

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE ET L'IMPACT DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES
PRATIQUES MANAGÉRIALES EN MILIEU PROFESSIONNEL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ISSAKA OUMAROU HAROU

JUILLET 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes.

De prime abord, j'adresse toute ma gratitude et ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Prosper Bernard, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je voudrais également remercier tous les professeurs du programme de la Maîtrise en sciences de la gestion de l'ESG UQAM qui m'ont accompagné et fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études.

Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance envers tous ceux, qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien moral ou intellectuel tout au long de ma démarche.

DÉDICACE

À mes parents, Harou Oumarou et Hadiza Boukari,

À mon frère Abdoul Aziz et ma sœur Fathima,

Et à toute ma famille.

En reconnaissance de tous les sacrifices consentis, MERCI.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
DÉFINITION DES CONCEPTS DE BASE ET APPROCHES SUR LA GESTION INTERCULTURELLE	4
1.1 Définition des concepts clés.....	4
1.1.1 La culture	4
1.1.2 La culture organisationnelle	6
1.1.3 La diversité culturelle.....	7
1.1.4 Management interculturel.....	10
1.2 Les approches autour de la notion de culture et de diversité culturelle	12
1.2.1 L'évolution de la notion de culture.....	12
1.2.2 Les aires culturelles	13
1.2.3 Universalisme et particularisme culturel	14
1.2.4 Les équipes de travail multiculturelles.....	14
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE	17
2.1 Les principales études sur les différences culturelles	18
2.1.1 L'approche de Geert Hofstede	18
2.1.2 L'approche de Malinowski	24
2.1.3 L'approche d'Edward T. Hall	25
2.1.4 L'approche de Trompenaars.....	23
2.1.5 L'approche de Philippe d'Iribarne.....	31
2.2 Les approches managériales de la diversité culturelle	33
2.2.1 Théories de la gestion de la diversité culturelle.....	33
2.2.2 Les enjeux de la diversité culturelle	31
2.2.3 Les avantages d'une équipe multiculturelle	33

2.2.4 Les inconvénients d'une équipe multiculturelle	40
CHAPITRE III	
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	45
3.1 Problématique de recherche	45
3.2 Les objectifs de la recherche	46
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	49
4.1 Démarche générale utilisée	49
4.1.1 Approche qualitative.....	48
4.1.2 Approche quantitative.....	48
4.2 La collecte des données : les outils d'analyse	49
4.2.1 Les interviews	49
4.2.2 Le questionnaire.....	55
4.3 Présentation du terrain d'étude.....	56
4.4 Analyse du contenu	57
CHAPITRE V	
RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	58
5.1 Portrait ethnoculturel de Montréal	58
5.2 Analyse des différences culturelles	61
5.2.1 Les conflits des équipes interculturelles	61
5.2.2 Les communications et les rapports interpersonnels	63
5.3 Mise en œuvre des Politiques de recrutement et de formation	64
5.3.1 Le recrutement	64
5.3.2 La formation.....	67
5.4 Les pratiques de management	68
5.4.1 L'approche de E. Hall	70
5.4.2 L'approche de Geert Hofstede	72
5.5 L'impact perçu de la diversité culturelle dans le milieu du travail	73
5.5.1 Avantages de la diversité au sein des entreprises.....	75
5.5.2 Les inconvénient de la diversité culturelle au sein des entreprises.....	76
5.6 La gestion des différences culturelles	78
5.6.1 La culture organisationnelle	79

5.6.2 La mise en œuvre d'un management interculturel	82
5.6.3 Le rôle du manager.....	83
5.6.4 Les stratégies de gestion des différences culturelles:	85
5.7 Discussion et recommandations	87
CONCLUSION.....	89
ANNEXE A	91
BIBLIOGRAPHIE	96

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les influences de la culture organisationnelle	7
5.1 Population immigrante selon le lieu de naissance (Montréal, 2011)	60
5.2 Le modèle des compétences interculturelles de Barmeyer et Mayrhofer	68
5.3 Synthèse difficultés interculturelles	78
5.4 Les différentes couches culturelles d'une organisation	80
5.5 Le positionnement du manager sur les considérations culturelles	84
5.6 Le modèle MCI (prise en compte des différences culturelles)	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede.....	23
2.2 Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall.....	28
2.3 La synthèse du modèle de F. Trompenaars	31
2.4 Quatre stratégies de gestion de la diversité	37
2.5 Politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise	38
4.1 Les principaux items du questionnaire	54
5.1 Population Immigrante selon la provenance du pays.....	60
5.2 Récapitulatif des résultats sur la perception de l'impact de la diversité	60

RÉSUMÉ

La mondialisation des marchés, l'internationalisation des activités économiques et les flux migratoires poussent les entreprises à se redéfinir et à prendre en considération ces changements. Au niveau organisationnel, nous assistons à une modification profonde de la main d'œuvre des entreprises. Dorénavant, les gestionnaires doivent donc composer avec les différences culturelles de leurs employés. Notre mémoire s'inscrit dans cette optique en analysant l'impact de la diversité culturelle au sein des entreprises. En matière de diversité culturelle, les recherches se sont beaucoup orientées sur les dimensions légales et juridiques. Avec ce présent travail, nous analyserons l'influence des différences culturelles sur les pratiques managériales. Pour mettre en exergue cette réalité, nous avons choisis de nous focaliser sur le contexte démographique à Montréal où le recrutement et l'intégration des personnes issues de cultures différentes constitue un terrain de recherche privilégié car nous assistons à une montée de la diversité culturelle de manière progressive.

En se basant sur un questionnaire et des interviews menés, nous identifierons les avantages et les risques majeurs liés à la diversité culturelle au sein des organisations. Pour cela, nous avons choisis d'être en contact avec un terrain de recherche particulier car il s'agit de professionnels travaillant tant dans le domaine privé que public avec une expérience moyenne de cinq ans. Cela nous permettra d'effectuer notre analyse sous deux angles : d'une part de rendre compte des perceptions des employés envers la diversité culturelle dans leur entreprise et d'autre part de souligner les enjeux auxquels font face les gestionnaires pour gérer cette diversité. Aussi, notre recherche vise-t-elle à démontrer que la diversité culturelle est susceptible de constituer, potentiellement et sous condition de management, une opportunité extraordinaire pour toute organisation car, selon Adler (1994) il est plus difficile de gérer des employés ayant des manières de penser et d'agir différentes. Les enjeux de la diversité culturelle en entreprise sont donc immenses.

MOTS-CLÉS : culture, diversité culturelle, management interculturel, stratégies de gestion des différences culturelles.

INTRODUCTION

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et des interactions entre cultures devient un enjeu essentiel tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles¹. Ce changement profond nécessite une gestion adéquate car les conflits d'ordre culturels constituent l'un des risques majeurs auxquels doit faire face un gestionnaire ayant en charge une équipe multiculturelle.

S'appuyant sur des études théoriques, sur un questionnaire et des interviews menés auprès de gestionnaires et employés, nous analyserons les répercussions fondamentales de la culture sur les pratiques managériales et leurs conséquences sur les équipes de travail multiculturelles. Les phénomènes migratoires étant déterminants pour les perspectives de renouvellement de la main d'œuvre et, par le fait même, de la composition des organisations, ce serait un euphémisme d'affirmer que les organisations sont plurielles et diversifiées². En tant que métropole du Québec, et de par sa proximité géographique et commerciale avec le Canada anglais et les États-Unis, Montréal est largement cosmopolite, comme en font foi les quelques 120 communautés culturelles qui y sont représentées³. De ce fait, les relations interculturelles touchent directement ou indirectement la plupart des organisations publiques ou privées. Il est alors nécessaire pour toute

¹ Olivier Meier, « Management interculturel », 4^{ème} édition, Paris Dunod, 2010

² Sébastien Arcand, « Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations », édition Nouvelles AMS, 2013.

³ Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine, « Portraits statistiques régionaux en culture » : Montréal Août 2012,

organisation de prendre en compte ces changements afin d'agir en conséquence car, lorsqu'un individu vient travailler dans une entreprise, quelle que soit sa fonction, il importe avec lui ses caractéristiques socioculturelles, son histoire qui lui est propre et un ensemble d'habitude et d'attitude socialement acquises qui vont orienter ses choix, ses goûts et, d'une façon générale ses représentations⁴. Compte tenu du positionnement multiculturel de la ville de Montréal, les organisations publiques et privées ne peuvent se soustraire de la question de la diversité culturelle et conséquemment des stratégies de gestion de cette dernière.

Notre premier chapitre sera consacré à un exercice définitionnel des concepts qui nous paraissent primordial à saisir pour bien comprendre l'orientation de la recherche. Ces concepts sont : la culture, la diversité culturelle et le management interculturel. Vu le nombre pléthorique de définition entourant ces concepts tant dans le domaine de l'anthropologie, de la sociologie mais également en sciences de gestion, cet exercice nous permettra de bien délimiter la trajectoire de notre recherche. Cela nous permettra dans le deuxième chapitre consacré à la revue de littérature, de détailler les différentes conceptions et théories relatives à la collaboration interculturelle ainsi que les politiques de gestion des différences culturelles au sein des entreprises.

Ensuite, dans le troisième chapitre, nous aborderons la problématique et les objectifs de notre recherche. Comme nous l'avons rappelé, la ville de Montréal étant une « mosaïque culturelle » qui implique pour les entreprises bien souvent la formation d'équipes multiculturelle, notre problématique réside dans l'analyse du rôle de la diversité culturelle au sein de ces entreprises. Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'apporter des éléments de réponses aux questions

⁴ J.F Soutenain et P. Farcet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Paris, édition Foucher, 2006.

suivantes, espérant ainsi contribuer modestement et sans prétention aux recherches interculturelles :

- Quels sont les enjeux de la diversité culturelle pour les entreprises?
- Quelles sont les difficultés engendrées par les différences culturelles dans le management des entreprises ?
- Quel est la place du management interculturel pour surmonter ces difficultés?
- La gestion des différences culturelles est-elle possible?

Subséquentement, nous détaillerons dans le quatrième chapitre la méthodologie sous-jacente à notre travail. Les principaux outils d'analyse utilisés étant le questionnaire et l'entrevue. Ces outils ont été élaborés à partir de trois axes qui nous permettrons d'apporter des réponses aux questions susmentionnées. Ces trois axes sont :

- la perception des employés envers la diversité culturelle au sein de leur entreprise (avantages et inconvénients),
- les implications de cette diversité pour le management,
- les politiques de gestion de cette diversité.

Enfin dans le dernier chapitre, nous présenterons les résultats et discuterons les implications de ces derniers.

CHAPITRE I

DÉFINITION DES CONCEPTS DE BASE ET APPROCHES SUR LA GESTION INTERCULTURELLE

Ce premier chapitre est consacré aux différentes définitions des concepts qui seront utilisés tout au long de ce mémoire. En effet, pour bien baliser notre travail, nous avons jugé nécessaire de procéder à un exercice définitionnel non exhaustif mais précis de certains concepts afin de limiter les ambiguïtés inhérentes à certains concepts. Après chaque synthèse, nous indiquerons la perspective dans laquelle se situe notre recherche, ceci dans le but de clarifier l'orientation globale de notre travail.

1.1 Définition des concepts clés

1.1.1 La culture

Notre sujet, de part son objet nous pousse à appréhender et clarifier la notion de culture car, cette dernière renvoie à une multitude de sens. En 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn ont rédigé une liste de plus de 150 définitions différentes du mot culture dans leur livre *Culture: a critical review of concepts and definitions*⁵. Pour cela, il est important de faire une genèse sommaire de cette notion. Cette perspective historique a pour but de faire saisir la diversité des

⁵ Citer par Cary Nelson et al «Disciplinary and dissent in cultural studies», édition Routledge, 1996, p. 45.

acceptations et les débats que la notion suscite⁶. Nous nous limiterons aux définitions qui nous paraissent pertinentes pour notre mémoire. La notion de «culture» a été pendant longtemps relégué au second plan en Management. Geert Hofstede (1991) mentionne que, dans les années cinquante et soixante, la plupart des chercheurs en administration définissait la gestion comme une activité basée sur des principes universels. Cette approche a été pendant longtemps véhiculé tant dans le domaine des affaires mais également dans le domaine académique, qui sans doute se renforça par les phénomènes de mondialisation des affaires, par l'internationalisation de plus en plus importante des entreprises. Parmi les nombreuses définitions, se distingue celle de l'anthropologue américain C. Kluckhohn qui apparaît comme une référence. Il définit la culture de la manière suivante :

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

Cette définition anthropologique met en exergue des éléments visibles (mode vestimentaire, arts,) et d'autres qui ne le sont pas (normes et valeurs). Bollinger et Hofstede (1987) définissent la culture comme étant « la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre » (p. 27). Northhouse (2007), quant à lui, définit la culture comme étant «l'ensemble des croyances apprises, des valeurs, des règles, des normes, des symboles qui sont communes à un groupe de personnes » (p.302). Selon Jean-Paul Lederach (1995), la culture « représente les connaissances et les systèmes créés et partagés par un ensemble de personnes pour percevoir, interpréter, exprimer et répondre aux réalités sociales » (p.9).

⁶ Sylvie Chevrier, « le management interculturel », PUF, 2003.

Face à ces nombreuses définitions, nous nous référons à celle de Jean-Paul Lederach (1995). Cette dernière présente la culture comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoirs être, relatif à un univers culturel. Comme le notait Linton (1977, p.32), « il n'y a pas de société, ni même d'individu inculte ». De ce fait, la culture est acquise, apprise et intériorisée. Elle structure et détermine le comportement de l'individu.

1.1.2 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle ou culture d'entreprise peut être définie comme « un ensemble de valeurs, normes et rituels qui sont partagés par les membres d'une organisation et qui gouvernent la façon dont ils interagissent avec leurs clients, investisseurs, fournisseurs ou compétiteurs » (Isabelle Genest, 2010, p.4).

La culture organisationnelle joue un rôle important dans la compréhension de la performance des organisations. Elle est imprégnée de références et de l'environnement national dans lequel l'organisation évolue. L'arrivée de nouveaux membres issus de cultures différentes peut provoquer un choc en raison de nouvelles valeurs, de pensées et d'interprétation. La culture organisationnelle est constituée de l'ensemble des expériences de vie que chaque employé apporte dans son milieu de travail particulièrement le fondateur de l'organisation mais aussi l'ensemble du personnel. Ainsi, les employés sont plus motivés et satisfaits lorsque leurs besoins et valeurs sont compatibles avec ceux qui se manifestent dans leurs environnements de travail. La culture d'entreprise devient alors un élément puissant qui façonne le plaisir au travail et les relations interpersonnelles.

Nous analyserons par la suite le rôle de la culture dans le fonctionnement des organisations à travers notamment ses liens avec la culture organisationnelle. Toute entreprise est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance

professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle (Olivier Meier, 2010). La culture organisationnelle est façonnée à l'aune de ces différentes cultures qui interviennent dans sa formation et son développement⁷.

Figure 1.1 Les influences de la culture organisationnelle.



Source : Olivier Meier, Management interculturel, 4^{ème} édition, Dunod, 2010, p.22

1.1.3 La diversité culturelle

La diversité est un concept de plus en plus utilisé, tant dans le milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises. Souvent galvaudé, la diversité culturelle est une notion polysémique recouvrant des réalités disparates.

⁷ Olivier Meier, Management interculturel, 4^{ème} édition, Dunod, 2010.

Les discours autour de la notion de diversité sont devenus omniprésents tant qu'il s'agisse de préciser ses contours, de questionner sa gestion dans les entreprises ou encore de s'interroger sur sa place dans notre société⁸.

L'intérêt porté à cette notion n'échappe pas au domaine des sciences de la gestion comme en témoigne les nombreux écrits consacré à cette dernière notamment ces deux dernières décennies. Au-delà de l'analyse de l'impact de la culture sur les pratiques managériale, notre recherche analyse le rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises afin de ressortir ses effets (positifs ou négatifs) ainsi que son impact sur les pratiques managériales. Notons que la diversité culturelle ne fait pas l'objet d'une définition unanime, c'est pourquoi, de prime abord nous égrènerons les différents sens de cette notion. Ensuite, nous nous attèlerons à identifier les origines de la diversité culturelle dans les entreprises. Alors qu'entend-on exactement par diversité en entreprise ?

La diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel c'est-à-dire à un certain nombre d'attributs liés au personnel. Ces attributs peuvent être l'origine ethnique, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc... Le présent mémoire se penche sur la diversité culturelle ou plus exactement la diversité ethnoculturelle. Il est à noter que nous utiliserons le terme de « diversité culturelle » tout au long de notre travail avec le même sens que le terme de « diversité ethnoculturel ». Suivant la définition la plus simple, elle représente la pluralité et la coexistence de diverses cultures au sein d'une même société.

Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente. La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les

⁸I. Barth et C. Falcoz, Nouvelles perspectives en management de la diversité, collection gestion en liberté, Éditions Management et Société, 2010.

mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Elle signifie également que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir⁹. Par exemple, le conflit peut être perçu, par un groupe, comme sain, utile et naturel ou, au contraire comme un mal destructeur qu'il faut éviter (Parkhe, 1991, p. 585).

Selon Schermerhorn *et al* (2002) :

La diversité d'une main d'œuvre résulte des différences que présentent les individus qui la compose par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, parfois même la situation matrimoniale, familiale et religieuse (Schermerhorn *et al* 2002, p.76)

De plus en plus, les entreprises s'intéressent de près à cette notion ainsi que ses implications. L'intérêt croissant des stratégies de diversification des ressources humaines permet aux entreprises de mieux répondre aux attentes de la clientèle, de rehausser son image de marque ainsi que sa légitimité (Cox, *et al*, 1991). Nous souhaitons dans ce présent travail analyser les implications managériales de cette notion (diversité culturelle) en milieu professionnel et proposer également des pistes pour mieux la gérer. Le portrait ethnoculturel de la ville de Montréal (que nous présenterons dans le dernier chapitre) montre une évolution spectaculaire du nombre de travailleurs étrangers (en 2007 on enregistre 15 354 entrées contre 25 559 en 2011, soit une progression de près de 40%¹⁰) provenant de divers pays et donc de cultures différentes. Cette situation implique que les organisations publiques et privées vont progressivement devenir des entités multiculturelles où se manifestent les caractéristiques culturelles des membres qui la composent. Par conséquent, la diversité culturelle devient un enjeu de taille pour ces organisations. Nous nous attèlerons à analyser ce nouvel enjeu en particulier pour la gestion des équipes de travail multiculturelles car ces dernières nécessitent

⁹E. Davel *et al*, Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Les presses de l'université Laval, 2008, p. 430.

¹⁰ <http://ville.montreal.qc.ca>, consulté le 5 Avril 2014.

une collaboration et des interactions entre des personnes de croyances, de valeurs différents (Chevrier, 2000).

Nombreuses sont les études qui soulignent les avantages et les inconvénients de la diversité culturelle dans le milieu de travail (Chevrier, 2000, Adler, 2002, Dupuis et al, 2008). Cependant, pour tirer profit de cette diversité culturelle, il est indispensable d'adopter un management interculturel efficace (Adler, 2002) qui s'appuiera sur des stratégies de gestion permettant de repérer et gérer les éventuels conflits d'ordre culturels.

1.1.4 Management interculturel

L'origine du management interculturel vient du constat qu'il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail¹¹. La conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation de l'économie favorise le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein des entreprises, ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du management. Dès lors, la pratique du management interculturel s'avère indispensable. Cependant, certaines entreprises ou plus précisément les grands groupes ne prennent pas assez en compte les différences culturelles de leurs employés notamment lors de fusion ou d'acquisition (c'est le cas du rapprochement entre Daimler et Chrysler dont le choc des cultures n'a pas été pris au sérieux et pourrait être considéré comme l'un des facteurs d'échecs de ce rapprochement¹²), ce qui abouti à de réels problèmes organisationnels car, les membres de celles-ci pourraient éprouver des difficultés à travailler ensemble. Selon plusieurs études, les difficultés le plus souvent

¹¹ Comment manager la diversité ? Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2

¹² Management interculturel, Olivier Meier, 4^{ème} édition, P.206

rencontrées dans le management des alliances, des joint-ventures, des acquisitions internationales s'est avérée être la mauvaise gestion des différences culturelles¹³. Pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion¹⁴. L'enjeu du management interculturel « est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles d'une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autres part »¹⁵.

De manière générale, toutes les organisations faisant face à une diversité culturelle se trouvent souvent dans une situation difficile à appréhender. Il est alors nécessaire d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser. Quel que soit le degré d'interaction, on doit tenir compte de l'existence des différences culturelles, car l'omission ou la minimisation de son impact sur l'activité de l'entreprise pourrait être génératrice de réels problèmes pour le management des entreprises¹⁶. De ce fait, le management interculturel est mis en relation, le plus souvent, avec l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité d'une entreprise¹⁷.

La majorité des recherches ainsi que les études de terrain menées dans le cadre du management interculturelle est axée sur des multinationales qui, de manière générale sont confrontées au quotidien à la pratique du management interculturel. Notre recherche s'intéresse de prime abord, aux organisations publiques et privées n'ayant pas forcément des filiales à l'international. Ainsi, nous analyserons la

¹³ John HARPER, Sylvette CORMERAIE, Mergers, marriages and after : how can training help ? Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, 1995, pp. 24-29,

¹⁴ Pierre Dupriez et Solange Simons, La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2^{ème} édition, 2002, De Boeck et Larcier P.6

¹⁵ Ibid. P.7

¹⁶ Olivier MEIER, Management interculturel, Paris, Dunod, 2004, p. 65.

¹⁷ Sylvie Chevrier, Le management interculturel, 2003, presses universitaire de France p. 5.

pratique du management interculturel dans ces organisations qui, pour la plupart ont un personnel fortement diversifié. Nous discuterons de la perception des employés envers la diversité culturelle au sein de leur organisation et des mesures organisationnelles prises par les gestionnaires pour y faire face. L'objectif derrière cette remise en perspective du management interculturel est d'essayer d'apporter des éclaircissements sur des points précis tels que « l'adaptation managériale » nécessaire face à une équipe de travail multiculturelle. Les différences culturelles peuvent générer des problèmes de communication, de compréhension au niveau du langage verbal, corporel ou des habitudes de certaines personnes. Les éléments culturels influencent alors les comportements quotidiens au travail, modifient les interactions au sein de l'entreprise en remettant en cause l'universalisme des pratiques de gestion¹⁸.

1.2 Les approches autour de la notion de culture et de diversité culturelle

1.2.1 L'évolution de la notion de culture

Au 18^e siècle, la culture est opposée à la nature désignant ainsi ce qui a été appris par l'éducation¹⁹. On prête alors à la notion de culture une acceptation similaire à la notion de civilisation. Tylor avec son ouvrage majeur publié en 1871 intitulé : *Primitive culture* participa à la constitution de l'anthropologie, notamment dans l'analyse de la notion de culture. L'auteur y définit la culture comme un « tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, le droit, les coutumes, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme comme membre de la société » (p.1). Ensuite, Franz Boas (1855-1942) précurseur de l'anthropologie américaine ainsi que de la méthode intensive de terrain s'attela à

¹⁸ Pierre DUPRIEZ, « Le couple culture et management dans un contexte de transition », dans *Économiques et Sociaux*, Éditions L'Harmattan, 2005, pp. 25-26.

¹⁹ Sylvie chevrier, *le management interculturel*, PUF, 2003

l'étude de la notion de culture tout en y approfondissant la notion, notamment avec l'introduction de concepts comme le relativisme culturel (que nous verrons plus en détail dans la suite de notre travail). Ainsi, il cherchait à dresser un répertoire le plus exhaustif possible des traits culturels caractéristiques d'une société²⁰.

Un autre chercheur, Bronislaw Kasper Malinowski (1884-1942), poursuit avec la démarche de Boas en apportant une contribution majeure à l'anthropologie en introduisant la notion d'observation participante²¹. Cette dernière consiste à appréhender une culture de l'intérieure, par l'immersion et l'apprentissage de la langue, et à rendre compte des catégories symboliques de l'observé (Laplantine, 1987).

1.2.2 Les aires culturelles

Les géographes ont été depuis longtemps fascinés par l'existence d'une certaine homogénéité des comportements, des genres de vie, des paysages et des valeurs au sein d'espaces souvent très vastes où les conditions naturelles varient²². Ces constatations favorisèrent une certaine ouverture vers la perspective culturelle qui débouchèrent sur les réflexions concernant les aires culturelles. De prime abord, l'idée d'aire culturelle a d'abord germé chez les ethnologues diffusionnistes à la fin

²⁰ Sylvie chevrier, « le management interculturel », PUF, 2003 ;

²¹ Ibid.

²² Paul Claval, « les aires culturelles, hier et aujourd'hui », Carnet de terrain, Numéro 50, Volume XV, 2008.

du 19^e siècle et au début du 2^e siècle²³. Leurs travaux reposaient sur l'idée que chaque innovation était née dans un foyer à partir duquel elle s'était répandue²⁴.

1.2.3 Universalisme et particularisme culturel

L'universalisme est l'idée d'une opinion à vocation universelle. L'approche universaliste consiste globalement à considérer qu'il existe des solutions de portée générale et que celles-ci ont vocation à être appliquées partout, quelles que soient les circonstances particulières. Ainsi, les cultures « universalistes » sont à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation (Meier, 2010). Les pratiques managériales uniformisées qui s'en est suivi ont été largement impulsées par les pays industrialisés tels que les Etats-Unis et les pays européens. A l'opposé, l'approche du particularisme culturel met l'accent sur les circonstances particulières et sur l'importance des relations, qui nécessitent que les solutions soient adaptées. Les cultures « particularistes accordent une attention soutenue aux contraintes relationnelles et aux circonstances conjoncturelles (O. Meier, 2010), autrement dit il n'existe pas d'interprétation unique et uniforme aux phénomènes observés c'est-à-dire « qu'une vérité doit se lire dans son contexte culturel et spatio-temporel » A. Davila et S. Couderc (2012).

1.2.4 Les équipes de travail multiculturelles

Une équipe multiculturelle peut être définie comme « un groupe de personnes provenant de diverses cultures, qui travaillent ensemble et mettent leur expérience

²³ Ibid, p. 15.

²⁴ Ibid. P.16.

ainsi que leur vision au service de l'entreprise²⁵». La constitution d'équipes multiculturelles diminue le risque de conformité ainsi que les pressions de conformité caractéristiques des équipes de travail composées de personnes partageant la même culture (S. Schneider et J-L. Barsoux, 2003).

²⁵ Joseph Aoun, *Manager une équipe multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance*, 2004, édition ESF, p.9.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Cette partie est consacrée aux différentes approches relatives à l'implication de la culture sur les pratiques de management. Il sera question d'esquisser les principaux modèles, qui dans leur ensemble se distinguent par la définition de la culture qu'ils proposent ainsi que la démarche mise en avant pour aboutir aux résultats. Les approches que nous avons retenues sont celles des précurseurs à savoir: les approches de Hofstede, de Hall, Malinowski, de Trompenaars et d'Iribarne.

L'intérêt pour d'autres cultures existait depuis longtemps, mais ce n'est qu'à la fin des années cinquante que la première étude structurée concernant les cultures nationales a été produite : *The silent language* (1971) écrit par Edward T. Hall. Après Edward, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question notamment le chercheur Néerlandais Geert Hofstede qui est un pionnier dans la recherche de l'influence des cultures nationales sur les pratiques organisationnelles. Un autre auteur très important dans le domaine de culture organisationnelle est Edgar Schein. Son livre intitulé : *organizational culture and leadership* (1992) est également une référence pour l'analyse des organisations. Son approche s'inscrit dans des analyses de cas approfondi afin d'illustrer l'influence dans l'environnement de travail. Bien évidemment, la discussion sur le management interculturel ne se résume pas à ces auteurs, mais ils sont considérés comme la référence.

2.1 Les principales études sur les différences culturelles

2.1.1 L'approche de Geert Hofstede

De nombreux chercheurs ont entrepris des recherches afin d'évaluer les attitudes et les valeurs qui pourraient être associées aux comportements en milieu professionnel. Geert Hofstede, s'est penché sur la question entre 1967 et 1970, ensuite entre 1971 et 1973 par le biais d'un questionnaire administré (116 000 questionnaires envoyés à plus de 72 pays)²⁶ aux employés de la multinationale Américaine IBM. Il s'en est suivi en 1980 un livre intitulé «Culture's Consequences» qui s'est pendant longtemps imposé comme référence sur les études des différences culturelles dans les organisations.

Malgré plusieurs critiques formulées à l'encontre de cette étude (nous en reviendrons sur ces critiques), la pertinence et l'apport de cette dernière ne font aucun doute dans la mesure où elle a non seulement ouvert la voie à d'autres recherches mais aussi, elle servira plus tard de base à de nombreuses recherches afin d'approfondir le concept de culture dans le domaine des sciences de gestion. Nous approfondirons davantage la notion de culture selon Hofstede (1980), les dimensions ayant servi d'indicateur pour ses travaux et les résultats de ses travaux. Selon Hofstede, il ya quatre dimensions dans une culture nationale, c'est-à-dire, des aspects qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures. Hofstede (1980, 1994) considère que la pensée des individus est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est l'expérience acquise depuis l'enfance au sein d'une famille, dans le cadre d'un système d'éducation, au travail, etc. Ces processus d'apprentissage sont différents d'un pays à l'autre et influencent les attitudes, les comportements, la façon de pensée d'un individu. De ce fait, chaque individu vivant dans un milieu donné, acquiert une culture différente à celle d'un individu vivant dans un autre milieu. Cet état de fait pousse Hofstede à conclure que nous sommes tous programmés mentalement depuis notre enfance à réagir d'une manière spécifique dépendamment des situations. Néanmoins, Hofstede (1987) souligne qu'il peut arriver qu'un groupe d'individu partage une programmation mentale avec un autre groupe et on obtient ce qu'il appelle la

²⁶ Les différences culturelles dans le management, Bollinger et Hofstede, 1987, p.13.

« programmation mentale collective ». De manière concrète, Hofstede (1980, 1994) définit la culture comme une sorte de programmation mentale, c'est-à-dire que chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensées, de sentiments et d'actions potentielles qui sont le résultat d'un apprentissage continu (1994, p.18). Geert Hofstede a réussi à démontrer empiriquement que des différences au plan culturel pouvaient entraîner des différences au niveau des perspectives, des attitudes et des comportements (McLeod, Lobel et Cox, 1996).

La méthodologie utilisée par Hofstede a été de nature quantitative par l'utilisation d'un même questionnaire à des échantillons dans différents pays. Ces échantillons sont composés d'employés de l'entreprise IBM, appelée Hermès pour l'étude. L'enquête a été réalisée en deux vagues, la première entre 1967 et 1969 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde entre 1971 et 1973 (60 000 personnes dans 71 pays, dont 30 000 avaient déjà répondu lors de la première vague)²⁷.

Les questions peuvent être réparties en quatre catégories²⁸ :

- Le degré de satisfaction dans le travail : évaluation personnelle d'un aspect de la vie professionnelle ;
- Les perceptions : descriptions subjectives d'un aspect ou d'un problème de travail ;
- Les buts personnels et les croyances : les buts personnels se rapportent aux situations désirées et les croyances aux situations désirables ;
- La signalétique : ce sont les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées.

Hofstede a identifié cinq dimensions et classé 53 pays sur des indices correspondant à chaque dimension et normalisée par rapport à des valeurs (en

²⁷ Christine BERMEJO-FAYET, Les fiches de lecture de la chaire D.S.O, Septembre 2001

²⁸ Bollinger et Hofstede, Les différences culturelles dans le management, , 1987, p.65.

général) de 0 à 100. En plus de l'élaboration de ce cadre conceptuel, il est possible d'attribuer à chaque pays étudié des scores quantitatifs sur chacune des dimensions précitées. L'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques, il s'agit bien d'une moyenne²⁹. Par exemple, un score élevé sur la dimension « distance hiérarchique » signifie qu'une forte différenciation sociale entre responsables hiérarchiques et collaborateurs est légitime dans le pays en question³⁰. Sur la base des résultats de cette recherche, corrélés avec d'autres études comparatives ainsi que des analystes statistiques, Hofstede dans une première phase a développé quatre dimensions dans lesquels les systèmes de valeurs des pays pourraient se réunir. A la fin des années 1980, Hofstede ajoute une sixième dimension, l'orientation temporelle pour rendre compte des valeurs symbolisant la Chine³¹. Enfin, en 2010, Hofstede, introduit une sixième dimension qui oppose l'indulgence et la sévérité³². Les six dimensions de la culture sont les suivantes³³:

- la distance hiérarchique : elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, en d'autre terme, elle représente la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis³⁴. Globalement, elle s'applique à la culture nationale en reflétant le degré auquel une culture considère comment le pouvoir institutionnel et organisationnel devrait être distribué (également

²⁹ Les fiches de lecture de la chaire D.S.O, Christine BERMEJO-FAYET, Septembre 2001.

³⁰ Sylvie Chevrier, 2012 Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations, presses de l'université Laval, p.15.

³¹ Ibid. p.15.

³² Ibid. p.16.

³³ Bollinger et Hofstede, Les différences culturelles dans le management, 1987, p. 81.

³⁴ Ibid. p.82.

ou inégalement) et comment les décisions des détenteurs du pouvoir doivent être considérées (contestées ou acceptées).

- Le contrôle de l'incertitude : c'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa³⁵. Cette composante se réfère à la manière dont une culture se sent menacée par des situations incertaines et ambiguës, tout en essayant de les éviter en mettant en place une structure adaptée.
- L'individualisme et le collectivisme : décrit le degré auquel une culture s'appuie sur le groupe ou plutôt la prédominance de l'individualisme,
- La dimension masculine/féminine : indique le degré selon lequel les valeurs d'une culture décrivent des comportements tels que l'affirmation de soi, la réalisation, l'acquisition de la richesse et de la bienveillance pour les autres, le soutien social et la qualité de vie. Il se réfère essentiellement aux rôles de genre attendus dans une culture. Selon Hofstede, les gens de l'indice de masculinité élevé croient en la réussite et l'ambition, à la virilité ostentatoire, avec des comportements très spécifiques associés à un comportement masculin. Par contre, les cultures à dimension féminine croient moins dans les réalisations externes et/ou virilité, et plus dans la qualité de vie comme aider les autres et de la sympathie pour les malheureux,
- L'orientation temporelle (dynamisme confucéen) Il va de long terme à l'orientation à court terme. Cette dimension se réfère à la promotion sélective de jeu particulier de l'éthique trouvée dans les enseignements de Confucius. Enseignements particuliers en relation au développement de certains pays asiatiques,
- Indulgence/sévérité : cette dimension évalue dans quelle mesure les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux comme le bonheur,

³⁵ Ibid. p.103.

les loisirs, le plaisir. Les sociétés « sévères » sont marquées par la conviction qu'une satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes. A l'inverse, les sociétés « indulgentes » autorisent la satisfaction des désirs de plaisir et de divertissement³⁶.

Même si les études de Hofstede ont soulevé un intérêt auprès des universitaires en gestion et chez les gestionnaires d'entreprises, il reste encore des interrogations face à cette approche en matière de gestion (Sondergaard, 1994). En effet, plusieurs auteurs, notamment ces dix dernières années ont dressé quelques incorrections qui nous paraissent importantes de notifier. Cependant, il ne s'agit pas d'appuyer ou de soutenir ces critiques, mais d'en énumérer quelques unes pour souligner les débats sous jacents et rappeler une fois de plus la complexité des recherches interculturelles.

La première critique soulevée par plusieurs auteurs concerne la période de collecte des données de l'enquête (Warner, 1981; Baumgartel et Hill, 1982; Lowe, 1981). Selon ces auteurs, le fait que Hofstede ait recueilli ces données entre 1968 et 1973 pousse à s'interroger sur la validité temporelle de ces résultats autrement dit, si ces résultats ne sont valides que pour cette période précise. Face à cette critique, Hofstede (1994), ainsi que d'autres auteurs (Adler, 1994; Schuler et Ragovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996) soutiennent l'idée que la stabilité de la culture reste sensiblement la même dans le temps, puisque le fondement de toute culture nationale est formée des valeurs d'une société et que ces valeurs mettent beaucoup de temps à changer. Il est donc possible de croire que la culture est relativement stable dans le temps et que, la période d'étude (1968-1973) n'est pas un artefact de cette période. La deuxième critique des travaux de Hofstede se rapporte à la population de l'étude, soit les employés de la multinationale IBM (Kidd, 1982; Merker, 1982; Korman, 1985; Blakenberg, 1983). Ensuite une critique d'ordre

³⁶ Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, 2012, presses de l'université Laval, p.16.

méthodologique est fréquemment adressée aux travaux de Hofstede concernant l'utilisation exclusive de questionnaires pour la collecte de l'information (Smucker, 1982; Triandis, 1982; Krewaras, 1982; Schooler, 1983). A ce sujet, Bollinger et Hofstede (1987) mentionnent qu'il est toujours préférable d'utiliser simultanément plusieurs approches méthodologiques pour accroître la validité de la recherche. Par contre, les auteurs ajoutent que dans le cas d'une étude de cette envergure, il aurait été difficile d'utiliser d'autres approches méthodologiques³⁷. Le questionnaire s'avérant la solution la plus appropriée selon Bollinger et Hofstede (1987, 36), il peut néanmoins être pertinent, afin d'augmenter la validité de l'étude, de comparer les résultats de l'enquête avec d'autres études. Hofstede dans son ouvrage « Culture's Consequences » (1980) affirme qu'il a comparé les résultats de son étude avec ceux d'autres études traitant de la culture et que la corrélation constatée entre les dimensions de l'enquête de IBM et celles d'autres analyses étaient suffisamment forte pour éliminer toute explication due au hasard.

De son côté, V. Drummond (2010), estime que les travaux de Geert Hofstede proposent des analyses figées de cultures à un moment précis et dans un contexte donné. De plus, les questions qui sont à la base de ces travaux et qui composaient les questionnaires, instruments de collectes de données, ont été élaborées par les auteurs et leurs collaborateurs, pour la plupart, occidentaux, qui les ont formulées à travers leurs propres filtres cognitifs, leurs propres jugements de valeur issus de leurs cultures. Conséquemment, ces recherches doivent selon lui être considérées, mais toujours en tenant compte de leur rigidité et leur relativité.

³⁷ Bollinger et Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, 1987, p.36.

Tableau 2.1 Les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede

Dimension	Signification
Distance hiérarchique	Dans quelle mesure une société accepte-t-elle l'inégalité dans la distribution du pouvoir?
Contrôle de l'incertitude	Dans quelle mesure l'incertitude liée à l'avenir et l'ambiguïté des situations apparaissent-elles menaçante?
Individualisme/collectivisme	Dans quelle mesure les personnes se définissent-telles comme des individus autonomes ou par l'appartenance à des groupes sociaux?
Masculinité/féminité	Dans quelle mesure une société valorise-t-elle l'affirmation de soi, la richesse matérielle (sociétés masculines) ou l'attention aux autres et les relations humaines (sociétés féminines), et dans quelle mesure différencie-t-elle les rôles sociaux des hommes et des femmes ?
Orientation temporelle	Dans quelle mesure les personnes sont-t-elles attachées aux valeurs de persévérance et d'organisation hiérarchique des relations interpersonnelles, ont-elles le sens de l'économie et ont-elles un sentiment de honte (orientation à long terme)? Dans quelle mesure sont-elles préoccupées par la stabilité et la constance personnelle, le maintien et la face, le respect des traditions et la réciprocité des dons et des faveurs (orientation à court terme)?
Indulgence/sévérité	Dans quelle mesure les individus peuvent-ils satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels de profiter de la vie et d'avoir du plaisir ?

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012, p.16

2.1.2 L'approche de Malinowski

Bronislaw Kasper Malinowski est considéré comme l'un des fondateurs du fonctionnalisme moderne de l'anthropologie. (Bohannon et Glazer 1973, p. 274). Le fonctionnalisme soutient que tous les aspects de la culture d'un peuple passé ou présent, sert un but pour le maintien à long terme de cette société. Dans ce sens, Malinowski a institué une nouvelle approche pour le travail de terrain, et a influencé plusieurs anthropologues. Selon Bohannon et Glazer (1973), le fonctionnalisme de Malinowski est fondé sur ce qu'il considère comme les sept besoins fondamentaux de l'homme: la nutrition, reproduction, confort physique, à la sécurité, la relaxation, le mouvement et la croissance. Les besoins individuels sont satisfaits par les institutions culturelles et sociales, dont les fonctions consistent à répondre à ces besoins. En d'autres termes, toutes les institutions sociales ont un besoin à satisfaire, et il en va de chaque élément culturel (1973, P.274). Ce point de vue particulier du fonctionnalisme, unique à Malinowski, montre que « diverses croyances et pratiques culturelles ont contribué au bon fonctionnement de la société, tout en offrant des avantages biologiques ou psychologiques individuelles » (McGee 2000, 158).

Ainsi, Malinowski estimait qu'il est préférable que le chercheur s'oriente dans une perspective pratique, c'est-à-dire vers un travail de terrain complet et détaillé. Il collectait activement des informations en utilisant une variété de techniques et était réputé pour son détail dans la collecte de données, mais ne croit pas que ces données étaient suffisantes. Pour lui, ce n'est qu'en travaillant côte à côte, en côtoyant les indigènes qu'on pourrait comprendre les subtilités d'une culture qui, autrement, resteraient invisibles (Firth 1957, P78-79). De ce fait, Malinowski est généralement considéré comme le précurseur de la méthode de l'observation participante du travail de terrain anthropologique avec comme préoccupation majeure la minimisation des préjugés et des idées préconçues du chercheur avec comme but, la compréhension objective et scientifique du comportement humain et de l'organisation sociale dans une culture étrangère, comme il l'écrit :

L'ethnographe sur le terrain a au sérieux et sobriété pour couvrir toute l'étendue du phénomène dans chaque aspect de la culture tribale étudié, ne faisant aucune différence entre ce qui est monnaie courante, ou terne, ou ordinaire (Malinowski 1922 p.11).

Une des choses importantes à retenir, c'est qu'au moment où Malinowski a travaillé, la notion même de s'immerger dans le milieu d'étude était nouveau. Il ressortait clairement une compréhension supplémentaire qui découlait de l'immersion dans le milieu.

2.1.3 L'approche d'Edward T. Hall

E. HALL est un anthropologue américain qui a mené des travaux sur les différences culturelles appliqués aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60. Ses travaux visent à fournir les concepts nécessaires au décryptage des messages d'une autre culture car selon lui la culture « dicte » les comportements, « programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes ». E. Hall a surtout axé ses recherches sur la place qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés. Il considère que toutes les relations entre individus, groupes et Etats sont soumises à la culture. Selon lui,

La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son environnement extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde. (E. Hall, 1979).

Pour faire des affaires sur le marché mondial, les dirigeants doivent prendre en compte les différences culturelles et les processus de communication qui prédominent dans les cultures individualistes et collectivistes. Pour cela, E. Hall a identifié deux dimensions classiques de la culture dans ses livres le langage muet et la dimension cachée. Comprendre et appliquer ces concepts peut aider les

managers à améliorer leurs compétences de communication interculturelles. L'auteur s'est ainsi intéressé aux règles informelles (dimension cachée) qui conditionnent notre comportement de manières inconscientes. E. Hall a présenté un cadre culturel dans lequel toutes les cultures sont situées par rapport à l'autre à travers les styles dans lesquels ils communiquent (cité par Wurtz, 2005). Il a exploré cette dimension en trois axes :

- E. Hall (1976), distingue des cultures à contexte fort ou faible. On entend ici par contexte, l'ensemble des informations qui permet de donner aux individus une signification à une situation. Les cultures à contexte fort sont caractérisées par une communication informelle, subjective et non verbale tandis que les cultures à faible contexte se caractérisent par une communication objective et formelle. Par exemple, les Japonais qui ont des réseaux d'informations étroits parmi leurs familles et partenaires professionnels communiquent avec un contexte élevé alors que les Américains ont un contexte de communication pauvre. La communication dans un contexte faible se produit principalement par des déclarations explicites dans le texte et la parole (l'information est investie dans le code explicite). En tant que tel, la plupart des informations doivent être dans le message transmis afin de rattraper ce qui manque dans le contexte. Il s'agit essentiellement des cultures des pays Scandinaves (l'Allemagne, la Suisse)³⁸. Dans le contexte fort, les messages sont d'autres indices de communication tels que le langage du corps, le mouvement des yeux, et l'utilisation du silence (Wurtz, 2005). Ces opérations comportent des informations préprogrammé qui est dans le récepteur et dans le cadre, avec seulement un minimum d'informations dans le message transmis (Hall, 1976, présentée dans Dahl ,2006). Les pays associés à ce contexte sont le Japon et les pays arabes.

³⁸ Würtz, E. A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures, *Journal of Computer-Mediated Communication*, (2005). 11(1).

- les rapports au temps monochrome ou polychrome : Edward T. HALL (1976) montre que la notion du temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. A ce niveau, il analyse l'implication culturelle sur le temps, c'est-à-dire la façon dont les cultures structurent le temps. Il distingue deux concepts à savoir le temps monochrome et le temps polychrome. Dans le temps monochrome, on ne fait qu'une chose à la fois pendant un laps de temps spécifié, en travaillant sur une seule tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée. La planification est faite dans le détail tout en gardant la trace des activités (Hahn, 2008). Ainsi, dans les pays monochromes (Etats-Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède), le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré. Le temps polychrome est pour sa part continu, passant d'un passé infini à travers le présent et dans un avenir infini, il n'a pas de structure particulière. Dans ce temps, on préfère ne pas avoir de plans détaillés (Hahn, 2008). Dans les pays à temps polychromes (Afrique, Asie), le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe, il peut s'étendre et se rétracter selon les individus concernés. Par exemple, les Américains, lors de négociations, mettent l'accent sur les résultats à court terme tandis que les Japonais investissent du temps dans les relations à long terme.

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

La communication dépasse le seul cadre d'échange de mots. Elle inclue une composante culturelle en s'appuyant sur la façon dont nous avons appris à parler et à donner des indices non-verbaux (LeBaron, 2003). Avec l'environnement des affaires en constante évolution, apprendre à communiquer et effectuer des transactions commerciales à travers les frontières culturelles est primordial. C'est pourquoi, les travaux de E. Hall sont d'actualité et interpellent les hommes d'affaires à adapter leur propre comportement à leurs interlocuteurs.

Tableau 2.2 Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall

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

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012.p.19.

2.1.4 L'approche de Trompenaars

Fons Trompenaars est un expert mondialement connu en matière de communication interculturelle et en gestion internationale. Avec son collaborateur de longue date Charles Hampden- Turner, Trompenaars développa un modèle de cultures nationales fondées sur sept dimensions : l'universalisme contre particularisme ; individualisme vs collectivisme ; neutre par rapport émotionnel ; réalisation contre attribution, spécifique contre diffuse, temps séquentielle par rapport au temps synchronique et le contrôle interne ou externe.

Trompenaars élabore son modèle après des recherches approfondies dans plus de 20 pays et 100.000 cadres. Il explique comment les gens de différentes cultures nationales interagissent les uns avec les autres en général et dans les affaires en particulier. En 1998, Trompenaars et Hampden- Turner ont publié une synthèse des « Sept dimensions de la culture », un modèle explicatif des différences culturelles nationales dans les organisations et qui montre comment gérer ces différences dans un environnement d'affaires au prise avec la diversité culturelle. Trompenaars et Hampden- Turner ont recueilli des données sur dix ans avec un questionnaire envoyé à plus de 15.000 managers dans 28 pays. Au moins 500 réponses exploitables par pays ont été reçues, ce qui permet aux deux auteurs de faire des distinctions entre les cultures nationales relativement justifiées.

Comme nous l'avons mentionné, la rencontre interculturelle dans le domaine des affaires est de plus en plus importante, et les différences culturelles sont intéressantes et enrichissantes lorsque cela se passe bien. Cependant, parfois, les choses tournent mal, pour des raisons que nous ne comprenons pas. C'est là où il est important de comprendre les différences entre les cultures, afin que nous puissions travailler avec des gens plus efficacement et éviter les malentendus. Fons Trompenaars (1994) s'est penché sur les principaux écarts culturels entre ces pays, ce qu'il a fait selon sept dimensions. Il souhaitait analyser l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Avec son collaborateur Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars identifia sept dimensions de la culture dans son livre intitulé : *Riding the Waves of Culture* (1997). Cet ouvrage présente une

analyse de l'impact des différences de culture nationale sur les pratiques de management. L'auteur analyse les principaux écarts culturels selon les sept dimensions précédemment cités.³⁹

Le modèle de Trompenaars est très instructif. Il peut en effet être utilisé pour comprendre les interactions des personnes de différentes origines culturelles afin d'éviter les malentendus et profiter d'une meilleure relation de travail avec eux. Ceci est particulièrement utile si vous faites des affaires avec des gens de partout dans le monde, ou si vous gérez un groupe culturellement diversifié. Par ailleurs, le modèle souligne également qu'une culture n'est pas nécessairement meilleure ou pire qu'une autre et ne mesure pas les préférences des gens sur chaque dimension. Par conséquent, il est préférable de l'utiliser comme un guide général. Fons Trompenaars souligne la nécessité d'une prise en compte des différences culturelles car toute négligence peut être sujette à des malentendus, voire à des échecs. Egalement, ce modèle interpelle le manager qui, dans ses responsabilités quotidiennes doit intégrer la « variable culture » dans son management afin d'en tirer profit.

³⁹ Cécile Clement, Les fiches de lecture de la chaire D.S.O, , janvier 2001.

Tableau 2.3 La synthèse du modèle de F. Trompenaars

Dimension	Définition
Universalisme/particularisme	Régulation par les règles et principes généraux ou par les relations et selon les circonstances
Collectivisme/individualisme	Les personnes se considèrent en tant que membres d'un groupe ou comme des individus autonomes
Relations neutres/affectives	Les émotions sont contenues ou exprimées
Culture spécifique/diffuse	La séparation sphère privée/sphère publique est stricte ou poreuse
Accomplissement ou statut	L'attribution d'un statut repose sur les réalisations ou sur la personne et son insertion dans le système social
Temps séquentiel ou synchronique	Les activités sont programmées selon un déroulement linéaire strictement respecté ou réalisées en parallèle avec des changements de dernière minute
Submission à la nature/nature maîtrisée	La nature est contrôlée ou laissée à son libre cours

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012.P.20.

2.1.5 L'approche de Philippe d'Iribarne

Philippe d'Iribarne est un chercheur français qui analyse l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Pour cela, il considère la culture comme un système de sens c'est-à-dire que la culture est conçue comme un ensemble de concepts qui permettent aux individus de donner du sens à ce qu'ils vivent. Un même terme comme égalité, justice ou responsabilités peut, selon les contextes culturels, renvoyer à des univers de sens différents.

Philippe D'Iribarne (1989) explique les différences entre pays en tenant compte de leur processus de management ancré dans l'histoire. P. D'Iribarne a lancé l'idée de la nécessité d'un management interculturel, y compris une forme de management qui prend en considération les traditions de chaque pays et qui s'inspire des attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion soit efficace⁴⁰.

Ses recherches proposent une compréhension de l'importance de la culture sur les pratiques de management de manière à favoriser l'adaptation de ces pratiques au contexte local. Les travaux se sont appuyés sur des entretiens conduits dans des usines auprès des différents acteurs (services, niveaux hiérarchiques..). L'ouvrage fondateur est *La logique de l'honneur* (1989). Cet ouvrage éclaire les structures des rapports sociaux dans trois pays : France, Etats-Unis et Pays-Bas : En faisant une comparaison de trois entreprises de l'industrie métallurgiques implantées en France, aux Etats-Unis et en Hollande, D'Iribarne identifiait trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les traditions culturelles et historiques nationales⁴¹ :

- la logique de l'honneur, titre de l'ouvrage, renvoie au contexte français de gestion : la société française est depuis le moyen âge organisée en ordres séparés (noblesse, bourgeoisie, roture..) et un système « méritocratique » perdure, qui interdit que l'on s'abaisse à des activités que la coutume rattache aux ordres inférieurs. Il est ainsi mal venu qu'un chef s'immisce dans les prérogatives de son subordonné. Les droits et devoirs attachés à chaque niveau définissent un champ de responsabilités pour chacun. Bien faire son travail dans le contexte français

⁴⁰ Denis Segrestin. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand, p. 190.

⁴¹ Philippe D'IRIBARNE, « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, no. 4, Winter 1996-1997, p. 3.

revient à accomplir les devoirs que la coutume fixe à sa catégorie, l'image que chacun a de son métier guide sa conduite dans le respect de ses prérogatives.

- La logique du contrat caractérise la société américaine : la société américaine est conçue comme une société d'égaux unis par des relations contractuelles librement consenties. Les règles hiérarchiques sont définies. Ainsi le chef est en droit de contrôler le travail effectué, et rendre des comptes fait partie du travail.

- La logique du consensus est celle du contexte néerlandais : elle se traduit par une forte écoute et des discussions permanentes. Une grande importance est accordée aux idées de tous les membres d'une organisation bien que les lignes hiérarchiques sont clairement identifiées. Ce contexte est également marqué par l'inexistence de pratiques prônant les sanctions ou les récompenses.

2.2 Les approches managériales de la diversité culturelle

Dans un contexte multiculturel, l'analyse des différences culturelle doit se faire par la compréhension des différentes approches existantes. Les approches de la diversité culturelle en entreprises sont étudiées sous plusieurs angles. Certaines approches mettent en avant ses avantages, d'autres au contraire en font un risque majeur.

2.2.1 Théories de la gestion de la diversité culturelle

Les entreprises d'aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses⁴². Cette situation

⁴²Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion, (2010) Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs, p.202.

amène à s'interroger sur les «compétences multiculturelles⁴³» qui pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel. La diversité culturelle étant une réalité sociologique, il nous paraît nécessaire de préciser le sens que nous donnons à la notion de gestion de la diversité culturelle. Gérer la diversité peut être définie comme :

La planification et la mise en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour gérer les gens de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés alors que ses inconvénients potentiels se minimisent", Taylor Cox (1994).

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant. Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon Rosenzweig (1998), ces différences se manifestent surtout « dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisionnels, etc. »⁴⁴. Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité. Une organisation doit être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins des clients.

La gestion est principalement faite de communication et d'utilisation du langage. On sait depuis fort longtemps que l'activité de communication occupe de 50 à

⁴³ On entend par « compétence multiculturelle » une aptitude qui se manifeste par un ensemble de comportements observés chez une personne qui contribue au rendement de l'entreprise dans un contexte multiculturel (Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, 2010).

⁴⁴ Rosenzweig, P. M, Stratégies pour la gestion de la diversité : L'art de l'entreprise globale Les Échos 1998, le, 6/12.

75% du temps de travail des gestionnaires⁴⁵. En effet, la compétence communicationnelle est très importante pour un gestionnaire en l'occurrence dans une organisation ayant un personnel diversifié. Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba (2010) distinguent trois niveaux de compétences communicationnelles à intégrer dans une relation interculturelle. Le premier niveau de compétence s'inscrit dans l'aptitude à décoder et échanger un message écrit ou parlé. Dans le cas d'une entreprise, il peut s'agir de la compréhension technique d'un message c'est à dire « comprendre le pourquoi et le comment d'un appel téléphonique ou d'une télécopie ». Le deuxième niveau de compétence se situe à la capacité de converser et négocier avec des partenaires (notamment dans la vente et les opérations de marketing international). Dans ce deuxième palier, « la maîtrise de la syntaxe et de la sémantique sont particulièrement indispensables ». Le troisième et dernier niveau de compétence communicationnel est surtout requis dans le cas d'une gestion à l'international. Il s'agit de la capacité à influencer, motiver et gérer. A ce stade, l'objectif est réellement de s'adapter au contexte culturel dans lequel on opère pour une bonne communication.

L'environnement des affaires évolue rapidement avec notamment la composition de la main d'œuvre de plus en plus diversifié, ce qui, pousse les entreprises à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leur stratégie de gestion. Cependant, comment tirer parti de cette diversité culturelle. Distefano et Maznevski (2000) affirment que « les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grand nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats ». Le problème majeur qui, selon eux, distingue ces équipes est une mauvaise gestion de la diversité⁴⁶. Une réponse stratégique à ces changements est de gérer cette

⁴⁵Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion, (2010) Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs, p.181.

⁴⁶ Distefano, J.J, et. Maznevski, M. L, Creating value with diverse teams in global management, 2000, Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 1, p. 45-63.

diversité en mettant l'accent sur une utilisation efficace de l'ensemble des travailleurs (Thornhill et al, 2000). C'est pourquoi, il est essentiel pour un manager d'identifier les spécificités de la culture d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté (Trompenaars, 1993).

Dass et Parker (1999) ont définis quatre approches de gestion de la diversité au sein des entreprises en proposant également des stratégies soutenant ces quatre approches. Ainsi, Dass et Parker (1999) distingue une première approche s'appuyant sur un déni des différences. Par conséquent, la question de la diversité n'est pas prise en compte dans la stratégie des entreprises, autrement dit il n'existe aucune stratégie de gestion de cette diversité. La deuxième approche considère la diversité comme un problème organisationnel qui doit être pris en charge par les managers. Dans ce cas, la diversité est valorisée afin de lutter contre toute discrimination et injustice notamment dans le cadre de recrutement, de rémunération et de promotion. La stratégie adoptée consiste à incorporer les différences de sorte qu'elles disparaissent. La troisième approche a trait à une prise en compte totale de la diversité car cette dernière est considérée comme un atout. Enfin la quatrième approche définit la diversité comme étant un ensemble susceptible de créer des avantages pour l'entreprise mais aussi dans certains cas peut présenter des inconvénients pour l'entreprise. Cependant, cette dernière approche met l'accent sur la nécessité d'adopter une bonne stratégie de gestion de la diversité dépendamment des orientations culturelles de l'ensemble du personnel en créant un cadre de travail stimulant et respectueux des différences.

Tableau 2.4 Quatre stratégies de gestion de la diversité

Stratégie	Approche	Problématique	Résultat recherché
Réactive	Résistance	Différences comme une menace	Maintenir le statu quo
Défensive	Discrimination et équité	Différentes comme un problème	Habiliter légalement les membres des groupes systématiquement et historiquement discriminés
Accommodante	Accès et légitimité	Différences comme une possibilité	Obtenir accès et légitimité auprès de nouveaux marchés (employés et consommateurs)
Proactive	Apprentissage	Différences comme une occasion d'apprentissage	Encourager l'apprentissage individuel et organisationnel à partir d'une perspective de long terme

Source : Gestion en contexte interculturel, E. Davel, J-F Chanlat et J-P Dupuis, 2012, P.388.

2.2.2 Les enjeux de la diversité culturelle

Bon nombre de recherches viennent de plus en plus tempérer les perspectives théoriques qui exaltent les avantages de la diversité culturelle (Palich & Gomez-Mejia, 1999) en soutenant, entre autres, que la diversité peut créer des insatisfactions et une baisse de chiffre d'affaires (Milliken et Martins, 1996). D'autres, plus modérées, ayant émergé dans un contexte de mondialisation mais s'appuyant sur les études plus classiques (Hall, 1959, 1960; Lawrence and Lorch, 1967 ; Hofstede, 1980), postulent que la diversité culturelle de la main-d'œuvre d'une organisation apporte des avantages si et seulement si elle est bien gérée. Nous ferons le point sur les avantages et les inconvénients que pourraient susciter la diversité culturelle au sein des entreprises. Les organisations se lancent dans l'acquisition d'une main d'œuvre culturellement diversifié principalement pour

trois raisons : se conformer à la législation, améliorer l'image de l'employeur et accroître la performance de l'organisation (Diversité en milieu du travail : défis et pratiques de gestion, collection Gestion et Savoirs.2010, P.110).

Tableau 2.5 Politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : raisons, risques et conditions de succès.

Raisons	Risques	Condition de succès
Juridiques, légales et éthiques	Risques liés à l'application des politiques Des fins strictement mercantiles Dysfonctionnements sociaux à court terme	Régulation externe : Communiquer en matière de diversité
Economiques Ressources humaines : innovation, motivation et engagement Marketing : qualité des produits et des services, développement de marché, réputation Finances : attentes des investisseurs et gouvernance	Risques liés aux effets des politiques Risques de prédominance des signes d'appartenance Risques d'exacerbation des tensions ethniques, culturelles ou religieuses Risque de l'individualisation Risques de surenchère des victimes	Pilotage interne Concevoir la diversité comme une priorité stratégique Adopter des pratiques et un style de gestion adéquats et cohérents Etablir des moyens d'évaluer et de faire évoluer les attitudes

Source : Diversité en milieu du travail : défis et pratiques de gestion, collection Gestion et Savoirs. p.60, 2010.

2.2.3. Les avantages d'une équipe multiculturelle

Les avantages potentiels de la gestion de la diversité culturelle sont notamment une meilleure prise de décision, plus de créativité et d'innovation, plus de succès dans les actions de marketing international et auprès des communautés ethniques minoritaires locales, une meilleure distribution des opportunités économiques (Cox, 1991; Cox et Blake, 1991). En effet, les résultats de nombreuses études ont permis d'établir un lien entre la diversité et l'innovation en entreprise⁴⁷. D'autres recherches ont démontré qu'une gestion efficace et stratégique de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer sa créativité et de hausser ses innovations, d'optimiser ses communications, de réduire les différends, de diminuer l'absentéisme et le taux de roulement du personnel, de saisir les occasions qu'offre la mondialisation, de se doter d'habiletés de travail d'équipe plus performantes, d'améliorer les relations interentreprises et d'optimiser le service à la clientèle⁴⁸. Adler (1994) affirme qu'une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène à plus de solutions. En effet, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.

D'après les travaux de Bartlett (1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences. Cette réalité interculturelle permet la confrontation des idées de chacun et d'explorer de nouvelles pistes⁴⁹. La

⁴⁷ Adler, N. J. *International dimensions of organizational behaviour*, 4ème édition, (2002). Ohio.

⁴⁸ O'Flynn, J., S. et al, (2001). *Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.

⁴⁹ Comment manager la diversité ? Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2.

diversité culturelle permettrait de plus d'accroître la productivité en facilitant l'innovation et la résolution des problèmes (Orlando, 2000). En outre, "En mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. En retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront" (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984 : 115).

Les individus qui ont travaillé dans un environnement multiculturel ont plus de tolérance et une grande ouverture aux cultures différentes. Gauthey & Xardel (1990) les appellent « les clairvoyants de l'interculturel » : ce sont des personnes ouvertes à l'extérieur, capables de prendre du recul par rapport à leur expérience et d'émettre des hypothèses quant aux comportements des étrangers qu'ils côtoient. Le management interculturel permet de prendre conscience qu'il existe un lien entre la dynamique des structures et des rationalités sociales (les cultures) et le fonctionnement organisationnel et individuel. Manager la diversité culturelle permet d'améliorer l'efficacité économique des entreprises et de l'exigence éthique du respect de différences.

La diversité culturelle peut constituer pour l'entreprise multiculturelle un atout majeur : "En mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. En retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront" (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984 : 115).

2.2.4 Les inconvénients d'une équipe multiculturelle

Selon plusieurs chercheurs, la présence de personnes de diverses origines ethnoculturelles dans une équipe de travail pourrait conduire à plus de conflits, de problèmes de communication, voire à un manque d'intégration sociale et de cohésion, si cette diversité n'est pas prise en compte par les gestionnaires⁵⁰. L'incompréhension constitue également une des résultante potentielle au sein des équipes de travail multiculturelle, alors que, « face à l'incompréhension que nous abhorrons dans ces situations multiculturelles, nous manifestons souvent de la peur et un repli sur nous-mêmes, suivis, très vite, par des clichés, des stéréotypes et des jugements » (Marsan, 2005 : 138). La diversité peut entraîner de nombreux problèmes au sein des entreprises. Certaines équipes peuvent être moins performantes, car les membres de celles-ci éprouvent des difficultés à travailler ensemble. Effectivement, la différence culturelle peut générer des problèmes de communication, de compréhension, au niveau du langage verbal, corporel, ou des habitudes de certaines personnes⁵¹.

La communication : Selon Chevrier un manager passe 70% de son temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non, consciente ou inconsciente. Dans une situation interculturelle, différentes interférences vont se développer : les différences de représentation d'un contexte, qui posent le problème de ce qu'un groupe culturel perçoit à travers le mot « objectif » : pour un Américain, un objectif est un critère quantifiable et précis alors que pour un Japonais, un objectif correspond plutôt à une direction à suivre⁵². Le problème de la langue peut venir s'ajouter. Même avec des populations francophones, on observe des différences non négligeables dans le sens de certains mots utilisés. Tous ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein d'une équipe de travail. C'est

⁵⁰ O 'Flynn, J., S. et *al*, Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend, 2001. Australian Centre for International Business, University of Melbourne.

⁵¹ Comment manager la diversité ? Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2

⁵² Ibid. p.7.

pour cela qu'il est important de reformuler ces propos et de méta communiquer pour que le dialogue soit clair et sans incompréhension⁵³.

La cohésion : La cohésion est définie par Adler (1994) comme étant « la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions ». L'arrivée de nouveaux employés de cultures différentes peut créer des tensions et des rivalités entre les nouveaux et anciens employés. Cette situation a des conséquences sur la performance des équipes et il existe un risque de départ de membres du personnel⁵⁴.

Les stéréotypes : Les stéréotypes sont des croyances que les personnes ou groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction à travers des caractéristiques générales et simplificatrices. Ces représentations servent de points de repère lors des échanges entre personnes de nationalités différentes. Le risque est qu'il donne une image incomplète des individus et ne tient pas compte des caractéristiques propres de chacun⁵⁵.

Susciter des incompréhensions : Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles. À l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication entre les membres en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser

⁵³ Ibid. p.9.

⁵⁴ Ibid. p.10

⁵⁵ Ibid. p.11.

différemment une situation. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

Accentuer les problèmes : Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalité différente. Lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle va réagir en fonction de son histoire, de sa culture, avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses. Les différences de nationalités au sein d'une entreprise peuvent entraîner des oppositions au niveau du management compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture⁵⁶.

⁵⁶ Ibid. p.13.

CHAPITRE III

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

3.1 Problématique de recherche

De nos jours, on constate de plus en plus un changement au niveau de nos lieux de travail, qui, jadis étaient composés de peu d'équipes multiculturelles. Au fil du temps, le visage des organisations a radicalement changé avec notamment une composition des équipes multiculturelles. Cette réalité n'est pas sans conséquence. En effet, les différences culturelles vont profondément impacter la structure et le fonctionnement organisationnel. Chaque personne étant porteuse d'une culture particulière, agirait selon cette dernière. Au sein des entreprises, ces différences culturelles pourraient se manifester dans des domaines tels que la communication, l'attitude à l'égard des conflits, les approches à l'accomplissement des tâches et les styles de prise de décision.

La question de la diversité culturelle dans les organisations se pose donc de façon récurrente en raison de la diversification croissante, sur les plans identitaire et ethnoculturel des milieux de travail (Chevrier, 2003; d'Iribarne et al. 2002). Il ya encore quelques années, on parlait beaucoup plus d'équipes pluridisciplinaires avec une composition de personnes de même nationalité. Le fait marquant aujourd'hui c'est le développement d'équipes multiculturelles qui demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevrier, 2000). Nous avons rappelé brièvement quelques raisons qui ont favorisé cette transformation du paysage économique, social et professionnel (mondialisation des économies, les flux migratoire, l'émergence de l'économie du savoir, etc...). Cependant, notre

présent travail explore d'une part le phénomène culturel dans le management et d'autre part la question des différences culturelles au sein des entreprises. Face à de telles évolutions, notre problématique peut être formulée de la manière suivante : Comment se manifestent les différences culturelles au sein des entreprises et quelles sont leurs répercussions sur le management ?

Cette problématique se focalisera sur trois aspects organisationnels qui nous paraissent essentiel dans le fonctionnement des équipes multiculturelles à savoir :

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

3.2 Les objectifs de la recherche

Une entreprise est constituée de membres qui sont des individus ayant chacun une personnalité⁵⁷. La compréhension entre individus de cultures différentes nécessite des adaptations. Les relations interculturelles au sein des entreprises sont de plus en plus omniprésentes et doivent être au cœur du management des entreprises multiculturelles. Nous avons énoncé dans la revue de littérature le paradigme du déni des différences culturelles et celui de l'universalisme qui ont longtemps dominé dans le domaine des gestions et qui ont montré leurs limites. Avec la présence d'une main d'œuvre de plus en plus diversifié, impliquant des contacts entre des personnes de culture différentes, s'est posé la question de la gestion de cette dernière. En outre, nous avons souligné les implications de la diversité culturelle (avantages et inconvénients) sur le fonctionnement organisationnel mais aussi sur le plan financier pour les entreprises. Cela implique de concevoir des

⁵⁷ J.F Soutenain et P. Farcet, 2006, Organisation et gestion de l'entreprise, Paris, édition Foucher.

mécanismes de gestion de cette diversité culturelle afin qu'elle ait des répercussions positives.

Dans ce présent travail, notre objectif est de rappeler la réalité des différences culturelles et de ses implications sur les pratiques managériales des entreprises en saisissant de prime abord l'importance de la culture dans les relations d'affaires. En outre, nous voulons mettre en exergue les principales notions et stratégies de gestion relatives aux relations interculturelles. A ce niveau, notre préoccupation est de souligner qu'il n'existe pas un seul modèle de management qui pourrait être appliqué universellement.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche peut être définie comme étant « la stratégie, le plan d'action le processus sous-jacent aux choix et à l'application de techniques de travail spécifiquement nommées méthodes. Elle fait le lien entre les choix de méthodes et les résultats attendus¹ ». Les précédents chapitres nous ont permis de définir les concepts clés et d'orienter notre cadre conceptuel. Dans le présent chapitre, nous abordons la méthodologie qui servira de pierre angulaire à notre recherche. Egalement, nous justifierons la méthode retenue ainsi que le choix du terrain d'étude. Enfin nous présenterons en détails les outils d'analyse que nous mobiliserons dans ce présent travail.

4.1 Démarche générale utilisée

Notre recherche vise, répétons-le à mettre en évidence l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques managériales. Sur le plan méthodologique, cette problématique a surtout fait l'objet d'études quantitatives (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004; Hofstede, 1980). Notre recherche s'appuiera sur une approche qualitative avec un aspect évidemment exploratoire car la littérature existant sera fondamentale. Néanmoins, nous compléterions notre démarche par des interprétations quantitatives avec l'utilisation d'un questionnaire.

¹ Crotty, The foundations of social research. Thousand Oaks, 1998, p.3.

4.1.1 Approche qualitative

La littérature sur la recherche de la culture organisationnelle fait une distinction entre la recherche du climat organisationnel et la recherche de la culture organisationnelle. Ainsi, la recherche du climat organisationnel peut être réalisée simplement par des méthodes quantitatives, en évaluant les aspects mesurables, en particulier les attitudes et les perceptions des employés et /ou des conditions organisationnelles observables considérées comme proches des perceptions des employés (par exemple, le niveau d'implication individuelle, le degré de délégation, la distance sociale résultant de la différence de statut et du degré de coordination entre unités, etc.). En revanche, la recherche sur la culture organisationnelle suppose une approche anthropologique pour pouvoir comprendre les aspects cruciaux mais en grande partie invisibles de la vie organisationnelle et l'emploi d'une méthodologie de recherche qualitative (K.A. Baker, p.2). Ainsi, pour cerner ces aspects non mesurables nous procéderons par des entretiens semi-dirigés.

De même, l'emploi des méthodes qualitatives de recherche est justifié par notre intérêt pour l'analyse de la culture dans le cadre organisationnel. Dans le deuxième chapitre de notre travail, nous avons fait un état des lieux des principales recherches sur le rôle de la culture dans le management des entreprises. Ainsi, nous nous servons de cette revue de littérature pour établir des liens avec notre problématique, ce qui explique dans une certaine mesure l'approche qualitative de notre travail. Outre la revue de littérature qui nous servira de fondement, la recherche s'appuiera principalement sur des interviews réalisées auprès de cadres et employés confrontés au quotidien à la diversité culture.

4.1.2 Approche quantitative :

Pour élargir et récolter des informations assez consistantes nous avons également jugé utile d'utiliser un questionnaire. La mobilisation de cette approche quantitative n'a pas pour objectif de répondre statistiquement à notre problématique mais de compléter notre approche qualitative afin de ressortir des résultats significatifs. Nous nous joignons à Gilles (1994) qui souligne que les deux approches de recherche ne sont pas mutuellement exclusives car selon l'auteur « d'une manière générale, les méthodes dites qualitatives font, elles aussi usages de la statistique à des fins descriptifs » (1994, p.3). Nous avons donc administré un questionnaire auprès de professionnels travaillant dans un milieu fortement diversifié dans la ville de Montréal.

4.2 La collecte des données : les outils d'analyse

Deux outils ont été mobilisés pour mener cette recherche. Il s'agit du questionnaire et des interviews.

4.2.1 Les interviews

En ce qui concerne les outils nécessaires à la réalisation de l'entrevue, de même que Beaud et Weber (2003, p. 206), nous pensons en effet qu'il faut se méfier des guides d'entretiens trop rigides. Ces auteurs suggèrent que ce type d'outil ne permet pas d'être attentif à l'entretien ou au contexte immédiat. L'interviewer est alors «obsédé par le guide» dont il devient le prisonnier en cherchant constamment à «recadrer l'entretien pour l'ajuster à un questionnement préconstruit». Non seulement, «aucune hypothèse nouvelle ne ressort de l'entretien» mais, de plus, on «coupe court à toute possibilité pour l'interviewé d'enchaîner ses idées. L'interviewé se laissera moins aller et cherchera toujours à savoir s'il est dans le sujet, s'il répond bien, or il n'y a pas de bonnes réponses ».

En revanche, nous nous sommes assurés d'apporter lors de l'entrevue, un carnet sur lequel quelques questions que nous souhaitions aborder, avaient été notées. Selon toujours Beaud et Weber (2003), il est nécessaire que les questions ne soient pas trop éloignées des activités ordinaires des interviewés. Ainsi, nous gardions en tête les fonctions, le statut et le rôle de chacun des interviewés. Pour toutes ces raisons, nous avons opté pour l'entrevue non directive qui offre une grande flexibilité et permet d'orienter et de demander des précisions à l'interviewé. Pour mener à bien l'entretien, nous nous sommes imprégné des aptitudes que le chercheur doit intérioriser pour bien réussir l'entrevue selon P. Pellemans (1999, p.318-319) à savoir :

- Inspirer confiance à l'informateur,
- Susciter et maintenir son intérêt,
- Ecouter et n'intervenir qu'aux moments propices,
- Réduire les distances que peuvent créer les différences de statut social ou de culture ou de culture d'origine entre lui et son interlocuteur,
- Réduire les barrières psychologiques en reconnaissant et en contournant les mécanismes psychologiques utilisés (fuite, rationalisation, refoulement),
- Apprécier le champ de connaissances de l'informateur et exploiter les domaines où ce dernier possède des connaissances particulières.

Concrètement, les entretiens se sont orientés vers des aspects exploratoires c'est-à-dire des entretiens qui se reposent sur des thématiques assez générales qui tournent autour de l'objet de recherche. En ce qui concerne le nombre d'entretiens à effectuer, nous nous joignons à la vision de Beaud et Weber (2003, p. 177), qui estiment qu'il s'agit d'une « fausse question puisqu'elle met sur le même plan des entretiens qui ont des statuts très différents, de plus les entretiens approfondis ne visent pas à produire des données quantifiées et n'ont donc pas besoin d'être

nombreux ». En effet, pour éviter l'effet de saturation et de redondance, il est souvent préférable de délimiter le nombre.

Le nombre de nos répondants pour le questionnaire étant relativement important (105 répondants), nous avons mené sept entretiens individuels. Ces entretiens se sont déroulés de manière semi-directive c'est-à-dire ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En d'autre temps, nous nous sommes focaliser sur des thèmes qui nous intéressaient, qui touchaient la problématique de la recherche tout en laissant aux interviewés de parler ouvertement. La recherche qualitative est susceptible de recueillir plus d'informations avec un nombre de personnes relativement faible alors que l'approche quantitative recueille des informations plus limitées avec un grand nombre de cas (Veal, 2006, 193).

Il existe différentes méthodes de recherche qualitative, mais l'entretien est une des techniques les plus utilisées dans la recherche, et nous avons opté pour cette dernière technique. La différence avec le questionnaire réside entre autre dans l'approfondissement des sujets traités avec les répondants en les encourageant à détailler leurs réponses (Veal 2006, 195). Les sept entretiens en profondeur ont été mis en œuvre avec un groupe cible de quatre gestionnaires et trois cadres occupant des postes variés (un superviseur, un personnel de bureau et un conseiller à la clientèle). La position des gestionnaires est assez disparate. En effet, nous avons interrogés deux directeurs de PME, et deux gestionnaires de projet. L'entrevue avec les gestionnaires était nécessaire pour détailler dans la pratique le rôle de la diversité culturelle dans le milieu du travail et surtout ressortir son impact sur les pratiques managériales.

Le guide d'entretien est un préalable à l'étape de l'entretien. Il permet de d'établir les thèmes et les sous-thèmes qui seront traités lors des entretiens. Ces thèmes sont constitués en rapport à la problématique et aux objectifs visés par la recherche. La première partie de l'interview a rassemblé certaines informations de fond sur la proportion de la diversité culturelle au sein du milieu de travail des répondants. Evidemment, compte tenu de notre problématique, nous sommes

entrés en contact avec des entreprises ayant un personnel relativement diversifié. A ce propos, les répondants ont affirmés avoir en moyenne 30 à 40% de personnel culturellement diversifié sur l'effectif total. Suivi par des questions spécifiques à l'aune des réponses des interviewés. Le but de ces questions était de collecter autant de points de vue sur la diversité culturelle que possible. Les interviews ont été stockés sur un support vocal. Les entretiens étaient individuels et de durée variable entre 30 minutes et 45 minutes. Les questions concernaient l'organisation du travail en équipe et le rôle du manager au sein de celle-ci, les échanges et les formes de communication, les conflits et les malentendus liés aux modèles culturels différents qui perturbent ou empêchent la coopération en équipe, l'implication du personnel vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise. La deuxième partie de notre guide s'adresse surtout aux gestionnaires et comportait quatre catégories de questions, à savoir la gestion des effectifs, l'organisation du travail, le rôle du manager et la politique de management interculturel.

Les personnes interrogées avaient une liberté de s'étendre longuement sur les questions qui leur étaient posées afin de clarifier leur point de vue. Cette démarche revêt plusieurs avantages. Elle permet de rassembler des informations assez solides et dans certains cas recueillir des informations très utiles qu'on s'y attendait pas. On a donc veillé à donner un caractère flexible aux entrevues, afin de profiter d'éléments intéressants que les répondants feront ressortir et auxquels on n'aurait pas pensé au départ (Patton, 2002). Le choix des questions ont été basés sur des critères convergents liés à notre problématique. Il s'agit d'interroger des personnes ayant des notions de « management interculturel » bien que nous ayons pris le soin de clarifier les notions connexes relié à ce domaine d'où notre choix des quatre gestionnaires qui avaient un poste de responsabilité c'est-à-dire qui étaient confronté à la gestion d'une équipe multiculturelle.

Les entrevues se sont déroulées en conformité avec la réglementation sur l'éthique régissant les travaux de recherche de l'Université du Québec à Montréal (signature du formulaire de consentement et de confidentialité). Naturellement,

avant le début de chaque entrevue, un bref rappel sur l'objectif de l'entrevue est fait au répondant. Par ailleurs, lorsque nous constatons des digressions, nous procédons de manière subtile et implicite à une relance pour revenir à notre sujet.

4.2.2 Le questionnaire

Le questionnaire est l'une des trois méthodes (avec l'entretien et l'observation) de recueil d'informations en vue de comprendre et d'analyser des faits. L'élaboration de tout questionnaire doit être précédé d'une formulation claire et précise du problème et des objectifs de l'étude car sans cela, le questionnaire serait descriptif et rébarbatif (J.C Vilatte, 2007). Ainsi, l'analyse des résultats obtenus du questionnaire se basera sur l'explication détaillée de ces derniers en mettant en évidence les facteurs qui les déterminent. En outre, l'objet et les objectifs de notre étude nous ont permis de délimiter les contours de nos questions dont les principaux items sont présentés dans le tableau ci-dessous (voir l'annexe pour le questionnaire complet).

L'échantillon est composé de professionnels travaillant sur l'île de Montréal. Tous les répondants sont dans leurs milieux de travail en prise avec la diversité culturelle. La question de la représentativité de l'échantillon a été résolue par la méthode aléatoire qui consiste à faire en sorte que chaque élément de l'échantillon ait une chance égale d'être choisie. Le nombre total de questionnaire administré était de 165 et nous avons obtenu 105 répondants travaillant dans la région de Montréal.

Le questionnaire dans sa première partie avait pour objectif de recueillir de manière générale la perception des employés sur la diversité culturelle. Le questionnaire utilisé comporte quatre sections. La première section se penche sur la proportion de la diversité culturelle au sein de leur milieu de travail et les liens avec la culture organisationnelle. La deuxième section interroge les répondants sur

le processus de recrutement qui prévaut dans leur entreprise et les mesures prises compte tenu de la présence de plus en plus forte de la diversité culturelle sur le marché du travail. La troisième section aborde les questions relationnelles entre les employés d'une part et leur manager d'autre part. Des questions relatives aux avantages et inconvénients d'une main d'œuvre diversifiée y sont également évoquées. En fin dans la dernière section, nous abord des influences perçues de la diversité en générale et en particulier sur les pratiques managériales avec en toile de fond les stratégies de management interculturel qui sont mobilisées pour tirer profit de cette main d'œuvre culturellement diversifiée. L'échelle utilisée est de 0 à 7. Le chiffre 0 désignant en désaccord et le chiffre 7 Tout à fait d'accord.

Tableau 4.1 Les principaux items du questionnaire

Items	
1	Proportion de la diversité culturelle et culture organisationnelle
2	Processus de recrutement
3	Les relations interpersonnelles entre les employés d'une part et d'autre part avec les managers
4	Avantages et inconvénients de la diversité culturelle
5	Les influences de la diversité culturelle sur les pratiques managériales et les stratégies de management interculturel

4.3 Présentation du terrain d'étude

Notre étude s'est déroulée sur l'île de Montréal au près de professionnels travaillant dans plusieurs secteurs (administration publique, banques, service à la clientèle, entreprises multinationales, etc....). De part la composition démographique de l'île de Montréal, il nous est apparu judicieux de mener cette recherche sur les relations interculturelle dans cette ville. En effet, une des

particularités de l'île de Montréal est sans doute la diversité de sa population. Par ailleurs, notre échantillon est représentatif de cette composition cosmopolite qui caractérise la ville de Montréal car Près de 40% des personnes constituant notre échantillon proviennent de pays différents. Egalement, de cette façon, nous touchons plusieurs secteurs d'activités, ce qui, à notre avis est plus pertinent que de recourir à un terrain de recherche qui serait homogène. Notre échantillon se compose de personnes ayant des positions variées allant du personnel de bureau au cadre supérieur. Cette indication est très importante à relevé puisque d'une part, nous pouvons avoir la perception d'employés qui n'occupent pas de postes de responsabilité pour analyser leur rapport avec leur manager ainsi que la place qu'occupe la diversité culturelle dans leur entreprise et de la gestion qui en découle. D'autre part, nous pouvons analyser la vision des cadres supérieurs face à la diversité culturelle.

Le profil de nos répondants comme nous l'avons noté est assez hétérogène et mérite qu'on s'y attarde pour en faire une présentation sommaire. La proportion des hommes est supérieure à celle des femmes qui représente environ 55% de l'ensemble autrement dit l'échantillon est composé de 58 Hommes et 47 femmes. La tranche d'âge la plus représentée est 35 ans. En outre, 45% des répondants ont une expérience de travail dans leur entreprise comprise entre 6 et 8 ans, ce qui représente une bonne indication car cela supposerait une présence assez longue dans un milieu de travail culturellement diversifié. 27% ont 5 à 6 ans d'expérience de travail et 28% ont une expérience de travail de moins de 5 ans.

4.4 Analyse du contenu

L'analyse de contenu est « un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours

extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence⁵⁹ ». Il s'agit selon Bardin (1997) d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité. D'après Philippe Wanlin, (2007), une analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques à savoir, la pré-analyse, l'exploitation du matériel (le traitement), l'inférence et l'interprétation des résultats.

L'étape préliminaire (la pré-analyse) se présente comme une phase d'organisation pour « opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse » (Wanlin, 2007, P.250). C'est au niveau de cette étape que s'effectue le choix des documents à soumettre à l'analyse. Dans notre cas, nous nous référerons à notre revue de littérature où nous avons exposé les travaux dans le champ du management interculturel développé par cinq chercheurs (Hofstede, Hall, Trompenaars, D'Iribarne, Malinowski).

Ensuite, la deuxième phase de l'analyse du contenu (l'exploitation du matériel) consiste à « appliquer, au corpus de données, des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique mais ne dénaturant pas le contenu initial⁶⁰ » (Robert et Bouillaguet, 1997). En ce qui concerne notre travail, il s'agit de la description succincte des données.

En fin, la dernière étape (traitement des résultats) se réfère à l'interprétation et l'explication des données collectées. Ainsi, des opérations statistiques simples, tels que, par exemple, des pourcentages, ou plus complexes, telles que des analyses factorielles, permettent d'établir des tableaux de résultats, des diagrammes, des figures, des modèles qui condensent et mettent en relief les

⁵⁹ Philippe Wanlin, L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, 2007, Association pour la recherche qualitative. p. 249.

⁶⁰ Cité par Philippe Wanlin.P.250

informations apportées par l'analyse (Bardin, 1977)⁶¹. Il est à noter que l'inférence c'est-à-dire la déduction peut s'avérer très utile au niveau de cette dernière étape car il s'agit « d'une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 32).

⁶¹ Cité par Philippe Wanlin, P.251.

CHAPITRE V

RÉSULTATS ET DISCUSSION

La présente étude s'intéresse au rôle de la diversité culturelle et du défi que pose le management des équipes multiculturelles. Il est question de comprendre à travers la présence de la diversité culturelle dans les milieux de travail, ses avantages et ses inconvénients ainsi que son influence sur les pratiques managériales. Nous présentons dans cette partie les résultats que nous avons obtenus suite aux interviews menés et au questionnaire ayant servi à notre étude. Dans une première partie, nous présenterons la perception des répondants sur le rôle de la diversité culturelle au sein de leur milieu de travail. Cette perception sera axée principalement sur les conflits (ou difficultés) rencontrés et ses conséquences sur les rapports interpersonnels. Ensuite, nous évoquerons les enjeux du processus de recrutement et de la formation des employés compte tenu de la présence de plus en plus forte d'une main d'œuvre diversifiée.

La deuxième partie de ce chapitre concerne l'impact supposé ou réel de la diversité culturelle et son influence sur les pratiques managériales. A cet effet, nous mobiliserons notre revue de littérature notamment les approches interculturelles développées par Hofstede et Hall. Enfin dans la dernière partie de ce chapitre, nous évoquerons la gestion des différences culturelles et des stratégies mis en place pour tirer profit de cette diversité culturelle.

5.1 Portrait ethnoculturel de Montréal

Terre d'accueil depuis plusieurs décennies déjà pour les personnes immigrantes, la région de Montréal est cosmopolite. Elle est le lieu de résidence de la vaste

majorité des personnes des communautés culturelles et des personnes issues de l'immigration. Selon le recensement de 2001, 70 % des personnes nées à l'étranger et présentes au Québec habitaient dans la région de Montréal. Ces personnes forment 28 % de la population totale de la région⁶².

Plus de 120 communautés culturelles se côtoient à Montréal. Les principaux lieux de naissance de la population immigrée sont : l'Europe (37 %), l'Asie (29,5 %), l'Amérique (21 %) et l'Afrique (12,4 %). Les immigrants admis de 2000 à 2004 et établis à Montréal en janvier 2006 provenaient de l'Asie (31,1 %), de l'Afrique (28,7 %), de l'Europe (22,5 %) et de l'Amérique (17,4 %)⁶³.

La population immigrante est évaluée à 612 930 personnes et compte pour 33 % de la population de l'agglomération de Montréal⁶⁴. Les immigrants actifs comptent pour 32 % de la population active totale de l'agglomération de Montréal⁶⁵. La population en âge de travailler, quant à elle, représentait environ 69 % de la population totale de l'agglomération : elle comptait 1 280 200 personnes dont 424 500 immigrants⁶⁶. L'intégration des personnes immigrantes au marché du travail est considérée comme un facteur déterminant de la réussite d'une intégration plus globale à la société d'accueil.

⁶² <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/region/montreal.html>

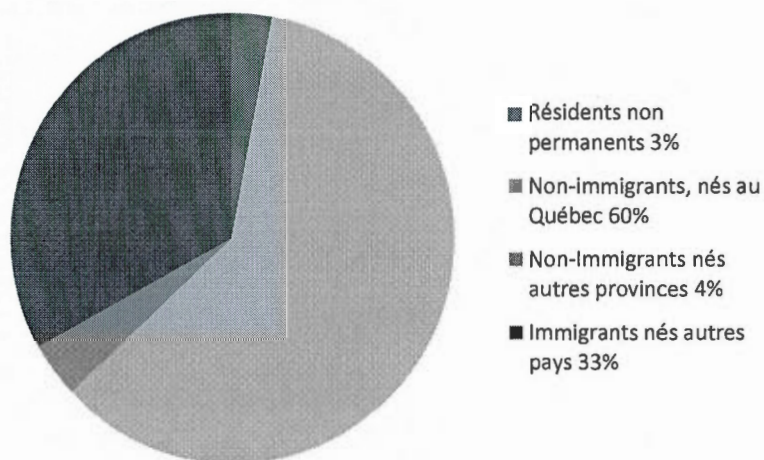
⁶³ Ibid.

⁶⁴ Statistique du Québec de l'année 2013,

⁶⁵ <http://ville.montreal.qc.ca>

⁶⁶ <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/region/montreal.html>

Fig 5.1 Population immigrante selon le lieu de naissance: agglomération de Montréal, 2011



Source : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/region/montreal.html>, consulté le 10 Avril 2014

Tableau 5.1 Population Immigrante selon la provenance du pays

	Nombre	%
Immigrants	612 930	100
Italie	45 330	7.4
Haïti	45 270	7.4
Algérie	33 905	5.5
Maroc	32 540	5.3
France	30 555	5
Chine	28 140	4.6
Liban	21 470	3.5
Viet Nam	19 750	3.2
Philippines	19 470	3.2
Roumanie	13 760	2.2
Autres	322 740	52.7

Source : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/region/montreal.html>, consulté le 10 Avril 2014

Ce portrait ethnoculturel de la ville de Montréal met en exergue la proportion très forte de la diversité culturelle. Cette diversité présente un défi majeur pour les organisations publiques et privée tant pour leurs employés mais aussi pour les leurs clients car elles doivent tenir compte des différences culturelles en jeu. Dans ce présent travail, nous présentons les orientations de certaines organisations pour intégrer au mieux cette diversité culturelle.

5.2 Analyse des différences culturelles

Pour notre recherche, nous avons retenu un échantillon qui, rappelons-le est composé de personnes de cultures différentes et travaillant également dans un milieu de travail fortement diversifié. L'analyse du questionnaire et des entretiens a révélé des difficultés occasionnées par des différences culturelles sur le milieu du travail de nos répondants. Ainsi, lorsque nous avons explicitement demandé aux répondants d'évoquer les difficultés qu'ils rencontrent au contact de leurs collègues au travail, ces derniers évoquent principalement des difficultés d'ordres relationnels (intégrant des incompréhensions au niveau de la communication).

5.2.1 Les conflits (ou difficultés) des équipes interculturelles

La perception des conflits repose sur la façon dont les personnes appréhendent l'interaction avec une personne de culture différente. De manière générale, le terme de conflit est associé aux concepts d'affrontements, d'opposition ou de heurts, bien qu'il peut bifurquer vers une acception allant jusqu'au désaccord violent ou l'agression⁶⁷. Ainsi, les difficultés interculturelles se posent « lorsqu'une personne interprète avec la grille de lecture issue de sa propre culture

⁶⁷ M. Abdeljalil et S. Dine, 2005

les actes d'autrui pensés avec une autre grille et leur prête des significations bien différentes des intentions de leur auteurs » (Chevrier, Le management des équipes interculturelles, 2004).

Nous précisons une fois de plus qu'il s'agit de perception, c'est sans doute pour cela que beaucoup de répondants se sont montré hésitant et circonspect lorsque nous évoquions les difficultés occasionnées par les différences culturelles au sein de leur environnement de travail. La part des répondants qui estiment s'être confronté à une situation de conflits dérivés de différences culturelles avec d'autres collègues dans l'entreprise où ils travaillent s'élève à 35%. Alors que 65% des répondants n'ont pas identifié clairement la diversité culturelle comme étant la cause de conflits dans leur environnement de travail. Cela étant dit, il est significatif de constater que la majorité des répondants qui ont identifié la présence d'une forte différence culturelle dans leur environnement de travail comme la cause des conflits, ont évoqués des conflits de plusieurs ordres. Ainsi, les problèmes de compréhension dans les communications sont le plus souvent signalés. Ces problèmes de communication ne sont pas sans fondement vu la composition assez diversifié des employés travaillant dans ces entreprises qui emploient une main d'œuvre issue d'origine diverses. Dans un niveau moindre, à ces divergences de valeurs et de croyances s'ajoute la langue bien que nous sommes dans une ville (Montréal) où officiellement la langue de travail est le Français. Un pourcentage assez élevé de nos répondants (25%) viennent de pays où la langue parlée est soit l'espagnol, l'Arabe, l'Anglais. De ce fait, la non maîtrise de la langue au travail peut causer ou provoquer des mauvaises interprétations de la part d'autres employés.

Ainsi, les répondants sont conscients que les malentendus ou conflits d'ordre culturels peuvent être contre-productif pour le développement individuel, l'efficacité organisationnelle ainsi que les relations internationales. En tant que membre d'une équipe multiculturelle, l'efficacité de cette dernière dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels une bonne interaction de tous les membres. En

outre, les répondants font état parfois de différences entre des collègues provenant de pays particuliers. Les particularités culturelles qui reviennent le plus souvent concernent la France et dans une proportion moindre les pays magrébins. Cette notification n'est pas sans surprise du fait de la forte présence de ces deux communautés à Montréal et donc dans les milieux de travail. A ce sujet, on peut revenir sur la notion des « aires culturelles » et de « frontières culturelles » car nous avons remarqué que certains de nos répondants font référence à des aires culturelles comme c'est le cas de la représentation de leurs collègues magrébins qu'ils qualifient d'Arabe alors que chacun des pays du Maghreb (principalement la Tunisie, la Maroc et l'Algérie) a sa propre culture.

5.2.2 Les communications et les rapports interpersonnels

A l'issue du traitement des résultats, deux conceptions des relations interpersonnelles apparaissent. Un premier groupe de personnes qui considère que la question de la « proximité » des managers avec les employés est extrêmement importante. Cette proximité est en quelque sorte un signe de considération et de reconnaissance envers les employés. Le second groupe se soucie plutôt à ce que les managers aient une connaissance du travail ainsi qu'une attention particulière aux requêtes formulées. Effectivement, selon les cultures, les représentations des rapports entre l'individu et le collectif, des modes légitimes d'exercice de l'autorité, ou encore des manières de coopérer varient sensiblement⁶⁸. Il apparaît clairement que les attentes des employés et leur vision des rapports interpersonnels entre leur manager est différente selon les conceptions culturelles en jeu. Cette situation nécessite alors une adaptation des pratiques de management dans le cas où ces deux groupes seraient sous la supervision d'un seul responsable. Selon Sylvie Chevrier (2000), la communication occupe une place

⁶⁸ Helena Karjalainen, Richard Soparnot, Cas en management interculturel, 2011, édition EMS ? p. 166

importante dans la fonction d'un manager (environ 70% de son temps). Dans le contexte d'une équipe multiculturelle, cette communication est d'autant plus importante qu'il s'agit de prendre en compte la sensibilité de chacun.

Il est intéressant de noter que sur la question relative à la connaissance culturelle (c'est-à-dire l'intérêt mutuel des employés sur l'apprentissage de la culture des autres), 5 personnes interviewées sur les 7 personnes ont affirmés que cet intérêt est largement présent au sein de leur milieu de travail car cette connaissance culturelle est positive. L'un des interviewé souligne :

« Une telle connaissance facilite grandement les relations quotidiennes entre les employés et contribue à la tolérance et l'acceptation culturelle ».

5.3 Mise en œuvre des Politiques de recrutement et de formation

5.3.1 Le recrutement

Dans le contexte actuel du marché de travail à Montréal que nous avons décrits dans la première partie, nous avons jugé utile de mettre en exergue la posture des entreprises face à la diversité culturelle dans leur processus de recrutement et de sélection. Suite à l'analyse des réponses, nous parvenons à des résultats assez mitigés. De prime abord, nous précisons que ces résultats ne sont sujet à aucune généralisation, ni extrapolation car ils représentent un échantillon limité. Notre objectif, avant tout c'est d'évaluer la présence de la diversité culturelle dans les entreprises et leur impact sur les pratiques managériales autrement dit, de percevoir la prise en compte de cette diversité culturelle dans la gestion des ressources humaines. Nous avons donc décidé de ressortir s'il ya lieu les adaptations supplémentaires face à l'embauche d'une main d'œuvre culturellement diversifié. Ainsi, nous analysons le processus de recrutement et de sélection sous l'angle du « Management » et non dans une vision d'égalité de chance ou de discrimination.

Spécifiquement, le recrutement de hauts dirigeants est de plus en plus exigeant et les entreprises s'adressent de plus en plus à des firmes spécialisées dans le recrutement de cadres et de membres de conseils. Au delà des méthodes de recrutement traditionnelles, il faut évaluer le mieux possible comment le candidat ou la candidate rencontre l'impératif du "fit culturel" c'est-à-dire de faire l'équation entre le candidat et l'entreprise. Une répondante des ressources humaines d'une entreprise multinationale souligne à ce propos :

« Avant, on évaluait des résultats, ce qui était assez simple. Maintenant, il faut évaluer l'intelligence émotionnelle des candidats et leur compatibilité culturelle avec l'entreprise ».

Ainsi, l'adéquation culturelle est la capacité d'un employé de travailler confortablement dans un environnement qui est en harmonie avec ses propres croyances et valeurs. Le défi pour les employeurs est d'identifier et embaucher des employés qui correspondent à leur culture de travail ou culture organisationnelle. Un deuxième défi pour les employeurs est de façonner consciemment une culture de travail qui assurera le succès de l'organisation. Il contribue à un sentiment de continuité et d'unité en offrant une vision autour de laquelle une entreprise peut se rallier⁶⁹.

La dimension qui nous a préoccupé le plus c'est d'évaluer l'intérêt et l'image que les entreprises (celles dans lesquelles nos répondants travaillent) portent à la diversité culturelle. Nous avons relevé que 70% de nos répondants indiquent que leur entreprise porte une attention particulière quand il s'agit du recrutement. Cette attention se manifeste de plusieurs manières. En effet, il peut s'agir lors des entrevues d'écarter les préjugés, les idées préconçues. Un gestionnaire souligne :

⁶⁹ Ulrike Mayrhofer, Sabine Urban, Management International: des pratiques en mutation, 2011, Pearsons Education France.

« Nous sommes très sensible à ce sujet et nous rappelons à nos recruteurs de toujours adopter une position neutre car une mauvaise blague ou une expression verbale incongrue peut mettre l'interviewé mal à l'aise ».

Egalement, les interviewés soulignent qu'il existe au sein de leur entreprise des formations adaptées au contexte interculturel. De toute évidence, il existe une prise en compte de la diversité culturelle dans le processus de recrutement et de sélection. Le processus de recrutement au sein d'une organisation est révélateur de sa politique vis-à-vis de la diversité de la main d'œuvre. Le témoignage suivant d'un gestionnaire travaillant dans une multinationale est pertinent:

« Nos processus de recrutement sont normalisés dans le monde entier et ils incorporent des politiques claires pour encourager la diversité. Tous les employés impliqués dans le recrutement reçoivent une formation régulière à cet effet... Nous avons un certain nombre d'initiatives en place dans l'organisation... Notre objectif est que chaque membre du personnel, quel que soit son origine, atteigne son potentiel en termes de développement personnel et professionnel ».

Une conseillère en recrutement ayant une expérience de travail de plus de 8 ans dans un organisme communautaire d'aide pour les immigrants précise aux arrivants quelques postures culturelles à privilégiées lors des entretiens :

« Le contact visuel est un signe de respect et de confiance au Canada, et les candidats qui évitent le contact visuel donne l'impression qu'ils manquent de confiance, se cachent quelque chose, ou ne sont pas dignes de confiance ... Dans d'autres cultures, le contact visuel est considéré comme hautement irrespectueux, et éviter le contact visuel est un signe de respect ».

Conséquemment, une formation sur les approches interculturelle pour les personnes impliquées dans le processus de recrutement et de sélection, afin qu'ils sachent comment identifier les comportements culturels qui pourraient conduire au rejet de candidats pour des raisons qui ne sont pas liés à leur capacité à

accomplir leur travail est fortement recommandée. Cette formation permettrait d'évaluer les compétences des différents candidats en apprenant à poser les questions appropriées.

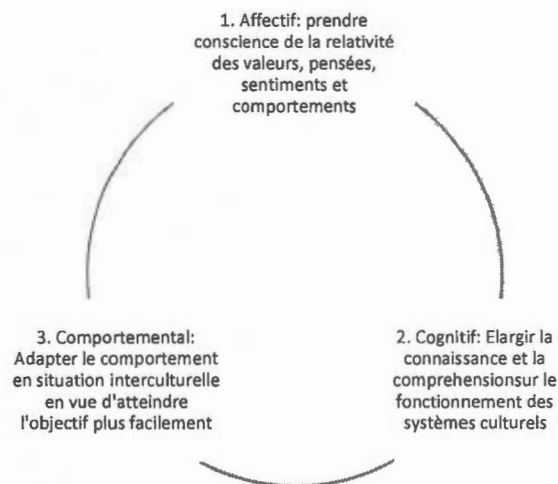
5.3.2 La formation

Le manager, de part ses fonctions intervient dans les interactions entre les employés. En cas de conflit, son implication en tant que médiateur pour trouver une solution est nécessaire. Pour ce faire la compétence du gestionnaire en matière de management interculturel est primordiale. A cet effet, une formation en management interculturel pourrait aider les professionnels des RH et gestionnaires à ajuster leur management notamment leur style de communication. Nous avons souhaité en savoir sur l'existence des formations ou ne serait-ce des séminaires pour d'information sur les différences culturelles entre employés. Une grande majorité (70%) des répondants soulignent la présence de formation ou de séminaire.

Selon Joseph Aoun (2004), deux éléments fondamentaux justifient l'importance d'une formation appropriée au sein des équipes multiculturelles. D'une part, les risques de conflits sont généralement plus grands au sein des équipes multiculturelles que d'un groupe monoculturel. D'autre part, la diversité des cultures dans une entreprise pourrait impacter la culture d'entreprise. Pour répondre à ces préoccupations, Joseph Aoun (2004) préconisent les formations en communication interculturelle et à la culture d'entreprise. La formation en communication interculturelle ne devrait pas visé uniquement les gestionnaires mais doit être étendue à tous les membres. A propos de la culture d'entreprise, nous détaillerons plus loin son implication dans la gestion de la diversité culturelle. Nonobstant, la formation à la culture d'entreprise permet à tous les employés de s'imprégner aux règles et procédures de l'entreprise indépendamment de leurs cultures.

Plusieurs compétences interculturelles peuvent aider les gestionnaires confrontés à une équipe de travail multiculturelle. On peut résumer ces compétences dans la figure suivante :

Figure 5.2 Le modèle des compétences interculturelles de Barmeyer et Mayrhofer, 2002



5.4 Les pratiques de management

Pendant longtemps, le management a été marqué par les travaux de H. Fayol et F. Taylor, avec comme conséquence une convergence vers un management unique distingué par des méthodes de gestion des ressources humaines très fonctionnelle⁷⁰. Cette vision du management ne tenait pas en compte dans ses pratiques les éléments ou les paramètres culturels. Une vague de critiques à l'endroit de ces pratiques managériales s'est amorcée vers les années 70 en

⁷⁰ Andrés Davila et Simon Couderc, 2012, Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles, L'Harmattan.

prenant en compte les réalités du monde du travail⁷¹. La composition multiculturelle des employés au sein des entreprises constitue un véritable défi tant pour les employés que pour la direction. Le management d'une équipe culturellement homogène serait différent du management d'une équipe multiculturelle. Cependant, pendant longtemps, le déni des différences culturelles dans le domaine des sciences de gestion a prévalu. C'est avec l'émergence des théories de la contingence et de l'anthropologie culturelle américaine qu'apparaissent des réflexions sur l'existence de liens étroits entre les modes d'organisations et le contexte culturel des entreprises⁷². A ce sujet, nous explorerons notre revue de littérature notamment les précurseurs (Hofstede et Hall), qui ont démontré à travers leurs recherches l'influence de la culture sur le management. Bien que les limites de la compréhension d'une situation interculturelle à l'aide des stéréotypes de comportement de Hall et des échelles de valeurs de Geert Hofstede aient été abondamment soulignées et notamment le fait que les scores obtenus par pays concerne des populations et qu'on ne peut les extrapoler à des individus, leurs dimensions restent l'outil privilégié des études de cas en management interculturel⁷³.

⁷¹ Ibid. p.34.

⁷² Sylvie Chevrier, 1995

⁷³ Cas en management interculturel, 2011.P.139

Tableau 5.2 Récapitulatif des résultats sur la perception de l'impact de la diversité

Risques	Avantages	Pratiques de gestion
Risques d'intensification de tensions culturelles	Meilleures créativité et innovation	Prise en compte de la diversité culturelle
Risque d'individualisation entraînant une faible cohésion entre le personnel	Harmonisation des prises de décision	Respect et valorisation des différences
Difficultés de communication et de coordination	Considération favorable de l'image de l'entreprise	Formation en management interculturel
Risques de conflits interpersonnels	Nouvelles perspectives commerciales	Adapter les pratiques de gestion de manière cohérente
Présence de stéréotypes	Apprentissage mutuel	Avoir une bonne communication en matière de diversité
Risques de problèmes organisationnels	Avantage concurrentiel dû à la synergie des compétences	Envisager la diversité culturelle comme une dimension stratégique

5.4.1 L'approche de E. Hall

Des interprétations peuvent être faites concernant les différences de comportement à l'égard du temps identifiées par les répondants en se basant sur les recherches effectuées par E. Hall. E. Hall met en exergue deux concepts dans l'analyse des différences culturelles influençant les pratiques de gestion. Ces concepts sont la notion d'organisation du temps (le monochronisme et le polychronisme) et le critère d'organisation de l'information et de la communication au sein des organisations (contexte fort et contexte faible)⁷⁴. Ainsi, toutes les cultures n'ont pas la même vision du temps. Dans les « Cultures monochroniques, le temps est

⁷⁴ A. Davila et S. Couderc, 2012.

perçue et utilisé de manière très linéaire. Il est une route conduisant du passé au futur. C'est un temps que l'on peut découper, décomposé en segments de plus en plus fins. Chaque segment reçoit une affectation précise, il est réservé à un projet parfaitement déterminé. Le temps est perçu, traité comme une chose tangible. On parle de lui comme de l'argent : on peut le dépenser, le perdre, le gaspiller, on peut aussi bien l'économiser. On se sert de lui pour établir des priorités » (Hall, 1990, p.42-43).

Certaines cultures, comme la culture Américaine voit le temps comme linéaire et séquentielle (Hall, 1983). Dans certaines cultures, (en Afrique, Asie) perçoivent le temps comme une ressource abondante, et les relations ont tendance à prendre le pas sur les horaires (Hall, 1983). Ainsi, vous pouvez trouver des gens polychroniques d'être souvent en retard aux réunions, tandis que les gens monochroniques peuvent être plus habitués à la ponctualité. Les personnes évoluant dans un contexte monochronique peuvent avoir tendance à croire que "Time is money", alors que celles qui sont dans le contexte polychronique peuvent voir temps comme une occasion d'être avec les autres.

De ce fait, on comprend les mécontentements dans la collaboration entre des personnes de cultures monochrones et polychrones s'il n ya pas un effort de compréhension mutuel. S'agissant du critère d'organisation de l'information, E. Hall identifie des cultures à contexte fort où les phrases ont moins d'importance que le contexte. Dans ces cultures, on utilise moins les documents légaux, la parole est déterminante, ce qui fait que les négociations sont beaucoup plus lentes. Le Japon, une grande partie de l'Asie, l'Afrique, les pays arabes et en général tous les pays latins, sont des exemples de ces cultures. Dans ces cultures, les affaires sont beaucoup plus lentes, il est donc nécessaire d'instaurer une relation personnelle, qui établira une certaine confiance entre les parties. Par contre, dans les cultures à contexte faible, les phrases transmettent la plus grande partie des informations de manière explicite. Les documents légaux sont indispensables. L'Europe (pays anglo-saxons) et les Etats-Unis sont des exemples de ces cultures.

Comprendre le concept des cultures à contexte fort et faible peut servir dans les négociations et favoriser une bonne communication au sein des organisations. De toute évidence, une personne issue d'une culture à contexte faible aura plus de facilité pour amorcer une relation avec une personne du même milieu, ce qui ne sera pas forcément le cas avec une personne de culture à contexte fort. La responsabilité revient aux gestionnaires de faciliter ces relations.

5.4.2 L'approche de Geert Hofstede

Les résultats des recherches effectuées par Hofstede indiquent que les individus sont conditionnés par leurs propres cultures. Ainsi, dans les organisations multiculturelles, cela peut occasionner des interprétations ou réactions différentes. Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons aux explications proposées par Hofstede sur l'influence de la culture sur le management s'exprimant sur les relations interpersonnelles, notamment les rapports à l'autorité. G. Hofstede souligne que la distance hiérarchique est l'une des dimensions essentielles qui caractérisent une culture⁷⁵. Par exemple, la France est associée à une très grande distance hiérarchique (forte présence d'autorité et peu de délégation de pouvoir des supérieurs hiérarchiques). A cet effet, un des répondants affirme :

« Mon supérieur hiérarchique est un français, il est très aimable mais réticent à déléguer »

Selon Hofstede (2005), la culture se forme en plusieurs étapes : la famille, l'école, le lieu de travail et la nation. Ainsi, à l'âge adulte, une personne acquiert ce que Hofstede appelle « une programmation mentale avancée » régissant sa perception du temps, des rapports hiérarchiques, des relations au travail, de la communication etc....La culture d'entreprise étant générée et entretenue par les individus qui la

⁷⁵ Hofstede, Bollinger, Les différences culturelles dans le management, pp.79-99.

compose, ces derniers vont de ce fait intégrés leurs repères culturels⁷⁶. Dès lors qu'une organisation rassemble un personnel culturellement diversifié, il est nécessaire de prendre en compte les particularités existantes. Les pratiques de gestion valorisées dans un pays donné sont à l'image de la représentation de la culture dominante. Ces mêmes pratiques pourraient ne pas aboutir à des résultats escomptés dans un autre contexte culturel.

Cependant, Philippe d'Iribarne souligne dans sa recherche comparative entre les pratiques de gestion en France, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis que les interprétations associées aux rapports d'autorités en France doivent être contextualisés⁷⁷. L'auteur souligne que « les rapports hiérarchiques en France mettent en relations des hommes marqués par leur état, ses traditions, ses droits et ses devoirs »⁷⁸.

5.5 L'impact perçu de la diversité culturelle dans le milieu du travail

L'influence de la diversité culturelle dans le milieu du travail est relative. L'analyse des résultats a révélé une combinaison impliquant une prise en compte et un déni des différences culturelles. En effet, un tiers de nos répondants évoque de manière claire l'impact des différences culturelles au sein de leur milieu de travail. Les deux tiers des répondants reconnaissent quelques adaptations organisationnelles effectuées par leur direction, toutefois, ces dernières ne sont pas significatives. Ces considérations dépendent de la vision du manager. Un répondant affirme :

⁷⁶ Andrés Davila et Simon Couderc, 2012, Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles, L'Harmattan

⁷⁷ P. d'Iribarne, La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales, Seuil, 1989, pp. 35-51.

⁷⁸ Ibid. p. 37.

« J'ai un collègue de confession musulmane qui est autorisé à effectuer ses prières quotidiennes, tout en ajustant son horaire ».

Plus de la moitié des gestionnaires a indiqué que la diversité culturelle contribue à une véritable perspective globale en créant un service de qualité et en améliorant l'expérience globale des clients.

Cependant, la diversité culturelle implique fortement d'être bien géré. Les gestionnaires ont reconnu le rôle clé de la communication pour une bonne gestion de la culture. Notamment, les interviews réalisées ont corroborés ces affirmations. Par conséquent, il faut mettre l'emphase sur les pratiques de communication dans la stratégie des entreprises envers la diversité culturelle. Nous détaillerons les pratiques de gestion dans la dernière partie.

Un fait saillant à noter est la précaution des répondants quant il s'agit d'évoquer les répercussions négatives des comportements ou de pratiques liée à l'appartenance à une culture donnée. Les difficultés linguistiques, plus facile à identifier reviennent le plus dans les propos des répondants. Une explication plausible est l'existence d'espaces géographiques au sein desquels les cultures sont suffisamment proches et reliées pour que les adaptations interculturelles soient aisées⁷⁹. Concernant les langues, c'est surtout la variété des accents et des prononciations lors des réunions qui, dans certains cas est sujet à une mauvaise interprétation. Le français étant la langue de travail, le problème qui se pose selon la majorité de nos répondants réside dans la rédaction (réponses de courriels, mémos, etc...) où la qualité grammaticale et la formulation apparaît incorrect lorsque cela est fait par des personnes ne maîtrisant pas le français. Ainsi, l'utilisation incongrue d'un mot peut affecter les relations interpersonnelles. Un répondant affirme :

⁷⁹ Sylvie Chevrier, les équipes interculturelles de travail, 1995.

« Je fais de mon mieux pour me faire comprendre car mon vocabulaire n'est pas très développé. Il m'arrive de sortir quelques mots en anglais lorsque je parle en français... une fois j'ai traduit un mot de l'anglais au français alors que le mot en français était déplacé, heureusement que je m'entendais bien avec ce collègue et en plus il comprenait bien l'anglais donc il a compris ce que je voulais dire ».

Tous les répondants ont également affirmé que les ressources humaines prennent en considération et accordent une grande valeur à la diversité culturelle en prenant des mesures organisationnelles concrètes. Un répondant affirme :

« Des séminaires et des séances d'informations sur les enjeux de la diversité culturelle sont organisés pour tous les superviseurs ».

5.5.1 Avantages de la diversité au sein des entreprises

Selon les résultats de notre recherche, les points de vue des employés sur la perception des avantages que procure la diversité culturelle est assez diverse. Les avantages de la diversité culturelle sont interprétés sous plusieurs angles. 38% soulignent que les équipes multiculturelles viennent avec une variété d'options pour la résolution de problèmes qui contribuent évidemment à l'efficacité de l'entreprise comme le souligne un répondant :

« Nous avons constaté que c'est la présence de la diversité culturelle au sein de nos équipes qui a en partie conduit pour bon nombre de nos nouvelles idées, simplement parce qu'il ya beaucoup d'esprits différents qui tentent de résoudre le même problème ».

Tous les gestionnaires sont conscients de l'importance de la diversité culturelle. En effet, il en ressort de leur réponse que la diversité culturelle regroupe des personnes d'horizon divers et permet d'obtenir de larges perspectives. Un gestionnaire a déclaré que:

« Notre direction est très soucieuse de l'importance de la diversité culturelle et cela est visible sur la page d'accueil du site de notre entreprise ».

Deux superviseurs s'occupant du service à la clientèle de leurs entreprises ont pointé son importance du point de vue de la communication car une composante non négligeable de leurs clients est issue de différents milieux et se traduit par un meilleur service client. En effet, selon Devine et al. (2007, p.22), un effectif diversifié peut fournir une plus grande variété de solutions à des problèmes et permet également de devenir plus innovant dans le service à la clientèle.

Un employé d'une banque souligne :

« Beaucoup de banques recrutent un personnel diversifié à tous les niveaux de pour refléter les communautés qu'ils desservent, parce que l'un des avantages d'une main-d'œuvre diversifiée est l'apport de diverses compétences linguistiques et des connaissances culturelles ».

En outre, 47% des répondants indiquent qu'un effectif diversifié améliore la motivation des travailleurs de l'entreprise, car cela introduit un nouveau rythme à la place de la routine habituelle. Un autre impact soulevé c'est le fait que les employés de l'entreprise acquièrent de nouvelles compétences, des aptitudes et des valeurs qui contribuent à développer une organisation. Cependant, une faible proportion des répondants (15%) identifie la diversité comme une compétence clé qu'ils ont à développer pour améliorer la compétitivité et la viabilité de leurs entreprises.

5.5.2 Les inconvénient de la diversité culturelle au sein des entreprises

La détérioration du climat de travail à la présence de travailleurs de diverses cultures est un aspect à souligner et à analyser dans l'évolution actuelle du marché de travail. Cet aspect est d'autant plus intéressant puisqu'il prévaut au sein des

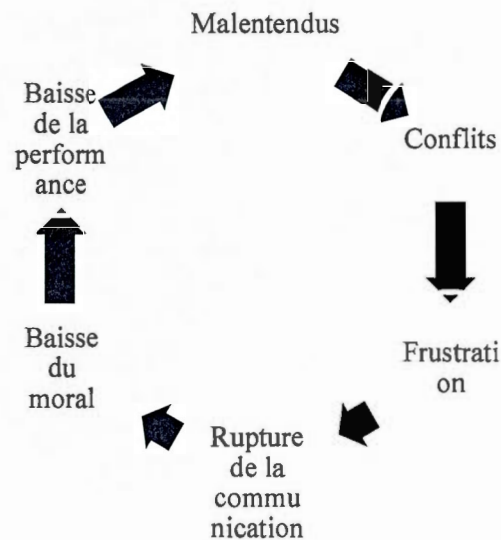
entreprises une différence considérable dans l'attitude envers le travail entre les employés d'autres nationalités. Une part significative de nos répondants (40%) estiment que la diversité culturelle au sein de leur entreprise occasionne un certain nombre de problèmes.

Nos répondants ont souligné plusieurs problèmes. Des raisons culturelles, telles que la faible maîtrise de la langue (15%) peut souvent occasionner des difficultés de communication et de compréhension. De ce fait, il s'en suit des problèmes en rapport avec le renforcement de la cohésion au sein des équipes multiculturelles (30%). Les préjugés sur les gens de différentes origines peuvent aussi amener les gens à des interprétations erronées ou incongrues.

En outre, la diversité peut rendre difficile l'aboutissement à une unanimité lors des discussions sur des projets importants d'une organisation. Bien que la confrontation des idées est importante, quelques répondants ont affirmés que la confrontation systématique peut s'avérer dans certains cas futile. Dans de nombreuses organisations, les équipes de travail multiculturelles affichent des dynamiques négatives telles que le repli sur soi ou les stéréotypes. Ces dynamiques négatives peuvent à leur tour se combiner avec des structures de gestions qui n'agissent pas efficacement, et cela peut impacter la performance des employés.

Nous pouvons ainsi résumer les différents problèmes que pourrait rencontrer une équipe de travail multiculturelle dans la figure suivante :

Figure 5.3 Synthèse difficultés interculturelles



Source : Adapté de Cercle vicieux des incidents interculturel, Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012. P. 60.

5.6 La gestion des différences culturelles

Face à la diversité culturelle de plus en plus présente dans les milieux de travail, un défi majeur s'impose aux managers, à savoir quelles sont les pratiques et les solutions de management adéquates pour un environnement multiculturel. Si le personnel doit faire l'effort de travailler et de coopérer dans des équipes multiculturelles, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise afin de faciliter l'intégration entre les personnes de cultures diverses⁸⁰.

⁸⁰ Helena Karjalainen, Richard Soparnot, 2011, Cas en management interculturel, édition EMS.

Nous allons analyser ce qui ressort des réponses données par nos répondants sur la question relative à la gestion des différences culturelle au sein de leur organisation. Il apparait que la culture organisation ainsi que le manager jouent un rôle important dans le processus de résolution des conflits d'ordre culturels. Cependant, Dass et Parker (1999) soulignent qu'il n'existe pas de solution universelle pour le management de la diversité. Nous discuterons des pratiques de management qui ont été soulignées par nos répondants. Trois aspects managériaux ont été abordés à savoir, le rôle de la culture organisation comme outils de management interculturel, la gestion des relations interpersonnelles et le rôle du manager.

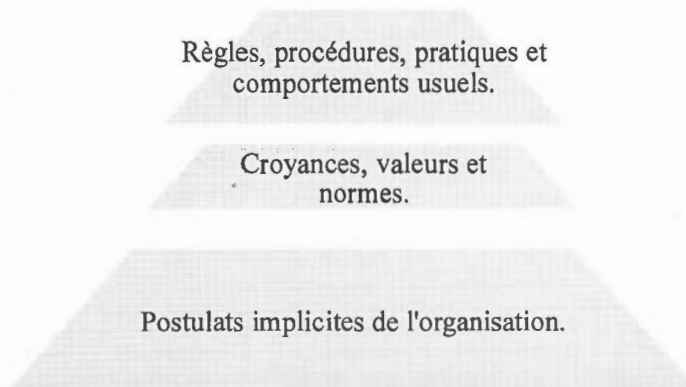
5.6.1 La culture organisationnelle

De prime abord, l'analyse de nos résultats sur la gestion des différences culturelles a porté sur la culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) et son rôle dans le maintien d'un milieu de travail sain. La culture organisationnelle révèle implicitement ou explicitement l'orientation stratégique d'une organisation. A cet effet, selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels (cité par Olivier Meier, 2010). Le premier type de problème est relatif à l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Dans le cas précis de notre étude, on s'interroge aux réactions des organisations face à la diversité de la main d'œuvre sur le marché du travail.

Le second type de problème que la culture organisationnelle essaye de résoudre est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. Nous avons constaté des différences notables de culture organisationnelles. Fondamentalement, dans le processus de constitution de toute culture d'entreprise, on y trouve plus ou moins les expériences vécues (réussites, difficultés, problèmes) par les membres de l'organisation et les conséquences qui en résultent en termes d'attitudes et de

comportements (Olivier Meier, 2010). A ce niveau on pourrait justifier une réticence ou une position négative au sein d'une organisation envers une main d'œuvre diversifiée en raison d'une situation antérieure mal vécue dans ladite organisation. Ainsi, « lorsqu'une culture d'entreprise forte préexiste à l'équipe, la coopération interculturelle ne s'opère pas par des arrangements de gré à gré, mais par la convergence de tous les membres vers des normes institutionnelles partagées »⁸¹. O. Meier (2013) distingue trois couches dans la formation d'une culture organisationnelle. La première couche est composée d'éléments explicites et facilement identifiables (règles et procédures) associé au management quotidien de l'organisation. Ensuite la deuxième couche se révèle dans l'attitude et le comportement des employés (les valeurs et croyances) qui sont généralement énoncés dans les orientations de l'organisation et enfin la dernière couche difficile à appréhender est représenté par les fondamentaux c'est-à-dire les éléments justifiant son existence et sa genèse.

Figure 5.4 Les différentes couches culturelles d'une organisation.



Source : Olivier Meier, Management interculturel, 2010, p. 18.

⁸¹ Le management des équipes interculturelles, S. Chevrier, 2004

Les résultats montrent en effet que la culture organisationnelle joue un rôle de réunification et d'identification dans un milieu de travail culturellement diversifié, car les membres de l'organisation doivent dans certaines situations se conformer aux valeurs de leur organisation. Cette adaptation se fait de manière inconsciente⁸². Les témoignages obtenus démontrent comment la culture organisationnelle arrive à bousculer les différences culturelles pour fédérer les membres des équipes multiculturelles.

Globalement, la préoccupation des entreprises lorsqu'elles font appel à une main d'œuvre diversifiée réside entre autre dans le maintien et la sauvegarde de la culture d'entreprise. De ce fait, lors des recrutements, la direction des ressources humaines met en avant les traits et caractères compatibles avec la sauvegarde de la culture d'entreprise afin de créer un sentiment d'appartenance parmi leur salariés pour les fidéliser, favoriser l'intégration des nouveaux, faciliter la communication et développer la motivation (J.F Soutenain et P. Farcet, 2006). Ainsi, « la culture d'une entreprise donnée ne saurait être appréhendée indépendamment de la culture du ou des pays dans lesquels elle opère ni surtout de la culture nationale du pays d'origine »⁸³.

La façon dont un candidat répond aux questions est un indicateur important. Dans une entrevue comportementale (ce type d'entrevue est plus en plus utilisé) la manière dont un candidat avait abordé antérieurement une variété de situations dans le passé pourrait indiquer si le candidat a une posture en harmonie avec celle utilisée avec succès dans votre organisation. Par exemple, un employé qui travaille bien en équipe et qui apprécie l'entrée d'une variété de personnes est susceptible de bien fonctionner dans une organisation qui met l'accent sur le travail d'équipe et où les équipes font partie intégrante de l'exploitation

⁸² Andrés Davila et Simon Couderc, 2012, Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles, L'Harmattan.

⁸³ J.F Soutenain et P. Farcet, 2006

quotidienne. Un employé qui veut travailler seul la plupart du temps ne peut pas trouver un bon ajustement culturel dans un milieu de travail axé sur l'équipe.

D'autres exemples incluent ceux-ci. Un employé qui veut qu'on lui dise quoi faire ne se sentira pas bien dans une organisation qui met l'accent sur l'autonomie et la responsabilité personnelle.

Les employés dont les valeurs, les croyances, les perspectives et le comportement sont en harmonie avec celles qui existent dans l'organisation est susceptible d'être un bon ajustement culturel pour l'organisation. Par la nature des interactions et le degré de diversité au sein de l'organisation, les différences culturelles influencent la culture organisationnelle. L'entreprise doit donc chercher à créer une culture organisationnelle qui non seulement améliore la diversité de ses employés, mais aussi améliore la performance individuelle. Cette diversité permettra d'accroître l'image de l'entreprise avec l'exposition favorable de toutes les couches de la population en raison de son approche multiculturelle.

5.6.2 La mise en œuvre d'un management interculturel

Une grande partie (60%) des répondants indiquent que leur entreprise dispose d'outils pour la gestion des différences culturelles. Les autres répondants soulignent une prise en compte de cette diversité culturelle sans pour autant identifier des outils clairement mobilisés à cet effet. Considérant le fait que les différences culturelles sont une des sources de conflits au sein des entreprises, nous estimons que ce manque d'outils ou de politiques clairement définis est regrettable car nous avons également constaté que les entreprises qui disposent des stratégies et des politiques de gestion de la diversité culturelle, l'impact négatif des différences culturelle est réduit. Compte tenu des conflits suscités par les différences culturelles, des programmes de sensibilisation sont souhaitable pour juguler les conséquences de ces conflits sur le travail des employés. A cet effet, le poids de la culture organisationnelle est nécessaire pour que tous les

employés s'y réfèrent et établissent de relations inclusives afin de créer un environnement de travail inclusif.

5.6.3 Le rôle du manager

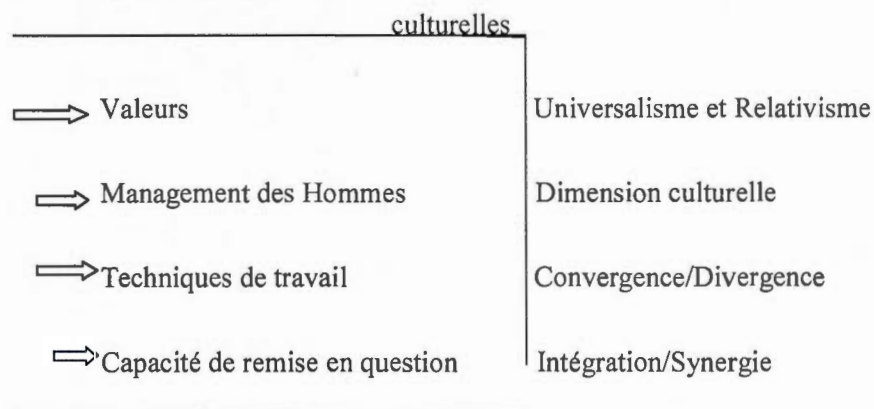
On interroge les relations des employés à l'égard de leurs gestionnaires à partir de l'analyse de leur perception ainsi que les pratiques managériales qui en découlent pour harmoniser ces relations. Travaillant avec un personnel diversifié, nos répondants affirment qu'une mauvaise communication revient à plusieurs reprises comme étant une des sources de conflit qui détériorent les relations entre les employés et le(s) manager(s). Il faut noter que dans le cas d'une alliance ou d'une fusion/acquisition, le parcours professionnel des principaux managers chargés de faire aboutir ces opérations est très important. A titre d'exemple, le rôle joué par les dirigeants dans la réussite de l'alliance nouée entre le groupe Français Renault et le groupe Allemand Claas dans le domaine des machines agricoles a été important dans l'intégration des différences culturelles car, ces derniers ont un parcours professionnels parsemés par des expériences à l'internationale très enrichissant (H. Karajalainen, R. Soparnot, 2011).

Une attention particulière sur l'influence des différences culturelles est donc de mise pour le manager travaillant dans un contexte multiculturel. Le manager, de part ses fonctions intervient dans les interactions entre les employés. Les rapports d'autorités suscitent beaucoup de réactions dépendamment de la culture des répondants. Certains répondants ont souligné l'autorité de leur supérieur hiérarchique très forte. 15% de nos répondants précisent avoir eu des relations assez tendus au moins une fois avec leur manager. Outre le problème de communication, les barrières linguistiques et les considérations temporelles sont soulevées par les répondants. Ces barrières accentuent les incompréhensions entre certains employés et leur gestionnaire. Ainsi, la compétence du gestionnaire en matière de management interculturel est primordiale.

Le gestionnaire se doit de prendre en compte les différents courants et les approches pour une meilleur analyse des rapports sociaux-culturels. Il doit ainsi se positionner en répondant à un certains nombres de questions ⁸⁴:

- Sa position du point de vue Universaliste ou relativiste ?
- Son style de management est-il caractérisé par une convergence de méthodes ? une valorisation de la diversité ? une synergie ?
- Son analyse des différences culturelles implique-t-elle les dimensions culturelles ?

Figure 5.5 Le positionnement du manager sur les considérations



Source : Adapté de : Les défis de la petite entreprise internationale, 2012. P. 107.

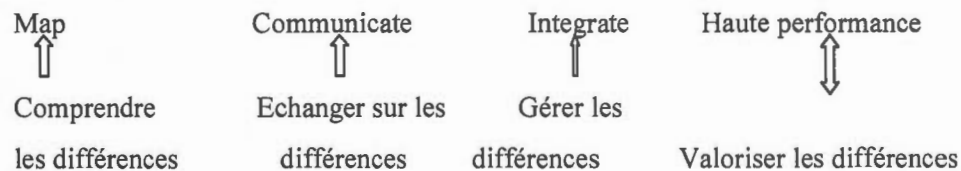
Le positionnement du manger sur ces questions lui permettra de bien définir son approche managériale.

⁸⁴ Andrés Davila et Simon Couderc, Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles, 2012, L'Harmattan.

5.6.4 Les stratégies de gestion des différences culturelles

La prise de conscience de l'existence de différences culturelle constitue la première étape dans la mise en œuvre de politiques ou de stratégies visant à tirer profit de la diversité culturelle au sein d'une organisation. Ce processus « commence par le fait de relativiser ses attaches locales et par l'intention d'englober des éléments culturels nouveaux dans un management transversal et multiculturel » (A. Davila et S. Couders). Le modèle MCI développé par Lane, Distefano et Maznevski propose une approche en trois étapes dans la prise en compte des différences culturelles.

Figure 5.6 Le modèle MCI (prise en compte des différences culturelles)



Sources : Lane H. W, Distefano. J, Maznevski. M, International Management Behavior, publié par Blackwell Publishers, 1997, P. 30.

L'entretien a également recueilli des informations sur les moyens pratiques mis en œuvre pour profiter pleinement de la diversité culturelle en milieu de travail. Les gestionnaires ont donné de nombreuses suggestions de pratiques managériales. Un gestionnaire a notifié que l'intégration des personnes de départements différents pour un projet de collaboration serait bénéfique.

«Ce projet comprendrait les personnes qui ne travaillent pas habituellement ensemble. Ainsi, le projet permettrait non seulement de réunir les employés mais aussi de résoudre les problèmes de manière créative ».

Un autre gestionnaire a déclaré que le processus de recrutement pourrait être un outil formidable :

« Notre organisation encourage diverses personnes à postuler pour un poste, indépendamment de leur origine ».

L'ensemble de ces stratégies peuvent être regroupé avec celles proposées par Sylvie Chevrier (2004). Elle identifie quatre stratégies pouvant être mobilisées pour dépasser les difficultés interculturelles. Il s'agit de compter sur l'ouverture des membres (des employés), développer les relations interpersonnelles entre les participants de sorte que cette connaissance mutuelle permette d'établir des routines efficaces, miser sur des cultures de métier ou d'entreprise (culture organisationnelle) et instaurer un processus d'accompagnement afin d'aider les équipes à bâtir des synergies interculturelles. La première stratégie repose sur les qualités personnelles des employés et minimise les différences culturelles en valorisant les dimensions qui rapprochent les employés et le caractère négligeable des adaptations à consentir. S. Chevrier (2004) ajoute que « si l'univers de sens auquel chacun recourt oriente sa conduite, il ne détermine pas sa conduite de manière univoque dans une situation donnée ». Cependant cette approche présente une limite à savoir qu'elle exige un temps assez long pour que les employés se connaissent.

Quelques répondants surtout ceux évoluant dans un domaine technique, ont notés la passerelle que joue la culture de métier dans la collaboration harmonieuse des employés. L'appartenance à une même culture de métier est synonyme de partage de certaines connaissances et centre d'intérêts qui facilite grandement la collaboration.

« Je travaille dans une banque en tant qu'analyste financier et nous utilisons un jargon technique en anglais avec mes collègues...Cela se passent très bien y compris avec des collègues qui ne maîtrise pas forcément l'anglais »

5.7 Discussion et recommandations

Notre étude a fournie une analyse approfondie du rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises et son influence sur les pratiques managériales. Au terme de cette étude, nous pouvons identifier deux grandes tendances : d'une part, la prise en compte de plus en plus croissante des problématiques liées à la diversité culturelle au sein des entreprises et d'autre part la mise en œuvre des stratégies de management interculturel. En outre, le manager joue un rôle important dans la mise en œuvre d'un management interculturel efficace.

Comme nous l'avons exposé, les perceptions de la diversité culturelle sont assez mitigées. Certains de nos répondants ont souligné les avantages de la diversité culturelle pour un certain nombre de résultats organisationnels et économiques (créativité, amélioration de la motivation etc...). Par contre, d'autres ont souligné les difficultés qui émanent des différences culturelles au sein de leur lieu de travail (problèmes de communication, de tension entre collègues etc...).

Cependant, une culture organisationnelle qui associe tous les employés semble être importante pour la gestion de la diversité culturelle en milieu de travail. Ainsi, il est nécessaire de comprendre les dimensions organisationnelles de la gestion de la diversité culturelle. A ce niveau les résultats de notre étude indiquent des axes majeurs à prendre en compte afin d'avoir une amélioration continue dans la collaboration interculturelle. Ces axes sont : la communication, la culture organisationnelle, la formation en management interculturel et les rapports interpersonnels.

Une formation sur la diversité culturelle est un mécanisme utilisé dans les organisations pour éclairer les employés sur les croyances culturelles, les attitudes ou l'évolution démographique de la clientèle. Cox (1994) souligne que ces formations aident les membres d'une organisation à comprendre les différences culturelles en milieu professionnel. Ces programmes de formation participent en outre à diminuer les stéréotypes. Les échanges qui en découle augmentent la prise

de conscience vers plus de respect à d'autres personnes d'origines culturelles différentes, et d'atteindre une plus grande compréhension des croyances des autres et de leurs traditions.

Egalement, les différences culturelles au sein des organisations augmentent les problèmes de communication entre les employés. Dans la sphère de la communication, nous avons identifié la question linguistique comme dimension importante à prendre en compte. Comme Geert Hofstede (1980) le souligne, la compréhension d'une langue facilite la communication et réduit de ce fait les problèmes d'interprétation. Il est essentiel pour les gestionnaires d'être sensible aux différences culturelles afin qu'ils puissent revoir leurs propres perceptions et comportements pour un management efficace avec plus de précision, sinon ces barrières culturelles peuvent avoir des répercussions négatives sur le fonctionnement organisationnel (Baum et al, 2007). Même s'il est bien connu que la main-d'œuvre multiculturelle est très utile pour la performance et la rentabilité, toutefois, la problématique réside dans la gestion efficace de cette dernière. Dans ce sens, une des limites de cette étude est l'aspect descriptif de certaines composantes de la diversité culturelle bien que la dimension analytique est prépondérante.

Les pratiques de gestion soulignées par nos répondants sont diverses. Elles comprennent la création de programmes qui augmentent la sensibilisation envers la diversité culturelle, l'amélioration des attitudes positives à l'égard des différences entre les divers groupes, la flexibilité dans la communication. Nous avons en outre noté une autre approche importante et efficace pour une intégration inclusive de la diversité culturelle. Celle-ci consiste à créer comme le souligne Frabotta (2001) une atmosphère de famille par exemple en organisant des fêtes à l'occasion des événements religieux pour permettre un éventuel rapprochement entre des personnes de religion différente. Pour Marsan (2005, p. 145), « décider de s'intéresser à l'autre et à sa culture est un facteur déterminant pour l'anticipation ou la gestion des conflits qu'ils soient ou non multiculturels ».

CONCLUSION

La diversité culturelle a de tout temps été constitutif des sociétés et organisations qui la composent⁸⁵. Le cas de la ville de Montréal en est un exemple frappant avec une présence de près de 120 communautés culturelles⁸⁶. A cet effet, notre choix de mener notre étude sur le rôle de la diversité culturelle dans les organisations dans cette ville nous a permis de recueillir les perceptions de personnes d'origines diverses. Notre objectif tout au long de ce travail a été d'analyser les différentes implications managériales que peut susciter la collaboration entre plusieurs personnes issues de cultures différentes. Nous avons rejoint le cadre d'analyse de plusieurs recherches corroborant ainsi notre opposition à l'existence de principes universels de management qui seraient applicables partout. Les aspects communicationnels et les rapports interpersonnels ont été largement évoqués comme étant les axes majeurs dans toute organisation, notamment celle confrontée à un personnel culturellement diversifié car, « l'entreprise est une entité culturelle imprégnée de valeurs, de codes, de méthodes spécifiques, de connaissances. Pour digérer toutes ces différences, l'entreprise doit les connaître, les admettre, les comprendre, pour enfin les assimiler dans un processus d'apprentissage continu (A. Davida et S. Couderc, 2012).

Concernant la gestion de la diversité culturelle, nous avons une vision plus nuancée. Tout au long de notre travail, le terme de «gestion de la diversité culturelle» ou «gestion des différences culturelles » n'a pas été utilisé dans une logique instrumentale avec des pratiques de gestions clairement identifiées pour

⁸⁵ Sébastien Arcand. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations*, Les Edition Nouvelles AMS.

⁸⁶ Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine, « Portraits statistiques régionaux en culture » : Montréal Août 2012,

encadrer les personnes travaillant dans les organisations. Nous insistons en effet, sur la sensibilité du terme « gestion de la diversité », car, comme le souligne Sébastien Arcand (2013), la diversité ne peut en soit faire l'objet d'une gestion car « nulle recette managériale ne saurait capter l'essence même de la diversité qui met à jour les capacités de décentrement et d'interculturalité de chaque individu, de chaque groupe d'appartenance et de chacune des organisations concernées » p.98.

Un autre point saillant que nous avons souligné est le fait que la gestion des différences culturelles profite à l'organisation mais aussi aux employés par la mise en place de certaines pratiques inclusives que nous avons soulevées. Nous avons conclu sur les orientations qui seraient importantes à prendre en compte. A ce niveau, les résultats obtenus indiquent que la culture organisationnelle occupe une place importante dans la prévention des problèmes d'ordres culturels.

Cette étude conclut en affirmant que la diversité culturelle au sein des milieux de travail est un enjeu de taille pour les entreprises Montréalaises (y compris les administrations publiques) et doit susciter l'intérêt des gestionnaires. Pour tirer profit de cette diversité culturelle, notre étude recommande que tous les acteurs (les gestionnaires et les employés) soient impliqués dans l'élaboration des stratégies de gestion de cette dernière. Dans cette perspective, nous nous distinguons de nombreuses études qui dressent un ensemble de « bonnes pratiques » qui seraient susceptible de résoudre les conflits liés aux différences culturelles. De notre côté, nous avons mit l'accent sur la relativité des pratiques et stratégies de gestion selon le contexte dans lequel l'organisation évolue.

En outre, l'étude suggère que les employeurs doivent avoir une vision globale de la diversité culturelle et non une vision étroite qui la ramènerait à un simple facteur majeur qui ne touche que les performances des employés. Il est donc de la responsabilité de l'ensemble des parties prenantes au sein des organisations d'utiliser la diversité culturelle comme un facteur inclusif car, ignorer la diversité

culturelle et ses enjeux peut provoques des « mis management » c'est-à-dire des erreurs de gestion (Dupriez, 1999).

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE

Afin d'évaluer la présence de la diversité culturelle, nous vous invitons à répondre à ce questionnaire. Il fera l'objet d'une compilation qui assurera la confidentialité de vos réponses.

Ce questionnaire porte sur le rôle et l'influence de la diversité culturelle au sein des entreprises. Nous entendons par diversité culturelle, le constat de l'existence de différentes cultures. La culture englobe de très larges aspects de la vie en société. Pour ce questionnaire, nous utiliserons la définition donnée par l'UNESCO: « la culture peut être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs (mode de vie, mœurs, croyance, systèmes de valeurs etc.) qui caractérisent une société ou un groupe social ».

Si, pour des raisons qui vous appartiennent, vous préférez ne pas répondre à certaines de ces questions, n'inscrivez aucune réponse et passez à la question suivante.

Échelle :

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Section 1: Culture organisationnelle

1. Mon entreprise reconnaît les différences et les besoins individuels.

1 2 3 4 5 6 7

2. Mon entreprise a une stratégie qui incorpore la diversité culturelle à laquelle s'engage pleinement la direction.
1 2 3 4 5 6 7
3. Mon entreprise a mis en œuvre des pratiques favorables à l'intégration des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes.
1 2 3 4 5 6 7
4. Dans mon entreprise, les gestionnaires sont à l'aise au sujet de la présence des minorités visibles, des immigrants, des immigrantes au sein de leur équipe de travail.
1 2 3 4 5 6 7
5. Nos gestionnaires voient la présence des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes comme un atout à la progression de l'entreprise.
1 2 3 4 5 6 7
6. Nos gestionnaires perçoivent la diversité culturelle comme un avantage concurrentiel et augmente la productivité.
1 2 3 4 5 6 7
7. Nos gestionnaires perçoivent la diversité culturelle comme une contrainte.
1 2 3 4 5 6 7
8. L'entreprise organise des séances d'information, de sensibilisation, de formation sur mesure pour les cadres et l'ensemble du personnel, afin de mieux intégrer, démystifier et gérer la diversité culturelle.
1 2 3 4 5 6 7

Section 2: Processus de recrutement et de sélection

- 1 .L'affichage des postes fait référence à l'intérêt que l'entreprise porte à la diversité culturelle (inscription du principe d'égalité d'accès à l'emploi, image qui représente la diversité culturelle, etc.)
1 2 3 4 5 6 7
2. Avant l'entrevue, les candidats et les candidates reçoivent de l'information à propos du mode de sélection: forme d'entrevue, culture d'entreprise, compétences spécifiques recherchées, traitement de l'équivalence des diplômes et de l'expérience canadienne ou québécois, etc.

1 2 3 4 5 6 7

3. L'entreprise s'assure d'enlever les obstacles à l'embauche (surtout au moment des entrevues), tels que les préjugés, les idées préconçues, les tests ou examen de sélection qui ne sont pas adaptés à la dimension interculturelle.

1 2 3 4 5 6 7

4. Tous les gestionnaires et superviseurs reçoivent une formation en leadership, en communication et dans la manière d'exercer l'autorité adaptée au contexte de la diversité.

1 2 3 4 5 6 7

5. L'entreprise favorise l'accroissement du sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles de rencontre et de partage.

1 2 3 4 5 6 7

Section 3: Expérience de travail au sein de l'entreprise.

1. La proportion de la diversité culturelle au sein de votre entreprise (le nombre d'employés issus de pays différents) est importante.

1 2 3 4 5 6 7

2. J'observe parfois des interactions maladroités avec un personnel diversifié.

1 2 3 4 5 6 7

3. Je me sens bien intégré dans mon équipe de travail.

1 2 3 4 5 6 7

4. Mes gestionnaires réagissent de façon appropriée à tout incident à teneur raciste, sexiste ou d'autres formes de discrimination.

1 2 3 4 5 6 7

5. Mon entreprise est une organisation généralement ouverte au changement.

1 2 3 4 5 6 7

Section 4: les perceptions liées à la diversité.

1. Dans mon milieu de travail, j'ai la perception que le fait d'appartenir à une minorité visible peut nuire à l'intégration professionnelle.

1 2 3 4 5 6 7

2. Je constate une certaine adaptation du management aux spécificités culturelles des employés.
- 1 2 3 4 5 6 7
3. La diversité culturelle a un impact positif sur le fonctionnement de votre entreprise.
- 1 2 3 4 5 6 7

Section 5: Profil du répondant

1. Poste occupé?
 a. Personnel de bureau, b. Professionnel c. Cadre intermédiaire d. Cadre Supérieur e. autre
2. Quel est votre sexe? A. Homme B. Femme.
3. Quelle est votre année de naissance? _____
4. Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'entreprise? _____
5. Je suis né (e)
 a. Québec b. autre province du Canada. C) autre pays _____
6. Si vous êtes né à l'extérieur du Québec, depuis combien d'années y vivez-vous? _____
7. Quelle est votre langue maternelle? A. français b. anglais, c. autre : _____

Souhaitez-vous faire d'autres commentaires à propos de la diversité culturelle au sein de votre entreprise?
 a. Oui b. Non

.....

Signature :

Merci pour votre collaboration.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, N-J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*, Ohio: South Western, Thompson Learning.

Andrés Davila et Simon Couderc. (2012). *Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles*, L'Harmattan.

Arvind Parkhe. (1991). *Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliance*, journal of International Business Studies, Fourth quarter.

Barth, I et C. Falcoz, C. (2010). *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, collection gestion en liberté, Éditions Management et Société.

Basset-Jones, N. (2005). *The Paradox of diversity management, creativity, and innovation*, Oxford Brooks University, Vol. 14, No. 2, p. 169-176.

Bollinger, D et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, les Editions d'Organisation.

Bronislaw Malinowski. (1963). *Les argonautes du pacifique occidental*, Editions Gallimard.

Cady, S.H et Valentine, J. (1999). *Team innovation and perceptions of consideration: What difference does diversity make?* Small Group Research, Vol. 30, No. 6, p. 730-750.

Caroline, McGee. (2000). *Childhood Experiences of Domestic Violence*, Jessica Kingsley Publishers.

Cary Nelson et al. (1996). *Disciplinary and dissent in cultural studies*. Edition Routledge, 1996, p. 45.

Cécile Clement, janvier 2001. *Les fiches de lecture de la chaire D.S.O.*

Christine Bermejo-Fayet, Septembre 2011. *Les fiches de lecture de la chaire D.S.O.*

Commission Européenne, (2009). *Continuer dans la voie de la diversité : les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

Dass et Parker. (1999). *Strategies for managing human resources diversity: From resistance to learning*. The Academy of Management Executive, 13(2).

Davel, E, Dupuis, J-P et Chanlat, J-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les presses de l'université Laval.

Denis Segrestin. (1992). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

DiStefano, J-J. et Maznevski, M-L. (2000). *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, Organizational Dynamics 29(1).

Edward T. Hall. (1971). *Le langage silencieux*, Seuil.

Edward T. Hall. (1979). *Au-delà de la culture*, Seuil.

Edward T. Hall. (1984). *La dimension cachée*, Seuil.

Genoux Céline et al. *Comment manager la diversité ?* Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2.

Grassman, O. (1991). *Multicultural teams: increasing creativity and innovation by diversity*, Creativity and Innovation Management, Vol. 10, No. 2, p. 88-95.

Hahn Michael. (2008). *A Clash of Cultures? The UNESCO Diversity Convention and International Trade Law*, JIEL.

Harper, J et Cormeraie, S. (1995). *Mergers, marriages and after: how can training help?* Journal of European Industrial Training, vol. 19, No. 1.

Helena Karjalainen et Richard Soparnot. (2011). *Cas en management interculturel*, édition EMS.

Hiltrop, J-M et Janssens, M. (1990). *Expatriation: Challenges and Recommendations*, European Management Journal, 8(1):19-26.

Hofstede, G et al, (2010). *Cultures et organisation : nos programmations mentales*, 3^{ème} édition, Pearson Education France.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.

Joseph Aoun. (2004a). *Manager une équipe multiculturelle: faire de la diversité une clé de la performance*, édition ESF.

Joseph Aoun, (2004b). *Gérer les différences culturelles*, Les édition Multimondes.

KlucKohn, C et al. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*, New- York Vintage Books,

Lederach, J-P. (1995). *Preparing of peace: conflict transformation across cultures*, Syracus University Press.

Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba. (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs.

Michelle LeBaron. (2003). *Bridging Cultural Conflicts: A new approach for a changing World*, Jossey-Bass Edition.

Mikael Sondergaard. (1994). *Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*, *Organization Studies*, 15/3.

Milliken et Martins. (1966). *Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, *Academy of Management Review*, 21.

Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine, *Portraits statistiques régionaux en culture*, Août 2012, Montréal.

Olivier Meier. (2010). *Management interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*, 4^{ème} édition, Editions Dunod.

Paul Claval. (2008), *Carnets de terrain : Pratique géographique et aires culturelles*, Editions l'Harmattan.

Pierre Dupriez et Solange Simons. (2002). *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^{ème} édition, De Boeck et Larcier.

P. d'Iribarne. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil.

Philippe D'Iribarne. (1997). *The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations*, *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, no. 4.

Pierre Dupriez. (2005). *Entreprises Roumaines en transition*, Paris l'Harmattan

Poppy Laretta et al. (1996). *Ethnic diversity and creativity in small groups*, *Small Group Research*, Vol. 27, No. 2, 248-264.

Ralph Linton. (1977). *Le fondement culturel de la personnalité*. Paris Editions Dunod.

Sébastien Arcand. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations*, Les Edition Nouvelles AMS.

Schermerhorn et al. (2002). *Comportement humain et organisation*, 2^{ème} édition, ERPI.

Soutenain, J-F et Farcet, P. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, édition Foucher,

Stephan, Dahl. (2006). *Intercultural Research: The current state of Knowledge*, Middlesex University discussion paper No. 26.

Sylvie Chevrier. (1995). *Les équipes interculturelles de travail*, thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal.

Sylvie Chevrier. (2000). *Le management des équipes interculturelles*, édition PUF.

Sylvie Chevrier. (2012). *Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, presses de l'université Laval.

Sylvie Chevrier. (2003). *Le management interculturel*, presses universitaire de France.

Taylor Cox. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*, Berret-Koehler publishers.

Taylor Cox, Jr. (1991). *The multicultural organization*, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2.

Trompenaars, F et Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, second edition, Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F et Hampden-Turner, C, *L'entreprise multiculturelle*, 2010, 3^{ème} édition, Maxima

Ulrike Mayrhofer et Sabine Urban. (2011). *Management International: des pratiques en mutation*, Pearsons Education France.

Virginia, Drummond-Guitel. (2008). *Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international*, 2^{ème} édition, Gereso édition.

Virginia, Drummond-Guitel. (2010). *Le management interculturel : gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise*, Gereso édition.

Würtz, E. (2005). *A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1).