



# **SÉMINAIRE D'ÉCHANGE DES PRATIQUES**

## **Le management interculturel**

**Gabrielle Gérard**

**1ere licence en sciences commerciales**

**Option : Management International**

**Année académique**

**2004-2005**

## Table des Matières

<b>1 LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES ENTREPRISES.....</b>	<b>3</b>
1.1 ORIGINES DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES.....	3
1.2 LE CONTEXTE DE L'ÉQUIPE INTERCULTURELLE.....	3
1.3 LES FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION.....	4
1.3.1 <i>La religion.....</i>	4
1.3.2 <i>Le mode de raisonnement et de management.....</i>	4
1.3.3 <i>La distance hiérarchique.....</i>	4
1.3.4 <i>L'aversion pour le risque.....</i>	4
1.3.5 <i>Les contextes riches et pauvres en communications.....</i>	5
1.3.6 <i>La notion de temps.....</i>	5
1.3.7 <i>Masculinité contre féminité.....</i>	5
<b>2 L'ÉQUIPE INTERCULTURELLE.....</b>	<b>7</b>
2.1 LES AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ D'UNE ÉQUIPE.....	7
2.1.1 <i>S'adapter aux contextes locaux.....</i>	7
2.1.2 <i>Innover en confrontant les points de vue.....</i>	7
2.1.3 <i>Attirer des cadres à haut potentiel.....</i>	8
2.1.4 <i>Répondre à la complexité de l'environnement.....</i>	8
2.2 LES RISQUES DE LA DIVERSITÉ D'UNE ÉQUIPE.....	8
2.2.1 <i>La communication.....</i>	8
2.2.2 <i>La cohésion.....</i>	9
2.2.3 <i>Les stéréotypes.....</i>	9
2.2.4 <i>La conformité à la culture dominante.....</i>	9
2.2.5 <i>Susciter des incompréhensions.....</i>	9
2.2.6 <i>Accentuer les problèmes.....</i>	9
2.2.7 <i>Accélérer le taux de rotation du personnel.....</i>	9
2.2.8 <i>Générer des conflits.....</i>	10
<b>3 LE MANAGEMENT INTERCULTUREL.....</b>	<b>11</b>
3.1 AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE.....	11
3.2 LE NIVEAU DU MANAGER.....	12
3.2.1 <i>Quête de la confiance.....</i>	12
3.2.2 <i>Motiver.....</i>	12
3.2.3 <i>La gestion des conflits.....</i>	12
3.3 LE NIVEAU INDIVIDUEL : COMMENT DÉVELOPPER SA CAPACITÉ INTERCULTURELLE ?.....	13
3.3.1 <i>Compétences linguistiques.....</i>	13
3.3.2 <i>Capacité d'ouverture et d'écoute.....</i>	13
3.3.3 <i>Tolérance à l'incertitude.....</i>	13
3.3.4 <i>Expériences interculturelles.....</i>	13
<b>4 ETUDE DE CAS : LA MÉDIATION INTERCULTURELLE EN MILIEU HOSPITALIER ....</b>	<b>14</b>
<b>5 CONCLUSIONS.....</b>	<b>15</b>
<b>6 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>16</b>
<b>7 BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE.....</b>	<b>18</b>

## **Introduction**

Dans le contexte d'internationalisation actuel, les organisations sont de plus en plus confrontées à une main d'œuvre diversifiée. Le développement des échanges et la globalisation des marchés font que les organisations côtoient des cultures différentes. La reconnaissance de l'influence de l'« interculturalité » dans le management est en fait relativement récente. La diversité culturelle peut être un atout pour le groupe mais elle peut aussi constituer un frein. Il est un fait certain que la diversité d'une équipe de travail implique des variations par rapport à une équipe constituée d'autochtones. En effet, les attitudes et les comportements fondamentalement différents peuvent être à l'origine d'incompréhensions et de difficultés relationnelles. Les managers jouent, à tous les échelons de la hiérarchie, un rôle majeur dans l'animation d'équipes interculturelles.

Mon objet d'analyse est la gestion des équipes interculturelles en entreprise telle qu'elle se présente dans notre société industrialisée aujourd'hui. Ce travail permet une analyse pour pouvoir maîtriser ces situations complexes et pratiquer un management interculturel efficace. Je me limiterai aux entreprises en Occident qui deviennent de plus en plus pluriethniques.

Ce travail s'articule autour de quatre chapitres : le premier propose une vue théorique sur le sujet, le second est consacré à l'équipe culturelle en elle-même : quels sont les avantages et risques liés à la diversité dans une équipe ? Le troisième chapitre s'attache à montrer que le management interculturel recouvre des préoccupations aussi bien de l'entreprise, du manager qui anime les équipes et de l'individu lorsqu'il se retrouve face à une autre culture.

Le dernier chapitre traite du cas particulier de médiation interculturelle en milieu hospitalier, dans lequel j'explique ce qui est réalisé au sein de mon entreprise, les cliniques de l'IPAL.

## **1 La diversité culturelle dans les entreprises**

### **1.1 Origines de la diversité dans les entreprises**

L'impact des différentes cultures sur la gestion des entreprises au niveau international est aujourd'hui bien réel. L'internationalisation des sociétés est devenue une condition vitale si celles-ci veulent rester compétitives. Les marchés nationaux devenant trop exigus, les entreprises étendent leurs activités à l'étranger. Si beaucoup s'agrandissent en créant des filiales à l'étranger, elles doivent aussi souvent s'associer à d'autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions et autres alliances. Elles partagent ainsi les ressources, compétences et savoir-faire. Les motifs d'association sont généralement la valorisation des points forts de chaque partenaire et la possibilité de réaliser des synergies de coûts liées au partage des ressources.

Le paysage économique mondial a donc considérablement changé sur ces dix dernières années. Le développement des « Nouvelles Technologies » de l'Information et de la Communication lié à la mondialisation a modifié l'organisation des entreprises qui sont devenues des groupes multiculturels.

### **1.2 Le contexte de l'équipe interculturelle**

Les progrès rapides en matière de communication et d'information permettent aujourd'hui de réunir en temps réel des individus de nationalités différentes autour d'un même projet. Si avant on parlait d'équipes pluridisciplinaires qui regroupaient des individus avec des compétences professionnelles différentes, la différenciation est à un autre niveau pour l'équipe multiculturelle. Les équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre les individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevrier, 2000). La difficulté pour l'équipe s'accroît puisque les différences ne proviennent pas seulement d'une dimension professionnelle mais aussi à des valeurs ou des normes des individus.

Au niveau de la main d'œuvre locale, la libre circulation des personnes au sein de l'espace Schengen et l'immigration ont eu pour conséquence que la main d'œuvre locale présente de plus en plus des caractéristiques culturelles différentes. Il existe aussi des différences culturelles à l'intérieur d'un même pays : la Belgique en est un bel exemple, où trois communautés se partagent le territoire.

En Europe, il faut aussi tenir compte du flux constant de personnes qui recherchent un asile économique, essayant ainsi à valoriser leurs compétences professionnelles qui sont faiblement rémunérées dans leurs pays d'origine.

### 1.3 Les facteurs de différenciation

Il est nécessaire de mettre en évidence les variables qui décrivent les différentes cultures susceptibles d'être rencontrées dans les entreprises occidentales.

#### 1.3.1 La religion

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. On ne peut comprendre certaines sociétés sans référence à leur religion dominante. La religion peut être définie comme la recherche d'une vie selon trois postulats : un idéal, les pratiques pour l'atteindre et une vision du monde associée à une recherche de l'universel. Selon Chevrier (1990), en fonction de la religion, la vision du monde varie considérablement entre le fatalisme que l'on trouve chez les musulmans, soumis à Dieu et à sa volonté, et l'éthique protestante fondée sur le dur labeur et la croyance en la domination de la nature grâce à la technologie.

#### 1.3.2 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 qui en rend compte et à l'élaboration de règles et de lois; ce mode de raisonnement est courant chez les Anglo-Saxons.
- Le raisonnement déductif : on va du général au particulier, du principe à la conséquence ; il ne requiert pas une évidence actuelle et inspire fortement le mode de pensée en France.

A titre d'exemple, les Français cherchent avant tout à bien poser les problèmes à résoudre alors que les Américains sont surtout intéressés par les solutions, les conclusions.

#### 1.3.3 La distance hiérarchique

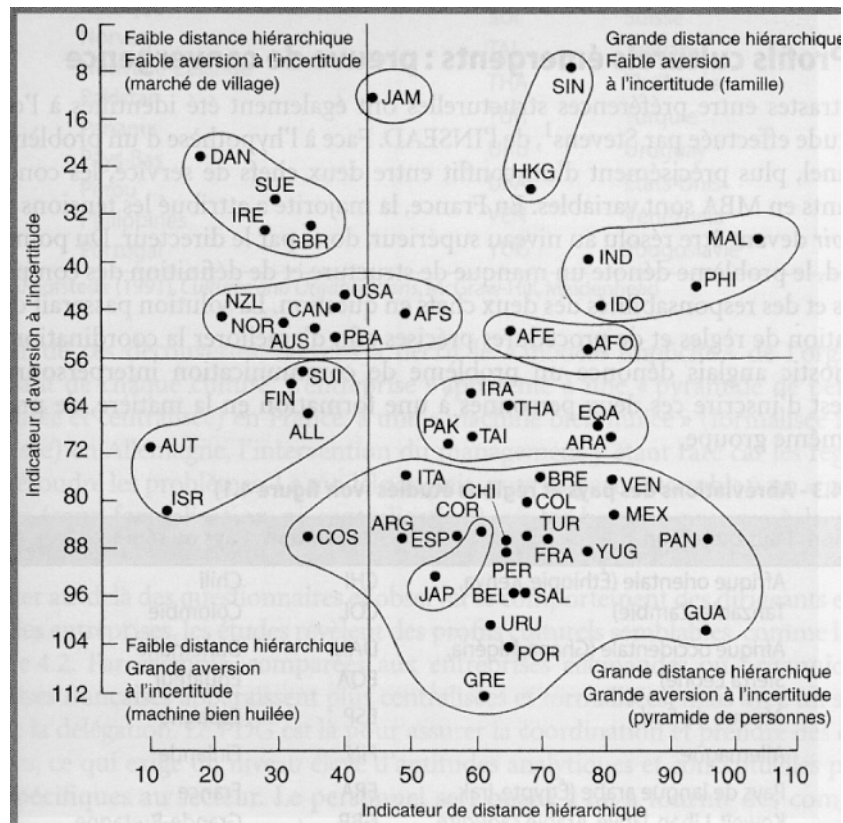
Elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. D'après Hofstede (1991), les entreprises installées dans des pays où la distance hiérarchique est élevée ont tendance à accumuler les échelons, à fonctionner avec du personnel de contrôle et à centraliser les décisions. Les dirigeants sont aussi respectés que les institutions faisant autorité.

#### 1.3.4 L'aversion pour le risque

L'aversion pour le risque fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité. Dans des pays où celle-ci est élevée, les dirigeants osent peu prendre des risques; ils préfèrent la stabilité et la sécurité. Le management consiste surtout à planifier, organiser, coordonner et contrôler.

Cette dimension se rapporte au niveau d'ambiguïté volontairement supporté par les individus. Les cultures à faible aversion pour le risque (comparé à d'autres cultures), se sentent beaucoup plus à l'aise dans les situations imprévues. En conséquence, les cultures à forte aversion pour le risque préfèrent la mise en place de règles formelles où n'importe quel risque peut générer une forme d'inquiétude plus élevée que les cultures à faible aversion pour le risque.

Comme le montre la figure 1, 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 par exemple les pays latins. À l'extrême opposé se trouvent les pays nordiques avec moins de hiérarchie, plus de décentralisation et moins de formalités.



**Fig 1 :** Cartes de Hofstede (Hofstede, 1991)

### 1.3.5 Les contextes riches et pauvres en communications

Selon E.T. Hall (1976), on peut distinguer des cultures à contexte fort ou faible. On entend ici par contexte, 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. Elle se formule à travers une définition d'objectifs et une communication précise et écrite.

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.

### 1.3.6 La notion de temps

L'anthropologue américain Edward T. Hall (1976) montre que la notion de temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. Il note que dans les pays monochrones (États-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.

Dans les pays polychrones (Afrique, Asie et dans une moindre mesure les peuples latins), le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe : il se dilate ou se rétracte selon les individus concernés.

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.

### 1.3.7 Masculinité contre féminité

Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture. Les cultures qui sont selon Hofstede (1991) "masculines " tendent à prévoir des attentes très

différentes des rôles des hommes et des femmes dans la société. Les cultures plus " féminines " montrent une plus grande ambiguïté dans les rôles prévus à chaque sexe.

Selon le tableau des contrastes européens (Chevrier 1990) où l'on retrouve les deux grandes tendances (latine et anglo-saxonne), voici quelques caractéristiques observées pour la Belgique :

Religion dominante	catholique
Mode de raisonnement	déductif
Orientation des valeurs	formel
Distance hiérarchique	élevée
Contexte en communication	intermédiaire
Mobilité sociale	Élevée
Mode d'organisation : mono-polychronisme	Intermédiaire

## **2 L'équipe interculturelle**

Il convient tout d'abord de définir la notion d'interculturel (Meier, 2004): c'est un processus dynamique d'interaction entre individus et groupes porteurs de représentations et de valeurs différentes.

Une équipe interculturelle est composée d'individus appartenant à des groupes culturels différents. Elle ne fonctionnera donc pas comme une équipe homogène. Quelles vont être les différences entre les deux? Le manager d'équipes interculturelles va sans doute être confronté à des complications qu'il devra gérer au mieux pour que le groupe reste efficient.

Le manager risque tout d'abord d'être confronté à la diversité culturelle qui accroît souvent la complexité du travail en équipe. Il existe pas moins de 164 définitions du mot culture (Schneider & Barsoux, 2003). Nous retiendrons celle du Néerlandais Hofstede : c'est la programmation collective du cerveau qui distingue un groupe humain d'un autre. La pression culturelle la plus forte au sein du groupe risque souvent de l'emporter. Le manager interculturel est amené à remettre ses connaissances en cause concernant les autres cultures. En effet, la culture n'est pas statique, elle est continuellement en mouvement. Il est important de dépasser les préjugés et stéréotypes en confrontant son regard sur la culture examinée.

### **2.1 Les avantages de la diversité d'une équipe**

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.

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 pistes.

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.

Enfin, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles ( Adler, 1994).

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

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usage des populations concernées. Il apparaît bien souvent essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que l'entreprise ait en son sein des équipes parlant la langue du pays et ayant une parfaite maîtrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux.

La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de marque, produit, communication) en fonction des valeurs et des attentes de la culture du pays. Une telle démarche peut permettre de se démarquer de ses concurrents.

#### **2.1.2 Innover en confrontant les points de vue**

Les différences entre cultures sont un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. La création de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité. La réalité interculturelle permet une confrontation des idées et des analyses en

faisant émerger des nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents. Elle permet de réduire les risques d'enfermement lié au faux sentiment de sécurité que procure le mode de pensée unique. La diversité culturelle offre donc un ensemble plus large de solutions pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles.

### 2.1.3 Attirer des cadres à haut potentiel

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

Des entreprises multiculturelles peuvent par conséquent constituer un atout dans le choix des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la promotion des plus compétents, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement où les changements sont rapides, avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut en effet devenir un avantage dans la gestion d'une carrière professionnelle. En vivant dans différents univers et en apprenant à s'adapter à un environnement nouveau, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité.

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

### 2.1.4 Répondre à la complexité de l'environnement

De nombreuses entreprises restent attachées au modèle hiérarchique pour gérer et coordonner leurs différentes activités. Ce modèle est basé sur l'autorité et pas forcément sur la compétence, et s'appuie sur un système d'information simple. En terme d'évolution, ce mode d'organisation peut constituer un frein aux changements. Il montre ses limites lorsqu'il faut répondre rapidement à la complexité de l'environnement.

La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur. Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant. Les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation peuvent assouplir certains principes d'organisation comme la coordination hiérarchique. La diversité culturelle permet ainsi d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise ; elle contribue à changer les mentalités et à créer des nouvelles conditions dans la gestion des équipes.

## 2.2 Les risques de la diversité d'une équipe

Il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable de situations dans lesquelles les différences se manifestent. La seconde est la difficulté de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité.

### 2.2.1 La communication

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans nul doute la communication. Selon Chevrier (1990), un manager passe en moyenne 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 suivre. 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.

### 2.2.2 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 personnel.

### 2.2.3 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 chacun.

### 2.2.4 La conformité à la culture dominante

Au sein d'une équipe de travail, le groupe majoritaire aura tendance à imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe. Cela s'apparente à un rejet des autres cultures.

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

### 2.2.6 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 culture.

### 2.2.7 Accélérer le taux de rotation du personnel

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Ceci implique notamment la possibilité d'inscrire l'action de l'individu dans la durée. Cela implique la création de relations entre les collaborateurs de l'entreprise en favorisant les rencontres, la continuité des contacts, et la mise en place d'équipes de travail soudées et solidaires.

C'est en effet de cette manière que l'entreprise peut créer une stabilité au sein de son organisation en favorisant l'esprit d'équipe et le sentiment d'intérêt général. L'entreprise doit motiver les acteurs autour de projets ou d'actions leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Dès lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut venir ralentir ce processus de construction collectif en créant des tensions entre nouveaux et anciens salariés. Il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clefs de l'organisation suivant l'intensité de

conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.

#### *2.2.8 Générer des conflits*

La réalité de la diversité peut se révéler délicate à gérer en raison de facteurs de compétitions internes et externes : critères de performance, recherche de solution ou de gain et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes internationales. L'exigence de résultats, le respect du timing, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et créer des conflits de valeurs.

### 3 Le management interculturel

Une des grandes évolutions consiste aujourd'hui à développer l'entreprise dans un contexte de mondialisation, en maîtrisant la complexité des organisations et la diversité culturelle. 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 travail. Cependant, les relations interculturelles à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ne sont pas simples à gérer. Les perceptions sélectives, la peur de la différence, les préjugés sont autant d'obstacles sur une ouverture vers l'autre. La relation entre groupes culturels distincts présente par conséquent des risques. Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser.

#### 3.1 Au niveau de l'entreprise

L'entreprise doit aujourd'hui utiliser les différences pour créer des synergies, rechercher de nouvelles alliances et des partenariats.

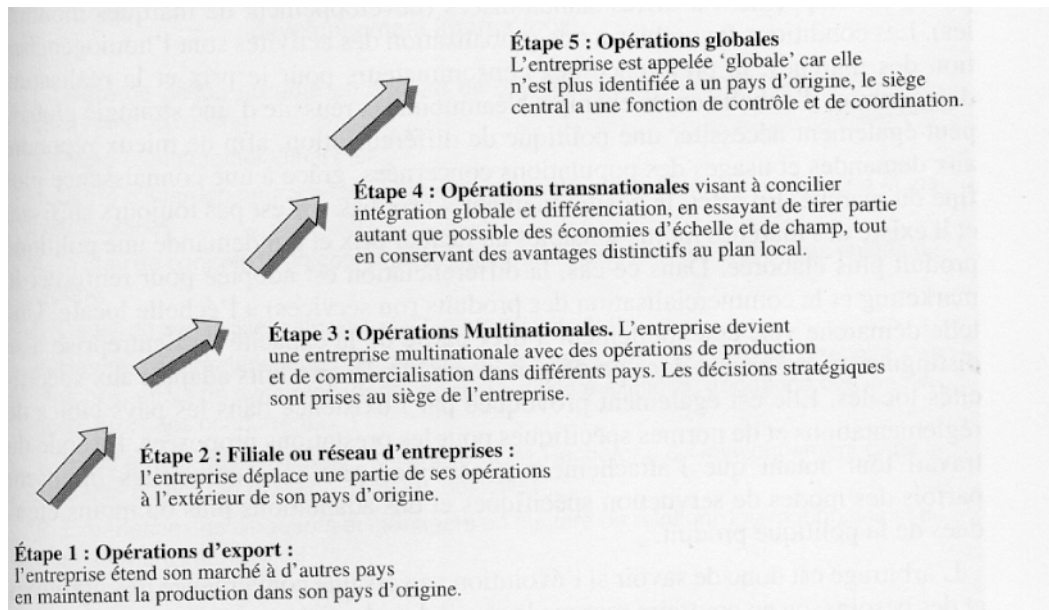
Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, les occidentaux considèrent que celle-ci doit être organisée de manière rationnelle. Les sciences de l'organisation sont d'ailleurs devenues des disciplines académiques reconnues. La façon de concevoir l'entreprise est toutefois déterminée par celle de concevoir le temps et les relations entre les individus.

Dans le contexte d'élargissement de l'Union Européenne, de globalisation de marché et de fusions entre grandes firmes de différents pays, les entreprises sont donc de plus en plus confrontées à d'autres nationalités et à d'autres cultures. Il convient de différencier les types d'entreprises concernées par le management interculturel. Selon Equilbey (2004), il faut distinguer :

- Les entreprises **nationales**, qui développent diverses activités hors des frontières nationales ;
- Les entreprises **internationales**, comme Procter & Gamble, sont structurées en Business Units autour de produits, avec des établissements à travers le monde. Le centre de décision, le système de production et de commercialisation se trouve dans le pays d'origine ;
- Les entreprises **multinationales** du type Philips dont les structures décentralisées recherchent leur adaptation permanente aux situations locales, en particulier grâce à l'embauche de managers locaux ;
- Les entreprises **transnationales**, sans réelle nationalité dominante. Elles travaillent dans une perspective de globalisation avec des adaptations locales. C'est le cas de Shell, d'IBM et de Hewlett Packard.

La plupart du temps, dans leurs sites dispersés à travers le monde, les entreprises remplacent les expatriés par des cadres locaux et cela pour des raisons principalement d'ordre économique.

L'internationalisation des entreprises revêt de multiples aspects. Elle peut être analysée comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à s'introduire sur des territoires culturellement économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national. Ce processus d'internationalisation pour l'entreprise comporte plusieurs étapes comme le montre la figure 2.



**Fig. 2 :** Les étapes du développement international des entreprises (Meier, 2004)

Les entreprises sont tenues de réaliser leur production et chacun doit contribuer à respecter les délais. On doit retenir une méthode, un mode d'organisation et donc élaborer un compromis. Chacun est amené à prendre sur lui et permettre ainsi à l'équipe de fonctionner.

### 3.2 Le niveau du manager

La gestion des conflits culturels constitue le plus gros enjeu des dirigeants dans leur activité quotidienne, en raison de la complexité des relations multiculturelles. En effet, les pratiques et comportements peuvent s'avérer être différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'entreprise.

La clef de la réussite du management d'équipes multiculturelles se trouve dans la motivation, la quête de confiance et la gestion des conflits.

#### 3.2.1 Quête de la confiance

La confiance entre équipiers est une condition extrêmement importante à la réussite de toute relation interculturelle. La confiance se situe au niveau du respect de la personne.

La clarté et la transparence des relations de travail doivent reposer sur des règles affichées et connues de tous.

La reconnaissance des individus est fondée sur l'équité ; le respect des personnes est quant à lui basé sur le savoir-vivre entre les individus.

#### 3.2.2 Motiver

L'objectif premier est de parvenir à rassembler l'ensemble des travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun. Les systèmes de motivation et de récompense peuvent révéler des oppositions culturelles selon que l'on privilégie les relations humaines ou la valorisation économique du travail. La motivation des équipes multiculturelles repose sur des facteurs comme la rémunération, la reconnaissance ou la satisfaction des besoins des individus.

#### 3.2.3 La gestion des conflits

Trois types de conflits peuvent être distingués :

- Les conflits d'objectifs : lorsque les finalités des parties divergent
- Les conflits cognitifs : lorsque les analyses menées par les différentes parties font apparaître des incompatibilités au niveau des formulations des hypothèses

- Les conflits affectifs : lorsque les sentiments exprimés par les parties sont incompatibles.

Les conflits ont généralement pour conséquence une perte de temps pour l'équipe, des pertes d'énergie et des dépenses de ressources inutiles.

### 3.3 Le niveau individuel : comment développer sa capacité interculturelle ?

Les entreprises cherchent de plus en plus des cadres à compétence multiculturelle pas seulement pour le cas d'expatriation dans une de leur filiale à l'étranger mais également pour collaborer efficacement avec des interlocuteurs étrangers.

Tout manager désireux de développer une compétence interculturelle doit correspondre à une démarche personnelle et continue. Cette démarche s'inscrit à deux niveaux : intellectuel et affectif et un certain nombre d'attitudes doivent être mises en pratique.

#### 3.3.1 Compétences linguistiques

Les compétences linguistiques sont indispensables pour communiquer. Il est important d'essayer de comprendre l'autre à partir d'éléments de la conversation courante telles que les formules d'usages.

Cette volonté de communiquer permet d'instaurer un climat de confiance essentiel pour la poursuite des contacts sur le plan professionnel.

#### 3.3.2 Capacité d'ouverture et d'écoute

Le manager doit s'intéresser aux pratiques et coutumes des autres personnes avec qui il est amené à travailler. Il va s'ouvrir aux autres cultures en essayant de ne pas tomber dans les stéréotypes et l'ethnocentrisme. Il doit prendre conscience de sa propre culture et en s'imaginant la façon dont elle est perçue par les autres

#### 3.3.3 Tolérance à l'incertitude

Le manager doit admettre qu'il peut rencontrer une part élevée d'incertitude dans ses relations professionnelles. Cela nécessitera de la flexibilité et de l'ouverture s'il veut gérer les problèmes liés à la diversité au sein d'une équipe de travail. Il doit être flexible en s'adaptant aux changements et en s'ouvrant aux idées nouvelles.

#### 3.3.4 Expériences interculturelles

Certaines expériences passées peuvent amener le manager à augmenter sa capacité à gérer les équipes interculturelles. Il peut utiliser ses expériences interculturelles ou celles des autres et en tirer les leçons nécessaires pour se préparer à son nouveau rôle.

Pour améliorer ses aptitudes à la communication interculturelle, de nombreuses capacités sont donc à développer. Tout individu est conduit, sur le plan professionnel ou social, à apprendre à gérer le changement.

#### **4 Etude de cas : la médiation interculturelle en milieu hospitalier**

Le concept de médiation interculturelle en milieu hospitalier a reçu un cadre légal et une structure officielle à la fin des années 90. Il est né d'une part, face à l'augmentation des flux migratoires et, d'autre part, face à l'importance de l'impact des obstacles à la communication dans le processus de soins et notamment les problèmes liés à la différence culturelle.

En 1997, sous l'impulsion de la conférence interministérielle à la Politique de l'Immigration et sous la responsabilité du Ministère des Affaires Sociales, le projet de médiation interculturelle est lancé dans les hôpitaux belges.

Dans le contexte hospitalier, la médiation interculturelle se résume aux fonctions suivantes :

1. amélioration de la communication entre les patients, les familles et les professionnels de la santé ;
2. information du personnel soignant sur les caractéristiques culturelles et religieuses des patients et sur les modes d'expressions relatifs à la santé, à la maladie et à la douleur, ainsi que sur les caractéristiques culturelles générales. ;
3. l'information des patients sur les caractéristiques générales du pays d'accueil en matière de santé ;
4. l'interprétariat ;
5. la défense des intérêts des usagers.

Le rôle du médiateur interculturel est donc d'amplifier et de favoriser la communication et la relation entre les partenaires d'un projet de soins en jouant le rôle d'un tiers facilitateur.

Depuis 1999, les hôpitaux belges qui accueillent une proportion importante de patients immigrés peuvent bénéficier d'un subside au Service Public Fédéral de Santé Publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, afin d'engager un médiateur interculturel. C'est ce qui a donné lieu à l'engagement d'une médiatrice interculturelle en 2003 au sein des cliniques de l'IPAL.

L'idée est que si des obstacles linguistiques ou culturels s'opposent à l'élaboration du projet commun de soins ou à son déroulement, il faut pouvoir les aplanir. Le médiateur intervient afin de jouer le rôle de facilitateur dans le but d'améliorer l'accessibilité et la qualité des soins aux personnes étrangères ou d'origine étrangère.

Au-delà de la notion de service au bénéficiaire (le patient), la médiation apporte une plus grande satisfaction dans le chef de tous les intervenants de la santé et donc, dans le chef de l'institution toute entière.

La plus-value peut être une anamnèse plus complète, un diagnostic plus adéquat, un traitement plus efficace donc le renforcement de la rigueur scientifique de l'institution et l'amélioration de la qualité des soins administrés. C'est aussi, un gain de temps pour le personnel et un séjour plus court pour le patient, une diminution du nombre de ré-hospitalisations, une rationalisation des ressources pour l'institution et un travail plus confortable, plus sécurisant et plus serein pour le soignant.

De plus, le patient satisfait de sa relation au personnel devient un patient plus calme, plus coopératif et un « client » fidèle. En effet, la qualité des relations est la raison la plus souvent avancée par les patients pour expliquer leur choix, leur fidélité à un médecin ou à un service.

L'introduction d'un médiateur a parfois été vécu en termes de concurrence. Ce sentiment est souvent observé chez ceux qui se plaignent déjà (souvent à juste titre) de ne pas avoir assez de temps pour communiquer avec leurs patients et qui n'apprécient pas toujours la présence d'une personne qui ne provient pas du monde médical. Néanmoins, il semble que dans les faits et avec le temps, ils ont eu à y gagner.

## **5 Conclusions**

Les firmes accordent un nouvel intérêt à la dimension interculturelle du management. Le paysage économique mondial s'est profondément transformé aux cours de ces dix dernières années. Le développement des investisseurs étrangers, les progrès réalisés en matière de communication et d'information, conjugués aux stratégies de croissance des entreprises opérées à l'échelle mondiale ont eu pour effet de modifier durablement l'organisation des firmes ainsi que leur identité. Les entreprises sont devenues des groupes multiculturels et multilingues où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités.

Ce travail présente plusieurs actions à mettre en œuvre et dont le gestionnaire doit tenir compte s'il veut améliorer les situations de travail d'équipes interculturelles.

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

Il importe que les organisations puissent gérer la réalité plurielle si l'on veut éviter des problèmes de susceptibilités et plus généralement des conflits entre cultures. Ainsi si la différence entre cultures peut alimenter la créativité et l'innovation au sein des équipes, elle demande de la part des dirigeants de l'attention et des efforts afin de créer une véritable dynamique de groupe.

## **6 Références Bibliographiques**

### **OUVRAGES**

ADLER Nancy. *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*. Ottawa: Editions Reynald et Goulet, 1994, 324 p.  
ISBN : 2-89377-073-8

BARTLETT C.A., GHOSHAL S. *Managing across Borders: the Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989, 416 p.  
ISBN : 1578517079

CHEVRIER Sylvie. *Le management interculturel*. Paris: Presses universitaires de France, 1990, 128 p.  
ISBN: 2130540279

CHEVRIER Sylvie. *Le management des équipes interculturelles.*, Paris, Presses universitaires de France , 2000, 221p.  
ISBN : 2-13050977-0

EQUILBEY Noël. *Le management interculturel*. Colombelles: Editions EMS management et société, 2004, 201 p.  
ISBN : 2-84769-017-4

FLORENCE Eric, JAMIN Jérôme. *Médiations interculturelles et institutions*. Belgique: Bruylant-Academia SA éditions, 2003, 116 p.  
ISBN : 2-87209-720-1

GAO Bin. *Le manager face aux défis de la mondialisation*. Paris: Vuibert Editions, collection Elde nationale d'assurances, 2002, 117 p.

HALL E.T. *Beyond culture*. New York: Anchor Press, 1976, 298 p.  
ISBN: 0844665517

HOFSTEDE Geert. *Cultures and Organizations, software of the mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Cambridge: Graw-Hill book company, 1991, 279 p.  
ISBN: 0070293074

GAUTHEY Franck, XARDEL Dominique. *Management interculturel. Mythes et réalité*. Paris: Editions Economica, 1990, 126 p.  
ISBN : 2-71781847-2

MEIER Olivier. *Management interculturel: stratégie-organisation-performance*. Paris: Editions Dunod, 2004, 259 p.  
ISBN : 2-10-007525-X

NIZET Jean, PICHAULT François. *Introduction à la théorie des configurations*. Bruxelles: Editions De Boeck Université, 2001, 195 p.  
ISBN 2-80413842-9

QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc. *Manuel de recherches en sciences sociales*. Paris: Dunod, 1995, 284 p.  
ISBN : 2-10-002656-9



SCHNEIDER Susan C.; BARSOUX Jean-Louis. *Management interculturel*. Paris: Pearson Education, 2003, 329 p.  
ISBN 2-7440-7015-7

### **PERIODIQUES**

BONN Charles, LECA Jean, ALILI Rochdy et al. *Les médiations culturelles*. Hommes et migrations, 1993, n° 11, pp.1-40.

### **SITES INTERNET**

## 7 Bibliographie commentée

<p>CAZAL D., PERETTI J-M. <i>L'Europe des ressources humaines</i>. Paris: Editions Liaisons, 1992, 257 p. ISBN : 2-87880-054-0</p>	<p>Cet ouvrage présente les spécificités des ressources humaines et des pratiques de leur gestion dans les différents pays de la Communauté européenne. Pour chaque pays ou ensemble de pays, il analyse l'évolution de la fonction ressources humaines, la gestion de l'emploi et la rémunération, la formation et les relations sociales.</p>
<p>CHEVRIER Sylvie. <i>Le management des équipes interculturelles</i>. Paris: Presses universitaires de France, 2000, 211 p. ISBN : 2-13050977-0</p>	<p>Les notes de pages 123 à 142 reprennent les origines et perspectives du management interculturel. L'auteur dresse également un panorama des pistes qui s'offrent au manager international pour mieux gérer ses équipes.</p>
<p>CUCHE D., <i>La notion de culture dans les sciences sociales</i>, Paris: Editions La Découverte, 2001, 124 p. ISBN : 2-7071-4264-6</p>	<p>L'auteur fait le tour du sujet en présentant les grandes lignes de la pensée des chercheurs qui ont compté dans la définition scientifique du concept de culture. Les enjeux et usages sociaux de la notion de culture sont abordés dans le dernier chapitre.</p>
<p>DUPRIEZ P., SIMONS S. <i>La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel</i>. Bruxelles: Editions De Boeck Université, 2000, 356 p. ISBN : 2-8041-3476-8</p>	<p>Le livre donne une vue d'ensemble sur le sujet et donnent des outils pour les entreprises et les managers pour appréhender cette nouvelle réalité. Les auteurs donnent les applications du management interculturelle</p>
<p>GAUTHEY Franck, XARDEL Dominique. <i>Management interculturel. Mythes et réalité</i>. Paris: Editions Economica, 1990, 126 p. ISBN : 2-71781847-2</p>	<p>Au travers de nombreux exemples et de cas vécus, les auteurs expliquent les imbrications de cultures différentes auxquels sont confrontés les entreprises. Le chapitre 9 relate de la vision française sur les étrangers.</p>
<p>IRIBARNE Philippe et al. <i>Cultures et Mondialisation. Gérer par au-delà des frontières</i>. , 1998, 354 p ISBN : 2020542811</p>	<p>Le livre relate des expériences de cultures en entreprise : démarches de modernisation au Québec, en Belgique et en France ; situations de gestion où les français coopèrent avec des Slovènes, des Suédois et des Suisses, émergence de modes de gestion modernes au Cameroun et au Maroc, etc.</p>
<p>MARTINIELLO M., <i>L'ethnicité dans les sciences sociales contemporaines</i>. Paris: Presses universitaires de France, 1995, 128 p. ISBN : 2130471498</p>	<p>Dans une brève introduction sur la genèse du concept d'ethnicité, l'ouvrage analyse les grandes écoles de pensée sur le sujet. Il fait ensuite une équivalence entre l'ethnicité et des concepts voisins: culture, nationalisme, race, religion, etc.</p>
<p>UNTEREINER Gilles. <i>Différences culturelles et management</i>. Paris: Maxima Laurent du Mesnil, 2004, 307 p. ISBN : 2840013061</p>	<p>Ce livre s'intéresse aux différences culturelles internationales, et plus particulièrement les relations économiques avec le plus grand partenaire européen de la France, l'Allemagne.</p>
<p>SCHNEIDER Susan C; BARSOUX Jean-Louis. <i>Management interculturel</i>. 2eme</p>	<p>L'ouvrage se compose de trois parties. La première fournit au lecteur un cadre</p>

édition. Paris: Pearson Education, 2003, 329 p. ISBN 2-7440-7015-7	conceptuel permettant d'analyser ce qu'est une culture. La deuxième partie montre comment la culture influence les pratiques managériales La troisième partie met l'accent sur les façons les plus efficaces dont les dirigeants gèrent au quotidien les différences culturelles.
---	---