Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE viii

REMERCIEMENTS ix

RÉSUMÉ xii

LISTE DES TABLEAUX xiii

LISTE DES FIGURES xv

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES xv

INTRODUCTION 1

PREMIER CHAPITRE

CADRE THÉORIQUE ET RECENSION DES ÉCRITS 4

1.1 : Mise en contexte 4

1.2 : Notion de conflit 6

1.2.1 : Stéréotypes 7

1.2.2 : Préjugés 7

1.2.3 : Nature des conflits 16

1.2.4 : Modes de résolution de conflits 19

1.3 : Notion d'équipe 23

1.4 : Notion de multiculturalisme.....25

1.4.1 : Équipes multiculturelles.....29

1.4.2 : Notion de culture.....31

1.4.3 : Comprendre les cultures.....35

1.5 : Critères de différenciation de Hofstede.....41

1.5.1 : Distance hiérarchique.....41

1.5.2 : Contrôle de l'incertitude.....42

1.5.3 : Individualisme et collectivisme.....43

1.5.4 : Valeurs masculines et féminines.....44

1.6 : Communication multiculturelle.....46

1.6.1 : Rôles du gestionnaire en matière de communication multiculturelle.....50

1.6.2 : Avantages et inconvénients du multiculturalisme.....51

1.7 : Synergie culturelle.....52

1.7.1 : Création d'une synergie culturelle.....52

1.7.2 : Influence du multiculturalisme sur l'équipe.....53

1.8 : Modèle de fonctionnement d'une équipe multiculturelle.....55

1.9 : Gestionnaire de projets.....58

1.9.1 : Habilités et connaissances requises du gestionnaire 63

1.9.2 : Pratiques de management d'une équipe multiculturelle 68

DEUXIÈME CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....73

2.1 : Problématique de recherche 74

2.2 : Objectifs de la recherche.....76

2.2.1 : Objectif général de recherche 76

2.2.2 : Objectif spécifique de recherche.....76

2.2.3 : Question de recherche.....77

2.3 : Hypothèse de recherche 78

2.4 : Positionnement épistémologique et type de recherche.....78

2.5 : Choix et justification de la stratégie de recherche 81

2.6 : Cadre opératoire 82

2.6.1 : Échantillonnage.....82

2.6.2 : Méthode de sélection de l'échantillonnage 84

2.6.3 : Brève présentation des organismes sélectionnés 84

2.7 : Outils de collecte des données 92

2.8 : Traitement et analyse 95

2.9 : Questions de validité et fidélité 96

2.10 : Dimension éthique 97

2.11 : Limites de la recherche 98

TROISIÈME CHAPITRE

PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 100

3.1 : Caractéristiques des répondants.....100

3.2 : Aptitudes du gestionnaire de projets au sein de l'équipe.....106

3.2.1 : Appréciation face à la tolérance.....107

3.2.2 : Appréciation de l'ouverture d'esprit et du respect mutuel.....108

3.2.3 : Appréciation de la crédibilité des acteurs internes 109

3.2.4 : Capacité d'agir collectivement.....110

3.2.5 : Actions de synergie et mobilité interne.....112

3.2.6 : Éléments de synthèse.....113

3.3 : Régulation des conflits dans les organisations retenue 114

3.3.1 :Place de la communication verbale et non verbale dans les équipes 115

3.3.2 : Exercice de la démocratie comme mode de gestion interne 116

3.3.3 : Capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes à l'interne 117

3.3.4 : Capacité à introduire des nouvelles innovations dans la résolution des conflits 119

3.3.5 : Capacité des équipes à introduire des nouvelles valeurs dans l'encadrement 120

3.3.6 : Éléments de synthèse 121

3.4 : Fonctionnement multiculturel des équipes dans les entreprises retenues . 122

3.4.1 : Observation sur l'appréciation de la diversité géographique des équipes 122

3.4.2 : Observation du respect et de la compréhension du multiculturalisme interne 123

3.4.3 : Observation de la mobilité des employés et le niveau de contribution 126

3.4.4 : Éléments de synthèse 127

3.5 : Description du portrait type d'un gestionnaire d'équipes multiculturelle. 128

3.5.1 : APTITUDES 128

3.5.2 : Portrait d'un gestionnaire de projets efficace 130

CONCLUSION 134

BIBLIOGRAPHIE **137**

ANNEXES **147**

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE **151**

DÉDICACE

Je dédis ce mémoire de maîtrise à mes adorables parents. A ma mère ***Sabine Ibinga*** *et à mon père* ***Jean Pierre Doukaga****. Merci à toi maman, mon adorable mère. Toi qui a toujours été présente et continue de l'être pour faire mon bonheur tout au long de mes études. Merci de croire en moi, malgré les péripéties de la vie.*

A toi papa, même si aucune dédicace ne saurait exprimer ma profonde gratitude et ma vive reconnaissance. Aucune dédicace ne pourra compenser les sacrifices que tu as consentis à faire pour mon bien-être et mon bonheur. Je te dis, tout simplement je t'aime.

Merci d'être mes parents. Recevez ce travail comme la preuve de ma reconnaissance et de mon grand amour pour vous.

"Nous l'avons ce master Maman Sassa"

Rapport-Gratuit.com

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui ont rendu possible la présente étude et qui ont contribué à son élaboration sous quelque forme que ce fût.

Tout d'abord, je tiens à exprimer mes sincères remerciements au professeur **Farid Ben Hassel**, mon directeur de recherche, pour sa supervision, son appui et son aide dans la réalisation de ce mémoire. Malgré les prérogatives qui sont les siennes, il a constamment porté un regard critique, ouvert et constructif à mon travail. J'ai beaucoup apprécié sa disponibilité et son intérêt dans cette étude.

Je veux exprimer ma reconnaissance à monsieur **Bruno Urli**, professeur au département des sciences de la gestion, pour ses précieuses orientations méthodologiques. Son aide à été extrêmement précieuse lors du choix et de l'orientation de mon sujet de recherche. Un grand nombre de ses remarques pertinentes ont amélioré la structure de mon mémoire de maîtrise.

Merci à monsieur **Jean-Yves Lajoie** qui a bien voulu m'accepter au programme de maîtrise en gestion de projet.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à monsieur **Pierre Cadieux**, directeur du programme de maîtrise en gestion de projets, qui m'a donné l'ultime chance de poursuivre le cours de statistique et de finaliser mon mémoire de maîtrise.

Ma reconnaissance va également à monsieur **Paul Lacasse**, pour ses explications et ses dépannages lors du cours de statistique. Merci pour tout, j'ai réussi le cours avec une bonne cote.

Un immense merci à chacune des personnes interviewées lors de cette recherche. Merci pour votre disponibilité et merci d'avoir accepté de répondre à mes questions avec gentillesses.

Je tiens à remercier monsieur **Jean-Marc Simard**, mon superviseur de stage de m'avoir recueillie pendant plus de quatre mois à GP-Québec, la communauté de pratique en gestion de projets public au Québec.

Je tiens à remercier chaleureusement madame Stella Paillé, pour ses conseils bibliographiques. Merci également pour votre sympathie, votre gaieté et votre professionnalisme.

Un remerciement spécial à toute ma famille pour leur soutien moral. Principalement ma mère **Ibinga Sabine** et mon père **Jean Pierre Doukaga** pour leur appui constant, leur affection et surtout pour leur amour envers moi. Un grand merci à mes tantes **Babongui Brigitte** et **Ameky Judith** de me considérer comme leur fille. Il serait trop long de tous les nommer, mais je remercie chaleureusement mes oncles **Théo** et **Léger**, mon cousin **Ulrich**, mes sœurs **Anaïs**, **Ophélie**, **Emmanuelle** et mes frères **Franck** et **Gabriel** de remplir ma vie de joie et de bonheur.

Enfin, je tiens à remercier et à exprimer toute ma gratitude à mon fiancé **Martin Akouangou,** qui a cru en moi, qui croit en moi, qui m'a soutenue, supportée, et encouragée tout au long de cette recherche. Merci d'avoir lu mon travail et de m'avoir

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

éclairée, même lorsque la rédaction de ta thèse de doctorat te demandait beaucoup de travail. Merci d'être toujours à mes côtés, par ta présence et ton amour, pour donner du sens et du goût à ma vie.

J'espère du fond du cœur que tout ce petit monde, mon monde à moi, trouve ici un mot de reconnaissance. J'espère aussi que l'effort déployé dans le présent travail répondra aux attentes des uns et des autres.

RÉSUMÉ

Gérer une équipe est une tâche incontournable pour le gestionnaire au cours du cycle de vie d'un projet. Il s'agit d'un exercice enrichissant, car c'est en partie grâce aux ressources allouées que les projets sont complétés avec succès. Néanmoins, la gestion d'une équipe demeure une activité complexe, en particulier lorsque que les individus sont issus de communautés culturelles différentes. Une telle situation peut en effet rencontrer d'importants conflits au sein du groupe. Ceux-ci représentent alors un défi angoissant pour les gestionnaires de projets, car ils peuvent entraîner des conséquences majeures, telles la démotivation, la perte d'énergie au travail ainsi que la perte de rendement de l'équipe.

Le présent mémoire porte sur la gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle. En toile de fond, notre recherche permet de comprendre les facteurs de conflit dans une équipe multiculturelle et de dresser le profil d'un gestionnaire de projets idéal et capable de gérer une équipe multiculturelle. En postulant que les facteurs de succès d'une équipe multiculturelle dépendent entre autres de la capacité administrative du gestionnaire de l'équipe de projet, il apparaît donc scientifiquement intéressant et justifié de connaître les habiletés et connaissances que doit posséder le gestionnaire de projets, pour assister une équipe transnationale et être capable de développer des synergies culturelles.

Ce travail de recherche ajoute quelques éléments qui sont utiles pour la communauté scientifique. D'abord, cette étude valide l'hypothèse selon laquelle, le gestionnaire de projets, en tant que *leader*, diffuseur et observateur, au sein d'une équipe multiculturelle, est susceptible de créer des synergies culturelles. Cette recherche invalide ensuite l'idée selon laquelle le multiculturalisme est toujours source de conflits. Dans notre travail, nous avons en effet constaté qu'il n'y a eu conflit dans aucune des quatre équipes multiculturelles observées. Le conflit n'est donc pas typique aux équipes multiculturelles. Enfin, le présent mémoire nous a permis de bâtir un cadre de référence permettant de dresser le profil idéal d'un gestionnaire de projets pouvant gérer une équipe multiculturelle et développer des synergies culturelles.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Conséquences positives et négatives du conflit 17

Tableau 2 Stratégies de résolution de conflits indiqués selon les situations..... 21

Tableau 3 Types de biais dans les relations multiculturelles 38

Tableau 4 Différence au niveau de la distance dans les relations de pouvoir au travail 42

Tableau 5 Différences de perception à écarter l'incertitude 43

Tableau 6 Différences entre collectivisme et individualisme 44

Tableau 7 Différences entre masculinité et féminité 45

Tableau 8 Différentes manifestations de la communication non verbale..... 48

Tableau 9 Avantages et inconvénients de la diversité culturelle..... 50

Tableau 10 Principales caractéristiques du modèle hiérarchique..... 54

Tableau 11 Principales caractéristiques du modèle diplomatique..... 55

Tableau 12 Facteurs de cohésion et de mécontentement..... 56

Tableau 13 Fonctions du rôle de pilote..... 59

Tableau 14 Habiletés d'un gestionnaire de projets..... 62

Tableau 15 Profil d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle efficace 65

Tableau 16 Grille de compétences 66

Tableau 17 Continuum de la rigueur de la formation..... 69

Tableau 18 Concepts et variables retenus..... 94

Tableau 19 Spécificité des répondants 99

Tableau 20 Nombre de répondants en fonction du nombre d'années dans l'organisation 100

Tableau 21 Nombre de répondants en fonction du niveau de scolarité..... 100

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 22 Nombre de répondants en fonction de la tranche d'âge 101

Tableau 23 Nombre de répondants en fonction du sexe..... 102

Tableau 24 Caractéristiques générales des répondants..... 103

Tableau 25 Profil d'un gestionnaire de projets capable de gérer une équipe multiculturelle et de développer des synergies..... 129

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Processus de conflits 15

Figure 2 Intensité et résultat du conflit 16

Figure 3 Antécédents et causes de conflits 20

Figure 4 Attitudes face au conflit 22

Figure 5 Différents modes de résolution de conflits utilisés par les gestionnaires de projets 23

Figure 6 Influences culturelles sur l'individu 39

Figure 7 Classement des pays en fonction des quatre dimensions de Hofstede 45

Figure 8 Processus de communication 47

Figure 9 Différents rôles du gestionnaire de projets 61

Figure 10 Modèle de formation multiculturelle 70

Figure 11 Schéma de la démarche méthodologique 79

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

CODE	SIGNIFICATION
AIGP	Approche intégrée en gestion de projets
CGI	Conseillers en gestion et informatique
CGPC	Cadre de gestion du partenariat client
CVC	Conseil et Vérification Canada
HP	Hewlett –Packard
GPBL	Organisation spécialisée dans la formation, la consultation et l'impartition
GP-QUÉBEC	Communauté de pratique en gestion de projets publics
PMBOK	Guide du Référentiel des Connaissances en Gestion de Projets
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional

INTRODUCTION

Avec l'ouverture des frontières, l'immigration croissante, les échanges internationaux et surtout face à un environnement de plus en plus ouvert à la concurrence des marchés, plusieurs organisations sont amenées à engager de plus en plus de ressources humaines pour respecter et atteindre leurs objectifs. En ce début de millénaire marqué par le bousculement de la mondialisation et des importants traités commerciaux, les organisations deviennent des lieux où se côtoient nécessairement plusieurs cultures. Sans sortir des frontières de leur habitat de travail, plusieurs gestionnaires de projets doivent bientôt conjuguer avec des ressources humaines de plus en plus variées et d'origines diverses.

La composition d'une équipe en gestion de projets ne se limite donc plus à un regroupement de personnes provenant du même pays où issues d'une même culture (équipe homogène) : aujourd'hui, nous assistons à la création d'équipes de nationalités, de races, de sexes et de cultures mixes. La diversité culturelle devient rapidement un enjeu essentiel qui s'impose dans les organisations. Il convient alors de reconnaître que le multiculturalisme constitue un véritable avantage concurrentiel (Hoeclin, 1994 ; et Adler, 1980). Selon Bartlett (1989), l'innovation constituerait l'un des objectifs dont les entreprises peuvent bénéficier; à ce titre, l'intérêt pour le multiculturalisme devient alors une nouveauté au sein des organisations.

Le multiculturalisme est en effet considéré comme un moyen d'élargir la base des connaissances d'une équipe. Cette diversité de culture au sein de l'équipe permet

d'atteindre d'autres objectifs, valeurs et normes de conduite dans l'organisation. La réalité multiculturelle passe en effet par l'échange, le partage des cultures, la confrontation des idées et fait émerger de nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contexte culturels différents, tout en s'adaptant selon les types d'entreprises.

Toutefois, même si plusieurs organisations trouvent dans le multiculturalisme une source profitable pour leurs projets, il n'en demeure pas moins que la diversité culturelle puisse engendrer certaines formes de conflits. En effet, lorsque les membres d'une équipe ne partagent pas la même culture, un déséquilibre peut naître au sein de l'équipe. Du point de vue de la communication par exemple, les membres de l'équipe peuvent avoir du mal à se comprendre, et ce manque entraîne souvent des frustrations. Davantage par rapport à l'intégration, c'est-à-dire à la convergence des actions, les personnes issues de différentes cultures arriveront moins bien à s'entendre, à travailler de la même façon ou au même rythme. L'ambiguïté, les stéréotypes, les préjugés, les jugements de valeurs, la catégorisation culturelle, etc. sont autant d'éléments qui peuvent provoquer le déclenchement d'un conflit au sein d'une équipe multiculturelle.

Quoiqu'il en soit, pour les entreprises modernes, le multiculturalisme reste un atout et c'est au gestionnaire de projets que revient le rôle clé pour atteindre les objectifs souhaités et créer des synergies au sein de l'équipe. Le but principal du gestionnaire est d'accroître l'efficacité de son équipe pour atteindre les objectifs souhaités, car il y reconnaît un taux élevé de potentiel de productivité, de par sa large gamme d'idées et d'expériences. Malheureusement, plusieurs groupes ne réalisent leur plus grand

Rapport-Gratuit.com

potentiel. Trop souvent, le manque de compréhension des différents acteurs de l'équipe annule les bienfaits du multiculturalisme. Seule une gestion rigoureuse et efficace peut aider les équipes multiculturelles à atteindre le niveau de productivité souhaité et à créer des synergies culturelles. Or, force est de constater que les productions scientifiques sur la proposition d'une modélisation appropriée à un gestionnaire de projets sont quasi inexistantes. Cette complexité s'accentue lorsque l'on s'intéresse aux équipes multiculturelles pour lesquelles l'on ne trouve que de rares portraits types d'un gestionnaire de projet en charge de telles équipes. L'intérêt de cette étude réside ainsi dans notre volonté d'apporter cette contribution à la science.

Trois chapitres sont présentés dans cette recherche. Le premier chapitre constitue la recension des écrits. Il introduit des connaissances relatives aux trois notions essentielles qui font l'objet de notre recherche. Les trois notions indispensables à la compréhension de notre recherche sont : les notions de conflit, d'équipe et de multiculturalisme.

Le second chapitre traite de la méthodologie utilisée, des objectifs de la recherche, ainsi que des limites de celle-ci. Finalement, le dernier chapitre est essentiellement consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.

PREMIER CHAPITRE

CADRE THÉORIQUE ET RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce premier chapitre, nous débutons par une mise en contexte de notre thème de recherche. Nous apportons ensuite une recension des écrits autour des trois notions clés qui font l'objet de notre recherche : *la notion de conflit*, *la notion d'équipe* et *la notion de multiculturalisme*.

Par la suite, nous présentons les critères de différenciation de Hofstede (1982), du fait de l'intérêt relationnel que ceux-ci prendront dans cette recherche. Enfin, nous abordons les dimensions de la communication multiculturelle et de la synergie culturelle.

Pour terminer ce premier chapitre, nous revenons sur la détermination de ce qu'est un gestionnaire de projets. Le présent chapitre trace donc le bilan des connaissances acquises sur notre problématique de recherche et survole le contour théorique des thématiques qui ont occupé une place centrale dans notre démarche.

1.1: Mise en contexte

Avec l'internationalisation de l'économie, des marchés et des flux migratoires, on assiste à une nouvelle donne dans la gestion des organisations.

Le management multiculturel qui est l'une des nouvelles réalités en gestion, amène des personnes issues de cultures données à travailler en contact avec des gens provenant d'autres cultures, notamment de plusieurs pays. Ainsi avec l'internationalisation des

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

marchés à travers lesquels se déroulent des opérations de partenariat, d'alliance, de fusion et même d'acquisition, on fait face à un foisonnement de cultures, de races et de nationalités au sein des organisations. Il se crée ainsi un assemblage culturel dévoué aux intérêts de l'organisme qui les emploie.

La culture qui est au centre de cette diversité devient ainsi un enjeu majeur. L'héritage culturel qui varie d'une région à une autre fait ressurgir de nombreuses différences entre individus, notamment dans la façon de penser, d'agir, de communiquer, etc. Au-delà des difficultés propres à toutes équipes de travail (difficultés techniques et professionnelles), la diversité culturelle ajoute d'autres dimensions telles: les croyances, les normes et valeurs de chaque individu, etc. Autant d'éléments qui sont susceptibles d'accroître les conflits.

Si la gestion d'un projet demande beaucoup de temps et d'efforts pour un gestionnaire, il en est de même de la gestion d'une équipe multiculturelle. Il est difficile de savoir comment les ressources vont interagir entre elles face à leurs différences. La confrontation entre cultures, ainsi que les idées préconçues vis-à-vis des autres, engendrent fréquemment des difficultés. Les stéréotypes, les préjugés, la distance par rapport à la communication, la différence de langue et les jugements de valeurs, etc. constituent une ouverture à un processus conflictuel. La relation entre individus de cultures différentes présente ainsi des risques pouvant aboutir à des conflits graves. Par conséquent, il convient de bien comprendre les mécanismes de gestion d'une équipe multiculturelle. Notre recherche met l'accent sur la gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle.

Aujourd'hui, avec la concurrence des marchés et l'ouverture des frontières, aucune entreprise n'échappe au multiculturalisme. Les équipes multiculturelles occupent alors une place importante au sein de plusieurs organismes et entreprises. Il est intéressant de remarquer que la gestion d'une équipe homogène[1] est difficile, mais que la gestion d'une équipe multiculturelle l'est encore plus. Fondamentalement, le dirigeant doit être capable de faire face à la diversité culturelle et le profil idéal du gestionnaire en charge d'une équipe transnationale suppose qu'il doit savoir développer des synergies culturelles, point incontournable pour les entreprises qui comprennent des équipes multiculturelles. Dans le chapitre qui suit, nous abordons donc la première notion qui fait l'objet de notre étude.

1.2: Notion de conflit

La diversité culturelle au sein d'une équipe peut se révéler particulièrement délicate à gérer surtout lorsque nous considérons que le conflit est inhérent à toute équipe (Beaudin, 2002). Pour plusieurs gestionnaires de projets, le conflit est utopique, voire inexistant, car ils considèrent souvent qu'ils n'y a que des personnes difficiles. Ainsi les différences culturelles peuvent créer des conflits destructeurs pour une équipe. Les raisons associées à ces difficultés sont généralement liées aux facteurs de compétition interne et externe (critères de performance, recherche de gains, l'existence de résultats et la pression temporelle). En général, le conflit au sein d'une telle équipe provient de l'utilisation consciente ou inconsciente d'une simplification de la réalité, à travers des

---

[1]On entend par équipe homogène, une équipe constituée de membres issus d'une même culture

stéréotypes, des préjugés et même des jugements de valeurs. En effet, la confrontation d'un individu vis-à-vis d'un autre appartenant à son équipe engendre des idées préconçues. Ces idées préconçues se manifestent en général par des stéréotypes et des préjugés.

1.2.1 : Stéréotypes

Le stéréotype est un terme très ancien. Lippman (1922), cité par Thomas (1981), voyait ou du moins associait au terme de stéréotype, un élément à tendance universelle. Selon Korten (1973), aucune société n'échappe aux stéréotypes. Celui-ci est le plus souvent rattaché à la race, l'ethnie, la nation ou la région et associe parfois un raisonnement syllogistique. Le stéréotype syllogistique met l'accent sur la généralisation d'un caractère individuel au reste des membres d'une culture. Prenons par exemple le syllogisme suivant tiré de Stening (1979) : «les japonais sont travailleurs, monsieur Suzuki est japonais donc monsieur Suzuki est travailleur» (p.203). Le syllogisme associe ainsi le même caractère à tous les japonais. Hors il est évident que tous les japonais n'aiment pas tous le travail de manière égale et ne l'effectuent pas nécessairement avec la même ardeur, ne serait-ce que parce que l'être humain est indissociable et de ce fait, il est une entité particulière, non uniforme.

Ainsi, nous montrons que le stéréotype est un *a priori*; une opinion qui ne s'applique pas qu'aux membres d'un groupe. En effet, dans un même groupe culturel apparaissent souvent des stéréotypes connus sous l'appellation *d'auto-stéréotype* ; contrairement à

l'hétéro-stéréotype qui est un stéréotype s'appliquant aux membres des autres cultures, c'est-à-dire, aux personnes de cultures différentes de celle de l'individu.

L'usage des stéréotypes, comme le mentionne Chevrier (1995), est une pratique *a priori* pour rapprocher l'inconnu. Pour Adler (1994), le stéréotype est une «opinion toute faite» et généralement fausse. Cette opinion est le résultat d'une catégorisation qu'un individu effectue sur un autre. Les stéréotypes se manifestent généralement par des croyances instantanées que les individus se portent les uns sur les autres. Pour Campbell (1967), cité dans Bosche (1993) et Scott (1965), le stéréotype s'exprime lorsque celui qui l'exprime a une idée limitée de la culture dont le stéréotype fait l'objet. En effet, même si beaucoup pensent que le stéréotype manque de véracité, des auteurs comme Babad (1983), pensent le contraire. Tout comme Babad (ibid), Vinack (1957) souligne que les stéréotypes ne sont pas tous des jugements inexacts.

Le stéréotype est en général très présent dans les relations entre cultures de pays différents. Ces stéréotypes vont le plus souvent être le point de départ lors des premiers échanges entre individus de nationalités différentes. À l'instar des deux auteurs cités plus haut (Babad et Vinack), Maisonneuve (1985), ajoute que le stéréotype se situe à deux points de rencontre du processus conflictuel. Ces deux points de rencontre sont premièrement, d'ordre logico pragmatique (un ou plusieurs membres classifient le reste des personnes différentes d'eux-mêmes) et deuxièmement, d'ordre socio-affectif (qui implique la protection entre groupe).

Pour beaucoup d'auteurs, notamment Mc Crady (1976) et Bosche (1991), le stéréotype, perçu comme une opinion négative, tend de plus en plus vers des opinions positives. La

mobilité internationale ainsi que le contact avec d'autres cultures font en sorte que les jugements et les opinions stéréotypés évoluent. Bosche (1984) mentionne que :

> *Chaque observateur et acteur social perçoit l'autre au travers de représentations stéréotypées. Ce qui est plus fructueux est qu'en prenant conscience les managers des ressources humaines transforment de manière positive leurs propres stéréotypes. Le stéréotype devient une catégorie qui clarifie les rapports interculturels au lieu de les voiler derrière son inépuisable et illusoire, bon sens,* (Bosche, 1984, p.130).

Le stéréotype propose une interaction qui peut être efficace et profitable pour l'équipe, car il s'agit d'un construit cognitif fonctionnel. Le stéréotype, généralement perçu comme élément négatif, peut s'avérer utile si les ces cinq conditions sont réunies :

1)- Se situer au niveau de la conscience (l'individu qui applique le stéréotype ne doit pas se limiter à une seule personne pour infirmer la véracité du stéréotype).

2)- Être descriptif plutôt qu'évaluatif (le stéréotype ne doit nullement faire l'objet d'un jugement des membres d'une culture).

3)- Être exact (le stéréotype doit décrire au mieux la norme du stéréotype attribuable aux individus concernés).

4)- Servir d'approximation provisoire (être en mesure de cibler le groupe concerné par le stéréotype).

5)- Être susceptible d'évoluer (le stéréotype doit permettre aux individus qui émettent des stéréotypes d'aller de l'avant. Il est injuste et inutile de se faire une idée d'une culture selon des stéréotypes).

Ainsi, le stéréotype devient une opinion provisoire dans l'attente d'une information exacte. À l'instar de ces cinq conditions de gestion du stéréotype, trois méthodes de redressement ont été mises sur pied: la prise de conscience, le travail en équipe qui permet de développer des synergies culturelles, et enfin l'échange de soi avec l'autre.

La méthodologie de synergie est une adaptation d'Adler (1991). Cette méthodologie est un avantage car, par le biais d'ateliers, les membres de l'équipe apprennent à mieux connaître les cultures en présence. L'échange de soi avec l'autre est une méthodologie adaptée de Shantidava au début du huitième siècle. Cette méthodologie implique quatre étapes:

1)- L'égalisation de soi avec l'autre (il est question de voir l'autre et de le reconnaître avec tous ses attributs et ses aspirations, c'est-à-dire avec les mêmes émotions, les mêmes sentiments).

2)- L'identification avec l'autre (il est question de voir l'autre comme un autre nous, avec toutes les caractéristiques humaines, même couleur de peau, même accent).

3)- Le développement du nouveau nous (dans notre acceptation de l'autre comme un être égal à nous, nous lui accordons le même respect que celui que nous nous accordons).

4)- Le nouveau regard sur soi (cette étape permet d'accepter l'autre avec ses défauts et ses qualités ; ici les membres ont développé des synergies culturelles et sont capables et prêts à travailler avec des membres issus d'autres communautés culturelles).

1.2.2 : Préjugés

Le terme de préjugé renvoie à une logique subjective. Cette subjectivité s'appuie sur des évaluations forgées *a priori* sans fondement empirique. Les préjugés sont davantage liés à l'environnement direct d'une personne (famille, relation amicale), qui a des préjugés. Le préjugé se distingue du stéréotype au sens où il demeure une évaluation à connotation négative, tandis que le stéréotype est une croyance qui implique souvent

des éléments caricaturistes qui semblent se moquer du reste des autres cultures. Les flux migratoires et la concurrence des marchés engendrent de plus en plus de formation d'équipes multiculturelles. Cette pluralité entraîne ce que les manuels de management appellent *la gestion de conflits*. Avant d'aller plus loin dans notre étude, il est important de définir ce concept.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le conflit est pour Foucher et Thomas (1991) «un processus impliquant des actions et des comportements qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire» (p.89). La définition de Foucher et Thomas (*ibid*) rejoint celle de Rondeau (1990), pour qui le conflit a lieu lorsqu'une partie est considérée comme obstacle à la satisfaction des préoccupations de l'autre. Le conflit est un précepte intégrant des rapports humains, il est présent aussi bien dans la vie privée que dans le monde du travail de chaque individu. Selon Crozier (1977), «l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit» (p. 147).

Dans la langue française, le terme de conflit est très fréquemment associé aux notions de tension et violence. Dans ce travail, nous ne voulons pas dresser la liste de tous les concepts synonymes du mot conflit, mais nous ferons tout de même la distinction entre ces termes. Étymologiquement le terme « conflit » vient de *conflictus* et signifie «choc», «lutte» et «combat»[2]. À partir du XVIIe siècle, le mot « conflit » est appliqué aux relations interpersonnelles et est envisagé comme «dualisme intérieur» et par extension,

---

[2] D'après les dictionnaires, Le Robert Dictionnaire historique de la langue française (2000). Paris.

il désigne alors «l'antagonisme possible dans le champ intellectuel, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique», (Marsan, C. 2005, p.14). Le conflit est probablement l'un des thèmes qui a le plus occupé la pensée humaine. Parmi tous les discours qu'il a inspirés, le conflit a été abordé de toutes les manières inimaginables que ce soit, sous l'angle de la description, de l'histoire, de la fiction et dans plusieurs autres disciplines.

Le terme «tension», pour sa part, vient du latin *tensio*, *tensionas* et signifie «la manière de tendre et de contracter les nerfs», (Marsan, C., *ibid*). C'est à la fin du XVIe siècle que l'usage du mot s'applique au champ psychologique et plus précisément à un effort soutenu. Il signifie également querelle et opposition. La « violence », quant à elle, correspond au mot latin *violentus* qui signifie «emporté», en parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses. Elle signifie également «ce qui est excessif, qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même ou contre autrui», (Hellriegel et al. 1992, p.35).

Finalement, nous retenons que la différence entre ces termes réside dans le fait que le *conflit* est bien la divergence, l'antagonisme entre des personnes qui cherchent à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut alors être le résultat du conflit, ou décharge dudit conflit ; c'est-à-dire, un débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet. Comme le défini

Rapport-Gratuit.com

Hellriegel (1992) «le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les cognitions ou émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer»,(Hellriegel et al. In op cit, p.210). En effet, il y a conflit lorsque deux ou plusieurs antagonistes ont un intérêt en commun qui fait l'objet d'un désaccord. Nous retiendrons dès lors que pour qu'il y ait conflit, trois conditions doivent être présentes :1) Il faut qu'il y ait des acteurs ; 2) Il doit exister une relation entre les acteurs ; 3) Il y a des enjeux entre lesdits acteurs.

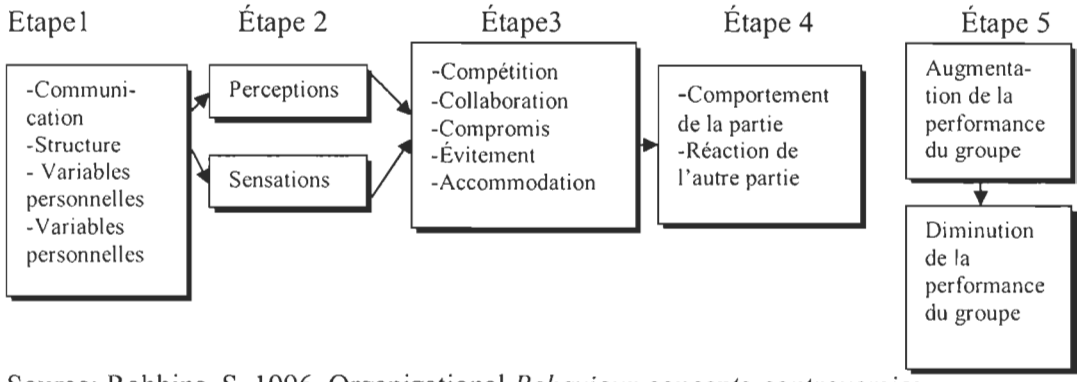
Le conflit se voit en termes de désaccord (Kolb et Putmann, 1992) et de divergences. Le conflit est une réalité inévitable. À partir du moment où il y a interaction entre des personnes ou des entités sociales autres que la nôtre, nous soulignons que les possibilités de conflit peuvent émerger. Plusieurs modèles décrivent ce processus conflictuel. Le modèle le plus populaire est celui de Robbins, (1996) dans lequel l'auteur décrit le processus conflictuel en cinq grandes étapes:

1) L'opposition potentielle ;
2) La personnalisation
3) L'intension ;
4) Le comportement ;
5) Les conséquences

La figure ci-dessous décrit ce processus.

Figure 1

Processus de conflits



Source: Robbins, S. 1996. Organizational *Behaviour concepts-controversies-applications*, p.508.

Thomas (1976) et Rondeau (1990) ont développé un modèle servant à isoler les éléments susceptibles de générer des conflits :

1)- Les prédispositions (c'est un ensemble d'éléments de la personnalité d'un individu faisant partie de son comportement).

2)- Les pressions (c'est une force sur laquelle sont soumises les ressources allouées au projet. La pression peut naître de l'échéancier, du chevauchement des tâches, de l'ambiguïté des tâches, etc.).

3)- Les enjeux (les enjeux font référence aux objectifs à atteindre). Plus les enjeux sont grands, plus la pression est grande.

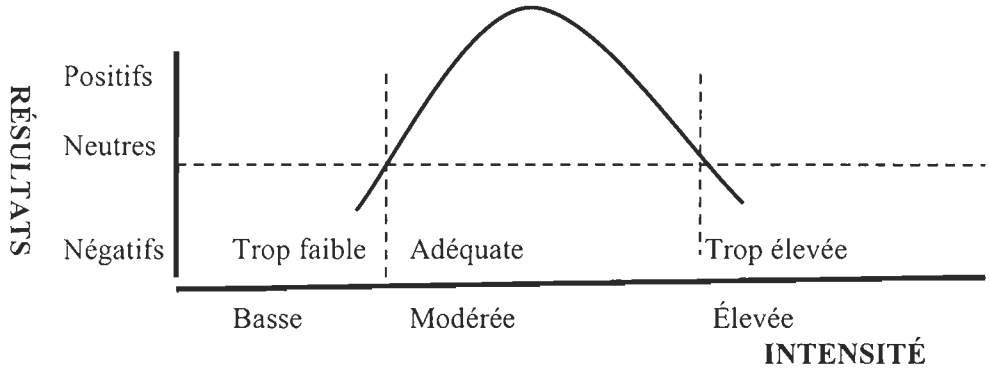
Par ces multiples définitions, le concept de conflit a toujours été perçu comme quelque chose de mauvais. Pour les modernistes au contraire, le conflit peut être une bonne chose s'il est géré de façon adéquate. En se basant sur cette affirmation, le conflit peut donc être bénéfique non seulement pour une équipe, mais aussi pour une organisation.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Les travaux de Brown (1983) ont démontré l'intensité du conflit face à une équipe. La figure suivante illustre les résultats et l'intensité du conflit.

Figure 2

Intensité et résultats du conflit



Sources: Brown, L. 1983. *Managing at organizational Interfaces*, Lenders. Addison Wesley. P.8.

Les résultats observés par l'étude de Brown (1983), démontrent que plus l'intensité du conflit est adéquate, plus les résultats sont positifs. L'adéquation a un résultat sur le fonctionnement de l'équipe. On assiste à une plus grande mobilité des ressources, les tâches liées au projet sont exécutées de façon efficace. À contrario, si l'intensité du conflit demeure faible ou trop élevée, la tendance est différente. On constate que si les membres de l'équipe sont moins sensibles au projet, une grande hostilité naît à l'intérieur de l'équipe. Cette hostilité et ce manque de mobilisation au travail peuvent entraîner une rupture de la communication au sein de l'équipe.

Ainsi, comme nous l'avons observé, le conflit peut être perçu comme bon ou mauvais selon les cas. Généralement en gestion de projets, on distingue deux tendances dans un

processus conflictuel. Dans un premier temps, on retrouve des conflits qui sont bénéfiques pour l'équipe, ce genre de conflits sont dit constructifs. Dans un deuxième temps, les conflits dysfonctionnels ou destructifs sont des conflits non bénéfiques pour l'équipe multiculturelle. L'étude de Brown (1983) montre ainsi que le conflit n'est toujours pas ressenti négativement pour une équipe. Il peut donc avoir des conséquences positives ou négatives, (Tjosvold, 1997). Le tableau ci-dessous tiré de Gagné, (2002) confirme l'étude de Brown.

Tableau 1

Conséquences positives et négatives du conflit

Conséquences négatives du conflit	Conséquences positives du conflit
-Un fort taux de conflit est préjudiciable et négatif (Jehn, 1997). -Le conflit réduit la créativité et l'innovation (De Breu, 1997). -Le conflit réduit la communication entre les membres (De Breu, 1997). -Le conflit brise l'individualité et l'indépendance (De Breu, 1997).	-Un faible taux de conflit est bénéfique (Jehn, 1997). -Le conflit accroît la performance de l'équipe (De Breu, 1997 ; Tjsovold, 1997). - Le conflit est productif (Putnam, 1997). -Le conflit cognitif favorise la qualité des décisions (Amason et Schweirger, 1997).

Source : Gagnon, L. 2002. *Procès de résolution de conflit en gestion de projet*, p.49.

1.2.3 : Nature des conflits

Il va de soi que pour comprendre les conflits, on doit être capable d'examiner la nature des relations entre les individus et pouvoir s'appuyer sur le fait que la qualité de ces relations peut être responsable des différends. Lorsqu'on s'intéresse aux conflits, on doit alors être capable de les catégoriser. En gestion de projet, il existe six grandes catégories de conflits :

1)-*Le conflit interpersonnel.* Ce type de conflit est distinct de ce que l'on appelle aussi conflit intrapsychique. Ce dernier concerne le conflit entre les différentes instances psychiques de l'individu, tandis que le conflit interpersonnel concerne, soit des conflits cognitifs, soit des conflits d'objectifs. Le conflit interpersonnel est donc un conflit qui implique deux individus au moins, qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportement, (Marsan, 2005, p.18).

2)-*Le conflit intergroupe.* Ce type de conflit concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement. La plupart du temps, les causes du conflit résident dans la nature des tâches assignées, dans les rôles alloués aux acteurs ou encore dans les processus relationnels. Toutefois, le type de conflit intergroupe le plus connu est le conflit social entre les syndicats et la direction. Néanmoins, au sein des organisations, les conflits peuvent avoir lieu entre certains groupes sans qu'il s'agisse pour autant de conflit social.

3)-*Le conflit organisationnel.* Le conflit organisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise, (Marsan, 2005, in op cit, p.19).

4)-*Le conflit d'objectif.* Ce conflit prend naissance lorsque les issues recherchées par les acteurs de l'équipe divergent.

5)-*Le conflit cognitif.* Le conflit cognitif naît au moment où les réflexions faites par les membres de l'équipe ne suivent pas leur cours, c'est-à-dire que les membres de

l'équipe n'arrivent pas à trouver un compromis sur le mode de raisonnement approprié.

6)-*Le conflit affectif.* Ce genre de conflit se fait ressentir lorsque les sentiments d'un ou de plusieurs membres de l'équipe restent incompatibles avec le reste de l'équipe.

Les conflits peuvent avoir ainsi de graves conséquences pour la gestion d'une équipe (perte de temps, gaspillage d'énergie, dépenses inutiles de ressources, etc.). Pour le dirigeant d'une équipe multiculturelle, la tâche peut être très difficile. Thomas (1976), a démontré qu'il existe cinq étapes à un processus conflictuel :

1)- La frustration ;

2)- La conceptualisation de la situation ;

3)- Le comportement qu'elle adopte ;

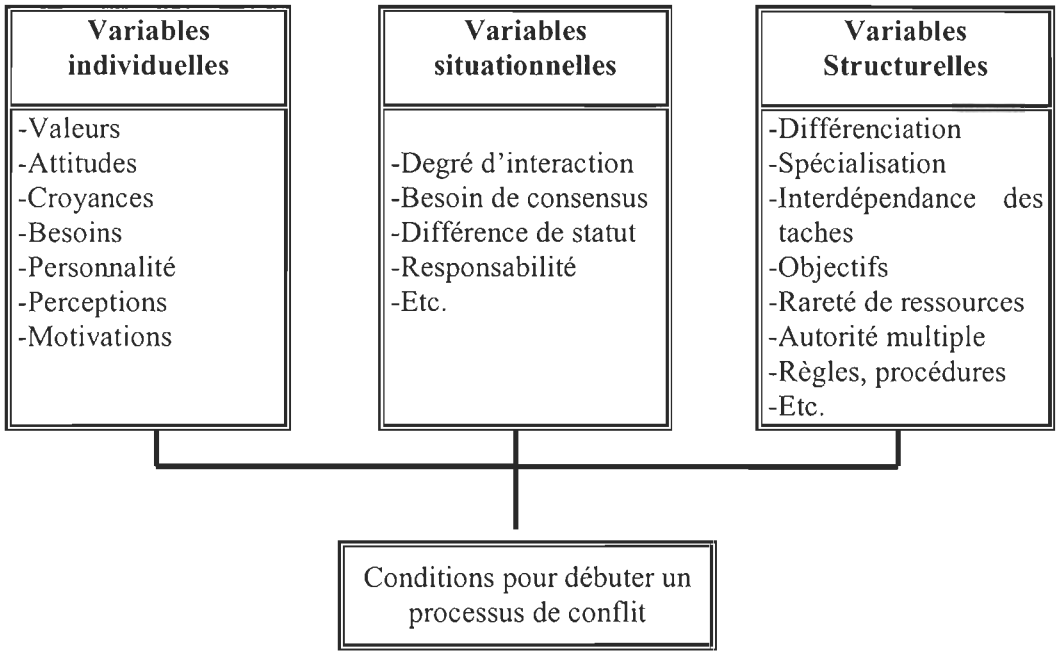
4)- La réaction de l'autre ;

5)- Le résultat du processus.

Pour le dirigeant d'une équipe multiculturelle, gérer un conflit peut être une tâche difficile. Les éléments à l'origine du déclenchement du processus conflictuel sont divers : la langue (différences sur le plan de la communication), la distance hiérarchique, les attitudes ethnocentriques, les stéréotypes et préjugés, les jugements de valeurs, etc. Ces jugements et ces erreurs de perceptions biaisent la perception que l'on peut se faire des autres. Ces éléments se regroupent ensuite autour de trois catégories essentielles : la variable individuelle, la variable structurelle, et la variable situationnelle. La figure ci-dessous dresse un portrait de l'influence des ces trois variables dans le cas du conflit.

Figure 3

Antécédents et causes de conflits



Source : Pelletier, Marie. 1994. *Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en contexte de gestion de projets internationaux,* p.18. (Traduit de Tosi, Rizzo et Carroll, 1986, p.524).

1.2.4 : Modes de résolution de conflits

La diversité culturelle est l'une des causes majeures du processus de conflits dans une équipe. Thomas et Kilmann (1974) ont mis sur pied une méthodologie qui regroupe cinq catégories pour résoudre des conflits :

1)-Collaborer («Collaborer» implique la résolution du conflit de sorte que tous acteurs obtiennent satisfaction), Robbins, (1996).

2)-Rivaliser («*Rivaliser*» survient lorsque l'un ou plusieurs membres de l'équipe ne manifestent que peu ou pas d'intérêt envers les objectifs du reste des membres de l'équipe).

3)-Chercher un compromis (le «*Compromis*» implique l'atteinte d'objectifs, mais avec d'autres moyens, autres que ceux prédéfinis par l'équipe).

4)-Éviter («*Éviter*» consiste à remettre à plus tard la résolution du problème).

5)-Céder («*Céder*» implique un laisser-faire de la part d'une ou plusieurs ressources de l'équipe).

Le tableau ci-dessous expose explicitement les différentes situations créées par chaque mode de résolution.

Tableau 2
Stratégies de résolution de conflits indiquées selon les situations

Stratégies	Situations
Céder	-Le problème est plus important pour une partie que pour l'autre. -Il est important de préserver les relations avec les parties adverses. -Il faut prévenir le conflit.
Rivaliser	-Une décision rapide est essentielle. -Les subordonnés n'ont ni l'expertise ni l'information pour gérer le problème. -Le problème est généralement simple mais l'issue reste importante.
Éviter	-Il y a peu de chance de succès. -Le problème est généralement peu important. -Le conflit actuel n'est qu'un symptôme d'un problème plus grave.
Rechercher un Compromis	-Une solution temporaire est requise. -Les deux parties ont un pouvoir. -Les intérêts et les objectifs sont mutuellement exclusifs.
Collaborer	-Le problème est complexe. -Les enjeux sont importants. -La relation entre les acteurs doit être préservée.

Source : Pelletier, Marie. 1994. *Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en contexte de gestion de projets internationaux,* p. 23, (Adapté de Bénadou, 1988, p.622).

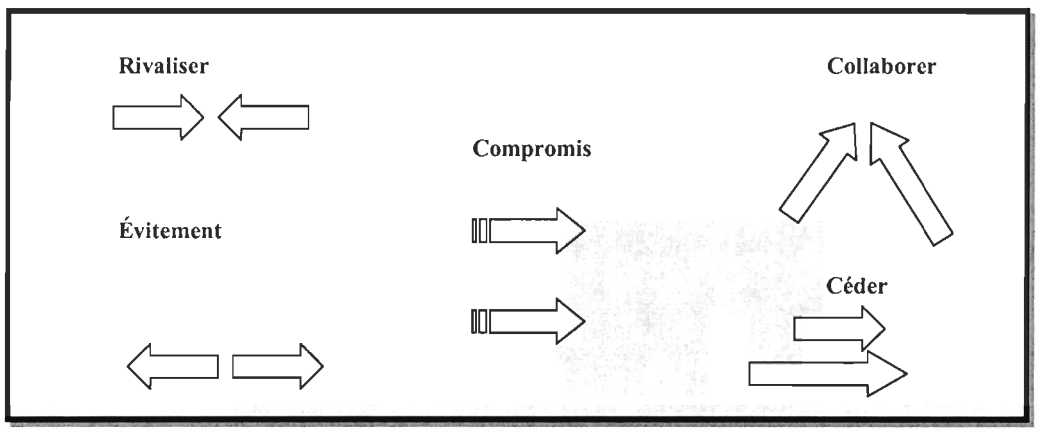
L'attitude à adopter pour gérer le conflit dépend des différents acteurs qui lui sont liés. Deutsch (1990), cité dans Cormier (2004), soutient que :

> *[...]Parce que chaque personne est unique [...] il ne peut y avoir de méthode uniforme pour gérer les conflits. Aucune méthode n'est valable pour tous les individus, aucune méthode n'est pertinente pour tous les conflits, et ce qui a donné de bons résultats hier pourra s'avérer inefficace demain*, (Deutsch, 1990, p.3).

Cette méthodologie entraîne plusieurs résultats. D'abord, les modes «*rivaliser*» et «*céder*» impliquent des résultats opposés, c'est-à-dire *gagnant-perdant*. Ensuite, le mode «éviter» donne un résultat *«perdant»*. Enfin, «collaborer» et «chercher un compromis» donnent des résultats similaires : *Gagnant- Gagnant.* Cette méthodologie montre que quelle que soit la méthode utilisée pour gérer un conflit, la tension au sein de l'équipe perdure. De façon schématique, la figure 4 montre la méthode de Thomas.

Figure 4

Attitudes face au conflit



Source : Gagné, L. 2002. (In Thomas, 1996). *Procès de résolution de conflit en gestion de projet*, p.55.

Selon Thomas et Kilmann (in op cit), la plupart des gestionnaires de projets préfèrent affronter le conflit de la façon suivante :

1)-Collaborer ;

2)-Chercher un compromis ;

3)-Éviter ;

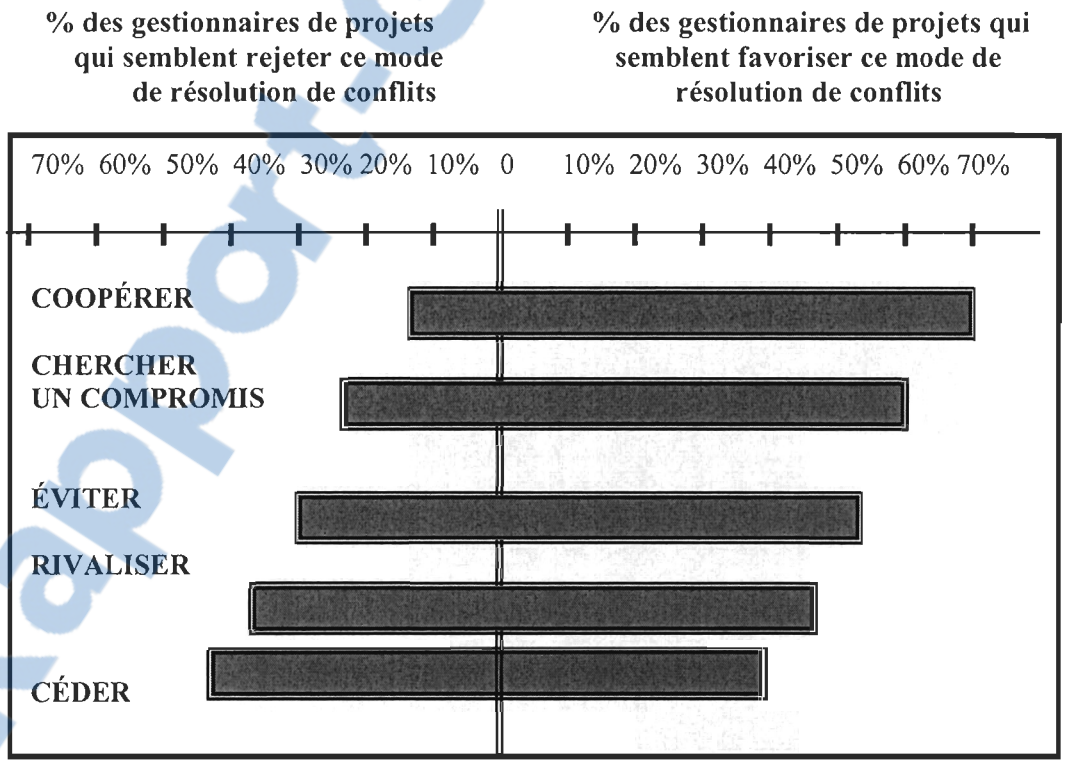
4)-Rivaliser ;

5)-Céder

La prochaine figure présente les résultats d'une enquête effectuée auprès des gestionnaires de projets. (Thamhain et al, 1975).

Figure 5

Différents modes de résolution de conflits utilisés par les gestionnaires de projets



Source : Thamhain, Hans. et al. 1975. *Conflict Management in project life cycles.* p.13-45.

Rapport-Gratuit.com

1.3 : Notion d'équipe

La littérature managériale autour de cette notion spécifie souvent qu'une équipe se distingue d'un groupe par un certain nombre de dimensions. Le concept d'équipe implique la performance d'un individu ou d'une entité dans un système. 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, selon Forsyth (1998) sur les aspects ci-dessous :

1)-La communication et l'influence mutuelle ;

2)- Le partage d'une même identité sociale ;

3)- L'existence et le partage d'une même structure.

Il est à noter qu'un groupe se transforme parfois en groupe de travail. Pour Alderfer et Hackman (1977), un groupe de travail est un ensemble d'individus qui se voient et qui sont perçus comme une entité sociale ayant des tâches indépendantes. Un groupe de travail devient alors une équipe, puisque les membres développent un engagement partagé avec la volonté d'obtention et de mise en évidence d'une synergie commune : une synergie de groupe.

À la différence d'un groupe, une équipe serait plus sensible à adopter des comportements plus cohésifs et disposerait d'une structure plus claire et formalisée. L'équipe se constitue également par un certain groupe. À ce niveau, «l'interdépendance

des membres repose sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants», (Allard-Poesi, 2003, p.12). Une équipe peut ainsi être définie comme «un ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches et qui partagent la responsabilité de leurs résultats», (Coen et Bailey, 1997, p.239). Le concept d'équipe ne fait pas seulement référence à un rassemblement de personnes. Au contraire, une équipe est une structure de base essentielle pour la réalisation d'un travail. Une équipe est donc une combinaison de personnes jouant chacune un rôle. A cet effet, Coen et Bailey (in.op.cit) distinguent quatre types d'équipes :

1)- L'équipe de travail : correspond à un groupe permanent de travail, responsable de la production de biens ou de services. La taille de ce type d'équipe varie en général de cinq à cinquante salariés. L'équipe de travail est souvent sous la direction d'un responsable (le chef d'équipe).

2)- L'équipe parallèle ou consultative : fait référence à un groupe permanent ou temporaire, responsable de la résolution d'un problème ou de son amélioration. La composition de l'équipe consultative est très variable. Toutefois, elle est composée de personnes occupant des postes provenant de disciplines différentes.

3)- L'équipe de projet : groupe temporaire chargé de l'élaboration et de la réalisation d'un projet particulier. Par exemple, le projet d'élaboration d'un nouveau produit. Comme les autres types d'équipes, l'équipe parallèle ou consultative se compose de personnes appartenant à des fonctions et disciplines différentes, comme par exemple les membres du marketing, de la production, etc.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4)- L'équipe managériale : correspond à un groupe permanent, en charge de coordonner et guider les sous-unités ou départements sous sa responsabilité et dont la performance globale lui incombe (Allard-Poesi, in op cit. p.14).

1.4 : Notion de multiculturalisme

La mondialisation des marchés et la croissance démographique mondiale font en sorte que les entreprises engagent de plus en plus des personnes issues de plusieurs cultures. Dans un article paru dans un quotidien consacré à l'emploi, le ministre québécois du développement économique déclarait que la main d'œuvre québécoise était en souffrance et que l'une des solutions pouvant remédier à cette pénurie était d'engager des personnes issues d'autres cultures. Ainsi la main-d'œuvre immigrante pourrait combler les besoins en main-d'œuvre au Québec. Dans le même article, la directrice d'une grande firme soulignait que la main-d'œuvre immigrante devenait de plus en plus en demande dans les entreprises. Cette couche de la société québécoise devient alors une mine d'or, ou du moins, un élément important pour le marché de l'emploi. Si tel est le cas, la diversité culturelle ou du moins le multiculturalisme occupe une place importante dans les entreprises d'aujourd'hui. (Higgins, [s.l.n.d].

La notion de multiculturalisme renvoie aux interactions entre les cultures. Il y a quelques années, on parlait avant tout d'équipes pluriculturelles qui regroupaient des personnes d'une même nationalité. Aujourd'hui, on parle d'équipes multiculturelles. Cette évolution terminologique, qui suppose un travail en équipe, demande une

collaboration étroite entre les individus de croyances différentes, de valeurs et de comportements différents (Chevrier, 2000). Le multiculturalisme fait référence à une diversité de cultures. En gestion de projets, lorsque l'on parle d'équipe multiculturelle, on suppose «un groupe de personnes provenant de diverses cultures, qui travaillent ensemble et qui mettent leur expérience ainsi que leur vision au service de leur entreprise», (Aoun, 2004, p.9).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le multiculturalisme n'est pas un phénomène récent. Ce qui est nouveau, c'est l'ébullition et l'universalité du phénomène. De nos jours, toutes les sphères de l'économie en sont touchées. Les flux migratoires, l'élimination des frontières, les nombreux traités d'échanges commerciaux et l'explosion technologique ne sont que quelques exemples montrant les domaines touchés par cette réalité bien implantée. Ce fait remonte à l'époque des vagues migratoires qui se succèdent depuis plus de deux siècles en Amérique latine et du Sud, en Australie, au Canada, aux États-Unis et dans les pays arabes et d'Afrique au Sud du Sahara. Le défi d'une équipe multiculturelle ne se situe pas au plan technique ni au plan professionnel, mais plutôt au plan des éléments personnels propres à l'individu (croyances, valeurs acquises par sa culture).

Selon Adler (1994), le multiculturalisme est «un carrefour [...], un point de rencontre de l'ancien monde et du nouveau monde. Quelque chose de singulièrement fascinant. Chacun vénère ses dieux et professe ses propres valeurs» (p.135). Le multiculturalisme est un phénomène regroupant plusieurs organisations. Pour Adler (*ibid*), cette notion implique «la collaboration, la cohabitation et l'interaction» (p.16) d'individus issus de plusieurs cultures.

En gestion de projets, la présence d'une équipe multiculturelle reflète son ouverture sur le monde d'aujourd'hui. Elle répond à une multitude de besoins dont celui de :

1)-S'adapter à une clientèle de plus en plus diversifiée culturellement (au regard de la mondialisation, laquelle implique une clientèle venue d'horizons culturels divers qui exige des services de qualité dans des entreprises aussi bien publiques que privées. Celle-ci embauchent dorénavant au-delà des frontières géographiques et témoignant d'une plus grande insertion des équipes multiculturelles).

2)-Répondre à l'effervescence de la mondialisation (l'augmentation des échanges commerciaux à travers le monde et le développement de l'union européenne ont entraîné l'accroissement de la mobilisation des ressources humaines).

3)-Anticiper la mobilité grandissante des employés (l'ouverture de nombreux bureaux dans le monde ainsi que la délocalisation des industries ont suscité une croissance de la mobilité des employés. Un procédé qui oblige une prise en compte de la multiplicité culturelle des demandeurs d'emplois dans ces zones). Vu comme tel, le multiculturalisme des équipes peut procurer un certain nombre d'avantages (Aoun, in. op. cit, p.25):

- Des compétences variées et une vision universelle avec une meilleure connaissance locale pour faire face à la concurrence, à la mondialisation et à l'adversité ;
- Des idées créatives et novatrices ;
- Le transfert d'expériences et d'expertises ;

- L'apport d'une plus-value aux clients.

Pour Hofstede (1982), Cox et Black (1991), la diversité culturelle est source de créativité et d'innovation. Elle peut donc constituer un grand avantage concurrentiel pour les entreprises (Adler, 1983). Bien que difficile à gérer, la pluralité de cultures implique des meilleurs résultats aux projets (Kirchmeyer et Cohen, 1992). La diversité de culture augmente la productivité, mais accroît également la complexité du processus conflictuel (Adler, 1986). Elle est aussi enrichissante si la situation est bien gérée, car elle apporte des synergies et des éléments enrichissants qui peuvent naître au sein de l'équipe. La culture permet, comme le mentionne Morgan (1989), de mieux canaliser les efforts des individus dans une équipe tout en poursuivant les objectifs souhaités. On peut aussi reconnaître que :

> *Les équipes hautement productrices et moins productrices diffèrent dans leur façon de gérer la diversité et non, comme il est fréquemment admis, dans la présence ou l'absence de diversité. Quand elle est gérée, la diversité devient une ressource productive pour l'équipe. Quand elle est ignorée, la diversité crée des difficultés de fonctionnement qui diminuent la productivité de l'équipe,* (Adler, 1986, p.43).

Toutefois, certains risques demeurent (Aoun, in. op. cit, p.30), parmi lesquels ont peut retenir :

1)- L'inadaptation aux différentes cultures des membres de l'équipe ;

2)- L'inacceptation du manager à exploiter les différences culturelles ;

3)- La rétention d'informations,

4)- Des malentendus culturels.

La diversité culturelle peut entraîner un certain manque de cohésion au sein de l'équipe. La confrontation à d'autres cultures a des effets différents d'une personne à l'autre, comme le souligne Chevrier (2003). Toutefois, cette confrontation peut aussi déclencher des cohésions au sein de l'équipe. Adler (1986) a catégorisé dans ses travaux, les éléments susceptibles d'alimenter cette cohésion. Le premier élément est *l'attitude*. Pour l'auteur, le climat de confiance est plus présent dans une équipe homogène qu'hétérogène. Ce manque de confiance naît en général du fait que certains membres de l'équipe ont du mal à communiquer avec les autres. Le second élément est *l'obstacle sémantique*. Les membres de l'équipe ont du mal à valider les idées de l'autre et à reconnaître cette personne à sa juste valeur. La sémantique implique alors que, dans les équipes multiculturelles, certains membres de l'équipe se croient «le centre du monde». Ces équipes multiculturelles posent non seulement des problèmes au dirigeant de l'équipe, mais elles entraînent également des tensions. Ainsi, dans le cas de notre travail, nous utiliserons de préférence le terme de «multiculturel» plutôt qu'«interculturel» ou «pluriculturel».

1.4.1 : Équipes multiculturelles

De nos jours, aucun gestionnaire de projets n'a besoin d'aller à l'étranger pour travailler avec des équipes multiculturelles. Avec le flux migratoire, la reconnaissance de certaines populations, notamment autochtones, et l'ouverture de plusieurs frontières, il n'est plus difficile de rencontrer de telles équipes. Ce multiculturalisme est présent dans toutes les entreprises des quatre coins de la planète. On assimile à une équipe

multiculturelle, des personnes faisant partie d'une équipe et travaillant avec des personnes issues de plusieurs cultures. Ce multiculturalisme fait alors naître trois types d'équipes à savoir:

1)-Les équipes symboliquement biculturelles.

Dans cette équipe, tous les membres de l'équipe sont issus d'une même culture, à l'exception de l'un. Par exemple, dans une firme, tous les membres d'une équipe sont français, sauf un qui est belge. Le belge devient par conséquent l'élément «différent» de l'équipe. Pourtant, la contribution du belge, même isolé de son groupe culturel ne pose aucun problème.

2)-Les équipes réellement biculturelles.

Dans ce genre d'équipe, il y a présence de deux cultures. Plusieurs membres de l'équipe font partie de l'une ou de l'autre culture présente au sein de l'équipe. Par exemple, si l'équipe compte dix membres et que les deux cultures dominantes sont asiatiques et américaines, la combinaison de cette équipe peut être six asiatiques pour quatre américains, ou alors trois asiatiques contre sept américains, etc.

3)-Les équipes multiculturelles proprement dites.

Dans cette équipe, on retrouve plusieurs cultures. Ici, la notion de «multiculturel» prend tout son sens. Les membres de ce genre d'équipe proviennent de plusieurs régions géographiques. L'Organisation des Nations Unies (O.N.U) par exemple, est un modèle concret du multiculturalisme proprement dit. Par exemple une équipe constituée de dix membres, et dont les cultures en présence sont asiatique, africaine européenne,

américaine. La constitution de l'équipe peut alors prendre la forme suivante : quatre asiatiques, deux africains, un américain, trois européens, etc.

1.4.2 : Notion de culture

L'existence de plusieurs nationalités suppose la présence de différences culturelles. L'intérêt que nous portons aux interactions entre cultures exige que nous nous attardions sur la notion même de culture. Il est essentiel de bien définir le terme de culture dans ce travail compte tenu de la controverse qui l'entoure. D'ailleurs, tout auteur qui l'utilise se plaît à se rappeler l'article de Krober et Kruckhohn (1952) qui recense dès 1952, plus de 150 définitions différentes de la culture. Il est donc évident que le caractère polysémique de cette notion oblige tout chercheur à nuancer son approche. La culture ne peut être perceptible dans une dimension unique, mais plurielle. La culture est un concept largement utilisé en management depuis les dernières années. Des auteurs comme Aktouf (1989) se sont intéressés en profondeur au concept. Linton (1945), un autre pionnier de la notion, assimile à la culture une «conduite propre à une société». En management et dans une équipe de travail en général, le phénomène de culture est donc très présent.

Le développement d'une équipe et surtout de l'entreprise pour laquelle elle en fait partie implique de repenser la question des cultures et des modes de management. Une telle démarche suppose une clarification de la notion précise de culture d'entreprise. Ce concept de culture dans la vision managériale, que l'on appelle aujourd'hui culture d'entreprise, n'apparaît que plus tard dans les années 1980.

Pour Bournois (1998), un ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir, commun aux membres d'une même organisation, reflète bien une culture d'entreprise. L'auteur ajoute que la culture d'entreprise fait référence non seulement à un mode de pensée, à un système de valeurs, mais aussi à des règles organisées qui sont respectées par l'ensemble des membres de l'entreprise. C'est par la culture d'entreprise que va s'organiser la continuité d'une équipe qui convergera vers un même postulat. La gestion d'une équipe multiculturelle constitue un élément important auquel doit faire face un dirigeant.

La culture d'entreprise permet à l'entreprise d'avoir une identité propre à elle, c'est-à-dire un facteur d'identification et de différenciation par rapport aux autres entreprises dans la sphère économique et managériale. La culture d'entreprise permet aux membres d'une équipe d'origines, de formations et d'intérêts personnels différents, de demeurer et de coopérer au sein d'une même organisation. La culture d'entreprise permet en fait à un individu œuvrant pour une entreprise, de vivre et de se développer au sein d'un environnement professionnel.

Cette autre définition de la culture fait évoque une autre vision, celle de l'acceptation des valeurs et des pratiques communes qui assurent la continuité d'une société dans le temps. La diversité culturelle fait en sorte que certains auteurs comme Deol (in Pouillon, 1961) soutiennent que chaque individu se développe dans un contexte national, professionnel et familial particulier, qu'il vit des expériences propres et se trouve de ce fait, porteur d'une culture unique. En effet, à l'instar de Diol, Pouillon (1961), soutient qu'au-delà de quelques différences de surface se profile une sorte ce

Rapport-Gratuit.com

culture humaine qui rassemble tous les peuples. Le terme de culture est sans doute l'un des termes les plus abordés de nos jours. L'histoire de l'anthropologie, met quant à son tour quatre conceptions de la culture, à savoir :

1)-Le déni de différence (cette conception implique le refus de la différente de culture).

2)-La hiérarchie des cultures (cette conception implique une classification des différentes cultures à une échelle par rapport aux autres cultures). Le plus souvent, une personne appartenant à une culture classera sa culture au-dessus des autres cultures existantes.

3)-La perceptive universaliste (implique que chaque personne différente d'une culture appartient à l'espèce humaine), Chevrier (1995).

4)-Le relativisme culturel (implique qu'à cause de certaines contraintes, aucune culture ne peut accumuler du retard sur une autre).

D'autres éléments sont associés à la culture comme le souligne Adler (1994) :

1)-Les valeurs : on associe aux valeurs tout ce qui est sacré pour une culture. Par exemple : la famille, le travail, etc.

2)-Les attitudes : on associe à l'attitude, les agissements d'un individu issu d'une autre culture. On noter par exemple : la sensibilité d'une personne, l'ouverture ou la fermeture d'esprit d'une personne.

3)-Le comportement : on associe au comportement, les actions ou la manière de se tenir d'un individu. Comme comportement, on peut citer la façon qu'a une personne de se tenir en public. Le comportement décrit également les habitudes, le caractère propre à une personne.

En regard de toutes les définitions de la culture, dans le cadre de ce travail, nous nous rapprochons de la définition proposée par Adler (in.op.cit). Cette définition paraît plus complète, car elle prend en considération le fait que l'individu s'ouvre et se distingue des autres par son comportement et son passé. Dans sa différence de culture, Adler estime que l'individu est doté de plusieurs identités sociales en référence aux diverses communautés au sein desquelles sa socialisation s'est déroulée. De plus, c'est de cette interrelation que ce détermine le fait culturel. Ainsi, au regard du caractère polysémique de cette notion de «culture», ce travail intègrera la culture dans sa dimension d'appartenance à un pays et/ ou à une nation.

Il y a confrontation dans notre approche pour Linton (1945), un autre classique du domaine qui se penche sur la culture en spécifiant que «la culture consiste en la configuration des conduites apprises et elle est le résultat d'un comportement dont les composantes et les déterminants sont partagés et transmis par les membres d'une société particulière» (p.32). Rocher (1968) pose une autre définition à la culture. Pour l'auteur, la culture englobe «une manière de penser et d'agir servant de façon objective et symbolique à constituer une distinction» (p.102). Une approche qui épouse ici la perception d'Adler (in.op.cit) que nous adoptons.

Compte tenu des diverses définitions que nous avons évoquées plus haut, nous pouvons associer une vision personnelle à cette notion. La culture pour nous est d'une part, l'ensemble des savoir-faire, des croyances, des valeurs et des aptitudes propres à un individu issu d'une société distincte. D'autre part, elle constitue l'ensemble des valeurs, des croyances et des aptitudes qui font la distinction d'un groupe communautaire

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

identifiable par ses origines géographiques, ainsi que pour ce qui concerne et qui existe au sein d'une organisation. Notre définition de la culture, nous pouvons le constater, rejoint aussi celles apportées par Linton et Rocher ou par Hofstede (in.op.cit) dans une certaine mesure. En effet, on apprend de ces auteurs que la notion de culture ne se focalise pas uniquement à la société perçue comme étant une «nation», mais qu'elle peut aussi être appliquée à la société au sens plus étroit; comme dans un groupe ethnique ou dans une communauté ayant des règles de fonctionnement spécifiques. C'est du moins dans ce sens qu'Adler (1991) s'oriente quand elle propose sa définition selon laquelle la culture est «un ensemble de modèles qui décrit le comportement à venir et que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles qui constituent la marque distinctive d'un groupe humain». Le noyau essentiel de la culture serait alors composé d'idées traditionnelles (transmises historiquement, puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées[3]. De façon générale, la culture est un jeu d'identité, qui met de l'avant celle d'un individu avec un autre groupe.

1.4.3 : Comprendre les cultures

Dans la gestion de projets, le gestionnaire de projets a pour rôle de coordonner les activités de l'équipe. Il a également pour rôle de diriger et mobiliser les ressources allouées au projet pour atteindre les buts de celui-ci. À son rôle s'ajoute la création d'un climat favorable pour l'équipe. Avec des équipes de plus en plus diversifiées au plan

---

[3] Adler, N. J.(1991). *International Dimensions of organizational Behavior*, Boston, PWS- *KENT Publishing Company.*

culturel, le gestionnaire se doit de connaître et de tenir compte des différences culturelles de chaque équipe. En effet, nous l'avons déjà souligné, avec l'internationalisation des équipes de travail, plusieurs cultures sont désormais mises de l'avant et sont ainsi appelées à se côtoyer. La littérature dans ce domaine recense différentes cultures selon les régions et leurs caractéristiques propres :

La culture nord américaine.

La culture nord américaine, même si elle reste encore contestée, s'inspire de la doctrine du «laisser faire» mettant en avant l'individu. Ainsi, l'individu occupe une place de choix dans cette culture, il est priorisé. Le rapport à la compétition et la forte tendance à l'accroissement de la performance font que la culture nord américaine est parfois caractérisée de *non sociable.*

La culture asiatique.

Lorsque l'on parle de culture asiatique, on se heurte à deux groupes. D'un côté nous avons la culture malaise (Malaisie, Indonésie) qui est influencée en majorité par la religion islamique et de l'autre côté il y a la culture des pays comme le Japon et la Chine, influencés par le bouddhisme. La chine, qui détient la plus grande population en Asie, influence le reste du continent par sa doctrine du confucianisme, qui met en avant le respect des autres et la morale. Ainsi, la culture asiatique évolue autour de ces deux fondements mais aussi autour des liens de familiaux.

La culture européenne.

Avec la mise sur pied de l'Union européenne et l'adhésion de plusieurs pays à cette organisation, il est difficile aujourd'hui de parler de culture européenne. Toutefois, en nous appuyant sur la France comme exemple, nous pouvons dire que ce pays semble être au premier plan. La culture française par exemple n'est pas différente de la nord américaine. L'individu est mis de l'avant, sauf que dans la culture française, les intérêts d'une classe de la population sont favorisés au détriment des autres. Les privilèges de la société sont mis entre les mains d'une minorité qui souhaite la conserver le plus longtemps possible. Ainsi, on assiste à des frustrations de la part du reste de la population. Ce sont là des composantes que l'on retrouve dans la culture américaine, surtout dans celle des pays développés comme les Etats-Unis.

La culture africaine.

La culture africaine se caractérise par des forts liens familiaux du type patriarcal ou matriarcal (Etounga 1991). La culture africaine est parfois considérée comme une grande famille. La société s'entraide, ce qui fait qu'elle a une orientation de plus en plus communautaire.

Après avoir fait un tour d'horizon sur les différentes cultures existantes, nous pouvons soutenir que la culture asiatique ainsi que la culture africaine sont plus collectivistes en comparaison aux cultures européenne et nord américaine qui sont pour leurs parts,

individualistes (Hofstede, 1980). Le tableau ci-dessous montre le type de biais existant dans les relations multiculturelles.

Tableau 3

Types de biais dans les relations multiculturelles

Niveau	**Manifestations**
Cognitifs	-Jugements de valeurs -Incompréhension partiel ou tronqué
Affectifs	-Peur de l'autre -Méfiance, réticence, intolérance -Refus de communiquer -Développement de stéréotypes
Conatifs	-Tentative de domination -Discrimination -Rejet des membres de l'autre culture

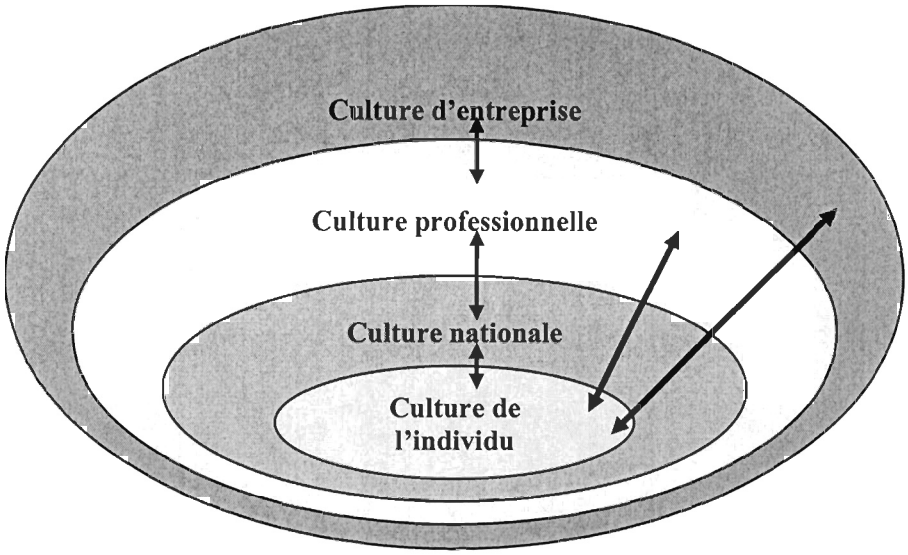
Source : Meir, Olivier. 2006. *Management interculturel*, p.91.

Toute équipe, quelle que soit sa taille, forme un groupe d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle ou de métier, culture personnelle, etc. L'individu n'échappe donc pas à cette mosaïque de cultures présente dans toute organisation. Ces différences culturelles au sein d'une équipe vont non seulement influencer le comportement des membres de l'équipe, mais aussi générer des conflits.

La culture ici a pour fonction donc, de réunir des individus en collectivité. Si tel est le cas, alors la culture se veut un contenu très diversifié (Huntington, 1994). La figure ci-dessous montre comment lesdites cultures interagissent entre elles au sein d'une organisation.

Figure 6

Influences culturelles sur l'individu



Source : Dupriez, P. et al. 2000. *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel*. p.355.

Culture de l'individu.

Cette forme de culture est intrinsèque et propre à chaque individu, mais est aussi le résultat de la somme du vécu de chacun.

Culture nationale.

La culture nationale fait référence à une volonté exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun suivant les règles dictées par la société ou le pays. Cette volonté peut s'exprimer par la langue, des pratiques religieuses, des coutumes du pays, etc. La culture nationale est donc un mode de vie propre à des individus vivant dans un même

pays. Une culture est dite nationale, lorsque certaines pratiques sont communes à la majorité de la population (religion, langue, habitudes alimentaires). Dadfar (1992), cité par Meir (2006), catégorise cette culture de deux façons :

- La culture de surface qui se caractérise par des éléments comme la coutume, les habitudes alimentaires, l'habillement, etc. ;
- La culture profonde qui est peu perceptible par les autres et qui se caractérise par les croyances, la religion, les valeurs, etc.

L'addition des cultures nationales donne la culture régionale. En effet, La culture régionale désigne «la diversité de cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays», (Meier, 2006, p.24).On parle alors, comme nous l'avons déjà spécifié, de culture africaine, européenne, asiatique, etc.

Culture professionnelle.

La culture n'est pas seulement l'aboutissement de caractéristiques nationales et géographiques. Elle est aussi le reflet d'un passé professionnel. La culture professionnelle est une culture acquise par le travail, basée sur la formation et expérience liées au travail.

Culture d'entreprise.

Nous l'avons déjà longuement exposé, mais rappelons qu'elle associe la façon de faire dans une entreprise, dans ses opérations de prise de décision et d'investissement.

1.5 : Critères de différenciation de Hofstede

Nous exposons dans cette section les quatre critères de différentiations apportés par Hofstede (1987) et qui vont prendre une importance centrale dans le cheminement de cette recherche.

1.5.1 : Distance hiérarchique

On assiste à une distance hiérarchique lorsque le pouvoir hiérarchique n'est pas distribué de façon efficace. Le chef (celui qui détient le pouvoir) détient trop de pouvoir au détriment du subordonné. L'autorité n'a lieu que lorsqu'il y a soumission et le pouvoir n'est présent que s'il y a dépendance. Pour chaque culture différente, il existe le degré de pouvoir. Des pays à distances hiérarchiques élevées comme la France, l'Espagne, les pays d'Afrique noire, le chef a une quasi main mise sur les subordonnés (ceux qui sont soumis), contrairement aux pays à distance hiérarchique faible comme les pays scandinaves. Pour Hofstede (*ibid*), quatre éléments sont à l'origine de la naissance de la distance hiérarchique :

- Le premier élément est la position géographique du pays. Plus le pays est proche de l'équateur, plus grande est sa distance hiérarchique.
- Le deuxième élément est lié à la taille de la population. La démographie d'un pays détermine la direction que prend le pouvoir dans un pays.
- Le troisième élément est lié à la richesse du pays et à la distribution des revenus à l'intérieur du pays.
- Le quatrième élément est le poids de l'histoire du pays. Plusieurs traditions passées ont laissé des héritages spécifiques. Par exemple, les pays dans lesquels un empereur exerçait sa domination ont hérité du gène de domination. Le tableau 4 présente le niveau de distance dans les relations de pouvoir.

Tableau 4

Différence au niveau de la distance dans les relations de pouvoir au travail

Sociétés à faible distance dans les relations de pouvoir au travail	Sociétés à forte distance dans les relations de pouvoir au travail
-La hiérarchie symbolise une inégalité des rôles par commodité -Les subordonnés veulent être consultés -Le chef idéal est un démocrate plein de ressources	-La hiérarchie reflète une inégalité existentielle -Les subordonnés sont demandeurs d'instructions -Le chef idéal est un autocrate bénévole

Source : Hofstede, Geert. [S.n] «Le sens et les aspects de la culture dans le management international», In *recueil de lecture et de cas, MGP 7017 : Gestion de projets internationaux*, été 1999.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1.5.2 : Contrôle de l'incertitude

Cette dimension renvoie à la façon dont les membres d'une société font face au risque et à l'imprévisibilité de l'avenir. Pour Hofstede (1987), c'est le degré de tolérance d'une

Rapport-Gratuit.com

culture vis-à-vis de l'inquiétude provoquée par des événements futurs qui détermine l'incertitude. La tolérance au risque varie d'une culture à une autre. La mise sur pied des règles et procédures ainsi que la recherche de stabilité ont permis de réduire l'incertitude. Les pays comme la Belgique, l'Italie, le Venezuela, l'Argentine, etc. ont un contrôle élevé d'incertitude contrairement aux pays anglo-saxons. Les pays en voie de développement ont par contre un contrôle faible à l'incertitude (Hofstede et Bourllinger, 1987, p.82). Le tableau suivant montre la différence de perception de l'incertitude au travail des sociétés à faible contrôle d'incertitude et des sociétés à forte propension à l'incertitude.

Tableau 5

Différences de perception à écarter l'incertitude

Sociétés à faible propension à écarter l'incertitude au travail	Sociétés à forte propension à écarter l'incertitude au travail
-Répugnance pour les règlements écrits ou oraux -Peu de formalisation et de normalisation	-Besoin émotionnel de règlements écrits ou oraux -Formalisation et normalisation importante

Source : Hofstede, Geert. [Sn] «Le sens et les aspects de la culture dans le management international», In *recueil de lecture et de cas,* p.98.

1.5.3 : Individualisme et collectivisme

Cette dimension permet de classer les sociétés existantes en deux catégories. D'une part il y a des sociétés individualistes et d'autre part des sociétés communautaires. La double orientation de cette dimension implique que l'individualisme est propre à chaque personne, contrairement au collectivisme qui implique la participation des autres acteurs

dans le projet. Ainsi, les deux éléments entraînent un consensus faisant appel à une orientation partagée. L'appartenance à l'un ou l'autre des types de sociétés permet de remarquer que les pays à culture individualiste sont plus riches que les pays à culture communautaire. Les raisons de cet écart s'expliquent par le fait que les individualistes mettent l'accent sur les défis à relever, c'est-à-dire sur le fait d'aller de l'avant pour rendre leur niveau de vie encore meilleur, comparativement aux communautaires qui mettent l'accent sur la formation accrue ainsi que sur les capacités professionnelles. Les Etats-Unis, l'Australie et la Grande Bretagne sont les pays les plus individualistes au monde (Hofstede et Bourllinger, in op cit, p.28). Le tableau 6 souligne la différence entre les sociétés collectivistes et les sociétés individualistes.

Tableau 6

Différence entre collectivisme et individualisme

Sociétés collectivistes	Sociétés individualistes
-Les normes de valeurs diffèrent à l'intérieur et à l'extérieur du groupe -Les autres sont perçus comme membres de leurs propres groupes -La relation l'emporte sur la tâche -Modèle normal de relation employeur-employé	-Les mêmes normes de valeurs s'appliquent à tous -Les autres sont perçus comme ressources potentielles -La tâche l'emporte sur la relation -Modèle calculé de relation employeur-employé

Source : Hofstede, Geert. [Sn] «Le sens et les aspects de la culture dans le management international», In *recueil de lecture et de cas*, p.95.

1.5.4 : Valeurs masculines et féminines

La répartition des rôles au sein d'une organisation selon les genres (masculin ou féminin) dépend d'une culture à une autre. Cette dimension met en exergue des valeurs

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

possessives et dominatrices au détriment du bien-être des ressources. La valeur masculine, tout comme la valeur féminine sont toutes deux bénéfiques pour une organisation. D'une part, la masculinité met un accent sur la productivité et la recherche de l'obtention des buts visés par l'organisation, tandis que la féminité met en avant le bien-être des ressources humaines allouées au projet, ou le développement des relations interpersonnelles. Parmi les pays répertoriés par Hofstede (in.op.cit.) dans son étude, le Japon, les pays germaniques, les pays caribéens d'Amérique latine, ont un indice de masculinité très élevé. Les pays à indice féminin plus élevés sont notamment la France, le Pérou, les pays d'Afrique noire, les pays scandinaves. Hofstede (*ibid*), souligne qu'il existe une certaine corrélation entre l'indice de masculinité et la latitude. Plus le pays est proche de l'équateur, plus grand est l'indice de masculinité. Les valeurs féminines favorisent l'environnement interne et externe de l'organisation et protègent des valeurs comme la qualité de vie, contrairement à la masculinité qui favorise la réussite économique. Le tableau 7 souligne la différence entre les sociétés masculines et féminines.

Tableau 7

Différences entre masculinité et féminité

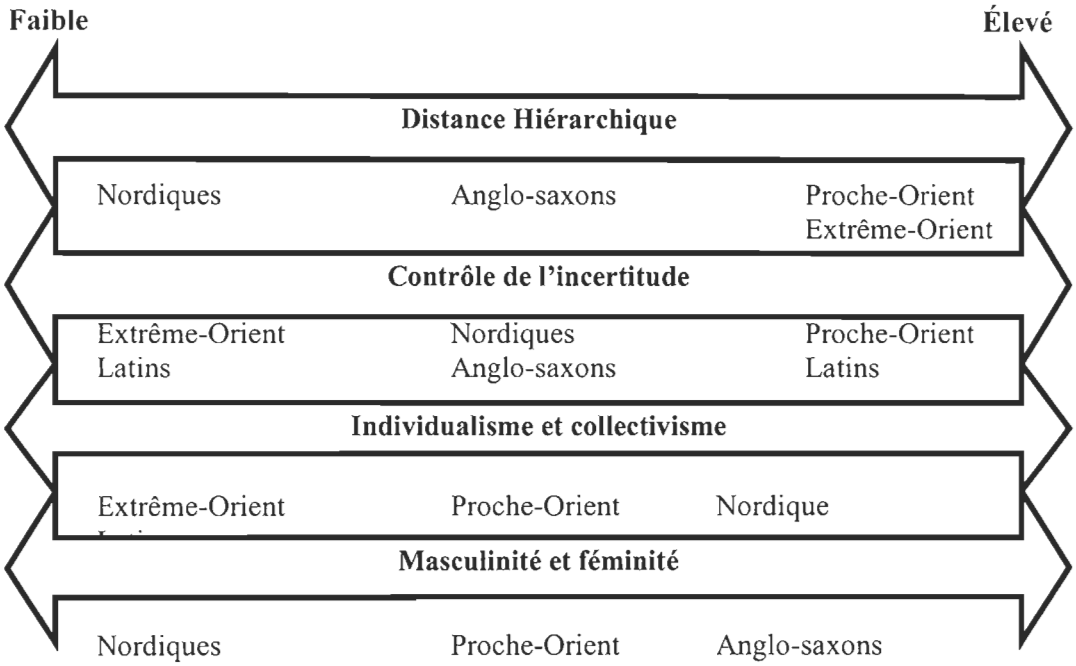
Sociétés féminines	Sociétés masculines
-La confiance en soi n'est pas pertinente -Accent mis sur la qualité de la vie -Accent sur l'intuition	-La confiance en soi est appréciée -Accent mis sur la carrière -Esprit de décision

Source : Hofstede, Geert. [Sn] «Le sens et les aspects de la culture dans le management international», In *recueil de lecture et de cas,* p. 97.

Les quatre dimensions de Hofstede nous ont permis de faire un classement en fonction des régions comme le montre la figure 7.

Figure 7

Classement des pays en fonction des quatre dimensions de Hofstede



Source : Schermerhorn, J.1994. *Les dimensions internationales et multiculturelles du comportement organisationnel*, p.68.

1.6 : Communication multiculturelle

La communication est un enjeu important auquel doit faire face le dirigeant d'une équipe multiculturelle. On parle de communication multiculturelle lorsqu'un individu issu d'une culture différente envoie un message à un autre individu appartenant à une culture différente de la sienne. Pour Cormier (1995, p.44), le message transmet des informations sur des faits, des opinions, des pensées, des sentiments. Plus la différence culturelle est grande plus grande sera la fausseté de la communication. La communication peut sembler difficile comme le souligne Kanungo (1980). Une mauvaise maîtrise de la communication dans une équipe de ce type peut accroître le

processus conflictuel. Auteur de plusieurs ouvrages dans la question des conflits en management, Adler (2002) souligne qu'il existe trois éléments essentiels liés à la communication dans une équipe multiculturelle, soit: la perception du message, l'interprétation dudit message et enfin l'évaluation multiculturelle. Pour Meir (2006), il existe deux types de communication: la communication interne et la communication externe :

- La communication interne permet l'échange et le partage d'informations au sein de l'équipe. Ainsi, la communication interne a pour but de créer un meilleur climat de travail ;
- La communication externe a pour fonction de maintenir la notoriété de l'organisation. Elle permet entre autres d'accroître la stabilité des différentes ressources allouées au projet.

Kotler (1997) (cité dans Pelletier, 1994) décrit le processus de communication sous huit grandes étapes:

1)-L'émetteur : initie la communication ;

2)-Le codage : implique la manière avec laquelle l'émetteur va initier la communication ;

3)-Le message : l'élément que va annoncer l'émetteur ;

4)-Le décodage : la façon avec laquelle celui à qui le message est destiné va interpréter le message ;

5)-Le récepteur : personne à laquelle le message est destiné ;

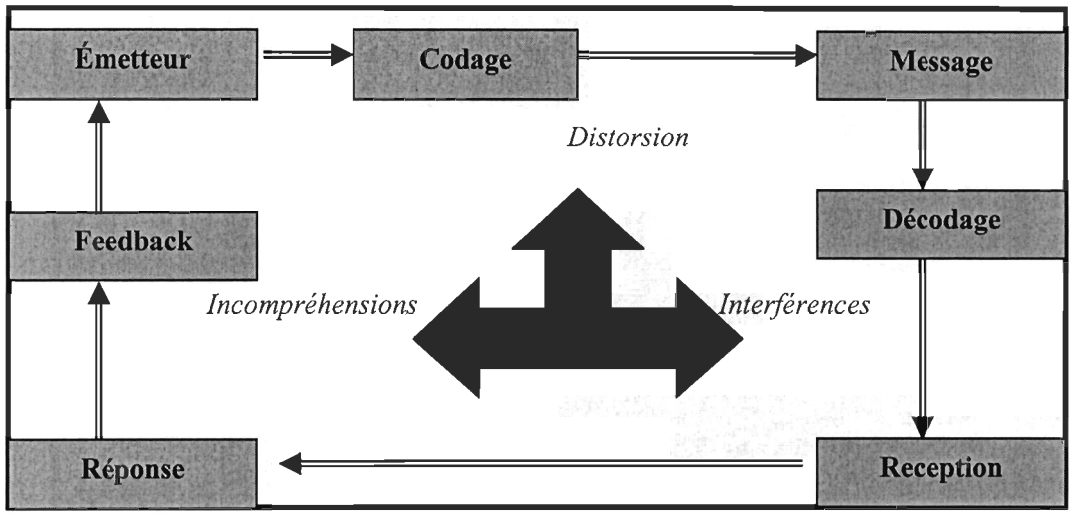
6)-La réponse : la répercussion du récepteur par rapport au message ;

7)-Le feedback : l'élément d'échange reçu par le récepteur ;

8)-La nature du contexte : la situation qui permet à l'émetteur d'initier la communication, (voir figure 8).

Figure 8

Processus de communication



Source : Meir, Olivier. 2006. *Management interculturel*, p. 191.

En effet, la communication qui fait intervenir un émetteur et un récepteur par l'intermédiaire d'un message n'est pas le seul moyen de se faire comprendre par les autres membres de l'équipe. Il existe une autre manière de communiquer sans pour autant dialoguer avec les membres de l'équipe. C'est *la communication non verbale*. Pour Burgoon (1985), la communication non verbale est un processus à sept codes qui suit la logique ci-dessous :

1) la kinésique (correspond aux éléments, aux gestes),

2) la proxémique (éléments liés à l'espace),

3) l'apparence au physique (éléments liés au physique),

4) le comportement tactile (éléments liés à nos manières),

5) la vocalique (éléments liés à la voix),

6) la chronémique (éléments temporels),

7) les artefacts (utilisation d'objets).

Le tableau ci-dessous présente les différentes manifestations d'une communication non verbale.

Tableau 8

Différentes manifestations de la communication non verbale

Manifestations	Caractéristiques
Mouvements physiques et corporels	Présentation, salutation, expression du visage, gestes, allure physique, inaction, mouvement des yeux, etc.
Manifestations sensorielles et personnelles	Odeur corporelle, haleine, autres caractéristiques sensorielles.
Paralangage	Qualité de la voix, vitesse de parole, tonalité de la voix, élocution.
Rapport au temps	Perception du temps et relation au temps, ponctualité, retard, précipitation.
Utilisation de l'espace	Distance par rapport à l'interlocuteur et délimitation de l'espace personnel et social.
Environnement physique	Organisation spatiale, décoration, éclairage.

Source : Meir, Olivier. 2006. *Management interculturel,* p. 196.

Les membres d'une équipe multiculturelle ne sont tous pas enclins à se repousser. Le modèle de la similarité -attraction de Byrne (1971), implique que les gens semblent plus

ouverts aux individus qui leur ressemblent. Si tel est le cas, alors les personnes provenant de cultures individualistes par exemple seront plus ouvertes aux personnes issues de la même culture qu'elle.

1.6.1 : Rôles du gestionnaire en matière de communication multiculturelle

Le gestionnaire de projets doit être capable de diffuser le plus clairement possible l'information aux membres de son équipe, sans fausser le contenu. En matière de communication multiculturelle, le gestionnaire de projets peut jouer six rôles distincts, soit trois au plan de la communication interne (rôle de symbole, de leader et d'agent de liaison) et les trois autres au plan de la communication externe (rôle d'observateur, de diffuseur, de porte-parole).

1)-*Rôle de symbole* : le gestionnaire de projets fait la promotion de la diversité culturelle de l'entreprise, il met l'accent sur les valeurs fortes admises par l'ensemble des membres de l'équipe.

2)-*Rôle de leader* : ce rôle permet au gestionnaire d'agir à titre de personne ressource. Ici, il doit être capable de motiver son équipe et de bien la gérer. Il doit être une référence pour l'équipe et, en cas de problème ou de conflit, il doit pouvoir les gérer.

3)-*Rôle d'agent de liaison* : ce rôle est essentiel, car il permet d'assurer une ligature entre les différentes ressources de l'équipe.

4)-*Rôle d'observateur* : ce rôle permet au gestionnaire de déceler les éléments qui peuvent être bénéfiques pour l'équipe (synergie), ou au contraire nuire à l'équipe (conflit).

5)-*Rôle de diffuseur* : la communication étant importante dans une équipe multiculturelle, il va de soi que l'information parvienne au bon moment à chaque membre de l'équipe. Sur ce plan, il est donc essentiel que le gestionnaire diffuse l'information de façon efficace.

6)-*Rôle de porte parole* : le gestionnaire doit être capable de faire la promotion des valeurs de son entreprise en dehors de son environnement de travail habituel.

1.6.2 : Avantages et inconvénients du multiculturalisme

Plusieurs auteurs, dont Laurent (1983), voient en la diversité culturelle comme un élément essentiel en management. Certains gestionnaires y perçoivent des avantages et d'autres, des inconvénients. Le tableau 9 montre certains avantages et inconvénients de la diversité culturelle dans une équipe.

Tableau 9

Avantages et inconvénients de la diversité culturelle

Avantages	Inconvénients
-Élargit les orientations de l'entreprise -Développe la créativité -Élargit l'éventail de solutions -Accroît la flexibilité	-Accroît les risques d'ambiguïté et de complexité -Rend difficile la convergence des actions -Difficile de s'entendre sur une action -Insuffisance de la communication

Source : Adler, N. 1994. *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle,* p. 107.

1.7 : Synergie culturelle

La synergie culturelle est une forme de gestion qui associe à la diversité culturelle une forme positive et payante pour l'entreprise. Au lieu de nier ou de réfuter la pluralité de culture, une gestion synergique est favorisée. Admettre et reconnaître l'autre comme individu à part entière peut être un atout pour l'entreprise.

1.7.1 : Création d'une synergie culturelle

La création d'une synergie culturelle est très difficile, compte tenu des diverses cultures et acteurs en présence. Le schéma de création synergique prend la forme qui suit :

Étape 1 : Description de la situation. D'une culture à l'autre, la description et la vision d'une situation sont très différentes. Par exemple dans la culture nord américaine et la culture asiatique, la résolution des problèmes est fondamentalement différente. Chez les uns, on agit dès que l'on constate une anomalie, tandis que chez les autres, même si les signes d'anomalies sont présents, on attendra jusqu'au point de non-retour, (Dumaine, 1989, p.48).

Étape 2 : Interprétation culturelle. Dans cette étape, chaque membre d'une culture interprète et analyse le problème dans les perspectives de sa propre culture. Dépendamment de la situation, l'interprétation prend alors un autre sens compte tenu des cultures en présence. Les valeurs culturelles, par exemple sont interprétées

Rapport-Gratuit.com

différemment d'une culture à une autre. Les valeurs familiales pour ne citer que cet exemple, sont perçues de façon différente chez les africains et chez les européens.

Étape 3 : Créativité culturelle. Cette troisième étape permet de déceler les différents atouts qu'un individu peut apporter à une organisation.

Étape 4 : Mise en œuvre. Cette quatrième étape permet à chaque membre de s'identifier par rapport à sa culture avant de connaître celle des autres. Sans une complète compréhension de sa culture et celle des autres il est difficile de faire naître des synergies culturelles. Dumaine (*ibid*) reconnaît en la synergie culturelle une méthode de gestion de la diversité culturelle. Les gestionnaires travaillent donc par petit groupe avec les membres de l'équipe pour implanter des synergies culturelles. Celle-ci devient alors un élément important pour les équipes. Plus il y a de la diversité culturelle et plus la synergie est importante.

1.7.2 : Influence du multiculturalisme sur l'équipe

Le multiculturalisme est un élément qui peut influencer les équipes de travail. Les gestionnaires d'équipes ont répertorié plusieurs éléments associés à l'influence au multiculturalisme:

1)- La perte de productivité : elle naît en général dans une équipe multiculturelle lorsque les membres ne voient pas ou ne veulent pas voir les choses sous un angle collectif.

Une disparité de point de vue ralenti alors souvent la productivité. En voulant faire valoir son point de vue (qui n'est généralement pas valable), le gestionnaire de projets ou tout autre travailleur retarde les tâches. Nous abondons dans le même sens qu'Adler (1994) qui souligne que lorsque «la diversité culturelle accroît l'ambiguïté [...] la productivité du groupe s'en trouve réduite» (p.39).

2)- Le problème d'attitude : antipathie et méfiance. Les membres d'une équipe multiculturelle ont tendance à être plus méfiants vis-à-vis de leurs collègues, contrairement aux membres d'une équipe homogène (où tous les membres appartiennent à la même culture), ainsi que le souligne Triandis (1965). Dans une étude faite en Belgique par Rombauts (1962), les membres de la culture wallonne s'adressent plus facilement à leurs collègues wallons qu'à leurs collègues Flamands.

3)- Les problèmes de perception : les stéréotypes. Le plus souvent les membres d'une équipe multiculturelle se font une idée de leurs collègues par des stéréotypes. Les premières rencontres sont souvent faussées à cause des idées préconçues.

4)- Le problème de communication. La diversité culturelle implique le plus souvent des problèmes liés à la communication. Selon Steiner (1972), «lorsque la langue de travail n'est pas comprise» et parlée par tous dans l'équipe, la communication s'en trouve ralentie, (c'est également le point de vu de Hayles, 1982). La communication est donc un défi pour les équipes multiculturelles.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1.8 : Modèle de fonctionnement d'une équipe multiculturelle

Suite à son étude effectuée auprès de trois équipes européennes, 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 10

Principales caractéristiques du modèle hiérarchique

Logique des métiers
-Services cloisonnés -Représentations professionnelles conflictuelles -Rivalités entre professions et métiers
Autorité hiérarchique
-Centralisation des informations et des décisions -Réunions d'information descendante
Climat tendu de collaboration
-Courtoisie de surface -Reproches mutuels d'arrogance -Prolifération des stéréotypes -Conflits de représentations et de méthodes

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

Le modèle diplomatique pour sa part, est orienté vers le compromis. Le tableau 11 montre ses différentes facettes.

Le choix d'adopter l'un ou de l'autre de ces modèles repose sur l'organisation et le gestionnaire de projets. Néanmoins, l'un des facteurs clé 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 11
Principales caractéristiques du modèle diplomatique

Structure formelle égalitaire
-Égalité des partenaires : une entreprise, une voix -Rapports de force implicites : ressources économiques et humaines, part de marché -Leader partenaire agissant comme un ambassadeur -Relations d'interdépendance lâches
Formalisation des contrats et procédures
-Contrats précis liant les partenaires -Règle de fonctionnement formalisé -Protocole d'interactions -Planification détaillée du projet -Prépondérance de l'écrit : production de multiples documents -Limite : fort poids de l'administration
Négociations généralisées
-Prémisse : conviction partagée par tous -Conduite : dialogue et retenue -Calculs d'intérêts : appréciation de l'équilibre des prestations réciproques -Déploiement de tactiques : arguments rationnels, détermination personnelle, consultations informelles préalables, pression financière -Limites : compromis décevants, fragilité des accords arrachés
Relations formelles de l'amitié
-Contexte favorable au développement des relations interpersonnelles -Connaissance des personnes comme base d'ajustement mutuel -Limite : suppose la stabilité des membres de l'équipe
Rôle de chef indien du gestionnaire de projets
-Tirer parti de la transgression des structures d'autorité -Forger sa légitimité sur le consensus obtenu -Inspirer plutôt qu'imposer -Se conduire comme une instance modératrice -Exercer ses talents oratoires

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

Différents auteurs, tout au long de notre revue de littérature, nous ont permis de mieux asseoir la problématique de la gestion des équipes multiculturelles. 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 12
Facteurs de cohésion et de mécontentement

Cohésion	Mécontentement
Individu -Aptitudes interculturelles : ouverture d'esprit, respect mutuel, sensibilité, tolérance, égalitarisme	**Individu** -Stéréotypes et préjugés : méfiance, jugement de valeur, ethnocentrisme, etc.
Dynamique de fonctionnement -Synergie culturelle -Compromis, diplomatie -Structure organisationnelle aplatie	**Dynamique de fonctionnement** -Domination -Autoritarisme -Structure organisationnelle pyramidale
Communication -Connaissance des langues -Connaissance des autres cultures -Informations disponibles et partagés	**Communication** -Incompréhension -Malentendu -Confusion
Culture d'entreprise -Partage -Adaptée aux diverses cultures	**Culture d'entreprise** -Conflit avec les autres cultures -Acculturation
Gestionnaire de projet -Chef indien -Leadership partagé -Flexibilité -Bon communicateur et modérateur	**Gestionnaire de projet** -Autorité -Rigidité -Expéditif -Manque de support

Source : Pelletier, Marie. 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).

1.9 : Gestionnaire de projets

Le multiculturalisme des équipes est aujourd'hui une réalité incontestable, autant sur le plan local que sur le plan international. Le management d'une équipe multiculturelle qui s'appuie généralement sur des pratiques et des comportements différents en fonction des cultures en présence devient la tâche de tout gestionnaire. Selon Cox, Lobel et Macleod (1991), la gestion d'une équipe multiculturelle fait apparaître des réalités managériales différentes selon les cultures. La gestion d'une équipe multiculturelle contrairement à celle d'une équipe homogène, demande davantage d'effort au gestionnaire compte tenu du défi de la diversité de cultures. Il est donc important pour celui qui dirige l'équipe de travailler avec cette diversité pour réaliser le projet dans les meilleures conditions possibles.

La fonction de gestionnaire de projets prend des appellations diverses selon les milieux mais désigne souvent la même réalité. Il est parfois appelé, coordonnateur de projets, chargé de projets, gérant de projets, directeur de projets, etc. Suivant les fonctions traditionnelles de management, le gestionnaire de projets a pour rôle de planifier, d'organiser, de diriger, de contrôler, de communiquer, etc. Sa principale fonction est de gérer les ressources aussi bien matérielles qu'humaines allouées au projet. À l'exception des rôles traditionnels, le gestionnaire de projets a des rôles plus spécifiques. Six rôles lui sont essentiellement attribués :

1)-*Rôle de liaison :* en général, un projet est caractérisé par diverses liaisons, faisant appel à des intervenants de plusieurs origines. Une mauvaise gestion ainsi qu'une

mauvaise intégration desdits intervenants peuvent être à l'origine de l'échec d'un projet. Dans un tel cas, le gestionnaire agit tel un carrefour entre les différents intervenants. Certaines études ont démontré que le gestionnaire passait plus de temps en interaction avec d'autres intervenants, soit 80 à 90% de son temps.

2)-*Rôle de stratège* : ce rôle permet d'avoir une bonne vision de l'environnement de travail, c'est-à-dire avoir un bon contrôle face à l'incertitude. Ce rôle permet au gestionnaire de faire face aux éléments indépendants de sa volonté ou du moins, des éléments susceptibles de nuire au projet. Pour faire face à cette incertitude et pour contrer ces éléments non contrôlables, le gestionnaire dispose de plusieurs techniques qui peuvent l'aider et dont nous retenons : la gestion des risques, l'analyse des interfaces externes, les techniques de prospectives.

3)-*Rôle de pilote :* ce rôle implique les fonctions traditionnelles de management d'un gestionnaire, soit : la planification, l'organisation, le contrôle et la coordination. C'est le rôle le plus important de tous, car il permet de mener à bien le projet. Le tableau qui suit (tableau 13) présente le contenu de chacune des fonctions. Pour mener de façon efficace son rôle de pilote, diverses techniques et outils ont été mis en place.

Tableau 13

Fonctions du rôle de pilote

PLANIFICATION	
• De l'envergure	• Définition des caractéristiques d'un produit qui répond aux besoins du demandeur et qui apparait faisable ou acceptable sur le plan technique, économique, écologique, etc. • Élaboration de la structure de fractionnement des travaux à réaliser en termes de lot de travail
• Du temps • Des coûts • De la qualité	• Estimation des durées et confection de l'échéancier • Estimation des coûts et établissement du budget • Définition du plan de qualité
ORGANISATION	• Définition de la structure du projet • Identification et acquisition des ressources • Définition des rôles et du mode de fonctionnement
CONTRÔLE	• Consiste à être continuellement rapidement et bien informé de l'état du projet (envergure, temps, coûts, qualité), à vérifier si la planification se réalise comme prévu, et à mettre en œuvre les correctifs appropriés dans le cas contraire • Consiste également à gérer les demandes de changements, c'est-à-dire à évaluer les coûts et impacts, à décider de leur pertinence, et le cas échéant, à les implanter et à mettre à jour la planification du projet
COORDINATION OU INTÉGRATION	• Comme un projet est morcelé en lots de travaux indépendants pour en faciliter la gestion, le gérant de projets doit veiller à maintenir l'intégrité de l'ensemble en assurant une coordination efficace de ces lots

Source : Ménard, Pierre. 1994. «La gestion de projet : la voie de l'efficacité », In *Recueil de lecture MGP 7111 : La gestion de projet et son contexte, Automne 2005.*

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4)-*Rôle de négociateur* : le rôle de négociateur du gestionnaire de projets s'exerce sur deux fronts. Dans un premier temps, il devient négociateur lorsqu'il s'agit d'obtenir des ressources dont il a besoin pour le projet. Cette négociation se fait en général avec les demandeurs, c'est-à-dire, avec les clients, les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise. La négociation peut également se faire avec les fournisseurs des différentes ressources (matérielles, financières, humaines).

Dans un second temps, il joue le rôle de négociateur lors d'ententes contractuelles formelles. Exceptées ces situations de négociation, le gestionnaire peut être appelé à jouer le rôle de négociateur dans des situations de changement ainsi que de réclamation et de convention de travail. Ce rôle est capital, car si le gestionnaire ne négocie pas bien l'obtention des ressources dont il a besoin pour le projet, il peut arriver que ledit projet ne rencontre pas les objectifs attendus. Il en va de même de la négociation avec les clients ou les supérieurs. Si le client n'a pas été bien convaincu par le gestionnaire de projets, il y a des chances que le projet n'ait pas lieu. L'annulation d'un projet est un manque à gagner pour l'entreprise.

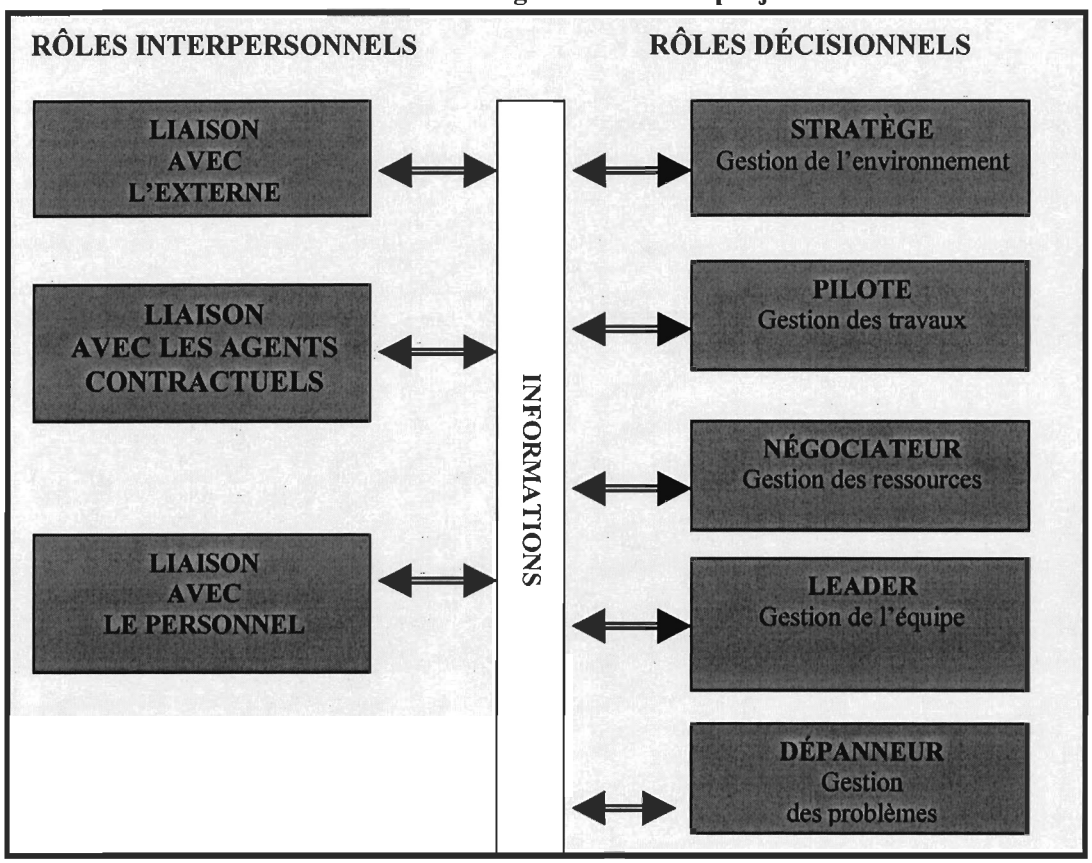
5)-*Rôle de leader :* le rôle de leader ou de gestion de l'équipe permet de voir les aptitudes de gestion et de mobilisation du gestionnaire de projets, face à ses propres ressources et face à celles qui lui sont allouées au projet pour une durée limitée. Ce rôle comprend divers volets que sont : la création et le maintien d'un sentiment d'appartenance au projet, la création et le maintien d'une équipe cohésive et efficace, la gestion des conflits, etc.

6) *Rôle de dépanneur :* en raison de nombreuses contraintes et incertitudes, les projets ne sont pas à l'abri des changements. Ces changements, bien que parfois bien planifiés, peuvent entraîner des problèmes majeurs au processus d'élaboration du projet. Dans les cas problématiques, le gestionnaire de projets doit jouer son rôle de dépanneur. Ce rôle consiste d'abord à demeurer constamment vigilant pour détecter l'émergence d'un problème le plus tôt possible. Ensuite, à trouver une solution adéquate. Enfin, à mettre la solution en œuvre le plus rapidement possible afin de limiter l'impact du problème sur le projet, en particulier sur son échéancier. Le rôle de dépanneur reste en général stressant pour le gestionnaire, car il demande une solution efficace et rapide au problème. Aussi longtemps que le gestionnaire de projets exercera ses différents rôles avec attention et rigueur, il limitera ou du moins il fera moins face à son rôle de dépanneur. La figure 9 recense les différents rôles que joue un gestionnaire de projets dans l'exercice de ses fonctions.

Rapport-Gratuit.com

Figure 9

Différents rôles du gestionnaire de projets



Source : Hobbs, Brien. et al. 1989. *Les rôles du gérant de projet.* p.12.

1.9.1 : Habiletés et connaissances nécessaires au 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», (p.47). En résumé, un

gestionnaire de projets devrait posséder certaines habiletés pour gérer efficacement une équipe multiculturelle.

Les résultats de l'étude faite auprès de plusieurs gestionnaires de projets et menée par Barry (1987) font ressortir les différentes habiletés que doivent posséder un gestionnaire de projets. Elles sont représentées dans le tableau 14.

Tableau 14

Habiletés d'un gestionnaire de projets

HABILETÉS DE COMMUNICATION -Savoir demeurer informé, savoir écouter -Savoir informer, savoir persuader	**HABILETÉS COGNITIVES** -Savoir planifier, savoir anticiper -Savoir fixer des objectifs, des priorités -Capacité d'analyser avec rigueur -Capacité de solutionner des problèmes
HABILETÉS D'ÉQUIPE -Savoir créer un esprit d'équipe durable (Team Building) -Savoir motiver	**HABILETÉS DE LEADERSHIP** -Donner l'exemple, être positif -Communiquer une vision, la faire partager -Faire confiance
HABILETÉS D'ADAPTATION -Souplesse, créativité vis-à-vis du changement -Capacité de supporter le stress -Patience, persistance	**HABILETÉS TECHNIQUES** -Expérience -Connaissances techniques

Source: Barry, Z. 1987. «What is takes to be a good perfect manager», In *Le 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

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

attention du gestionnaire de projets. L'information est un élément fragile pour plusieurs raisons :

1)-Elle est source de pouvoir et fait l'objet de rétention à tous les niveaux hiérarchiques.

2)-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.

3)-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 de projets. Plusieurs critères ne sont pas pris en compte lors de la sélection du gestionnaire de projets. Certaines qualités et habilités devraient être présentes en chaque gestionnaire susceptible de gérer une équipe multiculturelle, c'est-à-dire :

1)-Des compétences professionnelles qui sont des connaissances techniques, et/ou financières.

2)-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.

3)-Des facultés d'assimilation culturelle ainsi que de tolérance sont très importantes.

4)-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.

5)-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.

6)-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 :

1)-Développer un leadership authentique,

2)-Construire une vision inspiratrice,

3)-Communiquer avec simplicité,

4)-Rechercher un style d'efficacité,

5)-Découvrir la source de motivation,

6)-Comprendre la montée de l'irrationnel, et

7)-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. Au tableau 15, nous présentons l'un de ces modèles

Tableau 15

Profil d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle efficace

1)- Compétences professionnelles -Formation professionnelle -Compétences linguistiques -Capacité d'adapter ses connaissances professionnelles et techniques aux conditions du moment
2)- Aptitudes managériales -Qualités organisationnelles : savoir planifier et gérer les ressources afin de mener à bien le projet -Solution de problèmes : savoir analyser et résoudre les problèmes émergeant, des enjeux nouveaux et inattendus -Prise de décision : vivacité et rapidité des décisions, clarté dans la répartition des responsabilités -Communication : sens des rapports humains, talent oratoire
3)- Compétences multiculturelles **Aptitudes aux rapports interpersonnels** -Respect : attitude envers les autres qui le font se sentir apprécié, personne attentive et préoccupée des autres -Écoute : personne qui sait écouter les autres et perçoit leurs besoins et leurs sentiments -Empathie et sollicitude : personne capable de percevoir les besoins et les sentiments des autres **Affirmation/conscience de soi** -Confiance : exprime et fait preuve de confiance en soi concernant ses objectifs et son jugement -Franchise : personne franche et ouverte aux autres
4)-Perception de soi -Ouverture d'esprit, absence d'ethnocentrisme -Positivisme, stabilité conjugale et familiale -Faculté d'adaptation aux nouvelles situations

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).

1.9.2 : Pratiques de management d'une équipe multiculturelle

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. Le tableau 16 montre le type de grille à construire pour améliorer ses compétences.

Tableau 16

Grille de compétences

Tâches à réaliser
Le manager et ses équipes
Sélection et recrutement du personnel
Construction des équipes
Animation des équipes
Contrôle et coordination des équipes
Motivation et mobilisation des équipes
Information et communication
Résolution des conflits
Développement et progression des équipes

Source : Meir, Olivier. 2006. *Management interculturel* p.179.

Comme nous l'avons démontré, 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) suggère ainsi trois moyens de gestion :

1)-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.

2)-Le deuxième moyen consiste à interpréter le comportement de chaque membre issu des différentes cultures préalablement répertoriées. C'est le stade de l'interprétation.

3)-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'admette 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 magasine *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 ses inconvénients.

La confrontation du gestionnaire de projets avec des équipes multiculturelles devient un exercice présent dans plusieurs entreprises au quatre coins du monde. La formation desdits gestionnaires semble alors être un atout pour mieux gérer les équipes multiculturelles et favoriser le développement des synergies culturelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et au respect des objectifs fixés par celle-ci.

La formation multiculturelle du gestionnaire de projets est très efficace. Pour Tung (1981), la méthode de formation se classifie comme suit :

1)-Les programmes documentaires (le gestionnaire est exposé à une nouvelle culture au travers différents outils, notamment de documents écrits).

2)-Les programmes d'assimilation (le gestionnaire est exposé à des simulations visant une interaction avec une nouvelle culture).

3)-La préparation à la langue (cette méthode est fort intéressante, surtout lorsqu'il y a une culture dominante au sein de l'équipe. Ainsi, le gestionnaire peut communiquer avec les membres de cette culture dominante pour mieux les comprendre et ainsi éviter de créer des malentendus qui pourraient mener au déclenchement d'un conflit).

4)-La formation à la sensibilité (le gestionnaire est exposé à un exercice lui permettant d'accroître sa conscience de soi).

Pour Black et Mendenhall (1992), «la rigueur de la formation est ainsi proportionnelle au degré de participation [...] dans la formation. La longueur de la formation est également associée à la notion de rigueur» (p.210). Les deux dimensions, soit le degré de participation et la rigueur de la formation se retrouvent au tableau 17 que nous avons ajusté pour épouser le cadre de notre recherche.

Tableau 17

Continuum de la rigueur de la formation

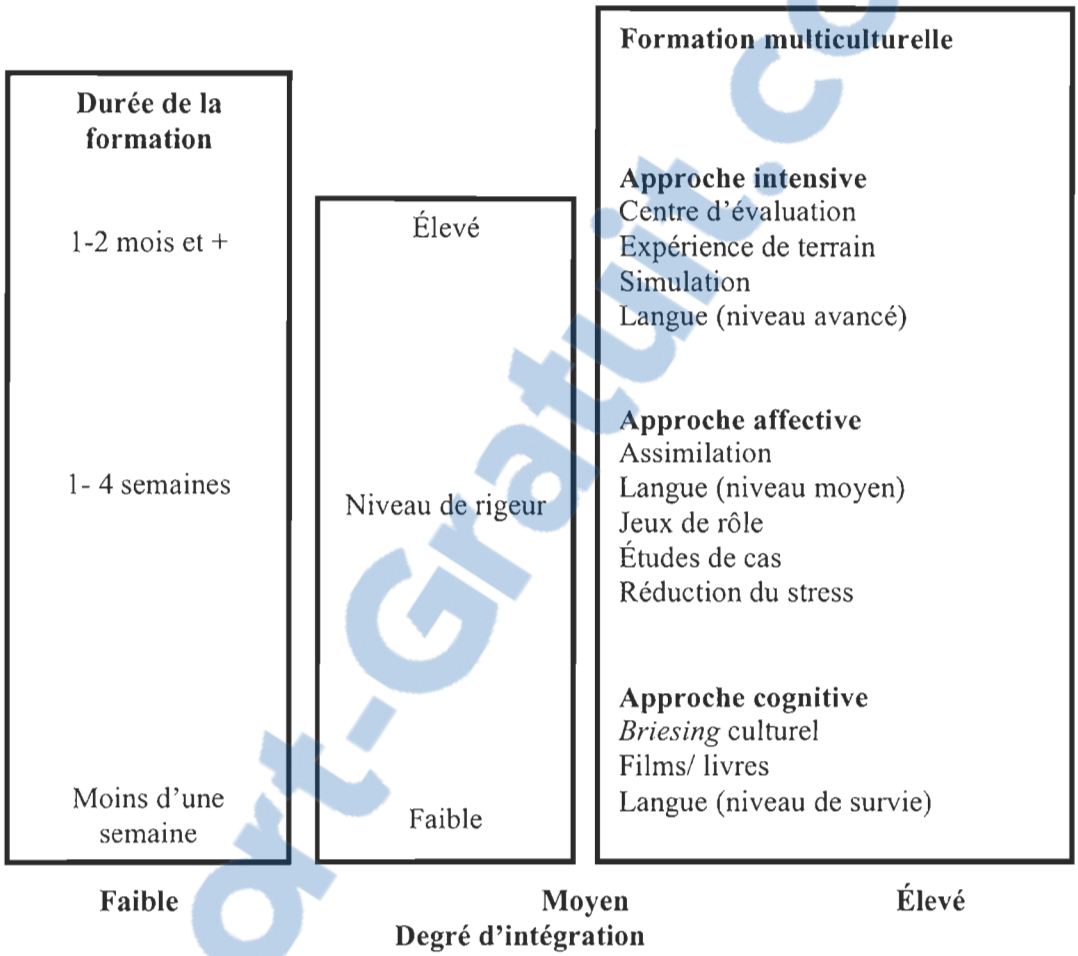
	Rigueur de la formation		
	Faible	**Modérée**	**Élevée**
Degré de participation	- Conférences - Films - Ouvrages	Colonne précédente et -Jeux de rôles -Études de cas -Assimilation -Étude de la langue (niveau de survie)	Colonne précédente et -Simulations -Langue (niveau avancé)
Durée de formation	Moins de 20 heures	De 20 à 60 heures	Plus de 60 heures

Source: Black, G. et Mendenhall. 1992. *Global Assignments*, p.97.

A partir du continuum de la rigueur de la formation, Black et Mendenhall (in.op.cit), et Oddou (1987), ont mis sur pied un modèle de formation multiculturelle. Comme c'est le cas à la figure 10.

Figure 10

Modèle de formation multiculturelle



Source : Oddou, et Mendenhall. 1987. Expatriate sélection, p.338.

En regard de la recension des écrits autour de nos trois thèmes centraux, nous abordons maintenant la deuxième partie : les aspects liés à notre méthodologie, c'est-à-dire, le cheminement scientifique approprié pour soutenir nos résultats de recherche.

Rapport-Gratuit.com

DEUXIÈME CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le présent chapitre aborde la problématique de la recherche. Dans ce chapitre, nous présentons d'abord la problématique de notre recherche et les objectifs de celle-ci. Nous traitons ensuite de nos hypothèses avant de spécifier notre positionnement épistémologique en tant que chercheur.

Nous avançons dans cette recherche en exposant les justificatifs de notre stratégie de recherche. Par la suite, nous justifions notre cadre opératoire en exposant bien l'échantillonnage, la méthode de sélection de cet échantillonnage et la justification des sites sélectionnés.

Une recherche scientifique ne peut se faire sans exposer le choix du chercheur par rapport à sa sélection des outils de collecte des données. C'est pourquoi nous abordons ensuite la manière dont les données sont traitées et analysées.

De plus en plus, les recherches contemporaines sont soumises à une rigueur liée au respect des règles éthiques. Aussi, nous abordons la section suivante en définissant les questions de validité et fidélité, de même que la dimension du respect des règles éthiques. Nous mettons fin à ce chapitre en soulignant les limites auxquelles nous avons été confronté.

2.1 : Problématique de recherche

La gestion de projets est définie par certains comme,

> *L'art de diriger et coordonner des ressources humaines et matérielles durant tout le cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de management modernes et appropriées pour réaliser des objectifs prédéterminés de résultats, de temps, de coûts, de qualité, à la satisfaction du client et de tous les participants,* (PMI, 1986, p.21).

La gestion de projets est une discipline qui s'intéresse à un grand nombre de notions. En effet, la gestion de projets est aujourd'hui devenue un domaine autant professionnel que scientifique à part entière tout en se distinguant de la gestion traditionnelle. Cette discipline semble s'appuyer sur deux hypothèses centrales :

1) La première hypothèse semble soutenir que la gestion de projets est différente de la gestion d'activités continues en raison des caractéristiques particulières des projets.
2) La seconde hypothèse soutient par contre que la même approche générale peut-être utilisée pour tout projet, quel que soit le domaine d'application.

Le développement de cette discipline est étroitement associé à la mise sur pied en 1969 du «Project Management Institut», association internationale regroupant les professionnels et académiciens qui œuvrent dans le domaine de la gestion de projets. Si le domaine de la gestion de projets n'a pris véritablement son essor comme discipline distincte, qu'au cours des vingt-cinq dernières années, il n'en demeure pas moins que des projets, même de taille considérable, ont été réalisés depuis la période antique et

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

même bien avant ; et ces projets ont dû être gérés. L'exemple le plus probant reste celui de la pyramide de CHEOPS construite en Égypte plus de deux mille ans avant notre ère, pour n'en citer que celui-là. Il est évident que le contexte des projets de nos jours est certes beaucoup plus exigeant à plusieurs égards :

1) Les conditions économiques, les objectifs de délais et de coûts sont devenus très critiques dans la plupart des cas.
2) Les clients sont de plus en plus avertis et exigeants.
3) Le gérant de projets n'a généralement aucune autorité légale sur les ressources qui interviennent dans le projet, etc.

L'évolution de la gestion de projets montre sans équivoque qu'elle a largement dépassé le stade des techniques et outils pour devenir une véritable philosophie de management particulière bien adaptée au contexte des organisations actuelles et futures.

La littérature sur la gestion de projets est très riche. Les écrits d'un certain nombre d'auteurs (Lewin, Forsyth, Hellriegel, Hofstede, Allard-Poesi, etc.) soulèvent le caractère polysémique de cette discipline. Une polysémie qui justifie que nous sommes encore face à un concept toujours en perpétuelle construction. En effet, l'observation de la littérature autour de la gestion de projets semble tout aussi fournie que celle de la gestion des équipes de travail. Il nous apparaît que celle s'effectuant autour de la gestion des conflits des équipes multiculturelles est plus ou moins aride. Ainsi, nous savons assez peu de choses sur le mode opératoire de gestion des conflits des équipes multiculturelles dans des organisations et c'est là que réside l'intérêt de cette recherche.

2.2 : Objectifs de la recherche

Comme dans toute forme de recherche, celle-ci comporte un objectif général et des objectifs plus spécifiques qui orientent notre recherche sur le terrain.

2.2.1 : Objectif général de recherche

Cette recherche vise comme objectif général, celui d'observer et d'analyser à partir des cas sélectionnés, les facteurs de conflits dans une équipe multiculturelle. De même qu'il sera possible de déterminer le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe du type multiculturel.

2.2.2 : Objectif spécifique de recherche

De manière plus spécifique, nous avons construit un référentiel sur le profil idéal du gestionnaire à même de gérer une équipe multiculturelle, ainsi que les facteurs de succès d'une équipe multiculturelle. En d'autres termes, c'est à partir de l'observation de la gestion d'une équipe multiculturelle que nous avons déterminé quelles sont les habiletés et connaissances que doivent avoir un gestionnaire de projets, pour gérer une équipe transnationale et être capable de développer des synergies culturelles.

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, nous procéderons comme suit : Dans un premier temps, nous devons ressortir les pratiques des gestionnaires de projets des

équipes multiculturelles interrogés et sur l'appréciation globale que les membres de chaque équipe multiculturelle de projet ont des pratiques internes du gestionnaire en charge de l'équipe. Dans un deuxième volet, nous allons dresser, en regard des observations obtenues, le portrait global qui doit être celui d'un gestionnaire de projets d'une équipe multiculturelle.

2.2.3 : Question de recherche

Notre cadre théorique nous a permis de dresser une question générale et une question spécifique de recherche dont les articulations sont formulées ci-dessous :

Question générale de recherche

Quel est le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de bien gérer une équipe transnationale et ainsi, être capable de développer des synergies culturelles ?

Question spécifique de recherche

Cette interrogation générale permet d'exposer la question spécifique comme suit :

Dans des sociétés plurielles, y aurait-il un profil idéal de gestionnaire de projets à même de bien jouer un rôle de médiateur ou de déceler des signes avant-coureurs d'un processus conflictuel ?

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.3 : Hypothèse de recherche

Certains spécialistes en méthodologie tels que Mace et Pétry (2000); Albarello (2003) ou Paillé et Mucchielli (2003) estiment que l'hypothèse de recherche est une réponse provisoire aux questions que le chercheur se pose. On peut donc dire de l'hypothèse que c'est une réponse anticipée qu'un ou une chercheur (e) formule à sa question spécifique de recherche. En d'autres termes, il s'agit d'un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés.

Dans le cadre de cette recherche, nous postulons l'hypothèse comme suit :

Dans une équipe multiculturelle, le gestionnaire de projets qui joue un rôle de leader, de diffuseur et d'observateur, est la personne susceptible de créer des synergies culturelles.

2.4 : Positionnement épistémologique et type de recherche

L'épistémologie vient du grec *épistèmê*, qui signifie science; et de *logos* qui signifie étude. Ce qui cadre avec le point de vue apporté par Girod-Séville et Perret (in Thiétart, 1999) pour qui «l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance» (p. 13). La réflexion épistémologique est donc indispensable à toute recherche.

Positionnement épistémologique

L'auteur Martinet, cité par ses confrères Girod-Séville et Perret (in Thiétart et al.) souligne que «la réflexion épistémologique est [...] consubstantielle à toute recherche qui s'opère.» (p.13). Avoir une idée de ce que l'on recherche est donc un avantage dans tout cheminement scientifique. Pour certains auteurs comme Northrop (in Thiétart ibid) «la science [...] ne commence pas avec des faits et des hypothèses mais avec un problème spécifique» (p. 35). En effet, il existe trois grands paradigmes épistémologiques auxquels le chercheur peut s'identifier pour mener sa quête du savoir. Il y a d'abord le paradigme interprétativiste, ensuite celui du constructiviste et enfin le paradigme positiviste. Mais selon que l'on se situe dans un paradigme, des attentes précises se dessinent. Ainsi, pour le positivisme il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte. Pour l'interprétativisme ce sera avant tout de comprendre cette réalité et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement question de construire cette réalité.» (Khun, cité par Thiétart et al., ibid, p. 14).

Dans notre recherche nous faisons usage d'une *démarche interprétative*. Nous privilégions l'idée selon laquelle le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs milieux. Comme le précise Lyotard, cité par Thiétart et al. (in. Op.cit.), «Nous n'abordons jamais un phénomène humain, c'est-à-dire, un comportement sans lancer vers lui l'interrogation : que signifie-t-il?» (p. 24). Il va de soi que les critères de validité diffèrent selon que l'ont adopte un paradigme ou un autre. En effet, dans la démarche interprétative, il n'existe pas de

distinction entre les connaissances scientifiques et les connaissances non scientifiques. Feyerabend (in Thiétart, ibid) résume toute cette philosophie lorsqu'il affirme que «l'idée que la science peut et doit être organisée selon les règles fixes et universelles est à la fois utopique et pernicieuse» (p. 25). Le chercheur interprétatif s'efforce ainsi de comprendre un ou des phénomènes de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens accordent à la réalité.

L'avantage de cette logique dite interprétative est qu'elle nous permet une compréhension riche du phénomène de la gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle. Qui plus est, cette logique privilégie les entrevues comme mode de collecte des données (Savoie-Zajc, in Gauthier, 2003).

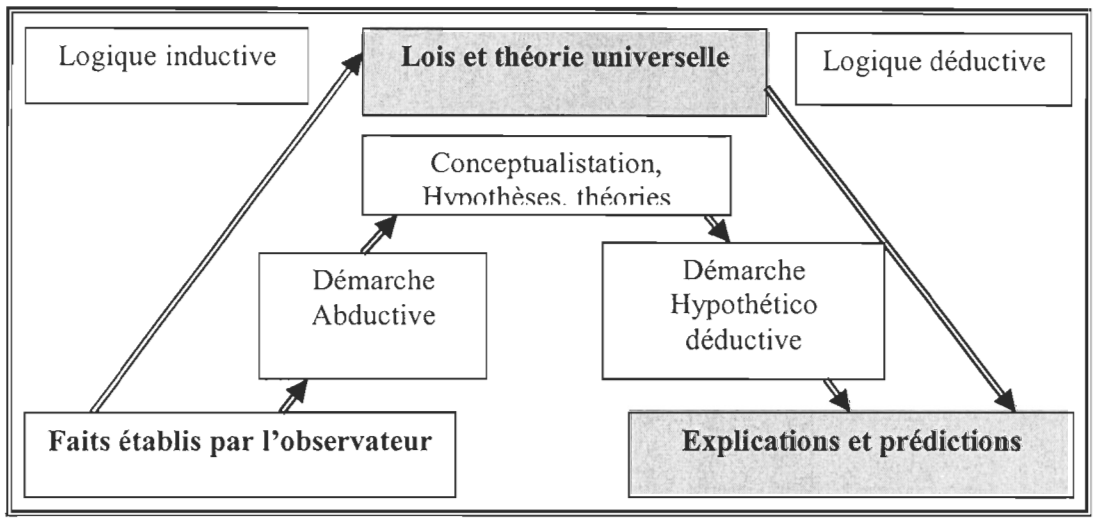
Type de recherche

Il s'agira d'une recherche qualitative à l'intérieur de laquelle nous allons épouser une logique hypothético-inductive. Le choix de la recherche qualitative trouve son fondement dans le souci de comprendre la réalité des faits. En recherche qualitative, le chercheur met l'accent sur les processus et les significations de la réalité et non sur la mesure de celle-ci. Sur le plan épistémologique, il recherche généralement la nature subjective de la réalité. En sommes, le chercheur qualitatif travaille avec peu de cas mais avec de nombreuses variables (Ragin, 1987) contrairement au chercheur quantitatif qui travaille avec peu de variables et de nombreux cas. Quant au choix de la logique hypothético-inductive, il a pour but, celui de construire une théorie à partir du

vécu des acteurs. Hlady-Rispal (2000 et 2002), ce que ce travail va s'évertuer de faire ressortir.

Figure 11

Schéma de la démarche méthodologique



Source : Akouangou. A. (Apparaître) : PH.D. *Les impacts de la recomposition des communautés rurales québécoises sur la viabilité des entreprises et organisations d'économie sociale en milieu rural.*[S.N][S.L].

2.5 : Choix et justification de la stratégie de recherche

Selon Robson (2002) le choix de la stratégie de la recherche n'est pas toujours défini de la même manière par les auteurs. Ce qui suppose déjà une complexité sur la démarche. Robson (*ibid*), met tout de suite l'accent sur l'objet de recherche. Il estime que la stratégie de recherche est choisie par le chercheur en fonction de la question de recherche, et nous adhérons à cette vision des choses.

Stratégie de recherche retenue

Dans notre étude, nous avons retenu la stratégie de ***l'étude de cas multiples***. Pour Yin (1984), l'étude de cas peut constituer une stratégie de recherche à part entière. En effet, l'étude de cas est une recherche qui se focalise sur des positionnements épistémologiques pluriels. Cette démarche suppose ainsi un contact approfondi avec le terrain.

2.6 : Cadre opératoire

Notre cadre opératoire expose maintenant les spécificités qui sont liées à notre terrain de recherche.

2.6.1 : Échantillonnage

On considère l'échantillonnage comme l'ensemble des éléments à partir desquels nos données seront recueillies. Nous épousons la démarche dite classique qui, selon Thiétart et al. (in.op.cit), revient à déterminer la taille de l'échantillon avant la collecte des données (échantillonnage principal) et la ***démarche itérative*** qui s'articule autour de ***choix raisonné*** (sous échantillonnage).

Cette recherche s'est réalisée dans les cinq organisations suivantes : GP Québec, HP, GPBL, CGI et les Services de vérification Canada. L'ensemble de ces organisations emploient des personnes d'origines ethniques différentes œuvrant au sein d'équipes

Rapport-Gratuit.com

multiculturelles. Il s'agit donc bien de personnes d'origines géographiques et culturelles différentes. Les répondants constituant notre échantillon, ont été sélectionnés dans la région de Québec (capitale nationale), compte tenu de la proximité de notre lieu de résidence et du manque de subvention à notre recherche. Les objectifs de notre recherche étant d'observer et d'analyser les facteurs de conflits dans une équipe multiculturelle, de même que de dresser le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle. Il nous est apparu raisonnable que notre échantillon soit constitué non seulement des membres des équipes multiculturelles, des gestionnaires de projets de ces équipes, mais également des gestionnaires de projets qui avaient une expérience dans la gestion d'une équipe multiculturelle.

Ainsi, les personnes interrogées sont les membres de ces équipes multiculturelles et leurs gestionnaires, comme c'est le cas à CGI. Aux services de vérification Canada les personnes interrogées sont des membres d'une équipe. Dans le cas spécifique de GP Québec, de HP et de GPBL, il s'agissait de gestionnaires de projets ayant une expertise en gestion des équipes multiculturelles. Toutes ces organisations se situent dans la région de Québec.

Pour ce qui est du choix des équipes, nous avons retenu plusieurs critères issus de notre cadre théorique. D'abord, nous cherchions des équipes multiculturelles c'est-à-dire des équipes constituées des personnes issues d'au moins deux origines géographiques différentes. Ensuite, nous cherchions des équipes basées dans la région de Québec. Enfin, nous cherchions des équipes formées des personnes travaillant régulièrement ensemble sur un même projet.

2.6.2 : Méthode de sélection de l'échantillonnage

Notre cadre théorique ainsi que nos méthodes de collecte de données, nous ont encouragé à prendre en considération un ***échantillonnage par choix raisonné*** (non probabiliste). Nous avons retenu l'échantillonnage par choix raisonné dans notre recherche, d'abord parce que cette méthode nous a permis de travailler plus rapidement.

Ensuite, parce que notre étude porte sur la gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle et qu'il n'existe pas de répertoire pour choisir un tel échantillon. Il n'était donc pas aisé d'utiliser la méthode par tirage au sort ou systématique, qui nécessite l'établissement d'une liste exhaustive des éléments de l'échantillon. Dans ce cas, on a souvent recours à des fichiers existants ou à des registres complets, à jour et adaptés. Enfin, comme l'échantillonnage par choix raisonné repose sur la sélection d'individus de la population en respectant les règles fixées à l'avance, concernant les caractéristiques des individus (quotas) et/ou lieux d'enquête et/ou les moments d'enquête, etc. Cette méthode a également retenue notre attention à cause du fait qu'il n'y ait pas de risque de dispersion géographique trop important.

2.6.3 : Brève présentation des organismes sélectionnés

GPBL

GPBL est une organisation qui se spécialise dans la formation, la consultation et l'impartition. GPBL est une organisation qui répond aux besoins des grandes entreprises. Depuis sa création en 1996, GPBL s'impose sur le marché par sa gamme de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

services développés. Grâce à son approche intégrée en gestion de projest (AIGP), s'appuyant sur les pratiques du PMBOK et les standards du PMI, GPBL est un guichet unique en gestion de et par projet. L'approche intégrée en gestion de projets développée par GPBL, permet de mettre en œuvre des processus, des outils et techniques, des systèmes informationnels et un profil de compétences adaptés aux différents contextes des entreprises afin de maximiser leur rendement. Organisme avant-gardiste, GPBL inscrit à son tableau plusieurs réalisations, dont : le développement et implantation d'un bureau de projets ; le développement des compétences en gestion pour l'ensemble des responsables de projets ; la gestion du programme d'infrastructures du contrôle routier et des centres de services ; le suivi et contrôle des nouveaux aménagements de travail ; la formation des gestionnaires ; l'implantation d'outils de gestion informatisés, le développement d'un guide de travail pour le chargé de projets, etc. GPBL se spécialise également dans la formation des gestionnaires de projets dans diverses organismes et entreprises. À ce jour, l'organisation donne des formations en rapport avec :

- Le développement de compétences,
- L'animation de réunions,
- La gestion de conflits,
- La gestion efficace des équipes de travail,
- La mobilisation des équipes de travail,
- Le développement et l'implantation d'une méthodologie intégrée en gestion de projets.

HP

Depuis sa création en 1939 par Bill Hewlett et Dave Packard, Hewlett-Packard (HP) est une entreprise de niveau mondial qui propose des solutions technologiques destinées au grand public, aux collectivités et aux entreprises. Son offre couvre l'infrastructure des systèmes informatiques, les systèmes personnels et les produits d'accès, les prestations de services, l'imagerie numérique et les systèmes d'impression. En fusionnant en 2002 avec Compaq Computer Corporation, HP a permis de forger une équipe dynamique et puissante qui compte environ 150 000 employés à travers le monde, répartis dans plus de 170 pays. Le chiffre d'affaires combiné des deux sociétés a atteint près de 80 milliards de dollars.

HP est présent à la fois sur le marché grand public et sur le marché professionnel. Sa stratégie a pour but de proposer un portefeuille de produits, services et solutions de haute technologie, à un prix accessible. Pour ce qui est du marché grand public, HP à mis sur pied une initiative qui simplifie l'accès aux technologies (simplicité d'utilisation, interopérabilité et connectivité) afin de permettre à tous d'exploiter au mieux toutes les nouvelles possibilités offertes par le numérique. Concernant le marché professionnel, HP fournit aux entreprises le meilleur retour sur investissement en technologies de l'information en développant un large éventail de solutions, de logiciels et de services et en s'appuyant sur la standardisation et la modularité des services, la simplification de l'administration et de l'utilisation et les services associés.

CGI

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en Technologie de l'information et en gestion des processus d'affaires, CGI maintient une étroite proximité avec ses clients grâce à ses 25 000 professionnels œuvrant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde. Depuis sa création en 1976, CGI a connu une évolution qui fait d'elle aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises de services en Technologie de l'information et en gestion des processus d'affaires au monde. CGI est une entreprise qui met l'accent sur un modèle d'affaire axé sur la proximité du client. Les activités de l'entreprise sont structurées autours de bureaux locaux, ce qui permet d'être implanté dans les milieux d'affaires de ses clients et d'assumer la responsabilité du succès des mandats. Offrant une gamme exhaustive de services, CGI permet de répondre à l'ensemble des besoins de ses clients. L'entreprise offre des services de qualité à ses clients, à savoir :

1)- *la gestion des technologies (*capacité de gestion complète des infrastructures, qui s'adaptent aux réalités et besoins particuliers de chaque client) ;

2)- *la gestion des applications (*maintenance et perfectionnement au quotidien des applications d'affaires des clients) ; 3)- *l'intégration de systèmes et services-conseils* (établissement de la stratégie, planification, conception et mise en œuvre de solutions d'affaires et technologiques qui permettent de résoudre les défis des entreprises, des clients). CGI offre ses services complets aux clients dans cinq secteurs d'activité à savoir :

1) **Services financiers** (CGI aide ses clients à accroître leur compétitivité en remplaçant des environnements et des systèmes complexes par des solutions plus intégrées et axées sur les clients).

2) **Gouvernements et services de santé** (en s'appuyant sur CGI, les organisations peuvent mieux gérer le changement continu et entreprendre de vastes projets de transformation centrées sur les citoyens).

3) **Télécommunications et services publics** (CGI aide les fournisseurs à offrir de nouvelles sources de revenus tout en rehaussant la productivité et le service à la clientèle).

4) **Secteur manufacturier** (en concertation avec ses clients, CGI réinvente la chaîne logistique pour accroître leur rentabilité et leur compétitivité à l'échelle mondiale).

5) **Distribution et détail** (CGI soutient les clients qui souhaitent augmenter leur rentabilité et fidéliser leur clientèle en adoptant des modèles d'exploitation souples, axés sur les clients).

Le cadre de gestion du partenariat client (CGPC), certifié ISO 9001, permet aux professionnels de (CGI) non seulement de livrer des solutions de plus grande qualité à chacun de ses clients, mais aussi à mesurer les progrès réalisés à mesure que le travail avance. L'approche de CGI, axée sur de solides politiques en matière de régie d'entreprise et de valeurs fortes, répond de manière équilibrée aux besoins de ses

trois groupes de partenaires : les clients, les membres (employés) et les actionnaires. CGI a élaboré et raffiné un éventail complet de services au fil des ans à savoir : services-conseils, intégration de systèmes, prise en charge complète des Technologies de l'information et des fonctions d'affaires, et près de 100 solutions exclusives. CGI a pour but d'améliorer les activités d'exploitation des clients et de les aider à accroître leur efficacité et leur productivité.

Conseils et vérification canada (CVC)

Conseils et Vérification Canada (CVC) est un organisme de service spécial de Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada. Ses services sont offerts aux seuls organismes fédéraux et, sur demande, aux autres organismes du secteur public et internationaux. CVC s'est bâti une solide réputation dans la communauté internationale en fournissant des services de conseils et de vérification de haute qualité. CVC offre au plan international une gamme de services aux gouvernements étrangers et aux organismes internationaux. Depuis l'instauration de ses services internationaux, CVC opère dans une quarantaine de pays. En effet, la mission de CVC est de contribuer, en tant que chef de fil et grâce à son personnel et aux services qu'il fournit, à l'amélioration de la gestion et des opérations de la fonction publique au Canada et au-delà de ses frontières. Grâce à ses trois services spécialisés à savoir :

1)- Services de certification, de comptabilité et de vérification ;

2)- Services de conseils ;

3)- Services internationaux.

CVC englobe une gamme complète de responsabilités de gestion du gouvernement, lesquelles comprennent la vérification, les conseils en gestion et les services connexes :

- Le service de vérification (ces vérifications portent sur le rendement; les états financiers et la technologie de l'information).
- L'analyse et revue de la réglementation (le service englobe les politiques, l'examen et l'évaluation des programmes et des services; l'analyse statistique et économique et les sondages; ainsi que des prévisions, la modélisation et la simulation).
- Counselling d'emploi (élaboration de programmes et services pour aider les chômeurs).
- Gestion financière (fonction de contrôle moderne des systèmes financiers).
- Technologie de l'information (services regroupant les systèmes partagés et le gouvernement en ligne).

GP-QUÉBEC

GP-Québec est une communauté de pratique en gestion de projets publics ouvert à l'ensemble des gestionnaires de projets publics au Québec. Créée à partir d'une initiative du Project Management Institute (PMI), chapitre Lévis-Québec, appuyé par

différents partenaires du Gouvernement du Québec, du Gouvernement fédéral et des réseaux de la santé, des municipalités et de l'éducation. GP-Québec s'inscrit dans une approche de gestion de la connaissance en développant un lieu d'échange et de partage pour les gestionnaires de projets publics au Québec.

GP-Québec s'est dotée d'une mission qui permet non seulement de rendre accessible à l'ensemble des gestionnaires de projets publics, les savoirs les plus pertinents et les pratiques les plus efficaces pour assurer une gestion performante des projets publics, mais aussi de développer un réseau d'échange et de partage pour soutenir les gestionnaires de projets publics dans leur pratique. GP-Québec s'est donnée plusieurs objectifs pour mener à bien sa mission, notamment :

1)-Développer les compétences des gestionnaires de projets publics;

2)-Fournir aux gestionnaires de projets publics des moyens d'échange et de partage des meilleures pratiques;

3)-Contribuer au développement d'une méthodologie efficace de gestion des projets publics adaptée à la réalité du Québec;

4)-Favoriser le développement de services de parrainage et de mentorat;

5)-Développer des standards d'excellence et un référentiel des bonnes pratiques en gestion de projets au Québec.

GP-Québec est une communauté de pratique avec des solides assises qui fonctionne avec quatre principes simples à assimiler:

1)-Une adhésion volontaire et ouverte à tous ;

2)-Un espace démocratique respectueux des opinions des autres membres ; 3)- Une confidentialité et une qualité des interventions ; 4)- Un lieu constructif d'éducation, de formation et d'information.

GP-Québec compte plus de 212 membres provenant d'organisations diverses. Dont 72 membres proviennent des différents ministères, 86 d'organismes publics, 19 des universités et CÉGEP et 33 membres des firmes de consultants. GP-Québec se compose de 63 organisations et de 19 groupes d'intérêts. Des dix neuf groupes d'intérêts, cinq sont mis sur pied soit : 1)les compétences en gestion de projets ; 2)l'éthique en gestion de projets ; 3)les projets en technologie de l'information ; 4)la gestion des risques des projets et 5)les communications en gestion de projets.

2.7 : Outils de collecte des données

Nos outils de collectes de données sont les suivants : la documentation écrite, des entrevues semi-dirigées et des entrevues téléphoniques.

1)-Documentation écrite

La documentation écrite est un outil qui présente des caractéristiques essentielles, en ce qu'il permet de mieux approfondir les variables de notre hypothèse de recherche. Pour

Rapport-Gratuit.com

De Bruyne et al.; (1974), il s'agit d'utiliser divers documents, capables d'opérer une analyse de première main (consultation des documents publics qui intègrent le matériel d'archives, des statistiques diverses des entreprises sélectionnées, la consultation des dossiers des entreprises, etc.). Cette façon de faire est venue compléter celle effectuée sur le champ spécifique lié à chacun de nos concepts (ouvrages, thèses et mémoires, essais et articles, etc.) (Danielle Boisvert, in Gauthier, 2003).

2)-Entrevues semi-dirigées

Selon Lefrançois (1992), l'entrevue semi-dirigée vise à obtenir des informations des sujets interrogés. Aussi, dans notre cas, chaque personne interrogée doit être considérée comme ayant une expérience personnelle ou quelque chose de spécifique à évoquer. Rubin et Rubin, cité par Thietart (*ibid*) ajoutent que le questionnement des individus peut être ajusté aux connaissances qu'ils sont le plus à même de fournir. A ce sujet, Rubin et Rubin (*ibid*) définissent trois types de questions :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

> *Les «questions principales» qui servent d'introduction ou de guide d'entretien, les «questions d'investigation» destinées «à compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander d'autres exemples de preuves» et les «questions d'implication» qui font suite aux réponses des questions principales ou visent à élaborer avec précision une idée ou un concept. Les questions d'investigation et d'implication ne peuvent être préparées à l'avance. Elles doivent être aménagées par le chercheur au fur et à mesure de l'entretien.* (Rubin et Rubin, in thiétart, 1999, p. 236).

La souplesse de l'entretien semi-dirigé a contribué, à faire ressortir les aspects effectifs des réponses des sujets et les principes auxquels ils sont attachés et à préciser la signification personnelle de leurs attitudes. En plus de permettre la définition que les

sujets avaient de la situation d'entretien, de s'exprimer à fond et dans les détails. Les sujets devraient aussi faire apparaître le contexte social et personnel de leurs opinions et de leurs sentiments. Ce type d'entretien nous a permis donc permis de parvenir à nos fins, dans la mesure où les réponses des sujets interrogés ont été spontanées et non forcées, très spécifiques, concrètes et non diffuses, révélatrices et non superficielles (Gauthier, 2003). On peut reconnaître ici, que nous avons bénéficié d'une grande marge de manœuvre. Nous avons pu organiser le déroulement des entrevues en fonction du climat et des dispositions de nos interlocuteurs (Savoie-Zajc, in Gauthier, 2003). Cette technique a été plus adaptée par rapport à notre préoccupation de recherche.

3)-Entrevues téléphoniques

Les entrevues téléphoniques nous ont servi à titre d'appuis aux entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées sur le terrain. Essentiellement, il a été question pour nous, de rejoindre certains interlocuteurs par téléphone, pour obtenir des précisions sur les nouvelles interrogations à notre questionnaire d'entrevue (des nouveaux questionnements qui ont pu surgir et qui ont nécessité une reprise de l'entrevue) (D'Amboise, in. op. cit, 54).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.8 : Traitement et analyse

Lorsqu'on se retrouve dans l'étude des méthodologies qualitatives, l'analyse des données, subit une réduction par un système de codage et l'interprétation des résultats (Lessard-Hebert et al.).

Parmi les quatre modes d'analyse dominants utilisés dans le cadre d'études de cas simples et multiples[4], un seul s'avère compatible avec le choix d'une approche inductive. C'est le mode d'analyse par "explanation building" (Yin, 2003). Il consiste à analyser les données d'une étude de cas en procédant à la construction d'une explication à propos du cas. Ce mode d'analyse permet d'être inductif en ce sens que les faits vont émerger et se construire en explication. Un mouvement de va-et-vient entre l'entendement empirique et des propositions théoriques (revue de la littérature) caractérise ce mode d'analyse. Yin (*ibid*) pense que l'étude de cas sert directement les besoins de l'évaluation. Elle permet d'évaluer les résultats, d'analyser des hypothèses et d'en développer de nouvelles, et même d'analyser les relations existant entre les procédures de la recherche et les résultats.

Cette démarche sera privilégiée dans notre recherche et se construira à partir de trois activités courantes dont la condensation des données leur présentation et l'interprétation ou vérification des conclusions (Huberman et Miles, 1991). C'est au sortir de ces étapes que nous arriverons à la phase de rédaction. Certains auteurs (Campbell; Yin, Rispal, Thiétart) estiment que la phase de rédaction impose un format à la pensée écrite qui est

---

[4] "Pattern matching", "time series", "program logic models", "explanation building" (Yin, 2003).

inévitablement linéaire. Le chercheur au moment de la rédaction doit s'assurer qu'il existe une suite logique de l'ensemble de ses documents. Cela signifie qu'il doit convaincre de la validité de ses conclusions de recherche.

Dans le cadre de notre recherche, et à partir des différents concepts (équipe, conflit et multiculturalisme), nous avons pu mettre sur pied des variables susceptibles de déterminer le profil d'un gestionnaire efficace. Les différentes variables sont regroupées au tableau 18 dans la colonne intitulée profil d'un gestionnaire efficace. (Voir aussi annexe 1).

Tableau 18
Concepts et variables retenus

Concepts	Profil d'un gestionnaire efficace
Équipe	- Compréhension/ tolérance - Ouverture d'esprit et respect mutuel - Crédibilité/ transparence/ légitimité - Capacité à mobiliser autour d'un défi collectif - Capacité à bâtir une synergie
Conflit	- Communication verbale et non verbale - Capacité à confronter de façon démocratique - Capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes - Capacité à innover dans les modes de résolution des conflits - Capacité à apporter des nouvelles valeurs dans l'encadrement
Multiculturalisme	- Respect et compréhension des origines géographiques des employés - Respect et compréhension de la diversité culturelle - Mobilité des employés /contribution des employés

2.9 : Questions de validité et fidélité

Pour reprendre André Ouellet (1981), «la validité interne est ce minimum sans lequel nous ne pourrions interpréter les résultats» (p. 148). Ainsi, le cadre d'analyse, le choix

de nos variables et leurs indicateurs, les autres différents aspects méthodologiques et le recours à de multiples sources de données ont constituée les moyens avec lesquels nous avons pu assurer la profondeur et la cohérence de nos résultats d'analyse (d'Amboise, 1996; Thiétart, 1999). L'ensemble de cette démarche nous a permis de garantir la validité de nos résultats de recherche.

La fidélité, par contre, se réfère beaucoup plus à la constance des instruments de mesure (Ouellet, in.op.cit). Dans notre cas, il a été question de nous demander si nos tests mesuraient toujours les mêmes caractéristiques, avec la même constance et avec la même continuité de stabilité. Pour ce faire, le même procédé a été utilisé pour des mesures effectuées auprès des personnes différentes (Paillé et Mucchielli, 2003). Ce faisant nous avons pu garantir la fidélité des résultats de cette recherche.

2.10 : Dimension éthique

Un chercheur universitaire se doit de respecter la dignité des intervenants, sans exception, dans le processus de rédaction de son travail, comme mentionné dans le code d'étique en recherche de l'Université du Québec à Rimouski. Pour ce qui concerne, nous avons donc respecté les recommandations de l'énoncé de politique des trois conseils du Canada sur l'éthique de la recherche avec les êtres humains et le code d'éthique de l'Université du Québec à Rimouski.

2.11 : Limites de la recherche

Dans toute recherche scientifique on observe des limites. Les limites les plus observées se trouvent au niveau des aspects suivants :

1)- La démarche méthodologique qui renferme ses limites propres. Elles se sont trouvées aussi bien dans le choix de notre stratégie de recherche qu'au niveau de l'échantillonnage, de la collecte des données et de notre choix d'analyse des données. En effet, l'étude de cas unique ou multiples a ceci de complexe qu'elle limite le potentiel de généralisation statistique selon certains auteurs (Yin, Rispal). Ensuite, l'usage de la démarche itérative provoque certainement des biais. Essentiellement, les biais ont été pour nous aux non-réponses de certains interlocuteurs et au refus de certaines organisations à participer à notre recherche sur le terrain.

2)- Les outils de collecte des données. Les entrevues ont ceci de complexe qu'elles ne facilitent nullement la compilation et la codification des informations recueillies (d'Amboise, 1996). Les entrevues ont aussi présentée un aspect de faiblesse au niveau de la durée. En effet, souvent, la responsabilité nous incombait de déterminer de manière subjective, le temps nécessaire pour récolter les informations souhaitées. Ce qui a causé des biais dans les réponses des interlocuteurs. Au plan de la documentation écrite, ses limites se trouvent dans le fait que le chercheur reste fondamentalement tributaire du mode de collecte de données adopté préalablement par les auteurs des écrits auxquels il s'intéresse (Lefrançois, 1992). Enfin, il ne sera pas évident pour nous, de garantir la transférabilité (validité externe) de nos résultats de recherche, au regard de la complexité de notre sujet d'étude. Toutefois, des pistes de questionnements ou de

nouvelles hypothèses émises pourraient servir à la production de nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion des conflits des équipes multiculturelles.

Dans le cadre de notre recherche certaines limites ont été rencontrées. D'abord, nous avons eu de la difficulté à trouver nos équipes, car il n'existe ni répertoire ni autre source recensant les équipes multiculturelles à partir desquelles on pourrait choisir un échantillon représentatif des recherches. Pour trouver des équipes multiculturelles, nous nous sommes non seulement appuyés de contacts personnels, mais aussi des responsables des ressources humaines de divers organismes de la ville de Québec.
Ensuite, tous les répondants ont été sélectionnés dans la région de Québec, ce qui nous a limité dans la possibilité d'observer ce qui se fait dans d'autres villes. Enfin, la majorité des membres des équipes sélectionnées travaillaient dans le domaine des technologies de l'information, les résultats pourraient ne pas être significatifs dans un autre domaine, tel la santé, l'éducation ou même la construction. Le fait d'avoir reçu plusieurs refus pour la participation à notre recherche, nous a aussi limité dans le choix des interlocuteurs femmes (deux femmes interviewées seulement). Les résultats de la présente recherche présentent des avis à majoritairement masculins.

Dans le chapitre qui suit, nous présentons les résultats de la recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre traite de la présentation, de l'analyse et de l'interprétation des résultats obtenus par le biais d'entrevues réalisées auprès des membres des équipes multiculturelles et leurs gestionnaires, ainsi qu'auprès des gestionnaires de projets ayant une expertise en gestion des équipes multiculturelles.

Nous présentons d'abord les caractéristiques des répondants, ensuite les données que nous avons obtenues à partir des variables retenues et enfin, nous analysons les résultats. Ces résultats permettent de dégager les habiletés d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle. Ensuite, nous dressons le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle et susceptible de créer des synergies culturelles. Ce profil s'impose dans notre recherche comme la contribution scientifique explicite qui suggère aussi une critique de nos pairs mais qui peut être appliquée par tout gestionnaire de projets d'une équipe multiculturelle. Il ne s'agit pas ici d'un modèle mais plutôt d'un cadre de référence dont l'application peut être bénéfique pour tous.

3.1 : Caractéristiques des répondants

Plus de soixante personnes provenant de diverses organisations de la ville de Québec ont été contactées. De ces soixante personnes, quinze ont bien voulu participer à notre recherche. Nous avons en effet, rencontré en entrevue quinze répondants durant la

période s'étendant du 25 février 2007 au 18 mars 2007. Toutes les entrevues de répondants ont été retenues aux fins de traitement et d'analyse des données. De tous les répondants, il y avait treize hommes et deux femmes.

De ces répondants, il y avait d'une part les membres des équipes retenues et d'autre part des gestionnaires de projets ayant une expertise dans le domaine qui nous intéresse. Quatre répondants étaient des gestionnaires de projets et onze répondants des membres des équipes retenues. Quatre équipes constituaient notre échantillon. Il y avait trois équipes de trois personnes et une équipe de deux personnes.

Des personnes interrogées, cinq d'entre elles ont entre 20 et 29 ans, cinq autres, entre 40 et 49 ans, quatre ont entre 30 et 39 ans, alors qu'il y en a un seul entre 50 et 59 ans. Au niveau de leur scolarité, les répondants détenaient pour la plupart un diplôme universitaire. Douze détenaient un diplôme universitaire, deux un diplôme d'études secondaires et un diplôme d'études collégiales. Huit des répondants occupent leurs postes actuels depuis plus de trois ans et les sept autres, moins de trois ans, comme nous le voyons dans le tableau suivant.

Tableau 19

Spécificité des répondants

Catégorie de répondants	Nombre de répondants
Membres des équipes	11
Gestionnaires de projets	4

Tableau 20

Nombre de répondants en fonction du nombre d'années dans l'organisation

Années d'expérience dans l'organisation	Nombre de répondants
• De 2 ans et moins	8
• Entre 3 et 5 ans	3
• Entre 6 et 8 ans	2
• Entre 9 et 11 ans	2
Total	**15**

Le tableau 20 ci-dessus fait ressortir que 53% des répondants ont moins de deux ans d'expérience dans leur organisation.

Tableau 21

Nombre de répondants en fonction du niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Nombre de répondants
• Primaire	—
• Secondaire	2
• Collégiale	1
• Universitaire	12
• Autodidacte	—
Total	**15**

Rapport-Gratuit.com

Nous constatons que 80% des répondants détiennent un diplôme universitaire, contre treize qui détiennent un diplôme d'études secondaires et seulement 6% détiennent un diplôme d'études collégiales. Ce qui ressort un niveau élevé de connaissance académique (de diplomation) dans les organisations.

Tableau 22

Nombre de répondants en fonction de la tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre de répondants
• 20-29 ans	5
• 30-39 ans	4
• 40-49 ans	5
• 50-59 ans	1
• Plus de 60 ans	—

Il ressort que 33% des répondants ont entre 20 et 29 ans, ce même taux se retrouve chez les personnes de 40 à 49 ans, contre à peu près 27% qui sont âgés entre 30 et 39 ans. Il s'agit des trois tranches d'âges à fort taux d'activité dans les organisations retenues. Par extension nous pouvons constater que le vieillissement de la population active ne semble pas affecter ces entreprises au niveau de la ville de Québec.

Tableau 23

Nombre de répondants en fonction du sexe

Sexes	Nombre de répondants
• Sexe masculin	13
• Sexe féminin	2

Un peu plus de 86% des répondants sont de sexe masculin. L'intérêt de ce tableau est celui d'exposer d'une part le manque d'intérêt manifesté par les répondants de sexe féminin à notre recherche. Toutefois, ce manque d'intérêt peut aussi être attribuable à la faible proportion des femmes dans le domaine de la gestion de projet ou ayant une expertise à revendre dans ledit domaine.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 24

Caractéristiques générales des répondants

	Code de répondants	Sexe	Tranche d'âge	Scolarité	Fonction dans l'organisation	Nombre d'années dans l'organisation	Origine géographique
Équipe 1	1	M	20-29 ans	Université	Analyste/programmeur	9 mois	France
	2	M	20-29 ans	Université	Analyste/programmeur	3 ans	Québec
	3	M	30-39 ans	Université	Analyste/programmeur	7 ans	Québec
Équipe 2	4	M	30-39 ans	Université	Consultant	2 ans	Québec
	5	M	40-49 ans	Collégial	Développement	2 ans	Québec
	6	M	30-39 ans	Université	Programmeur	4 mois	Rwanda
Équipe 3	7	M	40-49 ans	Université	Production de biens et services	3 ans	Tchad
	8	F	20-29 ans	Université	Vérificatrice	18 mois	Québec
Équipe 4	9	M	20-29 ans	Université	Analyste/programmeur	2 ans	Québec
	10	M	30-39 ans	Secondaire	Programmeur	4 mois	Chine
	11	M	20-29 ans	Secondaire	Analyste/Programmeur	6 ans	Québec
Gestionnaires de projets	12	M	40-49 ans	Université	Gestionnaire de projet	9 ans	Québec
	13	M	40-49 ans	Université	Consultant	20 mois	Québec
	14	F	40-49 ans	Université	Directrice Conseil	10 ans	Québec
	15	M	50-59 ans	Université	Secrétaire exécutif	4 ans	Québec

M : Masculin F : Féminin

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette recherche vise comme objectif général, celui d'observer et d'analyser à partir des cas sélectionnés, les facteurs de conflits dans une équipe multiculturelle, de même que de déterminer le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe de type multiculturel. La composition de nos équipes, soit des équipes multiculturelles, nous a permis de répondre à nos objectifs.

La majorité des répondants sont d'origine nord américaine, c'est-à-dire canadienne, soit un peu plus de 73%. Les répondants non canadiens représentaient un peu plus de 26%. Deux étaient d'origine africaine (Tchad, Rwanda), un d'origine européenne (France) et le dernier était d'origine asiatique (Chine).

33% des répondants occupent la fonction d'analyste programmeur au sein de leurs organisations, soit cinq des quinze répondants. Le reste des répondants occupe des fonctions très variées notamment : consultant, vérificateur, secrétaire exécutif, directeur conseil, etc., alors qu'une personne travaille pour une communauté de pratique, une autre pour une entreprise privée et deux autres pour un ministère. La majorité des répondants (onze) travaillent dans le domaine des technologies de l'information.

3.2 : Aptitudes du gestionnaire de projets au sein de l'équipe

Cette section de notre travail traite des aptitudes du gestionnaire de projets au sein de l'équipe vues par tous les répondants de notre questionnaire de recherche. On

remarque que les commentaires des répondants, concernant les aptitudes du gestionnaire de projets au sein de l'équipe se rejoignent. À la question «le gestionnaire que vous êtes (ou votre gestionnaire) est-il réceptif face aux changements qui arrivent au sein de votre équipe ?», 96% des personnes interrogées ont répondu positivement. Pour ces 96% des répondants, un gestionnaire de projets doit avoir certaines habiletés. Des habiletés en matière de communication, ainsi que des habiletés techniques et cognitives. D'ailleurs, les opinions des répondants semblent rejoindre celui de Barry (1987). Pour l'auteur six habiletés sont essentielles pour un gestionnaire de projets. Il doit avoir des habiletés de communication, techniques, cognitives, de *leadership*, d'adaptation et d'équipe.

3.2.1 : Appréciation face à la tolérance

Pour avoir une appréciation face à la tolérance, nous voulions vérifier le niveau d'ouverture à la critique du gestionnaire de projets. Pour la majorité des répondants, leur gestionnaire de projets adhère à une approche de gestion du modèle diplomatique (c'est-à-dire une structure formelle égalitaire et une ouverture d'esprit).

Les témoignages que nous avons recueillis permettent d'affirmer que les acteurs que nous avons interrogés reconnaissent les aptitudes des gestionnaires de projets en matière de tolérance. Comme le souligne quelques uns des répondants *«la critique au sein de l'équipe n'est pas un problème en autant qu'elle soit constructive». «Il fait confiance à nos connaissances respectives. Parfois on fait des recommandations et il*

les prend en considération. (Répondant 3)[5]. [...]*C'est un gestionnaire toujours à l'écoute et qui délègue beaucoup. Qui dit déléguer, dit confiance, »* (Répondant 7)[6]. 93% des répondants pensent que leur gestionnaire de projets est réceptif aux points de vue et à la critique des membres de son équipe. Nous avons remarqué, dans 90% des cas, que le gestionnaire de projets encourage le développement d'idées en tenant compte de toutes les cultures présentes au sein de l'équipe. La distribution du pouvoir à l'intérieur de l'équipe permet entre autres aux membres de l'équipe de présenter leurs opinions face à un problème.

3.2.2 : Appréciation de l'ouverture d'esprit et du respect mutuel

Les gestionnaires doivent amener les équipes à développer un objectif commun qui guide leurs actions vers le succès et l'atteinte de cet objectif. Les données que nous avons recueillies sur le terrain démontrent que la démarche des gestionnaires de projets pour atteindre les différents objectifs passe entre autres par une bonne écoute. Pour plusieurs répondants l'écoute est un moyen qui permet de motiver les membres d'une équipe. On constate que l'écoute ainsi que le respect mutuel permettent aux employés de se motiver et d'augmenter leur rythme de travail.

Quand nous avons demandé aux répondants si leur gestionnaire de projets avait du respect pour les membres de son équipe, tous les répondants ont clairement répondu de façon positive. Comme l'atteste le répondant 2 : «[...] *l'atmosphère est assez*

---

[5] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 3,* CGI, Québec, 12 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[6] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 7,* Service de vérification canada, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

détendue, il n'a jamais eu des écarts de langage envers nous,» (Répondant 2)[7]. À la question de savoir si leur gestionnaire était à l'écoute des membres de son équipe, la majorité des répondants ont répondu favorablement et souvent en ces termes : «*Oui son bureau est toujours ouvert,»* (Répondant 9)[8].

3.2.3 : Appréciation de la crédibilité des acteurs internes

Toutes les personnes que nous avons interrogées pensent que leurs gestionnaires de projets possèdent des aptitudes en communication. En effet, nous avons observé dans la majorité des équipes, que le gestionnaire de projets agit comme un coéquipier. Il n'existe presque que pas d'autorité suprême. Le gestionnaire de projets n'a pas à être persuasif pour se faire comprendre des membres de son équipe. Nous avons remarqué qu'il existe une grande harmonie entre les gestionnaires de projets et les membres de leurs équipes. Comme le souligne si bien un des répondants : «*c'est rare les situations où il a besoin d'être persuasif pour un problème particulier, nous sommes tous des professionnels, on sait tous ce que l'on a faire, on a pas besoin de nous le dire, s'il a besoin oui, mais ce n'est pas des situations qui arrivent souvent,»* (Répondant 2)[9].Et au répondant 8 de rajouter « *il est capable de passer ses idées, mais n'imposera pas sa façon de faire,»* (Répondant 8)[10].

En interrogeant les répondants, nous avons constaté que les réponses des uns rejoignaient les réponses des autres. Ce qui veut dire qu'aucun répondant n'était influencé par quoi que ce soit. Pour tout gestionnaire de projets, il est nécessaire

---

[7] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 2,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[8] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 9,* CGI, Québec, 12 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[9] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 2,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

d'avoir des habiletés en matière de communication. Lesdites habiletés passent par la persuasion. Or, dans les équipes que nous avons interrogées, ainsi que chez les gestionnaires expérimentés, les avis étaient partagés. 48% des répondants ne croient pas qu'un gestionnaire de projets doit être persuasif, contre 52% qui pensent que sans la persuasion, il est difficile de vérifier les habiletés de communication d'un gestionnaire de projets. Cela, comme nous le constatons, a donné un discours de confrontation d'idées en nous dont l'issue n'est davantage éclaircie dans la compréhension de l'action collective que nous abordons à la section suivante.

3.2.4 : Capacité d'agir collectivement

Dans les différentes organisations faisant partie de notre étude, nous avons remarqué que les gestionnaires de projets occupaient une place importante au sein desdites organisations. Pour ce qui est de la capacité d'agir collectivement, nous devions vérifier non seulement la vivacité et la rapidité de la prise de décisions du gestionnaire, mais aussi le niveau de talent oratoire de celui-ci. Plus de la moitié des répondants, soit 75% pensent qu'en contexte de projet, un gestionnaire de projets doit dans certains cas prendre des décisions sans attendre les orientations de sa haute direction. «*La technologie de l'information est un domaine qui bouge beaucoup ce qui fait que dans beaucoup de projet il faut réagir vite et parfois on n'attend pas les décisions de la haute direction*». (Répondant 3)[11]. Et au répondant 12 de rajouter : «*dans la mesure où je connais les orientations de la haute direction ou j'ai une idée*

---

[10]BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 8,* CGI, Québec, 09 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[11]BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 3,* CGI, Québec, 12 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

de ce quelles sont, si j'ai des doutes sérieux je vais vérifier auprès de la haute direction avant de prendre des décisions,» (Répondant 12)[12].

Par ailleurs, 25% des répondants pensent qu'il n'est pas du ressort d'un gestionnaire de projets de prendre des décisions sans l'aval de sa haute direction. *«Il n'a pas l'autorité pour prendre de telles décisions,»* (Répondant 2)[13]. Être gestionnaire de projets aujourd'hui demande plusieurs habiletés. Le talent oratoire est sans doute une des habiletés essentielles pour un gestionnaire de projets.

Un gestionnaire de projets doit, pour motiver son équipe, savoir informer et persuader. Sur le terrain, nous n'avons pas pu voir les interactions du gestionnaire de projets avec les membres de son équipe puisque les entrevues étaient individuelles. Par ailleurs, nous pouvons reconnaître néanmoins que les gestionnaires de projets que nous avons interrogés ont un talent oratoire. D'abord, plusieurs ont des diplômes universitaires, ce qui signifie un minimum d'assurance oratoire. Ensuite, plus de la moitié sont certifiés (PMP)[14]. Et enfin, 50% des gestionnaires interviewés occupent le poste de gestionnaire de projets depuis plus de 9 ans. Tout cela pour dire, qu'avec tous ces éléments il est difficile de dire que ces gestionnaires de projets manquent de talent oratoire, et donc, d'aptitudes de persuasion.

---

[12]BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 12,* GP Québec, Québec, 07 mars 2007, Entrevue (45 minutes).
[13]BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 2,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[14]Project management Professional (certification du PMI permettant d'obtenir l'accréditation de Project Management Professional. C'est la certification la plus globalement reconnue et respectée en gestion de projet).

3.2.5 : Actions de synergie et mobilité interne

La gestion d'une équipe multiculturelle demande des efforts de la part du gestionnaire de projets. Plus l'équipe est multiculturelle (équipe multiculturelle proprement dite), plus la gestion semble difficile. L'identification de la stratégie de gestion, au regard du multiculturalisme se base sur les habiletés de *leadership* du gestionnaire de projets. Aussi longtemps que le gestionnaire de projets adhèrera à une vision positive, il va de soi que les membres de son équipe adhéreront à la même vision. Nous voulions dans cette section vérifier le niveau de sensibilité du gestionnaire vis-à-vis de ses employés.

Notre intérêt dans la recherche de la sensibilité du gestionnaire pour les membres de son équipe a permis aux répondants de notre étude d'apporter des réponses positives. Comme le dit le répondant 7 : «*il épaule les membres de son équipe dans tous les domaines, dépendamment de ses connaissances,*» (Répondant 7)[15]de même, *« c'est l'équipe qui fait le projet, jamais le chargé de projets. C'est important de savoir c'est quoi les problèmes et les difficultés que l'équipe rencontre,»* (Répondant15)[16].

Rapport-Gratuit.com

---

[15] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 7,* Service de vérification canada, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[16] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 15,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (25 minutes).

3.2.6 : Éléments de synthèse

Plusieurs variables et indicateurs de nos différents concepts nous ont permis de vérifier les données à obtenir. Les différentes opinions des répondants relèvent les différentes aptitudes d'un gestionnaire de projets. Les répondants ont ainsi montré l'importance d'un gestionnaire de projets. Aussi bien au niveau de l'écoute, du respect qu'au niveau de la prise de décision. Le profil idéal d'un gestionnaire de projets étant rarissime dans la réalité tangible, il n'empêche que certaines qualités ont été soulevées par nos répondants. Voici la vision partielle des qualités d'un gestionnaire de projets idéal :

- Ouverture à la critique
- Capacité d'écoute
- Grande habileté en matière de communication
- Vivacité et rapidité dans la prise de décision
- Talent oratoire
- Sensibilité vis-à-vis des membres de l'équipe

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Gérer une équipe multiculturelle exige de faire coopérer des hommes et des femmes à une œuvre commune et quelle que soit la diversité de cultures. Chacune de ces personnes a sa propre vision du monde, ses propres désirs, sa propre culture, etc. En dépit de toutes ces différences, ces impératifs sont durs à satisfaire. En effet, il faut un bon gestionnaire de projets pour mener à bien ces différences, sans pour autant étouffer les membres de l'équipe. Selon plusieurs répondants le comportement des gestionnaires de projets reflète celui de son organisation. Nous avons observé une

grande complicité entre le gestionnaire de projets et les membres de son équipe. Il nous est arrivé de ne pas faire de différence entre le gestionnaire et le reste de l'équipe, dans les organismes retenus dans notre étude.

3.3 : Régulation des conflits dans les organisations retenues

La présente section aborde le deuxième concept lié à notre étude, à savoir le concept de conflit. Nous nous focaliserons sur la régulation des conflits dans les entreprises retenues.

Comme nous l'avons vu dans notre recension des écrits, le conflit a lieu lorsque deux ou plusieurs personnes ont un intérêt en commun qui fait l'objet d'un désaccord. Nous avons également soutenu que la diversité de culture peut être une source de conflits au sein d'une équipe. Les quinze personnes que nous avons interviewées ont toutes soulignées qu'elles n'ont jamais eu de conflit dans leurs équipes. Pourtant dans lesdites équipes il y avait des personnes issues de diverses cultures (France, Tchad, Chine, etc.) et tout porte à croire que cela n'a pas engendré de conflits, comme nous le pensions. Nos observations nous ont permis de conclure que le multiculturalisme n'est pas nécessairement source de conflits. Le conflit peut survenir aussi bien dans une équipe homogène que dans une équipe multiculturelle.

Par ailleurs, comme il n'y avait pas de conflits dans les organisations faisant partie de notre étude, nous ne pouvions déterminer la fréquence des conflits liés aux préjugés. Néanmoins, nous avons demandé aux répondants comment les conflits liés aux

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

préjugés devaient être gérés dans les cas où ils survenaient. À cette question les réponses des répondants se rejoignent. Un des répondants a souligné qu'il faudrait *«une rencontre individuelle, pour en parler et essayer d'arriver à un consensus, c'est le gestionnaire qui a le dernier mot. [...] si le consensus ne résout pas le problème, il y a une structure où chacun peut intervenir, »* (Répondant 8)[17]. De même pour le répondant 11, « *à date nous n'avons pas eu du tout de conflits. Mais si cela arrivait nous utiliserons les réunions d'équipes, d'ailleurs rencontrer les personnes est toujours le meilleur moyen pour démêler l'impasse»,* (Répondant 11)[18]. En conclusion le multiculturalisme dans une équipe n'entraîne nécessairement pas le déclenchement de conflits.

3.3.1 : Place de la communication verbale et non verbale dans les équipes

Les interactions sont très présentes dans les organisations retenues dans cette étude. Elles sont davantage présentes au sein des équipes de travail. De plus, la plupart de ces interactions demeurent verbales. Comme nous l'avons vu dans notre recension des écrits, la communication peut être difficile, surtout lorsque nous sommes en présence d'une équipe multiculturelle. D'ailleurs, Kanungo (1980) mentionne, qu'une mauvaise maîtrise de la communication dans une équipe à diversité de culture peut accroître le processus conflictuel. Avec les données que nous avons recueillies, nous constatons qu'il existe une bonne synergie de communication entre le gestionnaire de projets et les membres de son équipe.

---

[17] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 8,* CGI, Québec, 09 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[18] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 11,* CGI, Québec, 12 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

En regroupant les informations recueillies auprès des répondants, nous avons constaté que les modes de communication les plus usuels étaient : la communication verbale, les courriels, le téléphone. Dans une de nos entrevues, un répondant soulignait que : *«quand l'équipe est sur place, c'est généralement à travers des réunions des rencontres régulières. Quand l'équipe est à distance c'est surtout à travers des courriels ou par téléphone »,* (Répondant 2)[19]. Pour un autre répondant, la communication passe par :

«la parole, le courriel pour avoir des traces écrites, le téléphone entre le client et nous et les réunions quotidiennes pour parler des problèmes de chacun,» (Répondant 12)[20].

Avec des nouvelles technologies de plus en plus présentes, les modes de communications les plus utilisés dans les organisations sont le courrier électronique, le téléphone, la vidéoconférence, etc. Il y a comme, on peut le constater, une adaptation adéquate des acteurs et gestionnaires de projets avec l'évolution des outils de travail adaptés à l'évolution technologique.

3.3.2 : Exercice de la démocratie comme mode de gestion interne

Dans cette partie du travail nous voulions vérifier la capacité du gestionnaire dans l'analyse et la résolution des problèmes. Toutes les personnes interviewées ont mentionné qu'il n'y a jamais eu de conflits au sein de leurs équipes. Fort de le

---

[19]BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 2,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[20]BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 12,* GP Québec, Québec, 07 mars 2007, Entrevue (45 minutes).

constater, nous avions quand même demandé aux répondants qu'en cas de conflit au sein de l'équipe quels seraient les moyens mis en place pour donner satisfactions aux protagonistes. Pour ces répondants et en cas de conflits, le gestionnaire de projets demande à rencontrer les personnes concernées individuellement. En cas d'échec, il demande la rencontre de toutes les personnes concernées pour une confrontation. Pour plusieurs répondants, les rencontres quotidiennes sont un moyen d'éviter des conflits, car ces rencontres sont un moyen d'interaction et de résolution de problèmes.

3.3.3 : Capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes à l'interne

Sur le terrain, nous n'avons pas fait face aux stéréotypes car tous les répondants ont souligné qu'ils n'avaient pas ce genre de problème au sein de leurs équipes. Avec l'absence de conflits et surtout de conflits liés aux préjugés, il nous est impossible de vérifier les aptitudes du gestionnaire de projets face aux conflits liés aux préjugés.

Pour cette variable, c'est-à-dire, la capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes, nous voulions également vérifier la capacité de gestion des défauts et qualités des employés par le gestionnaire. Les opinions recueillies pour cette partie de notre travail sont divergentes en raison de notre échantillon. Rappelons que notre échantillon était constitué des membres des équipes multiculturelles, des gestionnaires de projets de ces équipes et des chefs de projets qui avaient une expérience dans la gestion d'une équipe multiculturelle. Pour les membres des équipes que nous avons interrogés, 52% pensent que les insuffisances et les qualités

des membres d'une équipe doivent être gérées au cas par cas et qu'il faille, dès le départ, avoir le profil de tous les membres de l'équipe afin de connaître leurs qualités et leurs insuffisances. Pour les mêmes acteurs, les qualités des membres d'une équipe passent par une augmentation salariale.

L'opinion de la majorité des gestionnaires de projets, soit 68%, ne rejoint en rien celle des membres des équipes. Dans le cadre de notre étude, les gestionnaires de projets gèrent les insuffisances comme suit : Premièrement, «*leur donner une formation ou les associer aux personnes qui ont reçu une formation pour les accompagner dans le travail, si cela ne marche pas alors nous les réassignons à un endroit selon leurs capacités et leurs connaissances* », (Répondant 12)[21]. Deuxièmement, «*il y a toujours deux personnes qui travaillent sur un même problème, ce qui fait que chaque membre est toujours épaulé quelque soit le travail. C'est comme ça que le gestionnaire gère les qualités et les insuffisances des membres de son équipe* », (Répondant 14)[22]. Les reconnaissances et des récompenses sont généralement les moyens qu'utilise le gestionnaire de projets pour reconnaître les qualités des membres de son équipe.

---

[21] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 12,* GP Québec, Québec, 07 mars 2007, Entrevue (45 minutes).
[22] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 14,* GPBL, Québec, 05 mars 2007, Entrevue (45 minutes).

3.3.4 : Capacité à introduire des nouvelles innovations dans la résolution des conflits

Comme nous l'avons mentionné plus haut dans les différentes sections de notre travail, il n'y avait pas de conflits dans les organisations retenues dans notre étude. Par ailleurs 34% des répondants ont souligné qu'il existait des altercations entre des personnes. Voici les propos d'un des répondants : « *c'est pas des conflits en tant que tel, mais plutôt des altercations*», (Répondant 15).[23]. Pour plusieurs des répondants, les altercations étaient liées aux tâches. Avec des clients de plus en plus exigeants, les ressources allouées aux tâches doivent être proportionnelles au travail à effectuer. Lorsqu'un projet doit être livré avec des délais déterminés, il est du ressort des ressources humaines par exemple de respecter ces délais. S'il arrive qu'une ou plusieurs ressources effectuent mal le travail, il peut arriver qu'il y ait d'altercations. Les faits reliés aux conflits se rapportent aux tâches : *« nous avons eu des problèmes liés aux tâches, [...] mauvaise évaluation des besoins, mauvaise planification du travail et cela a entraîné des coûts supplémentaires au projet »,* nous a relevé le répondant 5[24]. Toutefois, cette affirmation a été nuancée par le même répondant qui a estimé que ce fait était si rare qu'on ne pouvait le retenir comme un conflit dans l'équipe multiculturelle.

---

[23] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 15,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (25 minutes).
[24] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 5,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

3.3.5 : Capacité des équipes à introduire des nouvelles valeurs dans l'encadrement

Le gestionnaire de projets doit «*piloter l'action en marchant, organiser le mouvement en avant, c'est-à-dire le dynamiser par l'action innovatrice et créatrice*», comme le souligne (Frievet, 1992, p.193). Le principe de l'innovation qui se caractérise par la recherche et le développement, détermine le dynamisme d'une équipe et de son organisation. L'examen de nos résultats sur le terrain montre que les gestionnaires de projets desdites organisations ont introduit des nouvelles pratiques (ou innovations) depuis les deux ou trois dernières années. Une des pratiques s'appuie sur : «*des rencontres quotidiennes, formation donnée aussi bien aux membres de l'équipe qu'aux gestionnaires* »[25]. Par ailleurs, une autre innovation a retenue notre attention. C'est la pratique d'une formation sur la gestion des conflits. Ce qui expose l'intérêt de ces organisations dans l'évitement de conflits à l'interne.

«Innover signifie changer, et le changement se mesure en nombre d'innovations par unité de temps», (Stalk, 1992, p.134). Les organisations modernes ont atteint une véritable frénésie de changement. Les gestionnaires de projets ne cessent d'innover pour atteindre les buts de leurs projets. Ce qui démontre de l'intérêt chez les gestionnaires de projets retenus dans notre recherche à se perfectionner pour rester compétitifs sur le marché local, national et international.

---

[25] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 13,* Université du Québec à Rimouski Campus de Lévis, Lévis, 05 mars 2007, Entrevue (40 minutes).

3.3.6 : Éléments de synthèse

Étant donné que la gestion d'une équipe semble parfois difficile, le gestionnaire de projets doit être en mesure de répondre à des impératifs précis et avoir un niveau d'exigence approprié, à savoir : la régulation des conflits, la place de la communication, l'exercice de la démocratie comme mode de gestion interne, la capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes à l'interne, la capacité à introduire des nouvelles innovations dans la résolution des conflits et la capacité d'inciter les équipes à introduire des nouvelles valeurs dans l'encadrement.

Il a été possible d'observer de façon générale qu'il n'y avait pas de conflits dans les organisations retenues dans notre étude. Il est donc important de souligner que la diversité culturelle n'est pas systématiquement source de conflits comme certains le pensent. Il a été possible d'observer également qu'il existait une grande cohésion entre le gestionnaire de projets et les membres de son équipe. Pour le gestionnaire de projets, cette cohésion passe par : une bonne communication interne (rencontre quotidienne, disponibilité et ouverture à la discussion), la capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes à l'interne s'il en existe, la capacité à introduire des nouvelles innovations dans la résolution des conflits, etc. En sommes, les données recueillies pour cette section permettent de dresser la suite du portrait partiel d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle. Un gestionnaire de projets capable de :

- Réguler des conflits,
- Placer la communication verbale et non verbale dans les équipes,

- Exercer de la démocratie comme mode de gestion interne,
- Gérer les préjugés et les stéréotypes à l'interne,
- Introduire des nouvelles innovations dans la résolution des conflits,
- Introduire des nouvelles valeurs dans l'encadrement.

3.4 : Fonctionnement multiculturel des équipes dans les entreprises retenues

Cette section aborde le troisième et dernier concept de notre étude, à savoir le concept du multiculturalisme. Rappelons que le multiculturalisme est un terme qui renvoie à une interaction entre les cultures. Nous nous intéresserons dans cette partie de notre travail au fonctionnement du multiculturalisme des équipes dans les entreprises retenues.

3.4.1 : Observation sur l'appréciation de la diversité géographique des équipes

Dans l'ensemble de nos intervenants, nous avons pu recenser cinq cultures. Selon la définition retenue dans le cadre méthodologique, c'est-à-dire, celle qui intègre la dimension d'appartenance à un pays et/ou à une nation. Un peu plus de 73% des répondants étaient issus de la culture canadienne. Pour le reste des répondants, nous avons recensé la culture chinoise, tchadienne, française et rwandaise. Nous n'avons pas pu déterminer non seulement le nombre de personnes d'origines extérieures au Québec, mais aussi le nombre de personnes d'origine québécoise dans les organisations étudiées. Nous avons tout de même relevé un bémol. En effet, dans le traitement de ce concept, plusieurs gestionnaires nous ont mentionné qu'il était mal

Rapport-Gratuit.com

vu ou mal perçu de demander aux membres d'une équipe ou d'une organisation leurs origines. Connaître les origines des membres pouvait soit frustrer soit déclencher une attitude qui pourrait aboutir à un déséquilibre au sein de l'équipe.

3.4.2 : Observation du respect et de la compréhension du multiculturalisme interne

Notre étude s'est faite avec la collaboration de quatre équipes multiculturelles. Nous avons observé deux formes d'équipes dans les organisations retenues. Des quatre équipes une était réellement biculturelle (équipe constituée de deux cultures, et dans laquelle les membres de l'équipe font partie de l'une ou de l'autre culture), les trois autres étaient symboliquement biculturelles (équipe où tous les membres sont issues d'une même culture, excepté un). Notons aussi que les gestionnaires de projets qui ont fait l'objet de notre étude, ceux ayant une expertise en gestion des équipes multiculturelles ont souligné qu'ils avaient dans le cadre de leur travail, côtoyé des équipes de tous genre, c'est-à-dire, des équipes réellement biculturelles, des équipes symboliquement biculturelles et des équipes multiculturelles proprement dites (équipe constituée de plusieurs cultures).

La variable sur le respect et la compréhension de la diversité culturelle, nous a permit entre autres de déterminer : la variation du groupe d'âge des répondants, leur appartenance religieuse, les formes de confrontations les plus visibles dans les équipes selon ses membres, la variation de la cohésion interne, leurs derniers diplômes obtenus et leurs réactions face à la hiérarchie. Des quinze répondants, 33% ont entre 20 et 29 ans, contre à peu près 27% qui ont entre 30 et 39 ans, comme s'est

le cas au tableau 22. Concernant l'appartenance religieuse, nous avons constaté que 60% des répondants ne connaissent pas les appartenances religieuses des membres de leurs équipes. Nous avons constaté que la religion n'est pas un sujet prisé au sein des équipes que nous avons retenues. Par ailleurs 40% des personnes interviewées ont souligné qu'il y avait la présence de plusieurs confessions religieuses à l'intérieur de leurs équipes. Les confessions religieuses présentent sont : chrétienne, juive, musulmane, bouddhiste et catholique.

Trois formes de confrontations ont été observées au sein des équipes retenues. D'abord, la forme de confrontation la plus observée est celle liée au travail. Plusieurs répondants (membres de l'équipe et gestionnaires de projets) ont souligné que lors du cycle de vie d'un projet, multiple confrontions peuvent survenir. Le dépassement de coût, de délais, la maîtrise du projet, etc. sont là des éléments susceptibles de déclencher des confrontations. Un des répondants a souligné :

> *C'est plus des confrontations au niveau technique. Beaucoup veulent faire passer leurs idées au devant de celles des autres. C'est pourquoi on privilégie le travail en équipe de deux, comme ça, s'il y a des confrontations cela ne va pas durer comme ils ne sont que deux. Il y a des confrontations dans la différence des approches à retenir pour le projet,* (Répondant 2)[26].

Les confrontations liées au projet sont les plus présentes dans les équipes. Beaucoup de membres, surtout avec une forte personnalité veulent que leurs idées soient appliquées à la lettre. Il y a ensuite une forme de confrontation liée à la personnalité. Une équipe de travail est constituée de plusieurs personnes, chaque personne étant

---

[26] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 2,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

unique, en travaillant avec d'autres personnes qui ont, elles aussi des différences, peuvent entraîner des confrontations liées à la personnalité.

Pour ce qui est de la cohésion au sein des équipes étudiées, 95% des répondants ont souligné qu'ils existaient une bonne connexion entre les membres de l'équipe et le gestionnaire de projets. Un des répondants à souligné qu': *«à force de faire plusieurs activités au sein de l'équipe, cela entraîne une certaine cohésion. Au moins un dîner une fois par mois, pour souder l'équipe»,* (Répondant 7)[27].La cohésion est un élément qui doit exister dans une équipe. Le gestionnaire de projets se doit de maintenir une certaine cohésion dans son équipe, dans le cas contraire, les conflits peuvent survenir. Les différents répondants de notre étude ont un niveau de scolarité très élevé, 80% des personnes interviewées détiennent un diplôme universitaire, comme c'est le cas au tableau 21.

Les membres d'une équipe jugent l'autorité par rapport au *leadership* de leur gestionnaire de projets. L'autorité est bien perçue dans les équipes que nous avons retenues. Trois des quinze répondants ont mentionné : qu'*«il n'y a pas d'autorité visible au sein de l'équipe. On ne ressent pas vraiment la hiérarchie dans l'équipe, dans l'entreprise oui, mais pas dans l'équipe»,* (Répondant 2)[28].Un autre de rajouter qu' *«il n'y a pas énormément d'autorité, c'est du travail en équipe, le gestionnaire est très proche de l'équipe»,* (Répondant 11)[29]. Enfin, le répondant 7 estime que

---

[27] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 7,* Service de vérification canada, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[28] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 2,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).
[29] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 11,* CGI, Québec, 12 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

«l'autorité n'est pas trop présente, le gestionnaire est toujours ouvert. Son autorité se fait ressentir quand il doit prendre des décisions liées au projet», (Répondant 7)[30].

3.4.3 : Observation de la mobilité des employés et le niveau de contribution

Tous les répondants ont une expérience antérieure à l'équipe (ou à l'organisation), 99% d'entre eux ont été recrutés à cause de cette expertise. 53% des personnes interviewées ont une durée de deux ans et moins dans leur organisation. Le tableau 20 met l'accent sur le nombre de répondants en fonction du nombre d'années dans l'organisation. Le recrutement des employés a été motivé pour répondre à certains besoins spécifiques au sein des organisations retenues. Pour CGI, le recrutement des employés s'est fait pour répondre à un besoin au niveau technique, pour le reste, les employés étaient recrutés pour un besoin dans la programmation. Un répondant a mentionné :

> *On devait avoir des connaissances assez variées, c'est du support à distance, du développement de nouvelles composantes, il ne fallait pas être restreint à une seule technologie, il fallait en connaître un peu plus à l'origine, il fallait aussi avoir de l'initiative pour apprendre d'autres technologies,* (Répondant 4)[31].

De nos jours, plusieurs organisations recrutent des employés pour répondre aux besoins avant-gardistes. Le recrutement peut être dû au transfert d'expertise, à un nouvel apport pour mieux répondre aux besoins des clients.

---

[30] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 7,* Service de vérification canada, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

3.4.4 : Éléments de synthèse

Le multiculturalisme n'est pas un élément de friction au sein des équipes que nous avons retenues. Il existe une grande cohésion qui repose non seulement sur les rapports du gestionnaire de projets avec les membres de son équipe, mais aussi sur le rapport des membres des équipes entre elles. Malgré le fait d'avoir des équipes multiculturelles, le degré d'égalité est perceptible. L'une des observations que nous avons faites dans les organisations étudiées est que le multiculturalisme est bien présent et que sa matérialisation est évidente. Les membres de l'équipe, ainsi que le gestionnaire de projets travaillent dans une atmosphère conviviale. Le *leadership* dont fait preuve les gestionnaires de projets interviewés nous amène à souligner que le multiculturalisme n'est pas aussi mauvais que certains croient. Les résultats obtenus permettent de constater que pour gérer une équipe multiculturelle il faut :

- Un *leadership* du gestionnaire de projets,
- Une bonne coordination des activités de l'équipe,
- Une organisation des tâches (fixer des objectifs clairs),
- Motiver et mobiliser les membres de l'équipe vers l'atteinte des objectifs,
- Analyser et comparer les résultats atteints,
- Reconnaître les sources de problèmes et apporter les correctifs nécessaires.

Il est alors possible de croire, d'après nos observations, que la gestion d'une équipe multiculturelle vit une transition subtile parce que la conscience des membres des équipes émane du *leadership* du gestionnaire de projets.

---

[31] BIDJONGOU, D, Célia. *Entrevue avec répondant 4,* CGI, Québec, 06 mars 2007, Entrevue (30 minutes).

3.5 : Description du portrait type d'un gestionnaire d'équipes multiculturelles

La présente partie traite du portrait type d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle. Nous présenterons dans un premier temps les aptitudes d'un gestionnaire de projets vu par les répondants, par la suite nous dresserons le portrait d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle.

3.5.1 : Aptitudes

La logique qui guide cette recherche est basée sur la gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle. De manière plus spécifique, nous voulons observer et analyser à partir des cas sélectionnés, les facteurs de conflits, de même que de dresser le portrait type d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe de type multiculturel. L'analyse de nos résultats nous permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle, dans une équipe multiculturelle le gestionnaire de projets est la personne susceptible de créer des synergies culturelles.

Nous avons constaté que dans les équipes de notre étude, le gestionnaire de projets joue un rôle capital. Premièrement, il n'y a pas d'autorité visible au sein des équipes, les membres de l'équipe sont libres d'exprimer leur point de vue. Le gestionnaire de projets fait en sorte que lorsqu'il y a des manquements au sein de l'équipe, une aide est apportée aux membres qui en ont besoin. Les petites difficultés qui peuvent subvenir dans l'équipe sont gérées efficacement pour donner satisfaction aux différents protagonistes. La cohésion est présente au sein de l'équipe et le

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

gestionnaire de projets est à l'écoute de ses membres. Telle a été notre observation sur le terrain.

Notre revue de littérature nous a permis de bien comprendre un gestionnaire de projets. Un gestionnaire de projets est sans conteste l'élément central dans une équipe de travail. Il joue plusieurs rôles à la fois. Il peut jouer, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, le rôle de *leader*, de diffuseur, de porte parole, etc. Dans la présente étude, nous avons vu que le gestionnaire de projets avait plusieurs habiletés. Il peut être réceptif face aux changements. Des changements au niveau de la structure de l'équipe projets, etc. Créer, mettre en œuvre et gérer le changement, avec les défis et l'ambiguïté qui y sont associés, tout en équilibrant le besoin de changement et celui de la continuité, sont là des éléments auxquels font face des gestionnaires de projets. Ces changements passent par :

- L'analyse des nouvelles façons de faire qui pourraient améliorer les résultats,
- Le parrainage de nouvelles initiatives,
- La communication d'un tableau clair des changements à apporter, de la signification de ces changements et des avantages qu'ils entraîneront,
- L'évaluation de ses propres idées pour en améliorer la qualité et la viabilité.

La collaboration avec les autres est une des conditions pour atteindre des objectifs communs au sein d'une équipe multiculturelle. Sur le terrain, nous avons observé que le gestionnaire de projets mettait l'accent sur :

- La reconnaissance des diverses opinions des membres de l'équipe,
- La recherche des solutions qui font consensus,

- La recherche des moyens de collaboration et d'échange d'idées.

Analyser les enjeux et les problèmes de façon systématique et rigoureuse, mettre l'accent sur les détails importants tout en gardant une vue d'ensemble, créer et mettre en œuvre des occasions et des solutions pratiques tout en prévoyant les problèmes éventuels, sont également ce que nous avons observés sur le terrain. Les différences que nous avons obtenues nous permettent de dresser le profil d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle.

3.5.2 : Portrait d'un gestionnaire de projets efficace

Un des objectifs visé par cette recherche a été celui de déterminer le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe du type multiculturel. Et même si la présente étude ne nous a pas permis de déterminer les facteurs de conflits au sein d'une équipe multiculturelle, il nous a été possible, à partir des différentes observations apportées par les personnes interviewées de dresser le portrait type d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle. Selon nos résultats, nous pouvons donc dresser le profil d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle et capable de développer des synergies culturelles. Le tableau ci-dessous (tableau 25) montre le portrait d'un bon gestionnaire de projets à même de gérer une équipe du type multiculturel et capable de développer des synergies.

Comme nous l'avons déjà souligné, le portrait que nous soulevons ne s'inscrit pas comme un modèle, mais plutôt comme un cadre de référence sur lequel de nombreux

gestionnaires de projets d'équipes multiculturelle et même les promoteurs de projets internationaux, peuvent s'appuyer. Les premiers, pour opérer un travail sans heurts et sans conflits de ressources humaines, et les seconds, dans le choix des aptitudes recherchées dans le recrutement de gestionnaires appropriés

Habiletés en communication • Être à l'écoute • Être persuasif • Avoir du talent oratoire	**Perception de soi** • Stabilité familiale et personnelle • Caractère extraverti • Sociable
Habiletés de *leadership* • Savoir analyser les nouvelles façons de faire qui pourraient améliorer les résultats • Savoir parrainer de nouvelles initiatives • Savoir évaluer ses propres idées pour en améliorer la qualité et la viabilité	**Compétences aux rapports interpersonnels** • Respect des autres • Tolérance et empathie • Ouverture d'esprit • Respect des opinions des autres • Accepte la critique
Habiletés cognitives • Savoir planifier, organiser • Savoir gérer avec rigueur • Savoir fixer des priorités	**Aptitudes managériales** • Rapidité dans la prise de décision • Clarté dans la répartition des responsabilités • Solutionne les problèmes efficacement
Habiletés en équipe • Être réceptif face au changement • Être à l'écoute • Être persuasif	**Habiletés face au conflit** • Être capable de savoir les formes de confrontations les plus visibles dans l'équipe • Avoir de l'entregent
Habiletés face au multiculturalisme • Être conscient de sa propre culture • Être ouvert aux autres cultures présentes au sein de l'équipe • Être capable de connaître la réaction des membres de l'équipe face à l'autorité	**Habiletés techniques** • Avoir une expérience antérieure en gestion de projets • Maîtriser ses projets • Connaître les forces et faiblesses des membres de l'équipe • Avoir des facultés d'adaptation aux nouvelles situations

apport-Gratuit.com

Le multiculturalisme est une affaire de société. Les organisations ne peuvent plus échapper à cette nouvelle donne. Le rôle du gestionnaire de projets est donc primordial en ce début de nouveau siècle. Les gestionnaires d'hier géraient des équipes homogènes, aujourd'hui ils gèrent des équipes constituées d'africains, d'européens, d'américains, d'asiatiques, etc. Les marchés qui s'internationalisent, les changements démographiques, les frontières qui s'ouvrent amène une gestion différente des équipes de travail. Avec des équipes de plus en plus cosmopolites, il est sans conteste nécessaire d'avoir un gestionnaire de projets à même de gérer tous ces changements.

CONCLUSION

Cette recherche répond à une question spécifique en lien avec la gestion d'une équipe multiculturelle et le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe à diversité culturelle. Nous nous sommes interrogées sur le fait de savoir s'il existait dans des organisations à ressources humaines plurielles, un profil idéal de gestionnaire de projets à même de bien jouer un rôle de médiateur ou de déceler des signes avant coureurs d'un processus conflictuel. L'hypothèse concernant la question spécifique est confirmée.

A juste titre, cette étude confirme notre hypothèse centrale, en ce sens qu'elle indique que les gestionnaires de projets des équipes retenues sont les piliers de celles-ci. Nous avons vu des personnes susceptibles de déceler des signes avant-coureurs d'un processus de conflit et capables de développer des synergies au sein des équipes. En effet, les résultats de cette recherche, dans les quatre organisations retenues à savoir (CGI, HP, GPBL et GP-QUÉBEC), démontrent que le multiculturalisme n'est pas un élément de friction et qu'il existe une grande cohésion entre les membres des équipes. Ces résultats corroborent les dires de plusieurs auteurs notamment, Adler (1983), Hofstede (1982), Cox et Black (1991). Pour ces auteurs, le multiculturalisme est une source de créativité et d'innovation, la diversité culturelle constitue un énorme avantage concurrentiel pour les organisations.

Ces résultats nous amènent à nuancer ce qui à été dit de la gestion d'une équipe multiculturelle jusqu'ici par certains détracteurs de la gestion de projets multiculturelles.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Nous constatons que plusieurs auteurs qui traitent du multiculturalisme démontrent peu de conscience. Leurs théories cadrent davantage sur les stéréotypes même du multiculturalisme. Ils mettent plus d'intérêts à démonter les incompréhensions et les déclenchements de conflits. Dans les équipes retenues, nous avons vu un autre dynamisme d'une équipe multiculturelle. Lesdites équipes étaient soudées, la cohésion présente et il y avait une bonne atmosphère de travail. L'avantage de cette recherche a été non seulement de comprendre comment gérer une équipe multiculturelle, mais également de savoir quel est le profil d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe à diversité de cultures. Dans cette recherche, nous nous demandons néanmoins si d'autres variables pouvaient être utilisées pour déterminer le profil d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle. Des futurs chercheurs peuvent creuser plus loin et énoncer d'autres variables susceptibles de dresser le profil d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe transnationale. C'est de la sorte que nous parviendrons à établir un profil définitif, applicable et générique.

Cette recherche tient compte des données dans quatre organisations de la province du Québec. Une autre recherche dans une autre province du Canada, dans un autre pays ou même au sein d'une organisation de joint-ventures gérées à 50%/50% par deux partenaires de nationalité ou de culture différentes pourrait servir de comparaison à notre étude. De plus, une étude comparative entre deux gestionnaires de projets issus de deux cultures différentes (exemple gestionnaire de projets allemand versus gestionnaire de projets français ou gestionnaire de projets gabonais versus gestionnaire de projets américain) pourrait vérifier le profil d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe à diversité de cultures. Ces recherches permettraient de valider la présente

recherche et de voir si effectivement le gestionnaire de projets est la personne susceptible de créer des synergies culturelles dans une organisation.

Enfin, nous espérons que cette recherche servira de tremplin à des chercheurs pour leur permettre de plonger dans la problématique actuelle qui nous semble très intéressante et passionnante. Cette problématique est celle de la gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle. La gestion d'une équipe, et surtout celle d'une équipe multiculturelle demeure une forme de gestion qui contribue sans conteste au succès d'une organisation. Ce présent mémoire ajoute quelques éléments qui peuvent être utiles pour la communauté scientifique. D'abord, cette étude valide l'hypothèse selon laquelle dans une équipe multiculturelle, le gestionnaire de projets qui joue un rôle de *leader*, de diffuseur et d'observateur, est la personne susceptible de créer des synergies culturelles. Ensuite, cette recherche invalide l'idée selon laquelle, le multiculturalisme est toujours source de conflits. Dans notre recherche nous avons constaté que des quatre équipes multiculturelles retenues, il n'y avait jamais eu de conflits. Le conflit n'est donc pas typique aux équipes multiculturelles. Enfin, cette recherche fait prendre conscience qu'il est possible de bâtir un cadre de référence pour arriver un jour à avoir un profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe multiculturelle et capable de développer des synergies culturelles.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, N. 1980. «Cultural synergy: the management of cross-cultural organisation» in Burke, W. W; Goodstein, L., **Trends and issues in PD: current theory and practice**. University Associates, pp.163-184.

Adler, N. 1983. «Organizational development in a multicultural environment». **Journal of applied behavioural science**, pp. 349-365.

Adler, N. 1986. **International Dimensions of organizational Behavior**. Boston: PWS-Kent Publishing.

Adler, N. 1991. **International Dimensions of organizational Behavior.** 2e éd. Boston: PWS-Kent Publishing Cy.

Adler, N. 1994. **Comportement organisationnel, une approche multiculturelle.** Les éditions Reynald Goulet inc., 324 p.

Adler, N. 2002. **International Dimension of Organizational Behaviour.** Canada: South- Western, Thomson Learning.

Akouangou, M. [S.N][S.L]. **«Les impacts de la recomposition des communautés rurales québécoises sur la viabilité des entreprises et organisations d'économie sociale en milieu rural».** Thèse de doctorat en développement régional. Rimouski : Université du Québec à Rimouski. (Apparaître).

Aktouf, O. 1989. **Le management entre tradition et renouvellement.** Québec : Gaétan, M.

Albarello, L. et al. 2003. **Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique.** 2e éd. Bruxelles, De Boeck, 197 p.

Alderfer, C. 1977. «Group and intergroup relations». in **Improving the quality of work life.** éd. Jr, Hackman. et al. Pallisades, CA: Goodyear. pp. 227-296.

Alexander, J. et al. 1996. **The Effects of Treatment Team Diversity and Size on Assessments of Team Functioning hospital and Health Service Administration.** vol.33, n°.4. pp.847-858.

Allard-Poesi, Florence. 2003. **Management d'équipe**. Dunod, Paris, 126 p.

Allport. 1954. «The stereotype operates, however» in **such a way as to prevent differentiated thinking about the concept**, [s.l.], 187p.

Amason, A; Scheweiger, D. 1997. «The Effects of conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and organizational performance» . in De Breu et al. **Using Conflict in organizations**. pp. 101-115.

Aoun, J. 2004. **Manager une équipe multiculturelle**. Division de Reed business information, 207 p.

Babad, E. et al. 1983. The **social self: group influences on personal identity**. Beverly Hills, California, Sage.

Barry, Z. 1987. «What is takes to be a good perfect manager», in **le Project Management Journal**, pp.51-54.

Bartlett, C. et al. 1989. **Managing across borders: the transnational solution**. London: Hutchinson Business Books.

Beaudin, E. 2002. **«L'émergence du conflit dans le milieu des agences de publicité en fonction des cultures et sous cultures en présence».** Mémoire de maîtrise en communication. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Ben Hassel, F. 1999. «MGP 7017 : Gestion de projets internationaux». **Recueil de lecture et de cas, préparé pour la maîtrise en gestion de projet**, Été 1999. Rimouski : Université du Québec à Rimouski.

Black, R ; Mouton, J. 1964. **The management Grid**. Gulf, Houston.

Black, G; Mendenhall. 1992. **Global Assignments**. p.97.

Bollinger, D; Hofstede, G. 1987. **Les différences culturelles dans le management**. Paris, Les Éditions d'Organisation, p.82.

Bosche, M. 1984. « Corporate Culture : la culture sans histoire ». **Revue Française de Gestion**, Numéro Spécial Culture d'Entreprise, octobre-novembre.

Bosche, M. 1991. **Stéréotypes culturels d'hommes d'affaires : deux visions de la Corée du sud**. Paris, Intercultures.

Bosche, M. 1993. **Le management interculturel**. Ouvrage collectif. Paris, Nathan Université, Collection Connaître & pratiquer la gestion.

Bosche, M. 1993 «Universalité et contingence de la GRH : les stéréotypes nationaux, médiateurs interculturels». in Ben Hassel, F. MGP 7017 : Gestion de projets internationaux ». **Recueil de lecture et de cas, préparé pour la maîtrise en gestion de projet**, Été 1999. Rimouski : Université du Québec à Rimouski, p.125.

Bournois, F. et al. 1998. **Préparer les dirigeants de demain- une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel.** éd. d'organisation.

Brown, L. 1983. **Managing conflict at organizational interfaces.** Londres. Addison-Wesley, p.8.

Bruyne, P; Schoutheete, M; Herman, J. 1974. **Dynamique de la recherche en sciences sociales : les pôles de la pratique méthodologique.** Préf. De Jean Ladrière. Paris, PUF. 240 p.

Byrne, D. 1971. **The attraction paradigm.** New York: Academic Press.

Cadieux, P. 2005. «MGP 711 : La gestion de projet et son contexte». **Recueil de lecture, préparé pour la maîtrise en gestion de projet**, Automne 2005. Rimouski : Université du Québec à Rimouski.

Canen, A ; Canen, A. 1999. «Logistics and cultural diversity: hand in hand for organisational success». **Cross Cultural Management**, vol.6, n°1, pp. 3-10.

Chatman, J. et al. 1998. «Being Different Yet Feeling: The Influence of Demographic Composition and organization culture on work process and outcomes». **Administrative Science Quarterly**, vol. 43, p. 749-780.

Chevrier, S. 1995. **«Les équipes interculturelles de travail».** Thèse de doctorat en administration. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Chevrier, S. 2000. **Le management des équipes interculturelles.** Paris : Presses universitaires de France, Coll. Sciences sociales et sociétés, 211p.

Chevrier, S. 2003. **Le management interculturel.** Presses universitaires de France, pp.103-104.

Coen, S; Bailey, D. 1997. «What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite» **Journal of management**, pp.239-290.

Cormier, S. 1995. **La communication et la gestion.** Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec.

Cormier, S. 2004. **Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail.** Sainte-Foy Presses de l'Université du Québec, pp.3-33.

Courtrot, T. 1998. **L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?** Paris, La découverte.

Cox, Lobel; Macleod.1991. «Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive bahavior» in «A group task». **Academy of management journal**, n°4, pp.827-838.

Cox, T; Black, S. 1991. «Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness». **Academy of Management Exec**utive, vol. 34, n°4, pp. 827-847.

Cox, T.1991. «The multicultural organization». **The executive**, vol.5, n°.2, pp. 34-47.

Crozier, M. 1977. **L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective.** Paris, Seuil.

D'Amboise, G. 1996. **Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation.** Sainte-Foy, Université Laval. Faculté des sciences de l'administration, 121 p.

De Breu, C. 1997. «Productive conflict: The Importance of conflict Management and conflict issue». in De Breu et al., **Using conflict in organizations**, pp. 9-22.

Deustch, M. 1990. «Sixty years of conflict». **International Journal of Conflict Management**, vol.1, n°3, pp.237-263.

Dumaine, B. 1989. «What the leaders of tomorrow see». **Fortune**. pp.48-62.

Dupriez, P ; Simons, S. 2000. **La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel.** Paris : De Boeck Université, 355p.

Dupuis, J-P.1990. «Anthropologie, culture et organisation». in «L'individu dans l'organisation». **Les dimensions oubliées.** Chanlat, J.-F. Éditions ESKA, Presses de l'Université Laval, pp. 540-514.

Fievet, G. 1992. **De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.** InterEditions, Paris, p.193.

Forsyth, D.1998. **Group dynamics**. Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company.

Foucher, R ; Thomas, k.1991. «La gestion des conflits». in Tessier, R ; Tellier, Y. **Changement planifié et développement des organisations : Changement planifié et évolution spontanée.** Québec : Presse de l'Université du Québec, pp.75 à 170.

Gagné, L. 2002. **«Procès de résolution de conflit en gestion de projet».** Mémoire de maîtrise en gestion de projets. Outaouais : Université du Québec en Outaouais.

Gauthier, B. 2003. **Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données**, 4e éd. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec, 619 p.

Girode-Séville, Martine; Perret, Véronique.1999. «Fondements épistémologiques de la recherche». in Thiétart, Raymond-Alain. **Méthodes de recherche en management.** Paris : Dunod, pp. 13-34

Hayles, R.1982. Congrès international de psychologie appliqué à Édimbourg (21e congrès, [s.d], Écosse). **Cost and Benefits of Integrating persons from Diverse Culture into organization.**

Hellriegel, D. et al. 1992. **Management des organisations**, Éditions De Boeck-Wesmael,
325 p.

Higgins, F. «La diversité culturelle, un atout pour les entreprises», **septembre éditeur** [s.l.n.d].

Hirtzmann, L. 1998. «Six conditions pour réussir à l'étranger». **Affaire Plus**, vol. 21, n°11, pp.46-47.

Hlady-Rispal, Martine. 2000. «Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas». in **Revue Française de gestion**, n° 127, pp. 61-70.

Hlady-Rispal, Martine. 2002. **La méthode des cas : application à la recherche en gestion**. Préface de Bertrand Saporta, Bruxelles, De Boeck Université. 250 p.

Hobbs, Brien. et al.1989. **Les rôles du gérant de projet.** Université du Québec à Montréal, p.12

Hoeclin, L.1994. **Managing cultural differences. Strategies for competition advantage.** Workinghan, Addison-wesley.

Hoffman, L.1979. «Applying experimental research on group problem solving to organizations». **Journal of applied behaviour science**, vol. 15. p.375-391.

Hofstede, G. 1980. **Culture's consequence and international differences in work related values.** London Sage Publications.

Hofstede, G. 1982. **Culture's consequence.** Sage publications: New bury park.

Hofstede, G. 1983. «Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions» in Deregowski, J.B. et al. **Expiscations in Cross-Cultural Psychology.** Lisse NL, Swets and Zeitlinger, pp.335-355.

Hofstede, G; Bond, M. 1984. «Hofstede's culture dimension: an independent validation using Rokeach's Value Survey» in **Journal of Cross-Cultural Psychology**, n° 15, p. 417-433.

Hofstede, G.1986. «Cultural differences in teaching and leaning » in **International journal of Intercultural Relations**, n°10, pp.301-320.

Hofstede, G. 1987. «Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation» in **Revue Française de Gestion**, n°64, pp.10-21.

Hofstede, G. 1991. **Cultures and Organisations: Software of the Mind.** London, McGraw-Hill.

Huberman, A; Michael, Miles; Matthew, B. 1991. **Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes**. Autre titre: **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods.** Montréal : Éditions du Renouveau pédagogique; Bruxelles : De Boeck, 480 p.

Huntington, Samuel.1997**. Le choc des civilisations.** Traduit de l'anglais par Jean-Luc, Fidel. **The clash of civilizations and the remaking of world order.** Paris: Jacob, O., 402 p.

Jehn, K.1997. «A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups». **Administrative science quarterty**, n°42, pp. 530-557.

Kanungo, R.1980. **Biculturalism and Management.** Ontario: Butterworth.

Kerzner, H. 1998. **Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling.** 6e éd. New York: John Weley et Sons. Inc.

Kirchmeyer, C; Cohen, A. 1989. «Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict». **Group & organization management**, vol. 17. pp.153-170.

Kolb, D; Putnam, L.1992. «The multiple faces of conflict in organizations». **Journal of organizational Behavior**, n° 13, pp. 311-324.

Korten, F. 1973. «The stereotype as cognitive construct». **The journal of Social Psychology**, n° 90, pp.29-39.

Kroeber, A; Kluckhohn, C. 1952. «Culture: A Critical Review of concepts and Definitions, Anthropological papers». **Peabody Museum**, n° 4.

Kuhn, Thomas, Samuel. 1983. **La structure des révolutions scientifiques.** ouvrage. trad. de l'américain par Meyer, Laure. autre titre : **The structure of scientific revolutions.** Paris : Flammarion, 284p .

Laurent, A; Adler, N.1983. Séminaire tenu à Fontainebleu. **Managerial Skills for International Business.**

Lefrançois, Richard.1992. **Stratégie de recherche en sciences sociales : applications à la gérontologie.** Montréal, Presse de l'université de Montréal, 358 p.

Le Robert Dictionnaire historique de la langue française. 2000. Paris, Éditions Le Robert, pour la réédition et Dictionnaire de langue française Littré, Éditions Encyclopaedia Britannica, 2001.

Lewin, K. 1948. «Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamic», **New York, Harper.Field Theory in Social Science.** New York, Harper, 1951.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Linton, R. 1945. **The cultural background of personality.** NY: Appleton Century.

Mace, Gordon; Pétry, François. 2000. **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2e éd. Les Presses de l'Université Laval, De Boeck Université. 134 p.

Maisonneuve, J. 1985. **Introduction à la psychologie.** Presses universitaires de France, Paris, 1ere éd. 1973.

Marsan, C. 2005. **Gérer les conflits de personnes de management d'organisation.** Dunod, Paris, 232 p.

Mc Crady, et al. 1976. «Effect of Direct Exposure to Foreign Target Groups on Descriptive Stereotype help by American Students». **Social Behavior and Personality**, vol.4, n° 2, pp.233-239.

Meir, O. 2006. **Management interculturel**, 2e éd. Paris, p.285.

Meryem, L.1992. **Le management intuitif, une nouvelle force.** Dunod, Paris.

Morgan, G. 1989. **Images de l'organisation.** Québec : Les presses de l'Université Laval et Paris : éd. Eska.

Oddou; Mendenhall. 1987. **Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique.**

Ouellet, André.1981. **Processus de recherche, une approche systémique.** Québec, Presses de l'université du Québec, 268 p.

Paillé, Pierre ; Mucchielli, Alex. 2003. **L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.** Paris, Armand Colin, 211 p.

Pelled, L. 1996. «Demographic Diversity, conflict, and work group outcomes: An Intervening Process Theory». **Organization science**, vol.7, n°6, pp. 615-631.

Pelletier, M. 1994. **«Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en contexte de gestion de projets internationaux».** Travail dirigé de la maîtrise en gestion de projets, 216 p.

PMI (Project Management Institut) in **Project management journal.** août 1986, 125 p.

Pouillon, J. 1961. «L'œuvre de Claude Lévi-Strauss» in **Race et histoire.** Lévi-Strauss, C ; Denoel, Gonthier. Bibliothèque Médiation, pp.91-92.

Prekel, L. 1983. **Multi-cultural communication: A Challenge to Management. Paper deliverd at the International Convention of the American Business Communication Association.** New York, November 21.

Putnam, L. 1997. «Productive conflict: Negociation as implicit coordination». in De Breu, C. et al. **Using conflict in organizations**, pp. 147-160.

Ragin, Charles. 1987. **The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies.** Berkeley, Ca, University of California Press, 185 p.

Robbins, S.1996. **Organizational Behavior Concepts- Controversies- Applications**, 7e éd. New Jersey: Prentice Hall.

Robson, Colin. 2002. **Real world research: A resource for social scientists and practioner-researchers**, 2e ed. Oxford, UK; Madden, Mass.: Blackwell Publishers, 599 p.

Rocher, G. **Introduction à la sociologie générale**, vol.3. Montréal: éd. HMH.

Rondeau, A.1991. «La gestion des conflits dans les organisations», in Chanlat, J. **L'individu dans l'organisation-les dimensions oubliées.** Québec : presse de l'Université Laval et Paris : Eska, pp. 507 à 527.

Rombault, J. «Gedrag en Groepsbeleving in Etnisch-homogene en Etnish- Heterogene Groupen». **Tijdschrift voor opvoedkunde**, n°1 (1962-1963).

Schermerhorn, J.et al.1994. «Les dimensions internationales et multiculturelles du comportement organisationnel». in : **Comportement et organisation**, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, chap. 3, pp.68-105.

Scott, W.1965. «Psychological and social correlates of international images». in Kelman, H. **International behaviour: a social psychological analysis.** New York, Holt, Rinehart and Winston, pp. 70-103.

Shaw, M.1981. **Group dynamics: The psychology of small group behaviour.** New York: McGraw. Hill.

Stalk, G. et al. 1992. **Vaincre le temps: reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance**, Dunod, Paris, p.134.

Steiner, I. 1972. **Group Process and Productivity.** New York: Academic press.

Stening, B. et al. 1979. «Direct and stereotype cultural differences». **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol.10, n°2, pp.203-220.

Thamhain, Hans. et al. 1975. «Conflict Management in project life cycles». Sloan **Management Review**, vol.16, n°16, pp.13-45.

Thiétart, Raymond-Alain. 1999. **Méthodes de recherche en management.** Paris: Dunod, 535p.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Thomas, k. «The construction of a measure of stereotypes». **Research in education,** n°31.

Thomas, k. 1976. «Conflict and conflict management» in Donnette, M. **Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago: Rand McNally, pp.889-935.

Thomas, k. 1992. «Conflict and conflict management: Reflections and update». **Journal of organizational Behavior**, n°13, pp. 265-274.

Thomas, k; Kilmann, R. 1996. **Conflict Workshop Facilitator's Guide.** New York: Xicom, Incorporated.

Tjosvold, D. 1997. «Conflict within Interdependance»: in De Breau, C. et al. **Using conflict in organizations.** pp. 22-37.

Triandis, H.et al.1965. «Some cognitive factors affecting group creativity». **Human Relations**, vol. 18, n°.1, pp.33-35.

Tsui, A.et al.1989. «Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior- Subordinate Dyads». **Academy of management journal**, vol.32. n°2. pp.402-423.

Tung, 1981. **Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments.**

Turner, J.1987. **Rediscovering the social group: A self categorization theory.** Oxford, England: Basil Blackwell.

Turner, M. al.1997. «Mitigating Groupthink by stimulating constructive conflict». in De Breu et al. **Using conflict in organizations**, pp.53-71.

Van de Vlied, E, et al. 1997. «The Effectiveness of Mixing Problem Solving and Forcing». in De Breu, C. et al. **Using conflict in organizations.** pp.53071.

Vanghelder, Julie. 2004. **«Communication et relations internationales: cas des perceptions des droits de l'homme par la chine, le Tibet et l'Europe».** Mémoire de maîtrise en communication. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Vinacke, W. 1957. «Stereotypes as social concepts». **Journal of social psychology**, n° 46, pp. 229-243.

Yin, Robert. 1984. **Case study research, design and methods.** Foreword by Donald T. Campbell. Beverly Hills, Calif.: Sage, 160 p.

Yin, Robert. 2003. Case study research, design and methods, 3rd éd. Thousand Oaks.

ANNEXES

ANNEXE 1

Les concepts, variables et indicateurs

Quel est le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de bien gérer une équipe transnationale et ainsi, être capable de développer des synergies culturelles ?

Les concepts	Les variables	Les indicateurs	Les données à obtenir	Remarques
Équipes	Compréhension/ tolérance	Réceptivité face aux changements		
		Acceptation de la critique et opinion des tiers	Vérifier le niveau d'ouverture à la critique du gestionnaire	
	Ouverture d'esprit et respect mutuel	Être à l'écoute	Vérifier la capacité d'écoute du gestionnaire	
	Crédibilité/ transparence/ légitimité	Être persuasif	Vérifier le niveau d'habileté de communication du gestionnaire	
	Capacité à mobiliser autour d'un défi collectif	Être capable de prendre des décisions	Vérifier la vivacité et la rapidité de la prise de décisions du gestionnaire	
		Avoir un talent oratoire	Vérifier le niveau de talent oratoire du gestionnaire	
	Capacité à bâtir une synergie	Avoir de l'empathie et de la sollicitude	Vérifier le niveau de sensibilité du gestionnaire vis-à-vis de ses employés	
		Être respectueux	Vérifier l'attitude du gestionnaire envers ses employés	
		Être à l'écoute et être souple aux idées des autres	Vérifier le niveau de réaction du gestionnaire face aux points de vus des employés	

Les concepts, variables et indicateurs

Quel est le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de bien gérer une équipe transnationale et ainsi, être capable de développer des synergies culturelles ?

Conflit	Communication verbale et non verbale	Avoir le sens des rapports humain	Vérifier les aptitudes de communication du gestionnaire	
	Capacité à confronter de façon démocratique Capacité à gérer les préjugés et les stéréotypes	Avoir de l'entregent	Vérifier la capacité du gestionnaire dans l'analyse et la résolution des problèmes	
		Réaction face aux préjugés et stéréotypes entre les employés	Vérifier l'attitude générale du gestionnaire face aux conflits liés aux préjugés et stéréotypes	
		Perception des défauts et qualités des employés	Vérifier la capacité de gestion des défauts et qualités des employés par le gestionnaire	
		Ouverture face à la variété des personnalités des employés	Vérifier l'attitude du gestionnaire face à la forte personnalité ou faible personnalité de certains employés	
	Capacité à innover dans les modes de résolution des conflits	La fréquence des conflits résolus au cours du dernier exercice financier	Le nombre de conflits résolus lors du dernier exercice financier	Il s'agit ici de la perception des impacts perçus par le gestionnaire et son équipe dans l'entreprise

Les concepts, variables et indicateurs

Quel est le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de bien gérer une équipe transnationale et ainsi, être capable de développer des synergies culturelles ?

Conflit	Capacité à apporter des nouvelles valeurs dans l'encadrement	Les nouvelles valeurs introduites	Recenser les nouvelles valeurs organisationnelles introduites par le gestionnaire dans l'entreprise	Ici, nous devons nous appuyer sur les impacts perçus par le gestionnaire et son équipe
		Les impacts perçus de l'apport de ces nouvelles valeurs	Déterminer si ces valeurs ont eu un effet quelconque dans l'entreprise	
		Prédisposition et enjeux	Déterminer la prédisposition du gestionnaire à répondre aux enjeux de son entreprise	
Multiculturalisme	Respect et compréhension des origines géographiques des employés	La variété géographique des employés	La variété des nationalités dans l'entreprise	
		La main-d'œuvre immigrante extérieure au Québec	Le nombre de personnes d'origines extérieures au Québec	
		La main-d'œuvre d'origine externe au Canada	Le nombre de personnes d'origines extérieures au Canada	
		La main-d'œuvre locale	Le nombre de personnes d'origines québécoises dans l'entreprise	
	Respect et compréhension de la diversité culturelle Mobilité des employés /contribution des employés	Type d'équipe	La forme des équipes présentent dans l'entreprise (équipe symboliquement biculturelle, équipe réellement biculturelle, équipe multiculturelle proprement dits)	

Les concepts, variables et indicateurs

Quel est le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de bien gérer une équipe transnationale et ainsi, être capable de développer des synergies culturelles ?

		Groupes d'âges	La variation en âge des membres de l'équipe	Ici, on recherche le point de vue du gestionnaire et des employés sur leur propre apport
		Croyance religieuse	Appartenance religieuse	
		Confrontation	Les formes de confrontations les plus visibles dans l'équipe selon ses membres	
		Cohésion interne	Existence d'une cohésion interne	
		Niveau de scolarité atteint	Les derniers diplômes obtenus	
		Réaction face la hiérarchie	Acceptabilité des orientations de l'autorité	
Multiculturalisme		Expérience de l'employé (ou expertise offerte à l'interne)	Expérience avant la fonction présente (ancien employeur)	Ici, on recherche le point de vue du gestionnaire et des employés sur leur propre apport
		Durée dans l'entreprise	La durée dans le poste actuel	
		Apport des idées nouvelles	Le recrutement de l'employé a été motivé par le besoin des idées nouvelles ?	
		Transfert d'expertise	Recrutement dû au transfert d'expertise ?	
		Apport d'une plus value aux clients	Recrutement dû à un nouvel apport pour mieux répondre aux clients ?	

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche vise à observer et à analyser, à partir des cas sélectionnés, les facteurs de conflits dans une équipe multiculturelle. C'est à la suite de l'analyse de l'ensemble de ces facteurs, que nous serons capables de dresser le profil idéal d'un gestionnaire de projets à même de gérer une équipe du type multiculturel. En effet, en postulant que les facteurs de succès d'une équipe multiculturelle dépendent, entre autres, de la capacité administrative du gestionnaire de l'équipe de projets, il apparaît donc scientifiquement intéressant et justifié de dresser les habiletés et connaissances nécessaires que doit avoir un gestionnaire de projets, pour gérer une équipe transnationale et être capable de développer des synergies culturelles.

Nos résultats de recherche vont vers deux volets fondamentaux. D'abord, dans un premier temps, nous devons ressortir les pratiques des gestionnaires de projets des équipes multiculturelles interrogés et sur l'appréciation globale que les membres de chaque équipe multiculturelle de projets ont des pratiques internes du gestionnaire en charge de l'équipe. Dans un deuxième volet, nous allons dresser, au regard des observations obtenues, le portrait global qui doit être celui d'un gestionnaire de projets d'une équipe multiculturelle.

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'ENTREPRISE

* Nom de l'entreprise : ----------

* Adresse : ----------

* Année de création : ----------

* Secteur d'activité : ----------

II- RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT LE REPONDANT

* Nom et Prénom ----------

* Fonction dans l'entreprise

☐ Administration générale ☐ Comptabilité

☐ Production de biens et services ☐ Marketing, ventes, publicité

Autre (précisez) ----------

* Tranche d'âge 20 –29 ☐ 30 –39 ☐ 40 – 49 ☐ 50 – 59 ☐ Plus de 60 ☐

* Sexe: M ☐ F ☐

* Dernier diplôme obtenu :Primaire ☐ Secondaire ☐ Collégial ☐ Universitaire ☐ Autodidacte ☐

* Vous occupez votre poste actuel depuis combien de temps?

* Avez-vous reçu une formation spécifique lors de l'occupation de ce poste?

Si non, précisez votre formation----------

Date……/……/ 2007…….Heure ……..

<u>I. Questionnaire sur les aptitudes du gestionnaire du projets au sein de l'équipe</u>

1- Le gestionnaire que vous êtes (ou votre gestionnaire) est-il réceptif face aux changements qui arrivent au sein de votre équipe ? Justifiez votre réponse.
2- Le gestionnaire que vous êtes (ou votre gestionnaire) est-il toujours à l'écoute ? Justifiez votre réponse.
3- Le gestionnaire que vous êtes (ou votre gestionnaire) est-il persuasif ? Justifiez votre réponse.
4- Prenez-vous des décisions (ou votre gestionnaire prend-t-il des décisions) sans attendre les orientations de la haute direction ? Nommez les types de décisions.
5- Estimez-vous être toujours convaincant (ou votre gestionnaire est-il convaincant) au sein de l'équipe ?
6- Êtes-vous sensible (ou votre gestionnaire est-il sensible) aux problèmes des membres de l'équipe ?
7- Estimez-vous avoir (ou votre gestionnaire a-t-il) du respect pour les membres de l'équipe ?
8- Êtes-vous (ou comment votre gestionnaire est-il) réceptif aux points de vues des autres membres de l'équipe ? Justifiez votre réponse.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

II. Questionnaire sur les aptitudes du gestionnaire et de l'équipe à gérer les conflits internes

9- Quels sont les modes de communication les plus usuels dans votre équipe ?
10- En cas de conflit au sein de l'équipe, quels sont les moyens mis en place pour arriver à donner satisfaction aux protagonistes ?
11- Comment sont gérés les conflits liés aux préjugés au sein de l'équipe ?
12- Comment gérez-vous (ou comment votre gestionnaire gère-t-il) les insuffisances et les qualités des membres de l'équipe ? Justifiez votre réponse selon le cas.
13- Est-ce qu'il existe des membres de l'équipe avec une forte personnalité? Si oui, dites comment ils sont gérés ?
14- Combien et quels types de conflits ont été résolus au cours du dernier exercice financier ?
15- Déterminez la fréquence des conflits au sein de votre équipe (élevé, moyenne, faible) ? est ce que cette fréquence a un impact dans le travail de l'équipe ? Justifiez.
16- À votre avis, quelles sont les nouvelles pratiques (ou innovations) qui ont été introduites dans votre équipe depuis les deux ou trois dernières années ?
17- Ces nouvelles valeurs (ou innovations) ont-elles eux un impact dans le travail de l'équipe ? (si tel est le cas). Justifiez votre réponse.
18- Estimez-vous toujours répondre aux attentes de votre entreprise ?

III. Questionnaire sur l'appréciation du multiculturalisme du gestionnaire et de son équipe

19- Combien et quelles sont les différentes origines géographiques des membres de votre équipe ?
20- De ces membres, combien ont une origine extérieure de la province de Québec ? Du Canada ?
21- À votre connaissance, votre équipe se rapproche de laquelle de ces spécificités :
-équipe symboliquement biculturelle[32] ?
-équipe réellement biculturelle[33] ?
-équipe multiculturelle proprement dits[34] ?
-autres ? Justifiez votre réponse.
22- Quelle est la moyenne d'âge des membres de votre équipe ?
23- Quelles sont les différentes appartenances religieuses des membres de votre équipe ?
24- Quelles sont les formes de confrontations les plus fréquentes des membres de votre équipe ?
25- Pensez-vous qu'il existe une cohésion interne entre les membres de l'équipe ? Justifiez votre réponse.

---

[32] Tous les membres de l'équipe sont issus d'une même culture, excepté un.
[33] Dans ce genre d'équipe, il y a présence de deux cultures. Plusieurs membres de l'équipe font partie de l'une ou de l'autre culture présente au sein de l'équipe.
[34] Dans cette équipe, il existe plusieurs cultures.

26- Quels sont les différents niveaux de scolarité des membres de votre équipe ?
27- Comment jugez-vous la relation face à l'autorité (à la hiérarchie) des membres de votre équipe ?
28- Avez-vous une expérience antérieure à l'équipe (ou à l'entreprise)? Si oui, Avez-vous été recruté à cause de cette expertise ?
29- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
30- Le recrutement des membres de l'équipe s'est-il fait pour répondre à un besoin spécifique ? Justifiez votre réponse.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES