès le départ) et de mettre en place un système de communication interne auquel les membres de l'équipe pourront faire référence. Ainsi, le chef d'équipe, tout en pratiquant son propre métier, coordonne le travail des membres du groupe, et reste proche de ses collaborateurs.

Dans le cas des équipes d'ingénieurs 2 et 5, le management se fait à distance. Ici, le management des équipes est donc lié aux circonstances particulières créées par la nature de ces équipes. Au lieu d'une supervision et d'un contrôle direct, la régulation de l'équipe se fait par les objectifs et les résultats communs au moyen des outils de suivi comme le *balance score card*. Dans ces équipes, les chefs d'équipes coordonnent également les projets et les missions des ingénieurs de l'équipe mais cette fois-ci à distance, car les ingénieurs travaillent à l'extérieur de l'entreprise, sur le terrain.

Pour leur part, les équipes virtuelles 3 et 4 montrent par leur situation de réseau la flexibilité d'organisation et de coordination où les managers doivent s'adapter chacun selon sa sensibilité de direction. Les auteurs ont remarqué une différence entre le *leadership* mené par les directeurs : l'un dirigeant par un management très rapproché au moyen de la communication informelle, et l'autre préférant un management par l'information et la communication formelle. L'ajustement mutuel convient surtout à l'organisation de travail en réseau. Pour le directeur commercial (manager des équipes 1 et 3) c'est un mécanisme de liaison dans un environnement complexe. Il facilite

l'établissement d'un lien de confiance dans le réseau<sup>4</sup>. Pour les acteurs, c'est une coordination rapprochée qui leur permet finalement de s'adapter les uns aux autres de façon informelle.

Les grands regroupements organisés par le manager deux fois par an sont aussi une occasion d'organiser des séances de *team building* (construction d'équipe) qui rapprochent encore plus les acteurs entre eux. Le manager de l'équipe 4 (un directeur en marketing), pour sa part, accentue le rôle de la technologie dans la communication interne « Dans notre entreprise on communique essentiellement par mail », et reste plus distant vis-à-vis de ses collaborateurs.

Ainsi, le premier manager de l'équipe 3 tient par son type de management à se rapprocher de ses collaborateurs et à créer un lien plus personnel que le deuxième manager. Le deuxième manager a toutefois deux fois plus de subordonnés (une quarantaine de personnes) que le premier (une vingtaine de personnes). Cette divergence de style de management permet d'établir la différence entre les directeurs en tant qu'individus (voir Mintzberg, 1995). Si l'encadrement d'équipe reste chez Prométhée dominé par un style plutôt participatif, il est facilité par une structure organisationnelle favorable à ce type de management. La partie suivante montre comment la Direction des Ressources humaines centralisée régule les pratiques de management dans l'entreprise.

**Tableau 9**  
**Récapitulatif du management des équipes multiculturelles avec interactions**

Les équipes	Management des équipes	Les échanges	Les conflits	La perception du multiculturel	Les conséquences du multiculturel
<b>Équipe 1</b>	Coordination par le chef d'équipe, qui pratique en même temps son propre métier – management de proximité Coordination	Équilibre et cohésion	Absents	Favorable à	Facilité
<b>Équipes 2 et 5</b>	Coordination par le chef d'équipe à distance	Acteurs mobiles souvent absents de l'entreprise	Acteurs mobiles souvent		

<sup>4</sup> Salariés. Pouvoir suivre son équipe dans son travail quotidien, le manager voyage de façon continue (« Je voyage partout [...] j'essaie de rencontrer le maximum de personnes, individuellement »). Cela lui permet de pratiquer un management plus individuel que collectif. Voir sur la problématique de la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D. S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S. L. *et al.* (1998, p. 29-64) ; Maznevski *et al.* (2005).

			absents de l'entreprise (ce fait réduit la probabilité des conflits)	la diversité ; Orientation universaliste de l'individu	d'insertion ; Reconnaissance de l'autre ; Satisfaction générale qui contribue à la motivation des employés
<b>Équipe 3</b>	Management par le directeur commercial : management de proximité	Rapports caractérisés par l'éloignement ; construction et suivi d'équipe	Oui, mais gérables ; ne gênent pas en général la coopération		
<b>Équipe 4</b>	Management par le directeur de marketing : direction par l'information à distance	Rapports caractérisés par l'éloignement ; le manager plus distant ; les échanges parfois plus difficiles	Oui, mais gérables ; ne gênent pas en général la coopération		

Source : Karjalainen Helena, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 33-52.

## 1.2 Les pratiques managériales et les outils de management au cœur de la coopération

Au sein de l'entreprise étudiée, le management d'équipe ainsi que les pratiques managériales sont fortement régulées par la direction des Ressources humaines. Les entretiens des acteurs et leur vécu témoignent de l'implication de la Direction des Ressources humaines à plusieurs niveaux dans le management, elle s'applique 1) à l'organisation du travail ; 2) à la gestion de la diversité ; 3) à la construction d'une culture d'entreprise commune.

### 1.2.1 L'organisation du travail ou la politique de « smart working »

Pour faciliter l'implantation des procédures liées à l'organisation du travail, l'entreprise s'est dotée d'une structure qui présente des caractéristiques de type adhocratique (Mintzberg, 1982). La structure adhocratique a permis à la direction de concevoir une politique d'organisation de travail appelée smart working. Cette politique a été créée pour faciliter la coopération à deux niveaux : sur le plan des cultures et des métiers afin que ceux-ci se mélangent au quotidien « Nous avons voulu mélanger les compétences et le multiculturel », Mme Wagner, directrice à Luxembourg). Dans ces grands principes, smart working signifie travailler de façon flexible (horaires de travail

flexibles), *via* l'aménagement des locaux du travail (en *open space*) et des solutions technologiques utilisées à cet effet<sup>5</sup>. Smart working laisse au personnel le choix du meilleur moyen d'aboutir aux meilleurs résultats (considérant l'intérêt de leur groupe de travail et celui de l'entreprise), en responsabilisant les acteurs quant à la gestion de leur équilibre personnel et de leur vie professionnelle. À travers ce type d'organisation de travail le personnel multiculturel représentant les différents métiers se trouve rapproché en partageant les mêmes locaux de travail en permanence. Ceci est particulièrement important pour les acteurs qui travaillent en réseau avec d'autres membres, ils se mélangent ainsi avec le personnel local.

### 1.2.2 Le recrutement/la formation interculturelle/la gestion des conflits

Pour faciliter la coopération au sein des équipes multiculturelles, les pratiques de management des Ressources humaines : recrutement, formation/coaching et gestion des conflits, sont adaptés d'abord à l'identification du personnel ciblé à recruter, puis à la formation du personnel choisi, et enfin à la médiation parmi le personnel multiculturel. D'après la politique globale du management, la gestion du personnel multiculturel consiste en performance dont la stratégie opérationnelle se prépare sur une base locale. La direction générale de Londres conçoit ainsi la politique de management qui est ensuite concrétisée par les services des Ressources humaines des agences localement situées dans les différentes villes où se trouvent les bureaux de la société. Toutefois, il existe des différences entre les agences au niveau de la mise en place des outils employés, par exemple, l'agence de Paris, semblerait bénéficier d'un budget plus important que la petite unité de Luxembourg (l'agence de Luxembourg manque, par exemple, de moyens pour la formation interculturelle). D'autre part, ils ont peut noter des différences entre les outils employés dans les agences selon les choix des directeurs en place. Ainsi, par exemple, la directrice de l'agence de Luxembourg met l'accent sur un outil de recrutement plurilingue (SHL) alors que le directeur à Paris préfère un outil qui existe uniquement en langue française (VHA<sup>6</sup>). Ce détail de recrutement peut être à l'origine des problèmes linguistiques constatés parmi le personnel à Paris, tandis qu'à Luxembourg ces difficultés n'existent pas. De la même façon, la directrice de Luxembourg peut plus facilement pratiquer la médiation dans son unité entre les personnes multiculturelles (étant donné sa petite unité de 60 personnes), que le directeur de Paris qui compte près de 500 personnes dans son service. À l'organisation du travail et aux pratiques de management d'équipes se rajoute une forte culture d'entreprise qui joue le principal rôle de rassembleur et d'identificateur parmi le personnel multiculturel de Prométhée.

---

<sup>5</sup> Salariés. Pouvoir suivre son équipe dans son travail quotidien, le manager voyage de façon continue (« Je voyage partout [...] j'essaie de rencontrer le maximum de personnes, individuellement<sup>6</sup> Cela lui permet de pratiquer un management plus individuel que collectif. Voir sur la problématique d<sup>7</sup> la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D. S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S. L. *et al.* (1998, p. 29-64) ; Maznevski *et al.* (2005). Sortes de dynamiques : la domination, le compromis, la synergie.

<sup>6</sup> Cela lui permet de pratiquer un management plus individuel que collectif. Voir sur la problématique d<sup>7</sup> la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D. S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S. L. *et al.* (1998, p. 29-64) ; Maznevski *et al.* (2005). Sortes de dynamiques : la domination, le compromis, la synergie.

**Tableau 10**  
**Les pratiques de management des équipes multiculturelles**

<b>Pratiques</b>	<b>Outils</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Résultats</b>
<b>Recrutement</b>	1) Logiciels de recrutement : par exemple à Luxembourg SHL* (multilingues) adapté au personnel pluriculturel ; 2) <i>Assessment Centers</i> ; 3) Tests d'aptitudes et de personnalités.	Sélectionner les acteurs selon leurs compétences professionnelles et linguistiques en considérant les traits de personnalité (ouverture aux autres, empathie, intérêt pour l'étranger, vision positive de l'autre, aptitude à la médiation, expérience internationale, etc.)	Personnel cadre (ingénieur, bac +4/5) maîtrisant plusieurs langues qui a la capacité de travailler dans une entreprise internationale. (Exception agence de Paris).
<b>Formation/ Coaching</b>	1) Management des différentes personnalités et cultures ; 2) Management du comportement ; 3) Apprentissage des langues et des civilisations ; 4) <i>Coaching</i> pour managers (motivation/compétences).	1) Comment apprendre à connaître l'autre, comment le recevoir ; 2) Comment faire respecter la différence de l'autre.	Formation globale du personnel dans un centre en Suisse puis formations locales dans les agences. Les managers bénéficient le plus de ces formations. Il existe des différences significatives entre les agences.

<b>Gestion des Conflits</b>	1) Management de proximité : des managers qui voyagent en permanence pour rencontrer les membres de leurs équipes en réseau ; 2) Management participatif : des chefs d'équipes coordinateurs (plus proche de leurs collaborateurs) ; 3) Médiation par la DRH.	« Les problèmes doivent être gérés par les managers qui doivent connaître leurs équipes. » (M. Robbins, directeur général GRH, Londres).	Moins de conflits dans l'entreprise, qui ne sont d'ailleurs pas liés à l'aspect culturel mais plutôt aux personnes en question.
-----------------------------	---	--	---

Source : Karjalainen Helena, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 33-52.

\* SHL ou Saville & Holdsworth Ltd., Méthode conçue par des psychologues anglais.

### 1.3 La culture d'entreprise comme un outil de management

L'étude des interactions des acteurs de Prométhée montre une forte culture d'entreprise dans la société. Selon Jacques (1952), la culture d'entreprise signifie un mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté. Cette idée sous-entend qu'il existe dans le fonctionnement normal des rapports de travail en entreprise une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes, dont l'origine n'est pas précisée. D'après la grille d'analyse proposée par Schein (1992), les différentes dimensions de la culture organisationnelle peuvent être réparties en trois catégories : les artefacts et créations, les valeurs et les postulats fondamentaux.

Dans le sens de Schein, la culture d'entreprise Prométhée s'explique par la seconde dimension valeurs représentant un niveau de liaison entre le niveau visible des artefacts et le niveau inconscient des postulats fondamentaux. Les valeurs sont des sentiments généraux, plutôt émotionnels que rationnels et reflètent donc la tendance d'une personne à préférer une certaine situation ou un certain comportement. Dans les organisations, on peut distinguer deux types de valeurs : les valeurs déclarées (comme les chartes et discours d'entreprises) et les valeurs opérantes, plus implicites, qui sous-entendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement.

Ainsi, la valeur commune Prométhée peut se traduire par une conception universaliste de l'individu dans le sens des anthropologues, qui sont fondée sur la bonne volonté qui parvient à surmonter les réactions affectives qui sont humaines (Demorgon,

2002). La transparence et la franchise de l'échange apparait à la portée de tous quelle que soit leur culture nationale.

Cette orientation universaliste a été confirmée par l'examen du troisième point de la recherche qui a porté sur la perception du multiculturel et ses conséquences au sein des équipes. Les témoignages des acteurs ont ainsi montré le rejet des différences culturelles nationales, qui se fonde sur une rationalité universelle, partagée presque de façon unanime. Une attitude commune entraîne un esprit et une culture communs dans l'entreprise, qui permet d'échapper aux divisions culturelles nationales.

Ainsi, pour les acteurs de l'entreprise, il est important de connaître d'abord l'autre par sa personnalité, son caractère « Il faut considérer les personnes [...] Les individus sont importants [...] Il s'agit de comprendre l'autre », M. Benfredt, vendeur spécialiste, Algérien ; « Il faut tenir compte des différences culturelles et pas trop. Le meilleur concept, c'est le respect de l'autre », Mme Jardin, vendeuse spécialiste, Française.

Les témoignages obtenus démontrent comment la culture d'entreprise Prométhée réussit à rassembler sous une même identité les différences nationales et accentue ainsi la cohésion interne de l'entreprise. Cette conception caractérise le comportement des acteurs sur six sites différents en Europe (dix-neuf personnes représentant dix nationalités sur vingt-deux enquêtées sur les sites de Paris, Bruxelles, Luxembourg, Italie, Grèce et Pays-Bas). On pourrait parler d'une conception commune ou d'une entente commune et globale qui devient un principe supérieur commun selon Boltanski et Thévenot, ou d'un compromis selon Callon et Latour<sup>7</sup>.

Quatre indicateurs caractérisent cette culture d'entreprise : premièrement, la conception commune de l'autre n'empêche pas les conflits, mais elle limite leur développement; deuxièmement, les stéréotypes existent, mais à travers la même conception commune de l'autre les acteurs se montrent plus tolérants et compréhensifs ; troisièmement, la culture d'entreprise facilite l'adaptation des acteurs dans l'organisation et enfin, elle permet la reconnaissance de l'autre, et ainsi l'acceptation et l'intégration de toutes les personnes sans discrimination.

À travers cette culture d'entreprise, la direction des Ressources humaines cherche donc à rassembler les acteurs de Prométhée quelle que soit leur culture nationale d'origine et quel que soit leur lieu de travail. On peut dire que la culture d'entreprise commune est un facteur qui contribue à la création de la coopération dans l'entreprise et dans les équipes multiculturelles.

Dans le cas Prométhée, la pluralité des Ressources humaines n'est pas à l'origine des difficultés dans le management, telle qu'elle est souvent préconisée par beaucoup d'auteurs. Au contraire, cet exemple présente comment on peut opérer un changement

---

<sup>7</sup> la confiance dans les équipes virtuelles Kezsbom D. S. (2000, p. 33-36). Aussi Järvenpää S. L. *et al.* (1998, p. 29-64) ; Maznevski *et al.* (2005). Sortes de dynamiques : la domination, le compromis, la synergie.

réussi lors de l'instauration d'une culture d'entreprise spécifique qui s'appuie sur la diversité.

## 2. DISCUSSION DES RÉSULTATS

La présente étude s'est intéressée au facteur de la multi culturalité et la difficulté du management des équipes multiculturelles. Il a été question de comprendre à travers le fonctionnement des équipes comment on peut réussir à créer de la coopération et une entente commune entre les membres représentant des cultures différentes, afin d'avoir de l'efficacité au sein de l'équipe. Étant donné que le sujet de l'étude porte sur le management des hommes et des organisations, le choix de la posture épistémologique s'est orienté naturellement vers une analyse empirico-inductive.

Dans un premier temps, et en phase avec les travaux de Dass et Parker (1999), l'analyse des questions portant sur l'organisation du travail dans les équipes multiculturelles ainsi que sur le rôle du manager au sein de celles-ci a permis de constater que la configuration structurelle de l'entreprise peut être considérée comme favorable pour le management des équipes multiculturelles.

**Tableau 11**  
**Culture Prométhée : opinions et valeurs des acteurs**

<b>Indicateurs</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Exemples</b>	<b>Conséquences</b>
<b>Présence des conflits</b>	Limités. Ne sont pas connectés aux différences culturelles mais à la personne en question.	« Il y a des problèmes, mais ils ne sont pas liés aux cultures [...] plutôt aux caractères, aux personnalités », M. Martin, ingénieur/chef d'équipe, Français, travaille à Luxembourg.	Situations mesurées par les acteurs. Il s'agit de « tensions passagères » ou de « malentendus ».
<b>Présence des stéréotypes</b>	Considérés comme des plaisanteries, un moyen pour se rapprocher entre les cultures.	« Nous les utilisons pour nous rapprocher des uns et des autres », Mme Papas, vendeuse spécialiste, Grecque; « Il y a des composantes communes entre les cultures », M. Martin, ingénieur/chef d'équipe, Français.	Tolérance et compréhension de l'autre et de la situation en question.

<b>Facilité d'adaptation dans le milieu du travail</b>	Attitude positive générale. Choix personnel pour travailler dans l'environnement multiculturel.	Curiosité des autres cultures, contacts enrichissants, choix de carrière.	Satisfaction au travail. Source de motivation pour les acteurs.
<b>Reconnaissance de l'autre</b>	Conception universelle de l'individu.	« Il faut considérer les personnes [...] Les individus sont importants », M. Van Eetvelde, vendeur spécialiste, Néerlandais ; « La personnalité dépasse la culture nationale », M. Kirk, vendeur généraliste, Belge flamand ; « La personnalité des gens compte, leur vécu, leurs réactions », M. Benfredt, vendeur spécialiste, Algérien.	Satisfaction au travail. Source de motivation pour les acteurs.

Source : Karjalainen Helena, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 33-52.

Ceci notamment par sa flexibilité au niveau de l'unité de commandement qui rapproche les managers et les coordinateurs des acteurs dans l'équipe, en permettant une meilleure adaptation des acteurs. Ce rapprochement à travers la coordination est surtout important dans le cas des équipes en réseau dans lesquelles la dynamique interpersonnelle et la communication restent plus compliquées à réaliser que dans des équipes traditionnelles<sup>8</sup>. Dans le cas présent, la société Prométhée représente le style de management britannique caractérisé par une grande flexibilité. Calori et De Woot (1994), définissent ce style de management comme une exception, à mi-chemin entre le management américain et européen. Fortement caractérisé par le libéralisme, ce management préfère les relations plus directes et pragmatiques entre les personnes en montrant parfois de l'aversion pour les procédures formelles (Calori et Osterrieth, 2002). Si la flexibilité d'organisation et de coordination semble créer les conditions favorables pour le management des équipes multiculturelles chez Prométhée, beaucoup d'auteurs, comme Maznevski et Peterson (1997), pensent que ce type de configuration est sujet aux problèmes culturels dans l'entreprise. Ces derniers préconisent que seules les organisations très procédurales et réglementées au niveau comportemental, qui ne présentent ni d'incertitudes ni d'ambiguïtés, garantissent un bon fonctionnement pour le management du personnel multiculturel. De même, pour Dass et Parker (1999), ce type

<sup>8</sup> On peut inclure dans cette remarque le cas des équipes 2 et 5.

de configuration est généralement dominant lorsque les managers considèrent la diversité comme une question marginale. Il représente le niveau le plus bas pour l'insertion de la diversité dans l'entreprise.

À ce stade ils ont aussi soulevé l'importance de la qualité du leadership chez les dirigeants des équipes en réseau. Davison (1994) confirme notre pensée, en disant qu'afin de créer un maximum d'efficacité et de performance, les managers de ces types d'équipes ont besoin de grandes capacités de management d'équipe et de compréhension des différences culturelles.

Pourtant, la différence du leadership entre les directeurs des équipes virtuelles ne permet pas de conclure à un échec de management multiculturel, car les acteurs sont satisfaits de leur environnement de travail. Deuxièmement, l'étude portait sur le rôle des interactions et des relations sociales entre les acteurs au sein de ces équipes pour voir comment la variable culture influence ces relations. Pour cela, ils ont choisi d'observer les échanges, d'une part, et les conflits, d'autre part. Dans un premier temps, l'examen des rapports sociaux entre acteurs a permis de dégager quatre types d'équipes différents : d'abord l'équipe 1 qui manifeste un relationnel très équilibré sans conflits en apparence ; ensuite les équipes 2 et 5 où les acteurs sont très mobiles, travaillant principalement sur le terrain chez les clients, et qui n'ont que peu de contacts avec leurs collègues ; et enfin les équipes 3 et 4 en réseau où les rapports sont caractérisés par l'éloignement et pour la plupart du temps maintenus par des moyens technologiques.

Dans toutes les équipes ils ont constaté un faible impact des situations conflictuelles, que l'on peut d'ailleurs caractériser comme facilement surmontables par la volonté de clarté et de franchise des acteurs. Troisièmement, l'analyse des interactions a permis de constater une orientation universaliste chez les acteurs, une perception commune de l'autre caractérisant le comportement des acteurs dans l'entreprise. Cette approche commune d'autrui semble éviter les divisions entre les cultures nationales dans l'entreprise et contribuer à la cohésion de l'entreprise. Chanlat (1995, 2005, 2008) et Iribarne (2004) soutiennent que l'apport de l'anthropologie est important pour le management du personnel multiculturel.

Effectivement, la théorie universaliste de l'individu, dans son sens anthropologique (considérant que l'espèce humaine est définie par des caractéristiques communes d'origine biologique), peut rassembler les acteurs malgré leurs différences culturelles.

En d'autres termes, comme le note Hall (1971), cette théorie donne d'abord une base physiologique universelle de l'homme, à laquelle la culture confère ensuite une structure et signification.

Enfin, la conception commune de l'autre est le résultat concret de la politique générale de la direction des Ressources humaines pour mieux gérer les équipes multiculturelles (la synthèse des résultats analysés). Ce constat est en phase avec les travaux de Randel et Earley (2009), qui revendiquent l'importance d'une culture d'entreprise respectant les différences culturelles et la diversité au sein des firmes

multinationales. Car, dans beaucoup de cas, le multiculturalisme est un phénomène en partie subi par les acteurs : alors que chez Prométhée les employés savent qu'ils entrent dans une organisation multiculturelle et sont au moins pour une grande partie d'entre eux recrutés selon ces critères. Pour maintenir la multi-culturalité, la Direction des Ressources humaines de Prométhée emploie des outils divers, qui contribuent tous au même résultat. L'attitude commune reflète la conception d'une culture d'entreprise commune qui est transmise au personnel par le moyen de l'apprentissage organisationnel, notamment par le moyen du groupe, qui joue à la fois le rôle d'identification, d'apprentissage et de contrôle (Argyris et Schön, 1978). Thévenet et Vachette (1992) rappellent à ce propos que l'apprentissage à travailler en groupe permet de développer des synergies individuelles et d'acquérir des comportements communs, mais facilite aussi la créativité et l'innovation. L'apprentissage permet aux individus d'être plus efficaces en développant un enrichissement mutuel : c'est le principe de base de nombreux groupes de créativité, de progrès, d'expression et de qualité.

La culture d'entreprise devient ainsi l'objectif de la coopération que l'on peut traduire par le modèle d'analyse des conventions comme un bien commun qui rassemble les membres des équipes justifiée par une orientation universaliste de l'individu (Boltanski et Thévenot, 1987).

Ainsi, ce modèle focalise l'observation sur les compromis et leur contenu, parce que ceux-ci sont essentiels dans une entreprise. Le modèle des conventions donne une place centrale à la justification des personnes, celui de la traduction se centre sur la compréhension des acteurs à travers leurs interactions, entre acteurs et groupes mais aussi entre objets techniques appelés actants. La constitution d'un réseau et sa maintenance repose sur un même langage recevable par tous les acteurs, d'où la nécessité des traducteurs et des portes parole. Autrement dit, la traduction devient une création d'espaces de négociation où on produit des arrangements, des compromis (Callon, 1989).

La pratique de management de Prométhée se traduit par les expériences et les fruits de l'apprentissage dans les propositions du modèle de Callon et Latour (1990), conforte ainsi ce modèle. Ils ont retrouvé, par exemple, chez Prométhée le bien commun du modèle dans la pratique de la conception commune de l'universalisme. Un autre exemple concernant le médiateur ou le traducteur montre que celui-ci existe déjà dans l'entreprise. Il est représenté, par exemple à Luxembourg, par la directrice des Ressources humaines.

Les résultats de l'enquête permettent donc de formuler des hypothèses pour le management d'équipes multiculturelles :

- 1) il existe des configurations structurelles qui sont plus favorables pour adapter un management d'équipe approprié facilitant les interrelations dans l'entreprise au niveau de la structure ;
- 2) ils ont observé des différences culturelles et des identités culturelles différentes chez Prométhée. Ces différences peuvent être sources de conflits. Or, ils pensent que les différences culturelles se manifestent plus dans des situations d'inter-culturalité comme les conquêtes de marchés, que dans des situations de multi-culturalité (comme le montre

le cas de Prométhée, les situations de multi-culturalité sont permanentes et souvent recherchées par les employés) ;

3) on peut gérer les différences culturelles par les pratiques managériales et les outils de management des Ressources humaines (recrutement, formation, etc.), au niveau de la régulation ;

4) ils peuvent fonder une culture commune sur les différences culturelles. En phase avec les travaux de Bournois *et al.* (2000), le cas Prométhée montre l'importance de la Direction des Ressources humaines qui intervient à plusieurs niveaux dans l'entreprise : au niveau organisationnel rapprochement du personnel par l'organisation du travail ; au niveau de la gestion du personnel pratiques visant à apprendre à travailler avec autrui ; et enfin au niveau de la construction d'une culture d'entreprise commune rassemblement des différences par une identité commune. Dass et Parker (1999) constatent d'ailleurs qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion ou de solution universelle pour le management de la diversité.

Par ailleurs, les résultats de cette étude ont confirmé la validité de leurs concepts pour l'analyse de ce cas. Donc, pour créer de la *coopération* entre les personnes de cultures différentes, il faut tenir compte des *identités culturelles* qui entrent en interaction lors d'une *situation* bien définie (identification du contexte de l'action). La situation comprend plusieurs facteurs, parmi lesquels l'approche organisationnelle et les attitudes managériales qui contribuent au bon fonctionnement de la coopération, et à l'efficacité. Au cœur de la coopération on trouve l'accord commun, qui se traduit dans le cas de Prométhée par la *culture d'entreprise* commune. Celle-ci est le résultat de la politique et des pratiques du *management des Ressources humaines*, qui gère notamment le recrutement (la sélection) des individus en fonction de certaines dispositions : ouvertures, compétences linguistiques, etc.

**Article 4 : Brasseur Martine, « Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/5 N° 257, p. 71-79.**

## 1. RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'étude mise en œuvre visait à faire émerger des discours les croyances sur la diversité des Directeurs des Ressources Humaines, DRH, afin d'en présenter une typologie permettant d'en tirer des enseignements pour l'orientation des pratiques de management.

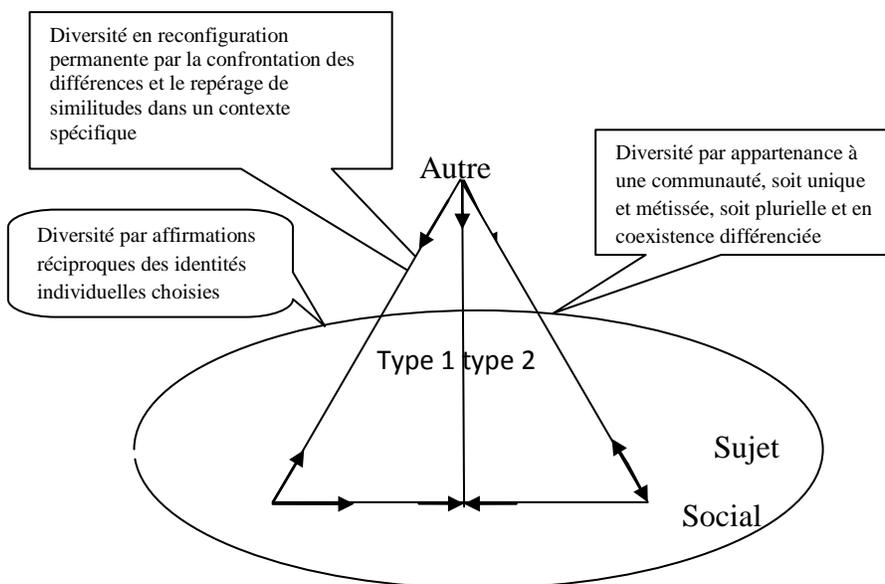
### 1.1 Typologie des croyances sur soi

Les discours collectés ont fait ressortir les deux types de croyance sur soi tirées de la littérature : l'une de type 1 fondée sur « je suis par moi-même » ; la deuxième de type 2 fondée sur « je suis par l'autre » ; mais avec une troisième de type 3 correspondant à « je suis par la régulation », régulation des tensions internes au sujet et dans son rapport à l'autre. Ces résultats (voir annexe) leurs ont conduit à définir une typologie des croyances

sur soi en fonction du rapport de l'individu avec son environnement entre : un sujet individuel en quête d'affirmation de soi, de bien-être et de réalisation ; un sujet social en quête d'intégration et un objet, l'environnement professionnel. Positionnés ainsi sur un schéma tiré de la psychologie sociale, les trois types de croyance sur soi se définissent par des théories implicites différentes sur les modes de façonnage du sujet dans son rapport à l'autre (S. Moscovici, 1984, p. 9). Elles débouchent sur des conceptions différentes de la diversité et par suite de la bonne pratique pour la manager.

### Schéma 1

#### Trois conceptions de la diversité par type de croyance sur le sujet dans son rapport à l'autre



Source : Brasseur Martine, « Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/5 N° 257, p. 71-79.

La première croyance sur soi de *Type 1* considère que le sujet social émane du sujet individuel : bien se connaître permet d'identifier les rôles sociaux dans lesquels s'épanouir.

Le développement de l'autonomie est un parcours d'émancipation des conditionnements culturels et éducatifs, qui entravent l'affirmation et l'épanouissement du sujet individuel. Cette conception rejoint et a pu être transmise ou renforcée par un courant que l'on peut désigner comme celui de la psychologie humaniste (C.R. Rogers, 1994 ; A.H. Maslow, 1972 ; C.G. Jung, 1991) qui a marqué le courant des relations humaines en Gestion des Ressources humaines (C.R. Rogers, 1994 ; A.H. Maslow, 1972 ; C.G. Jung, 1991). Cette approche considèrerait en appui sur une réflexion philosophique, « *Deviens ce que tu es* » comme le fil directeur du façonnage des personnes selon la formule du poète Pindare citée à plusieurs reprises par F.W. Nietzsche au XIXe siècle dans « *Le gai savoir* ».

Qu'il s'agisse de l'affirmation de sa personnalité ou de l'acceptation de ce que l'on est, les deux passent par la connaissance de soi-même avec pour paradoxe que l'homme ne peut accéder à lui-même que par une démarche volontariste et laborieuse consistant à tenter de répondre à la question de l'être en tant qu'être pour reprendre la formule célèbre d'Aristote. Le sujet doit donc se prendre pour objet, et questionner un concept, désigné pour l'appréhender par de nombreux termes comme l'étant et le dasein pour M. Heidegger (1960) ou l'en-soi pour J.-P. Sartre (1960). Si pour les philosophes, l'interrogation posée est celle de la vérité de l'être, celle-ci n'émerge pas de la même façon en fonction des théoriciens. Pour S. Kierkegaard, dont C.R. Rogers cite dans son ouvrage publié en 1966 l'expression « être *vraiment soi-même* », pour être une personne, il s'agit de vivre dans l'isolement de sa propre subjectivité et non à travers les rôles sociaux ou dans l'histoire (C.R. Rogers, 1994, p. 124).

Par contre, pour les existentialistes, et notamment J.-P. Sartre, l'engagement de la personne, dont l'expérience personnelle se trouve réglée sur ses propres convictions, est essentiel dans la quête de la vérité. Cette croyance sur soi de *type 1* ne doit donc pas être associée à une fermeture à l'autre. Par contre, le rapport à l'autre s'y construit à partir de soi dans une quête émancipatrice du sujet qui ne se définit que par lui-même. Ainsi des Directeurs des Ressources humaines de type 1 se refuseront à pratiquer une discrimination positive massive pour les femmes ou pour les handicapés considérant que « *tout dépend de la façon dont la personne se définit. C'est insupportable de dire à quelqu'un : je te recrute parce que tu es dans un fauteuil roulant et que je dois remplir mon quota. Par contre si un candidat se présente comme handicapé, c'est autre chose* »<sup>9</sup>. Cette conception de la diversité et des bonnes pratiques associées, va se démarquer des personnes dont la croyance sur soi est de *type 2*, qui positionneront les salariés en fonction de leur groupe d'appartenance et pourront, pour certains, préconiser la mise en place d'indicateurs de suivi des discriminations catégorisant les individus. Les auteurs ont placé dans la même conception les Directeurs des Ressources humaines prônant une communauté de travail métissé dont l'une des valeurs fortes est la diversité générant un sentiment d'appartenance à un collectif multiculturel, mixte ou encore multi-générationnel.

En effet, qu'ils définissent l'organisation comme un lieu où coexistent plusieurs communautés bien différenciées (les hommes/les femmes, les jeunes/les seniors) qu'il s'agit de traiter avec équité, ou qu'ils considèrent qu'une seule communauté s'est constituée dont l'une des caractéristiques est sa diversité, pour eux, le sujet individuel se façonne en appui sur le sujet social, notamment par la place attribuée dans le collectif ou les rôles sociaux qui lui sont attribués. Autonomie rime alors avec intégration, et acculturation et l'autre est le vecteur de soi-même. Cette approche rejoint celle des sociologues, plus particulièrement des culturalistes (R. Linton, 1986) ou des interactionnistes (E. Goffman, 1973).

---

<sup>9</sup> DRH d'une entreprise <50 salariés dans le secteur des Services, 42 ans, homme, 5 ans dans son poste.

Enfin pour le *type 3* de croyance sur soi, les tensions entre sujet individuel et sujet social et entre sujets et environnement sont irréductibles. La personne est abordée dans sa complexité et ses contradictions, voire ses ambivalences. Sans en être la seule approche, les Directeurs des Ressources humaines interviewés présentaient les conflits intra et interindividuels avec une référence plusieurs fois énoncée à la psychanalyse freudienne. Leur conception de la diversité intègre la dualité des sujets placés dans des dilemmes identitaires. « *Tu ne peux pas penser la carrière des femmes cadres sans intégrer que les mères de famille vont en permanence s'interroger sur ce à quoi elles accordent la priorité : la famille, le travail. Tout ça bouge en fonction du parcours personnel de chacune et...aussi des mentalités de leur entourage, les collègues qui culpabilisent d'un côté et la famille de l'autre...faut s'adapter à... ces évolutions... c'est culturel aussi... mais ça dépend de la femme.* »<sup>10</sup>.

—Une fois reliés aux problématiques managériales, les trois types de croyance sur soi ressortent dans les discours des Directeurs des Ressources humaines comme des théories implicites sur lesquelles s'appuient ainsi les individus pour élaborer ou conforter leurs croyances sur la diversité. Le volet facilitant ou entravant des croyances émerge dès ce niveau d'analyse des discours. Les auteurs ont présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous en indiquant la dimension positive et la dimension négative de chaque croyance sur la diversité en lien avec chacune des trois théories implicites. Les trois types de croyance peuvent ressortir comme facilitant ou limitant pour le management en fonction de l'activation de leur dimension positive ou négative. Malgré tout, un autre résultat est ressorti de l'analyse des discours des Directeurs des Ressources humaines permettant de positionner les croyances sur les deux axes issus de la littérature. En effet, quelles que soient les croyances sur soi et leurs théories implicites, les personnes interviewées, lorsqu'elles ont évoqué des croyances facilitantes pour le management, expliquaient qu'il fallait bien « *y croire* » pour arriver à développer et mettre en œuvre des pratiques, le « *y* » désignant un groupe de deux affirmations : « *la diversité peut être une ressource* » et « *nous pouvons réussir à dépasser les difficultés inhérentes aux différences entre les personnes* ».

Cette volonté d'avoir la foi en la diversité et la foi en la réussite des pratiques est définie comme la condition nécessaire à toute activité managériale. Les croyances sur la diversité facilitantes pour le management en ressortent comme des croyances intentionnelles pour agir. Un troisième type de croyances facilitantes est ressorti de l'analyse du discours de trois Directeurs des Ressources humaines : « *la foi en l'échange avec l'autre* », qu'ils ont rapprochée des travaux de E.G. Foldy (2004) sur les équipes multiculturelles, mettant en évidence l'existence de groupes en « *High-Learning* », où chacun est en attente de l'échange avec les autres, en opposition avec des groupes de type « *Low-Learning* » qui considèrent ces discussions comme tabous et sans apport. Quant aux croyances limitantes, elles ont toutes été associées à des éléments de discours leurs conduisant à les considérer comme des croyances dispositionnelles prises pour vrai. Elles sont exprimées comme des certitudes et sont de trois ordres :

---

<sup>10</sup> DRH d'une entreprise de 50 à 300 salariés, Industrie, 51 ans, homme, 9 ans dans son poste.

- les certitudes sur l'intolérance, correspondant aux croyances que les autres sont incapables de comprendre ma (la/les) différence(s) et par suite qu'ils sont incapables de la (les) accepter et donc de la (les) tolérer : « *comment voulez-vous que mes collègues masculins comprennent ce que c'est qu'une journée de travail pour une femme ?* » ;
- les certitudes que les différences sont toujours un problème risquant de compromettre le travail collectif ; il est donc nécessaire de réduire ces différences et de faire émerger des similitudes : « *tant que les membres d'une équipe ne partagent pas les mêmes valeurs, ils ne peuvent pas y arriver* » ;
- les croyances sur le caractère statique des croyances et l'impossibilité pour les personnes de changer: « *un raciste restera raciste* ».

Un sentiment d'impuissance a été exprimé par trois interviewés. Il semble correspondre à la situation de double contrainte définie par G. Bateson (1977), où quoi que fassent les personnes, elles ne peuvent pas agir de façon satisfaisante. En effet, la croyance « on ne peut pas changer l'autre » a deux niveaux de compréhension : être capable et être légitime. Une impossibilité d'agir pour changer l'autre en ressort, car même si on pouvait (on était capable), on ne pourrait pas (ce ne serait pas légitime) et réciproquement. Certains ont expliqué dans des moments différents de l'échange que les tentatives pour faire émerger une « *culture commune* » sont « *vouées à l'échec* », et « *hautement ethnocentristes* » et donc qu'il est nécessaire d'y renoncer.

**Tableau 12**  
**Théories implicites des croyances sur soi et croyances sur la diversité associées**

	Type 1 « je suis par moi-même »	Type 2 « je suis par l'autre »	Type 3 « je suis par la régulation »
<b>Dynamique de façonnage du sujet</b>	<b>Émancipation du sujet individuel</b>	<b>Acculturation du sujet social</b>	<b>Régulation des tensions intra ou inter-sujets</b>
Conception de l'environnement	entrave à la réalisation de soi	lieu de façonnage du sujet	Révéléateur
Rapport des sujets individuel et social	le sujet social émane du sujet individuel	le sujet individuel émane du sujet social	conflits entre le sujet individuel et social
Conception de l'autonomie	affirmation du sujet individuel	adaptation sociale	développement du moi et du soi
Principal ancrage théorique	psychologie	interactionnistes sociologie	Psychanalyse

renforçant	humaniste		
Croyances sur la diversité (extraits des discours des Directeurs des Ressources Humaines)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversité ne se décrète pas</li> <li>- Ce sont les personnes qui désignent leurs différences</li> <li>- La difficulté est de ne pas considérer l'autre comme différent alors qu'il se pense comme semblable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversité est une donnée stable de l'environnement</li> <li>- La diversité, c'est la reconnaissance de ton appartenance</li> <li>- La difficulté est d'impulser la valeur de tolérance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversité se construit dans l'interaction entre les personnes et leur environnement social</li> <li>- elle est en reconfiguration permanente et contextuellement contingente</li> </ul>
Dimension positive de la croyance sur la diversité	L'affirmation de sa différence est un mode de façonnage personnel	La diversité est un mode de socialisation des personnes par l'entreprise	C'est dans la diversité que les personnes se découvrent et s'affirment
Dimension négative de la croyance sur la diversité	Les conditionnements sociaux sont des entraves à l'affirmation de soi	Les différences entre les groupes sociaux peuvent être difficiles à concilier	Une part des tensions internes ou dans le rapport aux autres est irréductible
Exemples cités sur la diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La 2e génération d'immigration ;</li> <li>• Le plafond de verre pour les femmes ;</li> <li>• Les seniors</li> <li>• Les handicapés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'insertion des jeunes</li> <li>• Les différences culturelles</li> <li>• Les différences fonctionnelles</li> <li>• Le handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les orientations sexuelles</li> <li>• Les différences culturelles</li> <li>• Le travail des femmes</li> <li>• La gestion des seniors</li> </ul>
Exemples cités de bonnes pratiques de Gestion des Ressources Humaines associées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gestion des Ressources humaines à la carte (individualisée)</li> <li>• Le coaching individuel;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La discrimination positive ;</li> <li>• Les rituels, les supports de la culture d'entreprise ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipes multiculturelles ;</li> <li>• Le coaching d'équipe ;</li> <li>• La formation systématique</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le congé individuel de formation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La représentation de toutes les communautés dans le comité d'entreprise</li></ul>	des managers à la diversité
--	--	---	-----------------------------

Source : Brasseur Martine, « Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/5 N° 257, p. 71-79.

## CONCLUSION

La prise en compte des spécificités de chaque groupe, de chaque région, de chaque pays exige des managers une grande capacité d'ouverture, d'écoute et de gestion des contradictions. Cette approche du management est un facteur majeur d'efficacité et de performance des entreprises. Les spécialistes Ressources humaines doivent donc prendre conscience des atouts d'une main-d'œuvre diversifiée. Ces entreprises, en acquérant la réputation d'une gestion efficace de la diversité culturelle, se révèlent plus attractives et peuvent plus facilement s'attacher du personnel qualifié qui leurs apportent expériences et compétences. Celui-ci appréciant les valeurs de la diversité, contribue à l'entretenir et à renforcer le processus d'ouverture culturelle. On peut donc s'attendre à ce que les équipes multiculturelles sensibilisées aux situations locales proposent des solutions mieux adaptées à ces situations.

Pour le vice-président du service diversité globale chez IBM « *les différences entre les diverses cultures du monde commandent différents modes de gestion... La diversité de la main-d'œuvre est un pont entre le milieu du travail et le marché. Et ses piliers sont les idéaux qui inspirent une façon de traiter les citoyens de tous les pays comme des clients potentiel* ».

Pour tirer des avantages de la diversité culturelle, le manager reste un acteur de premier plan. Sans sensibilité culturelle et interculturelle, le meilleur manager fera face à d'importants obstacles dans un contexte international (Barzantny, 2002). Les considérations sont nombreuses: parvenir à un accord au sein des équipes sur les procédures de travail en intégrant les notions de temps et de distance, comprendre et tenir compte des différences dans l'éducation et la formation, des problèmes de disponibilité de technologie, de la langue du travail et des documents, des différences des styles de management, ou encore de déontologie et d'éthique du travail (Barzantny, 2002).

Ainsi, avec l'entreprise multiculturelle, pour une conception globale de la responsabilité sociale. Concilier l'économique et le social suppose une grande compréhension de la part des dirigeants afin que les Ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain et des spécificités nationales des salariés.

La tentation existe au sein des entreprises multinationales de codifier dans un document unique les attitudes et les comportements qu'elle souhaiterait voir adopter par tous ses membres. Cette standardisation de la culture serait, un sens, aussi illusoire que contre-productive. Illusoire, en l'absence d'instances de contrôle capables de veiller sur l'application de ces normes ; contre-productive dans la mesure où, loin d'apporter aux différents acteurs de base les éclairages escomptés sur les logiques d'action de leurs partenaires, elle les confronterait à une déstabilisation supplémentaire. Sensibiliser les acteurs aux incompréhensions que leurs propres conduites peuvent susciter paraît fort utile pour les aider à bâtir des arrangements mutuellement acceptables, nourris d'une compréhension croisée de l'originalité de chacun. Les Français, volontiers universalistes, peuvent s'appliquer utilement la démarche à eux-mêmes. Tant qu'ils n'auront pas pris conscience de la singularité de leurs pratiques, tant qu'ils n'auront donc pas été en

mesure d'aider leurs partenaires à décoder cette originalité dans les manières de décider, déléguer ou traiter un client, ils seront exposés à se voir opposer, de façon évidemment péjorative, la distance qui bien souvent sépare leurs manières de faire des standards internationaux. Les différentes parties prenantes de ces structures informelles de coordination ont besoin, pour travailler efficacement ensemble, de décoder la façon dont leurs nouveaux partenaires conçoivent leur travail, leur hiérarchie, leurs clients et leurs fournisseurs, leur entreprise et sa direction.

Un travail réflexif sur les difficultés rencontrées dans leur collaboration les aiderait tout autant, sinon davantage, que les sensibilisations à l'interculturel auxquelles, dans le meilleur des cas, quelques-uns d'entre eux ont eu droit. Pareille démarche n'est évidemment pas sans coût, tant en moyens qu'en temps, cette dernière dimension n'étant, de l'avis des intéressés, pas la moindre. Aux firmes multinationales d'ajuster l'investissement qu'elles sont prêtes à engager en cette matière à la hauteur de leurs ambitions en matière d'intégration transnationale.

Les entretiens réalisés au sein de Prométhée ont été limités par le temps, d'où le nombre final de personnes interviewées, mais aussi la qualité des réponses obtenues. En ce qui concerne la nature des résultats, il faut se rappeler qu'ils reflètent la réalité telle que les acteurs la perçoivent et la vivent. Les réponses obtenues sont inévitablement subjectives dans ces conditions, et ce n'est qu'à travers et après l'analyse de ce vécu subjectif qu'une conscience objective s'est constituée. Enfin, pour ce qui est de l'implication et de l'étendue des résultats obtenus dans d'autres entreprises internationales, il faudra d'abord, comparer le modèle de management. Prométhée à d'autres modèles existants dans des entreprises internationales, avant de pouvoir le transposer tel quel. Il est vrai que l'approche employée reste de type Emic<sup>11</sup>, ce qui se traduit par la particularité de chaque organisation : ses propres caractéristiques intrinsèques liées à son histoire, culture (entreprise, région, pays, etc.), production, puis celles liées à son environnement socio-économique, sociopolitique, concurrentiel, etc. Il reste à voir si par exemple l'aspect culture d'entreprise, qui a l'avantage de rassembler les représentants de toutes les cultures nationales, pourrait être généralisé. Une des questions principales dans le domaine du management international concerne la fusion des cultures nationales et des cultures d'entreprises – « Comment marier cultures nationales et cultures d'entreprises ? », demande le rapport sur *Cultures et management dans les entreprises internationales*<sup>212</sup>. Il semble toutefois, comme le montre d'ailleurs l'exemple de management du personnel multiculturel (culture d'entreprise commune, conception universelle de l'individu), que lors de la globalisation des pratiques il est question de pratiques de types universels qui sont exemptes de toute particularité culturelle nationale.

---

<sup>11</sup> Ce type d'approche cherche à appréhender les caractéristiques culturelles spécifiques à une organisation et à ses membres, contrairement à une approche éthique qui cherche à repérer les éléments de portée universelle des organisations étudiées.

<sup>12</sup>

<sup>2</sup> *Cultures et management dans les entreprises internationales*, rapport de synthèse de l'Institut de l'entreprise, janvier 1992, p. 21. Ce rapport est produit par un groupe de travail formé par des chercheurs (dont notamment Ph. d'Iribarne) et des dirigeants d'entreprises internationales.

Ces pratiques plutôt neutres réussiront peut-être mieux à rassembler les différences que les pratiques fortement connectées à une culture nationale d'un pays particulier.

Cette étude a permis aux auteurs d'identifier trois types de croyance sur la diversité associés aux théories implicites sur le mode de façonnage de soi développées par les individus. Chaque type présente une dimension facilitant ou limitant pour le management. Le deuxième résultat, mettant en évidence que les croyances sur la diversité facilitant pour le management sont intentionnelles quand les entravant sont d'ordre dispositionnel, amène à la conclusion que les sujets peuvent sciemment activer la dimension facilitant de leurs croyances suivant un processus vertueux d'auto-entraînement réciproque entre action et volonté d'y croire. Ils peuvent aussi s'enfermer dans un processus pernicieux où prenant pour vrai leurs croyances limitant, ils se retrouvent bloqués dans la conviction d'une impossibilité ou d'une inutilité d'agir. Plus que des outils de gestion, le management de la diversité pour être efficace passerait tout d'abord par l'abandon des certitudes sur une inévitable intolérance de l'autre généralement reliée à un discours sur la nature humaine. Cette croyance prise pour une vérité postule que les différences sont un problème et au final en empêche la résolution, voire en est le générateur. À l'opposé, la foi en la réussite des pratiques de GRH mises en œuvre pour lutter contre les discriminations ressort comme une condition de succès. Sans la croyance partagée en la possibilité que les collectifs peuvent être conjointement harmonieux et diversifiés, aucun dispositif aussi sophistiqué et coûteux soit-il, ne pourra s'avérer performant. Sa mise en œuvre démontrera au contraire que rien n'est à faire et que la diversité est décidément illusoire et ingérable. Par-delà le caractère auto-réalisateur des croyances sur la diversité.

Ainsi, la question ne serait pas d'identifier quelle est la bonne croyance sur la diversité parmi les trois identifiées, mais de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation sur la même stratégie dans une volonté commune de lutte contre les discriminations. Cela supposerait que les entreprises définissent clairement et fassent connaître leur conception de la diversité. C'est certainement dans cette perspective que les résultats trouvent leur plus grande portée pour l'orientation des pratiques.

Ils débouchent en effet, sur une démarche de diagnostic permettant d'identifier si toutes les parties prenantes d'une structure donnée partagent la même croyance. Dans le cas contraire, nul doute que la première entrave pour le management de la diversité n'est pas dans l'existence des différences entre les individus au sein des collectifs, mais dans l'affrontement de ces conceptions quant à la bonne pratique de gestion à mettre en œuvre pour assurer l'égalité dans la diversité.

Suite aux conclusions tirées grâce aux recherches on constate malgré les (limites) la diversité culturelle dans les équipes de travail est un atout pour l'entreprise car celle-ci est un point fort pour l'entreprise. « Nous avons besoin d'une diversité d'opinions pour relever de nouveaux défis. » Tim Berners Lee, inventeur du World Wide Web.

Comme nous l'énonce le Président et chef de la direction et président du Conseil de direction sur la diversité Banque Royale du Canada (RBC) dans le monde des affaires

d'aujourd'hui, on s'entend de plus en plus sur le fait que la diversité favorise la réussite d'une entreprise. On se rend compte que la diversité est une source de possibilités accrues. Et l'intégration, c'est-à-dire lorsque nous allons au-delà des points de vue dominants ou traditionnels, augmente nos chances de tirer parti de toutes ces possibilités. À Banque Royale du Canada, nous croyons que la diversité et la croissance sont, en fait, inséparables, et notre valeur de *diversité comme source de croissance et d'innovation* témoigne de cette conviction.

Avoir une équipe multiculturelle n'est pas toujours facile pour une entreprise. Vu l'éducation, les principes, le style de vie de chacun ainsi que le raisonnement peut être un grand défis pour le manager. Gérer les hommes de différentes cultures demande une grande responsabilité, ouverture d'esprit. Certes, la mondialisation est au centre de nos vie il va falloir travailler dure afin d'arriver à atteindre les objectifs, avoir une équipe multiculturelle est un avantage comme aussi un inconvénient, mais il faut savoir s'adapter à son environnement et s'intégrer.

## LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdeljalil, M. et Dine, S. (2005) *Diversité Culturelle « Du conflit à l'avantage Compétitif »*. W.P. n°739.
- Adler N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: PWS – Kent Publishing Company, 2<sup>e</sup> édition.
- Allard-Poesi, F. (2006). *Management d'Équipe*. Paris : Dunod, 2<sup>e</sup> édition. p.9-31.
- Aoun, J. (2004). *Gérer les Différences Culturelles « Pour communiquer plus Efficacement avec les diverses cultures du monde »*. Éditions Multi-Mondes.
- Aoun, J. (2004). *Une Équipe Multiculturelle « Faire de la diversité une clé de la Performance »*. ESF éditeur.
- Bergeron, P.G. (1986). *La Gestion Dynamique « Concepts, méthodes et applications »*. Gaëtan Morin éditeur, 1<sup>re</sup> édition.
- Bidjongou-Doukaga, C. (2008). *La Gestion Des Conflits Au Sein D'une Équipe Multiculturelle*. (Mémoire Université du Québec à Rimouski, 2008). p.63-67.
- Blake, R., Mouton, J. et Allen, R. (1988). *Culture d'Équipe «La grille des équipes Gagnantes»*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Brasseur, M. (2012). *Les Croyances sur la Diversité de Gestion et leurs Rôles dans le Management*. Revue des sciences de gestion, 2012/5 n°257, p.71-79.
- Chevrier, S. (2003). *Le Management Interculturel*. PUF.
- Chevrier, S. et Segal, J.P. (2011). *Coordination des Équipes Multiculturelles au Sein Des Multiculturelles au Sein des Multinationales «Des acteurs en quête de modes D'emploi»*. Revue française de gestion, 2011/n°212, p.145-156.
- Davel, E., Dupuis J.P., et Chanlat J.F. (2008). *Gestion en Contexte Interculturel « Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées »*. Les presses de l'université Laval et télé-université (UQAM). p.345-420.
- Gao, B. (2002). *Le Manager face aux Défis de la Mondialisation « La Chine, Exemple d'Application du Management Interculturel »*. Vuibert.
- Gauthey, F. et Xardel, D. (2003). *Le Management Interculturel*. PUF.
- Giffard, M. et Moral, M. (2010). *Coaching d'Équipes*. Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition.
- Karjalainen, H. (2010). *La Culture d'Entreprise Permet-elle de Surmonter les Différences Interculturelles ?* Revue française de gestion, (2010/5 n°204), p.33-52.

- Karjalainen, H et Soparnot, R. (2011) *Cas en Management Interculturel*. Éditions EMS.
- Loth, D. (2009). «*Fonctionnement des équipes interculturelles*», *Management & Avenir*, 2009/n°28, p.326-344, DOI : 10391/mav.028.0326.
- Mayrhofer, U. et Urban, S. (2011). *Management international «Des pratiques en mutation»*. Pearson.
- Mcfarlin, D and Sweeney, P. (2011). *International Management « Strategic Opportunities and Cultural Challenges »*. Routledge, Fourth Edition.
- Meier, O. (2010). *Management interculturel « Stratégie. Organisation. Performance »*. Paris : Dunod, 4<sup>e</sup> édition.
- Meier, O. (2013). *Management interculturel «Stratégie. Organisation. Performance»*. Paris : Dunod, 5<sup>e</sup> édition.
- Moral, M. (2004). *Le Manager Global «Comment piloter une équipe multiculturelle»*. Paris : Dunod.
- Schein, H. (1970). *Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall, p.39-41.
- Schneider, S et Barsoux, J.L. (2003). *Management Interculturel*. Pearson Education, 2<sup>e</sup> Édition.
- Seguin, G. (2005). *Gestion Opérationnelle des Équipes*. Paris : Dunod.
- Sellès, M et Testa, J.P. (2008). *Animer, diriger une équipe*. ESF éditeur, 5<sup>e</sup> édition. p.15-68.
- Trompenaars, T. et Hampden-Turner, C. (2010). *L'entreprise Multiculturelle*. Maxima, 3<sup>e</sup> Édition augmentée.
- Verbunt, G. (2011). *Manuel d'initiation à l'interculturel*. Lyon : Chronique Sociale.
- [https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/DocuMetho/INESSS\\_Normes\\_production\\_revues\\_syst%C3%A9matiques.pdf](https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/DocuMetho/INESSS_Normes_production_revues_syst%C3%A9matiques.pdf)

**ANNEXE**

**EXTRAITS DES DISCOURS DES DIRECTEURS DES RESSOURCES  
HUMAINES INTERVIEWÉS ET TYPOLOGIE DES CROYANCES SUR SOI**

**Annexe**  
**Extraits des discours des Directeurs des Ressources Humaines interviewés et**  
**typologie des croyances sur soi**

<p style="text-align: center;"><b>Type 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>« je suis par moi-même »</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Type 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>« je suis par l'autre »</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Type 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>« je suis par la régulation »</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• c'est tout un travail sur soi de savoir qui on est et comment on demande aux autres de vous définir.</li> <li>• au début [...] si les autres nous disent « toi t'es ceci, t'es cela et donc tu ne peux pas faire ce job, tu dois faire ça », on se demande même pas si c'est vrai ah bon je ne suis pas faite pour encadrer, bon ! ah ok</li> <p style="margin-left: 20px;">le bâtiment, ce n'est pas pour moi_ et puis avec la maturité, on se dit ben si ça c'est moi ; et même ça m'éclate de faire ça, et on me propose le job, et si y'en a que ça leur plaît pas qu'en plus je sois homo, je m'en fous.</p> <li>• quand t'as un candidat qui postule, tu ne sais pas si pour lui, c'est important ou pas _ je vais prendre un truc neutre_ son âge, tiens [...] Il y a une semaine j'ai eu deux personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un jeune [...] il arrive comme étudiant, et progressivement il devient un professionnel ; ce n'est pas facile toujours parce que « le jeune » est considéré comme « celui qui doit encore apprendre », qui doit rester sous tutelle [...] alors qu'ils [les jeunes] viennent d'un environnement, où ils sont ceux qui savent le mieux et n'ont plus besoin de continuer à apprendre.</li> <li>• la question des religions n'est pas simple ; forcément cela signifie que tout le monde n'a pas les valeurs en fonction de son appartenance.</li> <li>• pendant longtemps on m'appelait « l'allemand » dans cette boîte parce que je venais d'Alsace et que je m'occupais de l'organisation de la production [...] c'est mon accent [...] maintenant on me dit « t'es bien un RH » ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ta manière d'être avec les autres exprime aussi des conflits internes et aussi l'entourage parfois [...] réveille ou agit comme le révélateur de failles ou autres [...] Je pense à l'homosexualité ; pas seulement [...] Ce que tu rejettes chez l'autre, c'est souvent un truc qui fait mal chez soi [...] le cas d'un chef de service qui bloquait une promotion. Un jour il a parlé de la polygamie en disant que son père trompait sa mère, que les valeurs ça comptait au travail. Le gars était marocain.</li> <li>• les femmes parfois si elles ne sont pas assez féminines dans leur façon de s'habiller, pas seulement... mais bon quand tu cours toute la journée et que la nuit le petit dernier a été malade, t'as pas forcément trouvé essentiel de te</li> </ul>

<p>qui avaient la cinquantaine passée; y'en a qui ne m'a parlé que de ses difficultés à trouver un travail parce qu'il était un senior ; avec l'autre, on a parlé du job, de ses compétences ; il m'a expliqué qu'il allait faire le marathon de Paris [...] c'était vrai et lui ce n'était pas un senior mais un sportif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nous employons des handicapés. Parmi eux, au moins trois refusent d'être comptabilisés comme handicapé parce que handicapé n'est pas l'une de leurs dimensions identitaires.</li> </ul>	<p>c'est vrai que je pense comme un RH maintenant ; c'est bien ; de la reconnaissance finalement ; même avant, c'est comme dire: « assieds toi là, c'est ta place ».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• handicapé, tu le découvres parce que tu as quelque chose de différent et que les autres te le font bien sentir [...] après, tout va dépendre du regard des autres [...] ici, j'essaye de diffuser la tolérance [...] la différence est là ; le handicapé, lui, il peut que subir ou constater que ça va.</li> </ul>	<p>pomponner [...] on leur renvoie qu'elles sont dépassées, n'y arrivent pas ou déclinent. [...] La mixité c'est bien aussi pour ça, sinon tu te laisses aller.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les seniors peuvent se fâcher autant qu'ils veulent et répéter « je suis jeune », quand t'approches de la retraite, tu es déjà un peu retraité. Après, à eux de se positionner comme actif, etc. Il m'arrive de dire « vous avez 56 ans, mon job c'est d'anticiper votre départ ». J'en ai un qui m'a proposé de changer de poste. Il a fait une mini-dépression avant ça [...] il ne parle plus que de ses futurs voyages.</li> </ul>
---	---	---