

### Chapitre 3 : Management d'équipes multiculturelles<sup>1</sup>

L'internationalisation des entreprises, les progrès rapides en matière de communication et d'information ainsi que la libre circulation des personnes dans l'espace Schengen et l'immigration en général ont mis en lumière le problème du management des équipes multiculturelles.

Dans les années 50 et 60, les théories de management appliquaient l'hypothèse de convergence. Selon cette thèse, les différences entre le management dans les pays tendraient à s'estomper puis à disparaître, du fait de l'application des principes universels de management. On présupposait qu'il existait des principes de saine administration, indépendamment des environnements nationaux. Cependant, dans les années 70, cette croyance a fait place à la réalité. En effet, nous constatons que ces divergences tendent à s'accroître plutôt qu'à disparaître. Ainsi, en matière de gestion, la nationalité est importante pour au moins trois raisons :

- des raisons d'ordre politique : les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs propres institutions ;
- d'ordre sociologique : l'appartenance à une nation a une valeur symbolique pour les citoyens, qui tirent une part de leur identité ;
- d'ordre psychologique : notre pensée est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux.

Ce constat nous amène à étudier la notion de culture (Sec.1) avant d'examiner l'influence de la culture dans le domaine du management.

#### Section 1 : Les composantes de la culture

Certains auteurs considèrent la culture comme une construction historique uniquement<sup>2</sup>, tandis que d'autres décrivent l'ensemble des composantes culturelles à travers cinq groupes

---

<sup>1</sup> Sources : A. Tounés, Kh. Assala, « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat ; D. Bollinger, G ; Hofstede, « Les différences culturelles dans le management », les éditions d'Organisation, 1987 ; G. Gerard, « Le management interculturel », HEC Liège 2004-2005.

<sup>2</sup> Smith (1992), Triadis (1994), Sinha et al (2002).

*d'antécédents* : le contexte historique, la géographie, l'identité sociale, les paramètres économiques et les facteurs institutionnels.

<b>Contexte historique</b>	<b>Géographie</b>	<b>Identité sociale</b>	<b>Paramètres économiques</b>	<b>Facteurs institutionnels</b>
Mythes. Mémoire collective. Territoire ou patrie historique. Colonisation. Ampleur des influences externes.	Climat. Topographie.	Langage. Religion. Instruction. Rapport de sexe. Mobilité territoriale.	Système économique. Développement économique. Développement technologique. Industrie principale.	Système de gouvernance. Système légal. Droits et devoirs. Règles et lois.

Enfin, selon d'autres <sup>3</sup> se sont les valeurs, partagées par le plus grand nombre d'individus et de groupes dans une société, qui constituent le socle fondamental de la culture. A l'origine de ces systèmes de valeurs, il existe des facteurs historiques, géographiques, économiques, génétiques et technologiques qui affectent l'environnement social. Les valeurs créées par ces facteurs sont non seulement à la base du développement de la société, mais déterminent également la structure et le mode de fonctionnement des institutions (famille, système éducatif, législation, politique).

---

<sup>3</sup> Hofstede (1980).

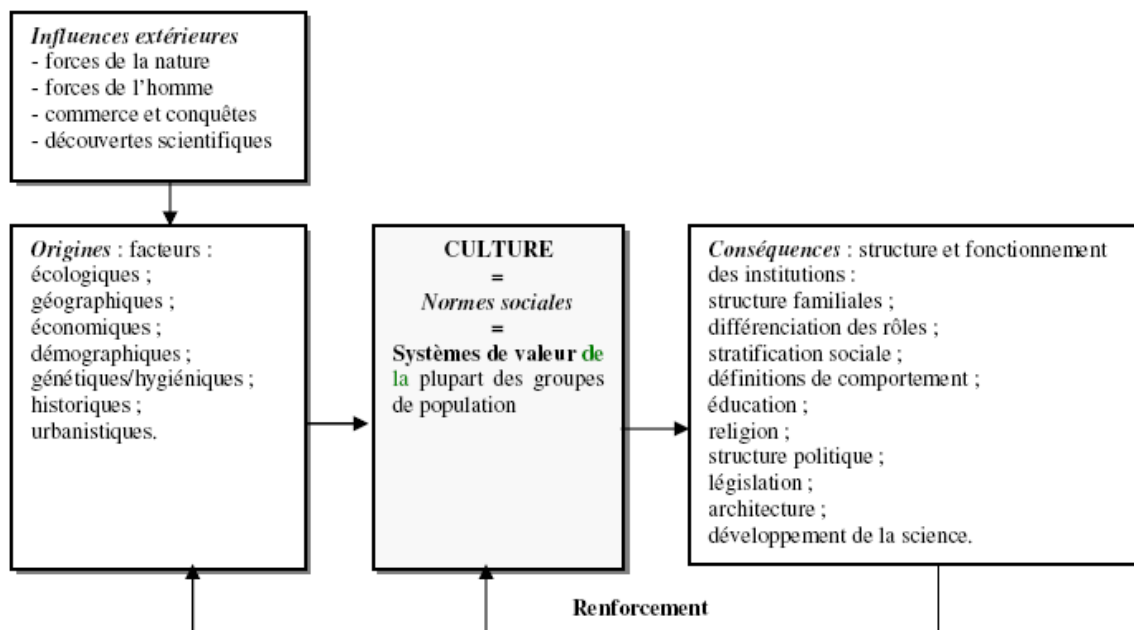


Figure 2 - Modèle de stabilisation culturelle (Hofstede, 1980)

Il faut encore noter que les programmations culturelles sont difficiles à modifier à moins que l'on ne détache l'individu de sa culture. Dans une même nation, la culture n'évolue que lentement. Par conséquent, la comparaison entre les cultures aide beaucoup la compréhension de chacune d'entre elles, et permet d'éviter des erreurs de management pouvant s'avérer onéreuses pour la vie d'une entreprise.

Voir étude de cas.

## Section 2 : Influences culturelles en matière de management

### §1- La carte culturelle de Hofstede

L'enquête d'Hofstede (1980) est la référence en sciences de gestion. En effet, pour étudier l'impact de la culture sur les comportements managériaux, l'auteur a étudié un échantillon de 116.000 salariés de la société IBM répartis dans 72 pays. Ces personnes ont été questionnées sur quatre catégories de questions :

- le degré de satisfaction dans le travail (évaluation personnelle d'un aspect de la vie professionnelle) ;

- la perception (descriptions subjectives d'un aspect ou d'un problème de travail) ;
- les buts professionnels et les croyances (opinions sur le travail idéal et questions générales) ;
- la signalétique (caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées).

Pour chaque question les réponses possibles étaient cinq, allant de « pas du tout » à « tout à fait ». Les résultats de cette enquête ont permis à l'auteur de décliner quatre dimensions culturelles : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Ces résultats indiquent qu'en fonction des indices de chaque dimension, il est possible de dessiner une carte culturelle du monde.

### A- Les quatre dimensions culturelles

#### 1/ La distance hiérarchique :

Elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. En d'autres termes, elle mesure la perception que le subordonné a du pouvoir du son chef. Les origines de la distance hiérarchique sont nombreuses :

- la position géographique du pays : plus le pays est proche de l'équateur, plus cette distance est grande ;
- la taille de la population : il existe un lien entre une faible population et une distance hiérarchique courte ;
- la richesse d'un pays et la distribution des revenus à l'intérieur d'un même pays : l'inégalité dans la répartition du pouvoir et des richesses semble aller de pair ;
- le poids de l'histoire : par exemple dans les pays d'origine latine, l'héritage de l'Empire romain se manifeste encore de nos jours puisque ces pays présentent une hiérarchie élevée.

Exemples :

<b>Distance hiérarchique très grande</b>	<b>Distance hiérarchique modérée</b>	<b>Distance hiérarchique faible</b>
Guatemala	France	Irlande

Panama Mexique Venezuela	Pays-Bas Allemagne Italie	Autriche Israël
Japon Philippines Chine	Canada Etats-Unis	Nouvelle-Zélande
Pays du Maghreb et du Moyen Orient.	Colombie	Suède Finlande Norvège Danemark

### 2/Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. En d'autres termes, elle fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et stabilité. Nous distinguons trois composantes du degré de l'incertitude :

- le besoin de règles ;
- la stabilité de l'emploi souhaitée ;
- le stress ressenti dans la vie quotidienne.

Ainsi, dans les pays où celle-ci est élevée, les dirigeants osent peu prendre des risques. Le management consiste surtout à planifier, organiser, coordonner et contrôler.

Exemples :

<b>Contrôle élevé de l'incertitude</b>	<b>Contrôle faible de l'incertitude</b>
France, Belgique, Italie, Espagne	Angleterre et Irlande Suède, Finlande, Danemark
Mexique, Colombie, Venezuela, Chili, Pérou	Inde
Japon	Afrique
Etats-Unis, Canada	Pays du sud-est asiatique

L'important est de prendre en compte simultanément la distance hiérarchique et l'aversion pour le risque. Les pays où les niveaux sont élevés dans ces deux facteurs sont normalement plus mécanistes, comme c'est le cas des pays latins. A l'extrême opposé se trouvent les pays nordique avec moins de hiérarchie, plus de décentralisation et moins de formalités.

### 3/ L'individualisme

Cette notion fait référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. A ce propos on distingue deux catégories de sociétés :

- les sociétés communautaires, qui valorisent le temps passé pour le groupe ;
- les sociétés individualistes, qui valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle.

Il existe une relation entre le niveau de développement technique et la culture individualiste. D'un côté les pays les plus riches sont ceux qui sont devenus les plus individualistes ; tandis que d'autre part, les pays les plus pauvres sont ceux qui ont conservé une vie plus communautaire.

Le degré d'individualisme existant dans un pays entraîne un certain nombre de conséquences pour l'activité des entreprises, et notamment :

- les relations entre les employeurs et les employés se basent sur la morale dans les pays communautaires, tandis que dans les cultures individualistes ces relations se nouent sur la base d'un calcul personnel ;
- le mode de traitement des conflits est différent. En effet, dans les cultures individualistes, un conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré salutaire pour tous. A l'inverse, dans les cultures communautaires, le conflit aura comme conséquence de faire perdre la face à l'un des deux protagonistes, ce qui est jugé inacceptable.

Exemples :

<b>Sociétés individualistes</b>	<b>Sociétés communautaires</b>
Etats-Unis, Canada	Les pays arabes en général
Grande Bretagne, France, Italie et la plupart des pays européens (y compris les pays scandinaves)	Plus généralement les pays en développement.
Australie	

### 4/ La masculinité

Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture. En effet, le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée :

- aux valeurs de réussite et de possession (masculin)
- à l'environnement social et l'entraide (féminin)

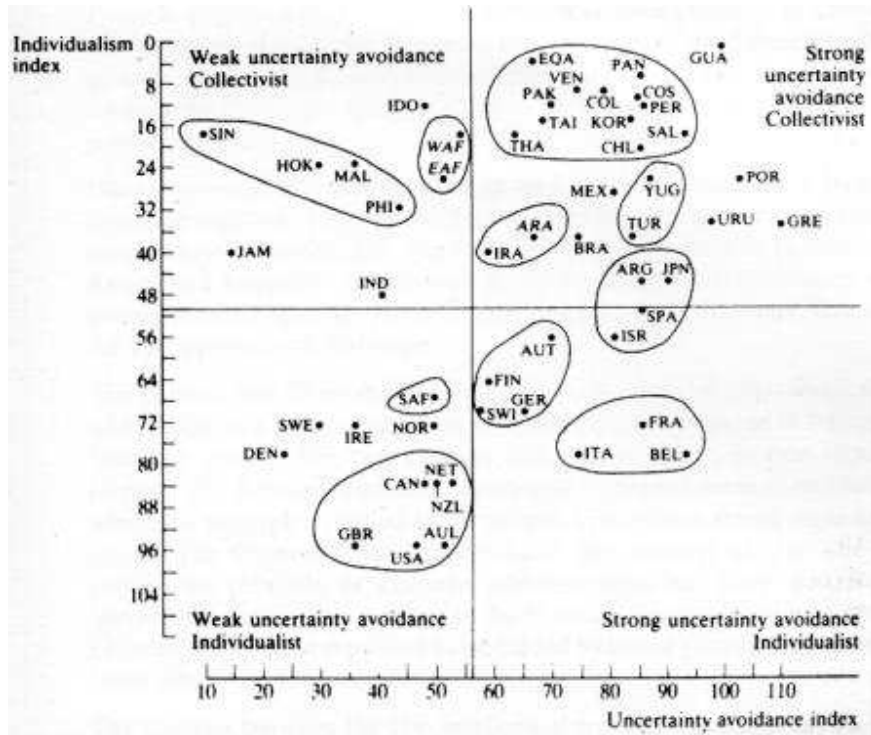
Il faut noter que la répartition sexuelle des rôles ne se fait pas de la même façon dans toutes les sociétés. Cependant, cet élément culturel a des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur :

- la qualité de l'emploi : dans les cultures masculines, un travail humanisé (de qualité élevée) sera celui qui permet de faire carrière et de réaliser. Par contre, dans les cultures féminines, ce sera celui qui aura une réelle coopération entre les travailleurs et des conditions de travail agréables.
- La façon de résoudre les conflits : dans les cultures masculines, les conflits seront ouverts et durs, tandis que dans les cultures féminines les conflits ne doivent pas s'officialiser, et sont réglés par la discussion.

Exemples :

<b>M</b>	<b>F</b>
Japon	Espagne, France, Portugal, Pays-Bas et pays scandinaves
Italie, Allemagne, Autriche	Afrique noire
Venezuela, Mexique, Colombie	Pays du Maghreb
Etats-Unis, Canada	

### **B- La carte culturelle de Hofstede (1980)**



## §2- Les autres facteurs de différenciation culturelle

Hormis les facteurs de différenciation culturelle utilisés par Hofstede, nous retrouvons des facteurs supplémentaires :

1/ La religion : il faut noter que si la religion en Occident est devenue une affaire d'adhésion personnelle, elle exerce encore une forte pression sur les individus dans d'autres parties du monde (voir infra).

2/ Le mode de raisonnement et de management : Il existe deux types de raisonnement qui se retrouvent dans l'organisation de l'entreprise :

- le raisonnement inductif : on passe de l'observation des faits à une proposition et à l'élaboration de règles (l'exemple des anglo-saxons) ;
- le raisonnement déductif : on va du général au particulier, du principe à la conséquence (ex. la France).

3/ Les contextes riches et pauvres en communication : (concept développé par Hall) il s'agit de l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus une signification à une situation. Dans une culture à haut contexte, la communication y est informelle, subjective et



non verbale. A l'inverse dans une culture à faible contexte de communication l'information est objective et formelle. Par exemple, les japonais qui ont des réseaux d'information étroits dans le cadre de leurs relations familiales et professionnelles, ils communiquent avec un contexte élevé alors que les américains ont un contexte de communication pauvre.

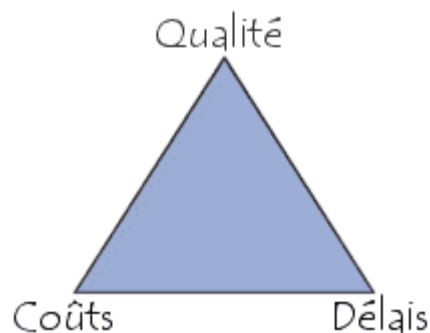
4/ La notion de temps : la notion de temps dépend de la culture. Dans les pays monochrones (ex. Etats-Unis, Grande-Bretagne, Suède), le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont décomposées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays tout retard est très mal considéré.

A l'inverse, dans les pays polychrones (ex. Afrique, Asie et dans une moindre mesure les peuples latins), le temps est plus élastique. Cette différence de perception se retrouve par exemple dans le temps alloué à la négociation : les américains mettent l'accent sur les résultats à court terme tandis que les japonais investissent du temps dans les relations à long terme.

### Section 3 : La gestion de projet

#### Définitions :

On appelle **projet** l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des **délais** fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un **coût** et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.



La difficulté dans la conduite du projet réside en grande partie dans la multiplicité des acteurs qu'il mobilise.

On appelle « **gestion de projet** » (éventuellement « **conduite de projet** ») l'organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par l'exécuteur du projet correspond aux attentes du commanditaire du projet.

Le projet peut être découpé de façon basique de la manière suivante :

- **Phase préparatoire** : Cette phase permet de prendre conscience du projet, puis d'étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise. Cette phase, généralement qualifiée d'Avant-Projet, doit se conclure par la mise au point de documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement du projet.
- **Phase de réalisation** : Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle est menée par la maîtrise d'œuvre, en relation avec la maîtrise d'ouvrage. Cette phase commence par la réception du cahier des charges et se clôture par la livraison de l'ouvrage.
- **Phase de fin de projet** : il s'agit de la mise en production de l'ouvrage, c'est-à-dire s'assurer que l'ouvrage est conforme aux attentes des utilisateurs et faire en sorte que son " installation " et son utilisation se déroule correctement. Dans la mesure où la maîtrise d'œuvre connaît le produit qu'elle a mis au point, il lui revient de l'installer

Ces trois phases sont également connues sous l'appellation « 3C »: cadrer, conduire, conclure.

### **§1- La phase préparatoire ou l'Avant-projet**

La phase de l'avant-projet est celle de la réflexion. Un projet provient d'une idée qui a été jugée réaliste, viable ou du moins intéressante par la direction de l'entreprise. Cette dernière, avant de se lancer dans l'organisation et la réalisation du projet, examine l'intérêt de cette idée, qui deviendra un « avant-projet ».

*Exemple* : le patron d'une entreprise installée dans le PACA, Monsieur F.X., a eu l'idée de transférer son entreprise aux Philippines. Il a toujours rêvé d'aller s'installer aux Philippines. En discutant avec un ami transporteur, qui travaille dans le transport de matériel industriel, il a vu l'occasion de concrétiser son rêve. L'idée initiale est devenue désormais un avant-projet. Il devra se lancer, notamment dans un diagnostic interne de l'entreprise ainsi qu'à une étude du

marché philippin. En d'autres termes, il devra réaliser une étude de faisabilité et de viabilité de l'avant-projet.

## §2- L'organisation du projet

L'avant projet a été considéré comme faisable et viable. Il faudra alors lui donner une forme précise avant de se lancer dans sa réalisation.

### Etapas :

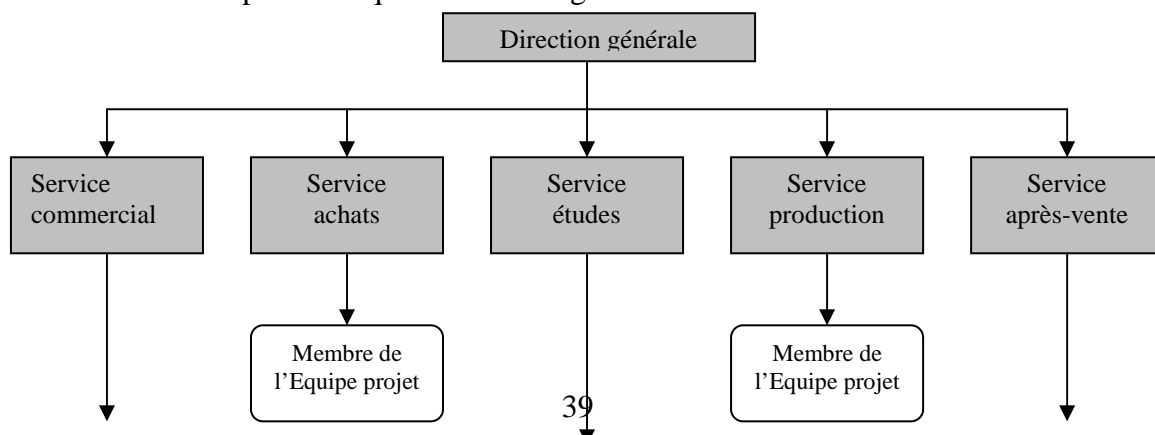
1- Définir le périmètre et le lotissement du projet : Le périmètre du projet correspond à la délimitation précise de celui-ci (l'identification et le recensement des applications/modules impactés par le projet). Le lotissement du projet est le regroupement de sous-projets entre eux. L'objectif d'un lot est de relier les modules/applications qui ont les interdépendances les plus fortes.

Exemple : dans notre exemple (ci-dessus), le patron de l'entreprise devra (entre autres) déterminer les différentes obligations et formalités à remplir afin de délocaliser son entreprise aux Philippines (ex. demander la liquidation de son entreprise pour cessation d'activité, plan social de licenciements, etc.).

2- Organisation de l'équipe projet : selon la taille de l'entreprise et la nature du projet, on peut faire appel à une équipe externe et/ou constituer une équipe en interne. Exemple : Monsieur F.X. il va choisir les personnes qui l'aideront à réaliser son projet (avocat, expert du marché philippin, transporteur, etc.)

Nous distinguons quatre types de construction d'équipe interne :

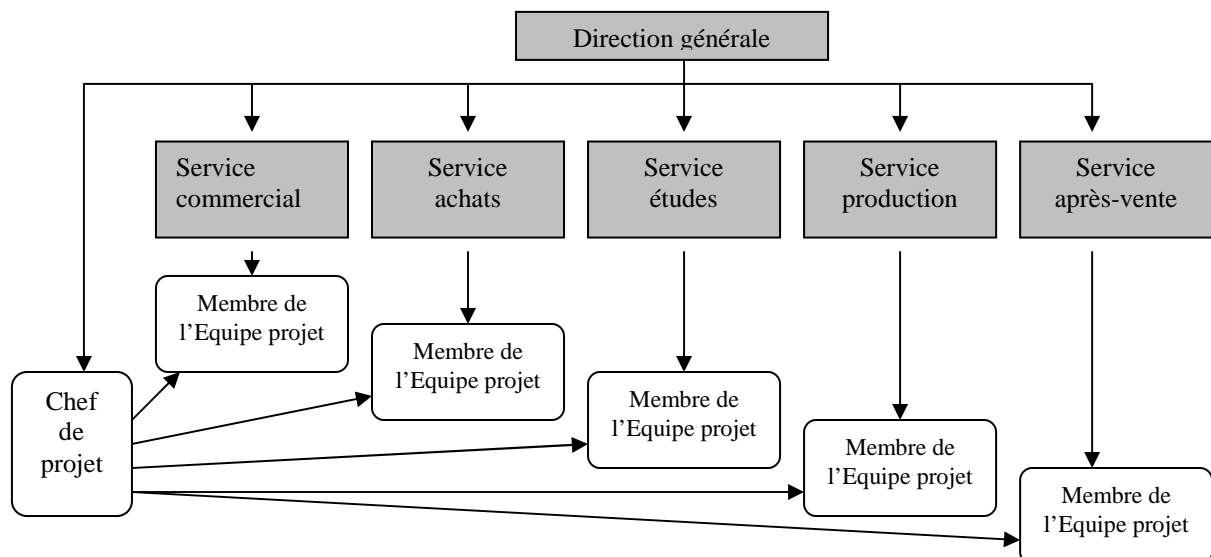
- la coordination interne : le responsable de projet fait partie d'un des services réalisateurs du projet. Il coordonne les autres services par l'intermédiaire de correspondants qui lui sont désignés.





Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune modification de l'organisation</li> <li>- Convient aux « petits » projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible pouvoir du Chef de Projet sur les autres services</li> </ul>

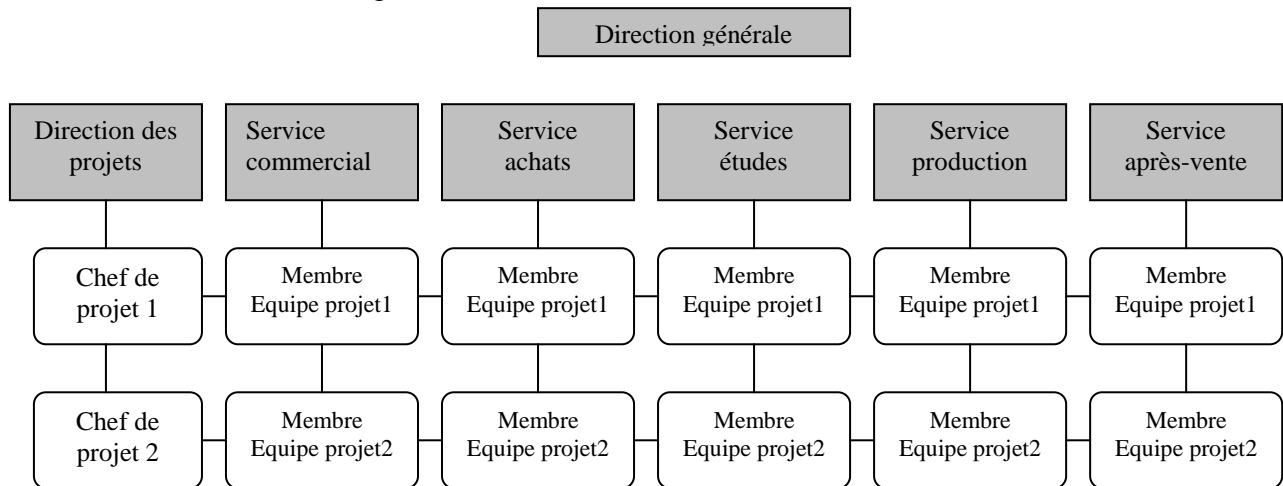
- la coordination fonctionnelle : le chef de projet est placé sous l'autorité de la Direction générale. Il coordonne les services impliqués dans le projet par l'intermédiaire des correspondants qui lui sont désignés.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de modifications dans l'organisation de l'entreprise. Seul le chef de projet est sorti de son service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le pouvoir du Chef de projet est limité par le pouvoir des chefs de service</li> </ul>

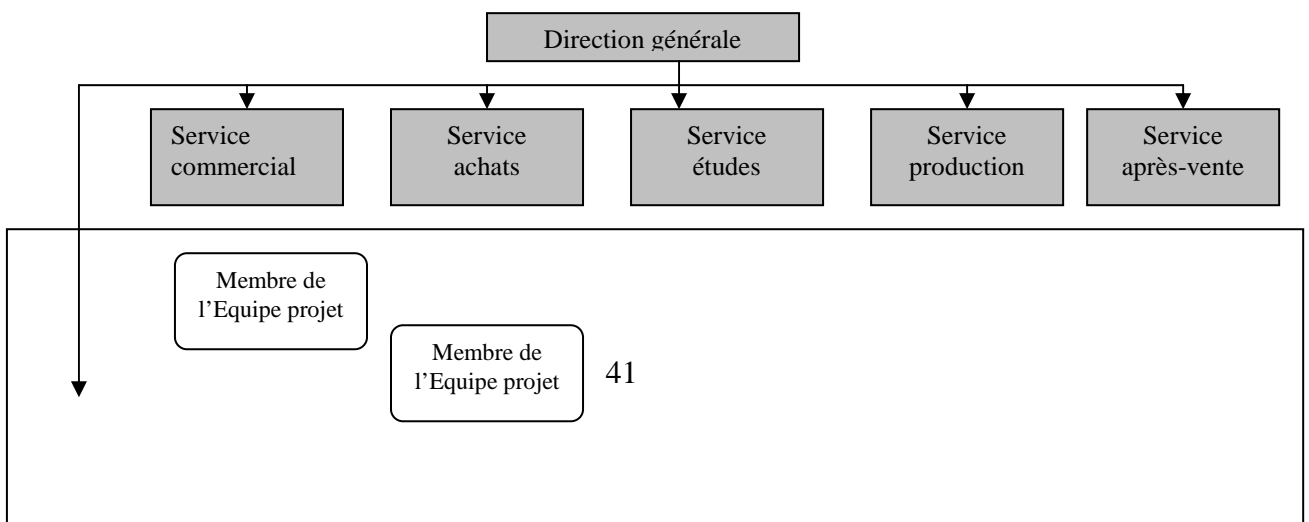
- Convient aux projets de taille moyenne avec des services aptes à coopérer.

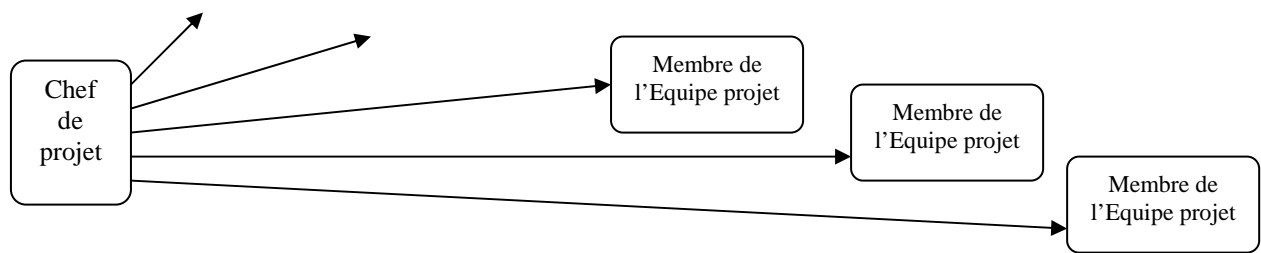
- *la structure matricielle* : le chef de projet a autorité sur les correspondants nommés dans chaque service. Ces correspondants restent attachés à leur service d'origine.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure adaptée à la gestion de projets multiples ;</li> <li>- gestion du personnel aisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté des membres de l'équipe projet à se situer (chacun a 2 chefs). Risque de conflits ;</li> <li>- peu adaptée à tout type de projet.</li> </ul>

- *structure d'Equipe autonome* : les spécialistes sont détachés de leur service et mutés temporairement dans une équipe spécifique sous l'autorité du chef de projet dont ils dépendent hiérarchiquement.





Equipe autonome

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure claire, motivante pour les membres de l'Equipe et très efficace;</li> <li>- Structure bien adaptée à des projets importants justifiant un management « fort » (difficultés techniques, délais courts, beaucoup de sous-traitants, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'isolement ;</li> <li>- Difficulté à adapter l'équipe aux variations de charge de travail ;</li> <li>- Problème de reclassement du personnel en fin de projet</li> </ul>

*- le rôle et les qualités du chef de projet :*

Qualités personnelles	Persévérant, volontaire, combatif Décideur Réaliste, pragmatique Créatif Compétent en management Suffisamment compétent en technique pour comprendre les problèmes
Qualités humaines	Juste, non laxiste, sachant dire non Disponible Clair, consistant (attitude cohérente) Attentif aux autres
Qualités de manager	Animateur Sachant motiver

	Organisateur Sachant déléguer et faire confiance Ayant de l'intuition et un bon esprit de synthèse Sachant contrôler
Qualités de communication	Apte au dialogue, à l'écoute Sachant s'exprimer clairement Négociateur

3- Définition des tâches, des jalons et des livrables : Une **tâche** est une action à mener pour aboutir à un résultat.

Les **jalons** d'un projet se définissent comme :

- Des événements clé d'un projet, montrant une certaine progression du projet
- Des dates importantes de réalisation d'un projet
- Une réalisation concrète (production de livrables)

Un **livrable** est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet.

1- La planification des tâches : C'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation.

Le planning donne un cadre de travail (tâches à réaliser, objectifs à atteindre). Il s'agit du fil conducteur du projet. Il permet à tous les membres de l'équipe projet de se situer dans un travail commun et une perspective globale.

Chaque tâche et jalon du projet doit être déterminée dans le temps. Ainsi, dans un planning, on peut utiliser les 5 paramètres temporels :

- la date de début « au plus tôt » ;
- la date de début « au plus tard » ;
- la durée de la tâche ;
- la date de fin « au plus tôt » ;
- la date de fin « au plus tard ».

Des délais trop long ou trop courts ont un effet démotivant (« On a le temps », « on est déjà en retard avant de commercer, alors un peu plus ou un peu moins ! », etc.)

5- La budgétisation du projet : le **coût du projet** est la somme des coûts :

- des **ressources humaines** du projet
- des **ressources matérielles** et logicielles du projet

Ce coût dépend évidemment de la durée du projet.

(voir réalisation de budget prévisionnel – cours compta).

### **§3- La gestion et la réalisation du projet**

1- Le pilotage du projet : Une fois le projet budgété, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

Le pilotage permet d'assurer un suivi fiable du projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer précisément l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions en cas de difficulté.

2- La communication comme outil de gestion du projet : Comme nous l'avons vu en introduction de cette section, un projet présente trois composantes : les coûts, les délais et la qualité. La difficulté d'un projet est de maintenir un certain équilibre entre ces composantes. Les différentes entités du projet se doivent de communiquer les informations entre tous les acteurs : par exemple, les risques techniques peuvent engendrer une dérive financière et/ou retarder la livraison du produit.

Ainsi, le management de la communication du projet consiste à déterminer qui a besoin de quelle information, quand et sous quelle forme la lui remettre. Le rôle du manager consiste entre autres à diffuser l'information aux différents intéressés. Voici quelques types de diffusion d'information :

- Cette diffusion peut se réaliser dans le cadre de réunions relatives à l'avancement du projet. Celles-ci peuvent être formelles ou informelles. Elles peuvent également être orientées vers un but précis (ex. réunions de planification, briefings, réunions du personnel, comptes-rendus, etc.)
- La correspondance, surtout électronique, est un mode fréquent et très pratique de diffusion des informations.



- Dans le cadre de la préparation d'un projet, un mode de réunion particulier s'est développé ses dernières années : le « remue-méninges » (« brainstorming »). Il est défini comme est une « réunion créative d'attaque en équipe d'un problème »<sup>4</sup>. La méthode du brainstorming est la suivante :

a) Une phase de préparation, de documentation et de maturation : Constitution de l'équipe de travail, organisation de la réunion.

b) Une réunion de créativité. Les règles sont suivantes :

- Interdiction de critiquer les idées des autres (mais, de toute façon, les participants n'en ont pas le temps et elles étaient, à l'époque, sténotypées),
- Débrider sa créativité,
- La quantité est indispensable, piller les autres, rebondir sur leurs idées,
- La combinaison et l'amélioration des idées des autres sont recherchées.

L'animateur d'un brainstorming est le gardien des règles relationnelles du groupe.

c) Une phase d'exploitation des idées recueillies : Reformuler, classer, hiérarchiser les idées sous une forme synthétique comme, par exemple, sous la forme d'une matrice de décision.

---

<sup>4</sup> C'était à l'origine une méthodologie de réunion de groupe pour imaginer un nombre important d'idées publicitaires et promotionnelles pour ses clients.