

UE : Réalités psyco-sociales du travail

- **AA : Management de l'interculturalité**

Delatte Alexandra

Cursus Bachelier Conseiller(e) social(e)

PLAN DU COURS

CHAPITRE 1 : De la culture au management interculturel - Approche définitionnelle

- 1. Le concept de culture et autres associées----- 4
- 2. Le management interculturel----- 5

CHAPITRE 2 : Les approches culturelles impliquées dans les pratiques managériales

- 1. L'approche de Geert Hofstede-----7
- 2. L'approche de Trompenaars-----12
- 3. Les types de diversité-----18
- 4. Les approches managériales de la diversité culturelle----- 18

CHAPITRE 3 : L'équipe interculturelle

- 1. Les avantages de la diversité culturelle-----22
- 2. Les risques de la diversité d'une équipe-----23

CHAPITRE 4 : Manager des équipes interculturelles

- 1. Approcher les différences dans le management-----25
- 2. Le management interculturel-----26

MANAGEMENT DE L'INTERCULTURALITE

L'environnement international est de plus en plus complexe, ouvert et avec une concurrence élargie. Elle implique des interactions entre cultures qui deviennent un enjeu essentiel tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles. Ainsi, la prise en compte des différences culturelles est primordiale.

Ce changement nécessite une gestion adéquate car les conflits d'ordre culturels constituent l'un des risques majeurs auxquels doit faire face un manager ayant en charge une équipe multiculturelle.

Ce cours poursuit les objectifs suivants :

- Familiariser l'étudiant à différents concepts en lien avec la culture afin de mieux comprendre les enjeux des interactions culturelles en milieu professionnel ;
- Donner des outils pour faciliter la collaboration interculturelle en entreprise soit en tant que collaborateur, soit en tant que manager.

Ainsi, le premier chapitre de ce cours sera consacré à un exercice définitionnel des concepts qui nous paraissent primordial à saisir pour bien comprendre les enjeux de l'interculturalité en milieu professionnel. Ces concepts sont ceux de la culture, la diversité culturelle, la multiculturalité, l'interculturalité et le management interculturel. Il existe un nombre important de définitions entourant ces concepts. Nous nous centrerons sur celles de la sociologie mais également celles des sciences de gestion. Nous établirons également une revue de littérature des théories relatives à la collaboration interculturelle ainsi que les politiques de gestion des différences culturelles au sein des entreprises. Les chapitres 3 et 4 tenteront de répondre à un ensemble de questions fondamentales pour l'entreprise interculturelle, à savoir :

- 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 ? ;

CHAPITRE 1 : De la culture au management interculturel -

Approche définitionnelle

1. Le concept de culture et autres associées

Parmi les nombreuses définitions de **la culture**, celle de l'anthropologue américain C. Kluckhohn (1952) apparaît comme une référence. La culture représente, pour lui, des manières de penser, de sentir, d'agir et de réagir d'un groupe humain, acquises et transmises par des symboles, et qui représentent son identité spécifique. 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). 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.32).

La culture organisationnelle ou appelée également la 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 : <https://isabellegenest.wordpress.com/2010/04/12/cultureorganisationnelle/>). Elle 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 des expériences de vie du ou des fondateurs de l'entreprise et des travailleurs. Ceux-ci 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. Toute entreprise est composée d'individus issus de 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 développement.

Quant à **la diversité culturelle**, il s'agit d'une notion polysémique recouvrant des réalités disparates. Dans le monde professionnel, elle fait référence à la diversité du personnel c'est-à-dire à un certain nombre d'attributs liés au personnel. L'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc., représentent ces différents attributs. En d'autres termes, 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 aux groupes de personnes ne partageant pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Elle signifie également que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir. 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).

Nombreuses sont les études qui soulignent les avantages et les inconvénients de la diversité culturelle dans le milieu de travail. Pour en tirer profit, 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.

L'interculturalité, quant à elle, met en évidence deux ou plusieurs cultures qui interagissent de façon horizontale et synergique. En d'autres termes, aucun groupe ne peut se trouver au-dessus des autres, favorisant ainsi l'intégration et la convivialité des personnes. Les relations interculturelles de cette nature requièrent le respect de la diversité ; même si les conflits sont imprévisibles et inévitables, ils peuvent être résolus au moyen du respect, du dialogue et de la concertation. La notion se distingue du multiculturalisme et du pluralisme du fait de son intention directe de promouvoir le dialogue et de la relation entre les différentes cultures. L'interculturalité dépend de divers facteurs, tels que les différentes conceptions de culture, les obstacles communicatifs, l'absence de politiques gouvernementales, les hiérarchies sociales et les différences économiques. Il existe aussi l'interculturalité interpersonnelle, qui a lieu lorsque des personnes dont les cultures sont différentes entrent en contact directe par le biais d'un moyen électronique, comme Internet, la radio ou la télévision (<https://lesdefinitions.fr/interculturalite>).

2. Le 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 travail. La diversification de la main d'œuvre et la globalisation de l'économie favorisent 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 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 un des facteurs d'échecs de ce rapprochement), ce qui aboutit 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 rencontrées dans le management des alliances ou des acquisitions internationales sont la mauvaise gestion des différences culturelles. Pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion. 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* » (Pierre Dupriez et Solange Simons, 2002, p.6).

Dès lors, pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion. Le management interculturel se rapporte à l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité d'une entreprise. En effet, 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 gestion (Dupriez, 2005).

CHAPITRE 2 : Les approches culturelles impliquées dans les pratiques managériales

1 L'approche de Geert Hofstede

« Hofstede, s'est penché sur l'évaluation des attitudes et des valeurs qui pourraient être associées aux comportements en milieu professionnel, 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) (Bollinger et Hofstede, 1987) 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. Sa théorie comprend une étude fondamentale sur les valeurs dominantes des pays et sur la manière dont ces valeurs influent sur le comportement en entreprise.

Hofstede explique la similitude des réactions par ce qu'il appelle « la programmation mentale » des individus. Il explique que cette programmation s'établit sur 3 niveaux : l'universel, le collectif et l'individuel. Le niveau universel englobe le fonctionnement physique de toute l'humanité. La douleur, par exemple, se traduit par les larmes pour tous les individus du monde. Le niveau collectif comprend tous les comportements des individus appartenant au même groupe. La notion de culture apparaît dans ce niveau. Le niveau individuel explique les différences de comportement entre individus d'une même culture. Hofstede a cherché à analyser les comportements humains dans des situations similaires afin de découvrir ce qui les différencie. Son étude, faite dans l'entreprise multinationale IBM se base sur l'idée que la seule chose qui peut différencier les groupes nationaux dans un milieu multinational si homogène, (homogénéité de la culture organisationnelle) est la nationalité (autrement dit, la culture nationale) elle-même.

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. 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). Hofstede a identifié cinq dimensions et classé 53 pays sur des indices correspondant à chaque dimension et normalisée par rapport à des valeurs (en 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. 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 cinquième dimension, l'orientation temporelle pour rendre compte des valeurs symbolisant la Chine. Enfin, en 2010, Hofstede, introduit une sixième dimension qui oppose l'indulgence et la sévérité. Les six dimensions de la culture sont les suivantes :

- La distance hiérarchique : Elle se définit comme le degré d'inégalité perçu et accepté par le membre le plus faible d'une organisation ou institution. La distance hiérarchique correspond au degré jusqu'auquel les membres les moins puissants d'une société sont prêts à accepter que le pouvoir soit réparti de manière inéquitable. Elle correspond donc au désir d'égalité et d'indépendance des membres d'une société. Elle se mesure à partir des « systèmes de valeurs » de ceux qui ont le moins de pouvoir et s'explique à partir du comportement de ceux qui ont le plus de pouvoir. 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 ou inégalement) et comment les décisions des détenteurs du pouvoir doivent être considérées (contestées ou acceptées). Hofstede mesure la distance sur une échelle de 0 (faible) à 100 (forte). **« Les valeurs concernant cette dimension culturelle sont élevées dans les pays de l'Europe de l'Est, la majorité des pays asiatiques, les pays latins, etc. La grande distance hiérarchique, présente dans ces pays-là, est exprimée de différentes manières. Elle est caractérisée par un style de direction autocratique et par un pouvoir centralisé. À contrario, les pays germanophones, scandinaves et baltes, et les pays anglo-saxons ont des scores faibles. Dans les organisations de ces pays-là, le pouvoir est souvent décentralisé, et les lignes hiérarchiques sont généralement plus courtes. Du côté de la Belgique (score 65) et de la France (score 68), Le travailleur accepte de se soumettre (avec des marges de manœuvre et une liberté d'expression démocratique) aux supérieurs : cela fait partie des accords et des principes repris et négociés au moment de la signature du contrat de travail. Une pleine transparence est de mise lorsqu'il s'agit de définir les conditions de travail et salariales (et les futures marges de négociation possibles en fonction des résultats individuels) afin de démarrer la collaboration sur de bonnes bases et sur le consentement. Le service GRH joue un peu le rôle de « tampon » dans les rapports entre les ouvriers et les supérieurs hiérarchiques avec pour finalité d'améliorer cette distance »** (Hafad Youssera, 2020, p.29).
- L'individualisme et le collectivisme : Il décrit le degré auquel une culture s'appuie sur le groupe ou plutôt la prédominance de l'individualisme. Il démontre qu'il existe un lien étroit entre la richesse nationale d'un pays et le degré d'individualisme. L'indice de degré d'individualisme serait donc élevé dans les pays riches et faible dans les pays pauvres. L'échelle va de 0 (culture communautaire) à 100 (culture individualiste). **« La plupart des sociétés occidentales sont composées de cultures individualistes. Dans ces pays, les individus accordent une haute importance à leur vie personnelle et recherchent avant tout une reconnaissance individuelle. Dès lors, la relation est basée sur l'indépendance des personnes et le cloisonnement plutôt que sur la coopération. En outre, les pays en développement, notamment ceux d'Amérique latine et d'Asie orientale sont fondés sur le collectivisme. Les personnes provenant de ces pays-là valorisent le groupe et l'importance qu'ils accordent à la reconnaissance du groupe facilite le travail et l'élaboration de consensus. Concernant l'individualisme, les pays obtenant l'indice le plus élevé sont l'Autriche et la Nouvelle-Zélande avec un score de 90 et de 79. Ces pays sont suivis de près par les pays d'Europe tels que l'Italie, la Belgique, la France.**

Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont d'amener les travailleurs à pouvoir travailler en équipe et de favoriser la cohésion sociale entre chaque membre de l'organisation, au-delà de la reconnaissance de la valeur/compétence/motivation de chaque travailleur. Il faudra être plus créatif dans les pays ayant un score élevé, c'est-à-dire une culture plus individualiste » (Hafad Youssera, 2020, p.31).

- La dimension masculine/féminine : Le masculin définit l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession, alors que le féminin a trait à l'importance accordée aux valeurs liées à l'environnement social ou à l'entraide. Sont donc qualifiées de « masculines » les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (l'homme doit être fort, s'imposer, s'intéresser à la réussite matérielle quand la femme est censée être plutôt modeste, tendre et soucieuse de la qualité de vie des membres du groupe). Les succès sont mesurés en termes de richesse et de reconnaissance. Et sont qualifiées de « féminines », les sociétés où les rôles sont interchangeables (les hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés tous deux par la qualité de vie des membres). Le succès est mesuré en termes du réseau relationnel et de conditions de vie. L'échelle est comprise entre 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine). ***« Nous retrouvons des sociétés à traits masculins dans les pays d'Europe de l'Est, de nombreux pays latins, les pays germanophones et le Japon. Nous pouvons déterminer ces cultures par une distinction très élevée des rôles respectifs des hommes et des femmes ainsi qu'une prédominance des valeurs traditionnelles masculines comme l'assurance, la compétition et la domination. Dans les sociétés à traits féminins, nous retrouvons les pays scandinaves et baltes. Dans ces cultures, la répartition des rôles entre les hommes et les femmes est moins visible, et les valeurs traditionnellement associées au rôle de la femme comme la modestie, les relations interpersonnelles et le souci du cadre de vie sont très présentes. Concernant la culture masculine, l'Autriche, l'Italie, le Mexique obtiennent des scores élevés. La répartition des tâches dans ces endroits-là est clairement distincte, les hommes sont sûrs d'eux et sont orientés vers la réussite. Les pays obtenant des scores faibles comme la France et la Belgique disposent d'une culture à tendance féminine. En effet, la répartition des tâches dans ces organisations est moins distincte, les rôles endossés par les hommes et les femmes se confondent contrairement aux cultures à traits masculins »*** (Hafad Youssera, 2020, p.32).
- Le contrôle de l'incertitude : Cette dimension fait allusion au sentiment de malaise dans une société dû à l'incertitude ; une trop grande incertitude engendre une anxiété intolérable. Le degré de contrôle de l'incertitude d'un pays mesure le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autres par le stress et le besoin de tout prévoir. Dans une culture à fort degré de contrôle de l'incertitude, on constate un besoin de règles et de formalité visant à structurer la vie. De plus, cette culture va préférer la prévision, le contrôle et l'élimination des risques dans un sens large, les individus sont plutôt remuants, émotifs, agressifs et actifs. En revanche dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, ils donnent l'impression d'être calmes, décontractés, retenus, indolents. L'échelle du contrôle de l'incertitude va de 0 (faible contrôle) et 120 (fort contrôle).

- « **Les pays qui obtiennent des scores élevés sur cette dimension sont, pour la majeure partie, des pays d'Amérique latine, d'Europe et des méditerranéens. Les entreprises concernées cherchent à instaurer un climat de sécurité afin de limiter l'incertitude car, les individus éprouvent plus d'anxiété face à des situations imprévues. A cet effet, ces institutions utilisent des lois et des règlements. Dans les organisations, cette détermination de contrôler l'incertitude se traduit par des structures plus formalisées. A contrario, on retrouve parmi les pays tels que les scandinaves, les pays d'Asie orientale et les pays anglo-saxons, des cultures qui acceptent de manière plus facile des situations incertaines. En effet, comme les personnes ont un sentiment de sécurité et se montrent plus tolérants face à des comportements différents, ils prennent avec beaucoup plus de facilité les risques, sans ressentir le besoin de contrôler l'incertitude liée à des événements incertains. Pour le contrôle de l'incertitude, le Portugal, la Belgique ou encore la France, ... obtiennent un score élevé allant jusque 104 pour le Portugal et 86 pour la France. Cela représente la tendance naturelle plus élevée des travailleurs à voir/ressentir comme menaçante, l'incertitude.** (Hafad Youssera, 2020, p.33). Face à l'incertitude, les syndicats sont de grande importance car ils défendent les intérêts des travailleurs et peuvent avoir un rôle économique mais également un rôle plus général. Ils sont là pour éviter les baisses de salaires, limiter les horaires de travail, ... Les syndicats sont également présents pour les demandeurs d'emploi, aussi confrontés à l'incertitude. La GRH, parfois guidée ou rappelée à l'ordre par les syndicats, veille également au respect de l'absence de discrimination pour les personnes de différentes cultures (conformément au droit belge).

- L'orientation temporelle (dynamisme confucéen) : Elle se base sur les enseignements de Confucius dont les valeurs sont le plus souvent trouvées dans les cultures de l'Est que dans celles de l'Ouest. Les valeurs confucéennes sont l'endurance, le respect des traditions, la stabilité personnelle et la patience. Cet indice mesure le niveau d'attachement d'une société à une perspective à long terme plutôt qu'à une vision à court terme. Hofstede a classé les valeurs confucéennes en deux dimensions opposées :
 - ✚ D'un côté les valeurs orientées à long terme auront des valeurs axées sur le futur comme la persévérance, l'économie, avoir la notion de la honte et soutenir les relations par le statut (père- fils, grand frère -petit frère) ;
 - ✚ De l'autre côté, les valeurs plus orientées à court terme auront des valeurs tournées vers le passé et le présent comme la stabilité personnelle, le respect de la tradition, protection de l'honneur et le respect des engagements sociaux.

L'échelle de cette dimension est comprise entre 0 (orientation à court terme) et 100 (orientation à long terme). « **Les pays qui obtiennent des scores élevés sur cette dimension sont, pour la majeure partie, les pays d'Asie, les pays d'Europe de l'Est et l'Allemagne. La prévoyance et la persévérance sont les valeurs associées à ces cultures qui sont orientées vers le long terme. Les institutions concernées s'intéressent particulièrement à la position qu'elles occupent sur le marché et visent généralement des résultats sur le plus long terme. En revanche, nous avons les pays comme ceux d'Amérique latine et d'Afrique qui obtiennent des résultats plus faibles sur cette dimension.**

Les différentes cultures de ces pays, orientées vers le court terme, sont caractérisées par des valeurs associées au respect de la tradition et des obligations sociales, ainsi qu'à l'épanouissement personnel. Les entreprises accordent une importance aux résultats, notamment aux résultats financiers qui peuvent être atteints sur le court terme.

La Belgique et la France obtiennent un score de 63 contre un score de 14 pour le Maroc. La culture française paraît être orientée vers le long terme plutôt que vers le court terme. Nous pouvons également prendre l'exemple de la culture américaine où les habitants de ce pays sont beaucoup plus tournés vers le long terme que les habitants du Mexique par exemple » (Hafad Youssera, 2020, p.34).

- L'indulgence/Sévérité : Cette dimension évalue dans quelle mesure les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux comme le bonheur, 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 divertissement. L'échelle de cette dimension va de 0 (sévérité) à 100 (indulgence). *« Les pays qui se caractérisent des scores élevés sur cette dimension sont, pour la majeure partie, les pays d'Amérique latine, les pays africains et les pays occidentaux. Les individus de ces cultures tendent à adopter une attitude plus optimiste et à être plus heureux. À contrario, dans les pays qui obtiennent des valeurs faibles tels que les pays de l'ex-bloc soviétique et plusieurs pays asiatiques (comme le Bangladesh, la Chine, Hong Kong, l'Inde), la société s'organise de manière plus rigoureuse, et les individus sont plus souvent pessimistes. Les cultures belge et française obtiennent une valeur moyenne concernant cette dimension. En effet, elle se caractérise par un degré d'indulgence, mais également par la conviction de l'utilité des normes sociales qui régissent la vie des personnes. Le nombre d'effectifs ne peut pas permettre d'accorder des congés à tout le monde selon leurs envies, au risque que la production ne puisse se poursuivre correctement. Il faudrait alors arrêter quelques lignes de production et ce n'est pas du tout rentable pour l'organisation. Un équilibre est donc à trouver. Pour éviter toute injustice, conformément au règlement de travail, les demandes de congés sont acceptées par priorités. Tout d'abord, le premier qui rend sa feuille de demande de congés a la priorité absolue. Ensuite, vient la situation professionnelle du travailleur relative à son ancienneté dans l'entreprise, puis sa situation personnelle » (Hafad Youssera, 2020, p.35).*

Tableau : 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-elles 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-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 multinationales, Sylvie Chevrier, 2012, p.16

Ces dimensions culturelles permettent de faciliter la compréhension de toute entreprise multiculturelle. Elles offrent un soutien à toutes actions RH et soutiennent les managers de gérer de manière éclairée les travailleurs provenant de cultures diverses.

2. 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 développe 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 séquentiel 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.

Trompenaars et Hampden- Turner (1993) 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.

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. Ce modèle doit interpeller le manager qui, dans ses responsabilités quotidiennes doit intégrer la « variable culture » dans son management afin d'en tirer profit.

Le tableau ci-après offre une 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
Mission 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.

Quelques explications s'imposent :

(<https://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>) :

- Universalisme/particularisme :

Selon Trompenaars, la question la plus importante à se poser est : “Qu’est-ce qui paraît le plus important au sein de l’équipe, les règles ou les relations ?”

La réponse à cette question dépendra de notre culture. Les cultures « universalistes » considèrent qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quels que soient la situation ou le contexte. Elles sont par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation. À l'inverse, les cultures « particularistes » accordent une attention soutenue aux contraintes relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Confrontée à un problème donné, la culture particulariste cherche avant tout une solution adaptée à la situation. A l'inverse, les cultures universalistes considèrent qu'une solution qui a permis de résoudre un problème peut toujours être appliquée.

Exemple

Face à une information confidentielle, un responsable américain gardera le secret et évitera d'en parler même à des personnes proches en qui il a toute confiance. Il ne prendra donc pas en compte l'aspect particulier de la situation. Inversement, le manager indonésien ou russe aura tendance à partager cette information avec ceux qui sont concernés et avec qui il entretient des relations amicales.

- Collectivisme/individualisme

Fonctionnez-vous plutôt comme membre d'un groupe ou en individuel ?

L'individualisme se définit comme une orientation fondamentale vers soi-même (égocentrisme). Le collectivisme correspond, à l'inverse, à une orientation fondamentale vers la réalisation de buts et objectifs en commun. Il intègre par conséquent la recherche de valeurs partagées (recherche du consensus).

Exemple

Cette dimension trouve une application dans les différences entre Français et suédois, caractérisées par une conception opposée des intérêts individuels et collectifs. Alors que le français aime contester et se complait à rechercher son intérêt personnel en augmentant ses marges de manœuvres au détriment des autres, les Suédois se positionnent et se comportent en conformité avec leur groupe. Dans la culture suédoise, la pression sociale est très forte sur les individus et a pour effet d'inscrire la relation dans une logique consensuelle, en privilégiant le groupe sur l'individu.

- Neutralité/affectivité

Combien affichez-vous vos émotions ?

Dans certains pays, il est naturel d'exposer ses états d'âme dans l'entreprise tandis que pour d'autres nationalités une telle attitude sera mal perçue par les acteurs de l'organisation. Les cultures « objectives » privilégient en effet les attitudes neutres, rationnelles, dépassionnées. Elles préfèrent éviter d'exprimer leurs sentiments surtout sur le lieu de travail. Au contraire, les cultures « subjectives » font appel aux attitudes et émotions et n'hésitent pas à exposer leurs sentiments dans le cadre de relations professionnelles.

En affaires, chaque type de culture va donc réagir de façon différente face à des situations à forte dimension affective. Pour F. Trompenaars, il est important de prendre conscience de ces différences pour ne pas les interpréter hâtivement, en commettant des erreurs d'interprétations.

Exemple

C'est ainsi qu'en Amérique du Nord et en Allemagne, les relations d'affaires sont circonscrites au travail et à la réalisation des objectifs, contrairement à des pays comme l'Argentine ou le Brésil. Ainsi, en fonction des cultures en présence, des changements fréquents de ton (dans la ix) au cours d'une réunion de travail seront sujets à des interprétations de nature différente. Les Allemands verront dans ces changements un manque de maîtrise de soi, pour cause d'anxiété et de nervosité. Au contraire, les négociateurs argentins considéreront ces changements comme une marque d'implication et d'intérêt vis-à-vis du projet.

- Culture spécifique/diffuse

Jusqu'à quel niveau vous impliquez-vous vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ?

La part d'intimité dédiée aux autres dans le cadre professionnel peut varier selon les cultures. On peut ainsi distinguer les cultures « limitées » et les cultures « diffuses ». Les individus appartenant à une culture limitée effectueront un clivage entre leur vie privée et leur vie professionnelle. À l'inverse, les représentants de cultures plus diffuses auront tendance à lier la vie privée à la vie professionnelle.

Exemple

Dans le cadre d'une réunion regroupant des directeurs de plusieurs filiales étrangères d'un grand groupe, un différend apparaît. Un responsable italien suggère de récompenser toute l'équipe, lorsqu'un des membres dépasse ses objectifs de vente. Son collègue néerlandais qualifie cette proposition d'absurde. Vexés, les Italiens quittent la réunion. Cet exemple montre que dans les cultures diffuses (cultures latines), une critique professionnelle sera perçue comme une attaque personnelle car les individus accordent plus d'importance à la relation personnelle qu'au cadre professionnel.

Au contraire, les représentants d'une culture limitée (culture germanique ou anglo-saxonne) feront une différence entre une critique professionnelle et une attaque personnelle, en se limitant aux enjeux de l'opération. Ces différences d'approches peuvent avoir des conséquences douloureuses dans la conduite des affaires. C'est la douloureuse expérience faite par une entreprise américaine (culture limitée) qui essayait d'obtenir un marché auprès d'un client d'Amérique latine (culture diffuse). Alors que ce fournisseur avait su présenter avec sérieux et persuasion leur produit, ce fut le concurrent suédois (culture diffuse) qui emporta le marché. Ce dernier avait au-delà de la valorisation de son produit investi fortement dans la relation avec le client, afin de mieux le connaître et de créer un climat de confiance. Ce choix fut visiblement payant, puisque sur un purement professionnel, le produit suédois a été considéré comme moins performant et légèrement plus cher.

- Statut attribué / statut acquis

Devez-vous faire vos preuves pour acquérir un statut ou vous est-il attribué par les autres ?

La question de la position sociale se révèle être différente selon les cultures en présence. Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession ou du niveau des diplômes. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations et actions personnelles.

Le statut attribué est conféré par un état de fait. Le statut acquis est quant à lui le résultat d'une action ou d'un travail. On peut sur cette dimension prendre comme élément de raison les politiques d'ascension sociale dans les entreprises françaises et allemandes

Exemple

Dans le système français, on peut remarquer la forte présence des diplômes (ENA, X, HEC) et de l'État (grands corps) en ce qui concerne la production des élites au sein des grandes entreprises. À l'inverse, l'origine des hauts potentiels allemands se révèle très diversifiée avec environ un quart de dirigeants ayant débuté par l'apprentissage. Alors que la production des élites françaises dépend des grandes écoles et de l'État, l'accession aux postes de direction dans les entreprises allemandes repose avant tout sur le parcours en entreprise (prédominance de l'atout carrière).

- Temps séquentiel/synchronique

Faites-vous une chose à la fois ou plusieurs en parallèle et en même temps ?

F. Trompenaars distingue les cultures séquentielles et les cultures synchrones que l'on peut rapprocher de la distinction entre temps monochronique et polychronique, développée par E.T. Hall. Dans les cultures séquentielles, on préfère aborder les tâches les unes après les autres, tandis que dans les cultures synchroniques, on admet plus volontiers de gérer en parallèle plusieurs tâches.

Exemple

Les cultures américaine ou scandinave, appartenant aux cultures qui mesurent le temps en séquences, accordent une grande importance au temps écoulé : chaque minute est importante puisque « le temps, c'est de l'argent ». Ainsi ces cultures sont à l'origine de nombreuses études sur le temps et les mouvements. La jeunesse fortement valorisée amène certains à une course effrénée contre la montre pour tenter d'échapper à la mort. L'individu, piégé dans la prison de son emploi de temps, n'est plus capable de profiter du moment présent.

Au centre de la vision du temps synchronique se trouve l'idée du « bon moment », qui est par exemple à l'origine des méthodes « just-in-time » (JIT). La mort ne représente pas une menace, étant suivie d'une nouvelle naissance. Plusieurs activités peuvent être menées en parallèle, ce qui risque de conduire à une distraction permanente. Le temps est déterminé par la situation : au lieu d'arriver à l'heure, il est plus important d'arriver au bon moment, ce qui exige un ajustement à autrui et implique d'accorder du temps aux autres.

La réconciliation des deux approches du temps est attendue avec l'équilibre. Le temps séquentiel crée des défis à surmonter, alors que le temps synchronique assure le développement des compétences pour résoudre les problèmes. Ainsi le taylorisme et le JIT peuvent se synchroniser par l'introduction de la fabrication dite flexible.

- Mission à la nature ou nature maîtrisée

Contrôlez-vous votre environnement ou devez-vous le subir ?

Un autre facteur de différenciation culturelle concerne le rapport à l'environnement. Certaines cultures considèrent qu'elles peuvent influencer sur la nature, en la contrôlant. D'autres, plus orientées vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement et souhaitent vivre en harmonie avec la nature.

Exemple

La motivation endogène conduit souvent l'individu à rester fidèle à ses convictions et à sa conscience, le laissant libre de choisir ses objectifs et les façons de les réaliser. Les gens qui appartiennent à la culture britannique ou américaine, se sentant maîtres de leurs destins, cherchent à progresser sur l'échelle sociale ouverte. L'action est par conséquent une valeur prédominante au dépend d'autres comme la détente par exemple. Dans ce cadre, les héros prennent souvent la figure d'êtres fantasmatiques ou cruels.

L'avantage des cultures fondées sur une motivation exogène repose sur leur contact avec un environnement vivant. Ainsi les japonais et les chinois tentent d'imiter la nature, tout en fabricant des objets tirés de rêves, en recherchant l'harmonie. Au lieu de s'épuiser en s'opposant à des adversaires, ils utilisent leur propre énergie pour les combattre.

Nous découvrons la réconciliation des deux approches par exemple dans la stratégie adoptée par certaines entreprises. La motivation endogène est représentée par une stratégie projetée, qui ignore le marché, l'environnement et la culture nationale dans lesquels l'entreprise évolue. La stratégie émergente évolue peu à peu par ajustement au marché, qui représente une motivation exogène. La concordance est alors une stratégie dite modelée, combinant à la fois une forme projetée et un ajustement à l'environnement.

3. Types de diversité en entreprise

Nous sommes tous définis par de nombreuses caractéristiques qui vont au-delà des données RH. La liste de celles-ci est interminable.

En termes de ressources humaines, il y a quelques types de caractéristiques de diversité à prendre en compte

(<https://www.allegisgroup.com/en-gb/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types>) :

- **Origines** : nous venons d'étudier la diversité culturelle selon l'origine des travailleurs ;
- **Genre** - les femmes représentent un pourcentage très élevé de la population active. Il existe un écart en termes de rémunération et de pourcentage de femmes occupant des postes de direction ;
- **LGBT** : la communauté LGBT représente de multiples personnes en termes d'antécédents, d'expériences et de défis. L'élimination de la discrimination passe par la définition d'une stratégie en tant qu'employeur LGBT ;
- **Âge** : il existe de nombreux préjugés entre les travailleurs jeunes et âgés. Il est possible de lutter contre ces préjugés par des mesures prônant un meilleur dialogue, telles que la mise en place de programmes de tutorat intergénérationnels ;
- **Travailleurs handicapés** : les handicaps sont multiples, de la capacité à établir des relations sociales aux handicaps physiques. Des stratégies d'aide de mise au travail des personnes porteuses de handicaps existent. On peut aussi lutter contre les perceptions négatives ;
- **Santé mentale** : parler de la santé mentale, c'est s'intéresser au bien-être en entreprise et lutter contre toute une série de problèmes, de l'absentéisme aux problèmes de comportement en équipe ;
- **Neurodiversité** : on parle ici de différences neurologiques comme notamment la dyslexie, l'autisme et Gilles de la Tourette. On peut aider les entreprises à mettre en avant les différences et les avantages qu'elles peuvent offrir dans des types de poste bien adaptés ;
- **Style de pensée** : les différentes personnalités et styles de pensée en présence peuvent générer de la créativité mais peuvent aussi être source de stress.

Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive. On pourrait encore ajouter l'état civil, l'éducation, la langue.... Nous sommes tous différents. C'est une richesse et non un problème.

4. Les approches managériales de la diversité culturelle

Les entreprises d'aujourd'hui doivent gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses. Des « compétences multiculturelles » pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel.

Gérer la diversité se définit comme : une planification et une 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 sont minimisés (Cox, 1994).

Pour bien gérer la diversité, il importe de mettre en place des politiques et des pratiques créant une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favorisant 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. Celles-ci 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 décisions, etc. 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.

L'activité de communication occupe de 50 à 75% du temps de travail des gestionnaires. En effet, la compétence communicationnelle est très importante 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 :

- 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 ;
- La capacité de converser et négocier avec des partenaires (notamment dans la vente et les opérations de marketing international). La maîtrise de la syntaxe et de la sémantique sont particulièrement indispensables ;
- Dans le cas d'une gestion à l'international, 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.

Les entreprises se composent d'une main d'œuvre de plus en plus diversifiée, ce qui, les pousse à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leur stratégie de gestion.

Afin de tirer parti de cette diversité culturelle, Distefano et Maznevski (2000, p. 45-63) affirment que les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes. Les mauvais résultats s'expliquent par une mauvaise gestion de la diversité. Il est donc 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 défini quatre approches de gestion de la diversité au sein des entreprises en proposant également des stratégies soutenant ces quatre approches :

- Le déni des différences : la question de la diversité n'est pas prise en compte dans la stratégie des entreprises ;

- La diversité est 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 prise en compte totale de la diversité considérée comme un atout ;
- La diversité comme étant un ensemble susceptible de créer des avantages pour l'entreprise et des inconvénients pour l'entreprise. Cette dernière approche met l'accent sur la nécessité d'adopter une bonne stratégie de gestion de la diversité en fonction des orientations culturelles de l'ensemble du personnel en créant un cadre de travail stimulant et respectueux des différences.

Tableau : 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	Différences comme un problème	Habiller 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: Dave E., J-F Chanlat et J-P Dupuis, 2012, P.388.

Les organisations se lancent dans l'acquisition d'une main d'œuvre culturellement diversifié principalement pour trois raisons (Chicha M-T, Saba T., 2010, P.110). :

- Se conformer à la législation ;
- Améliorer l'image de l'employeur ;
- Accroître la performance de l'organisation.

Tableau : 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 de 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 cohérent et adéquat Etablir des moyens d'évaluer et de faire évoluer les attitudes

Source : Chicha M-T, Saba T., 2010, p.60

CHAPITRE 3 : L'équipe interculturelle

Une équipe interculturelle¹ (Gérard G., 2005) se compose d'individus appartenant à des groupes culturels différents. L'homogénéité de fonctionnement fait donc défaut. Tout manager, dans ce contexte, risque d'être confronté à des complications qu'il devra gérer afin de maintenir l'efficacité du groupe. La diversité culturelle des équipes accroît très souvent la complexité du travail d'équipe. La pression culturelle la plus forte au sein du groupe risque souvent de l'emporter. Tout manager est amené à remettre en question ses connaissances concernant les autres cultures et à dépasser les préjugés et stéréotypes en confrontant son regard sur la culture examinée.

1. Les avantages de la diversité d'une équipe

Une équipe interculturelle dégage davantage d'idées qu'un groupe d'homogène. L'examen sous des angles différents d'un problème amène diverses solutions. Dans une équipe interculturelle, on trouve souvent des individus ayant déjà fait l'expérience de la multiculturalité. Ces personnes sont plus ouvertes sur l'extérieur et sont capables de prendre du recul par rapport à leur expérience. Ainsi, en règle générale, une équipe interculturelle augmente l'efficacité et la productivité de l'équipe.

1.1. S'adapter aux contextes locaux

La diversité culturelle permet de mieux connaître et comprendre les consommateurs en fonction du pays et des évolutions de la société. L'entreprise peut alors avoir une meilleure compréhension de ses marchés. Il importe, pour pénétrer durablement un marché étranger, que l'entreprise dispose d'un collaborateur parlant la langue du pays et maîtrisant les us et coutumes locales et ce, dans le but de pouvoir dialoguer efficacement avec les partenaires locaux.

L'entreprise qui maîtrise les facteurs culturels d'un pays peut mieux adapter sa politique commerciale en fonction des attentes de la culture du pays. Elle se démarque alors de ses concurrents.

1.2. Innover en confrontant les points de vue

La diversité culturelle d'un groupe permet de faire connaissance avec d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. Ces nouvelles connaissances représentent une ressource stratégique pour l'entreprise. Elle peut améliorer sa compétitivité en offrant des connaissances plus vastes. La diversité culturelle offre donc un large éventail de solutions aux problèmes par l'exploration de voies plus diversifiées.

1.3. Attirer les cadres à haut potentiel

En matière de gestion des ressources humaines, une entreprise multiculturelle permet d'attirer des cadres de divers pays. Avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes augmente les compétences de ces cadres et leur donne un avantage dans la gestion de leur carrière professionnelle. Evoluer dans des univers différents permet aux employés de mieux gérer l'incertitude et la complexité.

¹ Ce chapitre est un résumé du document rédigé par Gabrielle Gérard, Le management interculturel, HEC Liège, 2005.

De plus, travailler dans un contexte multiculturel permet aux travailleurs d'avoir une vision plus élargie de leurs métiers et de leur environnement, à cela s'ajoute la pratique des langues étrangères.

1.4. Répondre à la complexité de l'environnement

Les entreprises attachées au modèle hiérarchique constituent des freins au changement. Elles ont du mal à répondre à la complexité de l'environnement.

L'entreprise multiculturelle qui développe des équipes interculturelles fournit une réponse à un environnement exigeant et améliore la manière de fonctionner de l'entreprise. Les mentalités changent, évoluent et de nouvelles conditions, dans la gestion des équipes, se créent.

2. Les risques de la diversité d'une équipe

Il n'y a pas que des avantages à la diversité culturelle, certains inconvénients doivent être signalés.

2.1. La communication

Un manager passe plus de 70% de son temps à communiquer avec ses collaborateurs, verbalement ou non. Certaines interférences peuvent se présenter dans un contexte interculturel. A titre d'exemple, signalons que le terme « objectif » signifie, pour un américain, un critère quantifiable et précis alors que, pour un japonais, ce concept correspond à une direction à suivre. A cela s'ajoute, le problème de la langue. Des différences non négligeables, dans le sens des mots utilisés, sont à relever et ce, même au niveau des populations francophones. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

2.2. La cohésion

L'arrivée de nouveaux collaborateurs de cultures différentes peut créer des tensions et des rivalités entre les nouveaux et anciens employés. Cela peut avoir des conséquences néfastes sur la performance des équipes, notamment un risque de départ des collaborateurs.

2.3. Les stéréotypes

Les stéréotypes, caractéristiques générales et simplificatrices, que les travailleurs portent les uns sur les autres peuvent poser problèmes. Ils donnent une image incomplète des travailleurs et ne tiennent pas compte des véritables caractéristiques propres de chacun.

2.4. La conformité à la culture dominante

Le groupe majoritaire d'une équipe de travail aura tendance à imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement. Cela peut s'apparenter à un rejet de la culture d'autrui.

2.5. Susciter des incompréhensions

La diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation en suscitant des incompréhensions. Elle peut limiter le flux de communication entre les travailleurs en raison notamment de la difficulté à comprendre une langue étrangère. La différence culturelle peut concerner également les comportements des travailleurs qui peuvent interpréter une recommandation ou analyser un problème d'une toute autre façon, ce qui peut créer des malentendus.

2.6. Accentuer les problèmes

Des échanges interculturels peuvent poser des problèmes d'organisation. Lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle réagit en fonction de ce qui lui est propre, son histoire, sa culture, ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques ou encore religieuses. Ces différences sont parfois très marquées en fonction des cultures et peut occasionner des oppositions au niveau du management.

2.7. Accélérer le taux de rotation du personnel

L'entreprise peut créer une stabilité du personnel lorsqu'elle s'inscrit dans la durée des équipes et des collaborateurs. Pour cela, l'entreprise met en avant l'esprit d'équipe et le sentiment d'intérêt général. Ensuite, elle peut faire prendre conscience aux collaborateurs diverses que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Mais l'arrivée de tout nouveau collaborateur de cultures différentes peut venir ralentir ce processus par la présence de tensions entre les nouveaux et les anciens. Il y a donc risque de conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.

2.8. Générer des conflits

Les équipes internationales se caractérisent par des critères de performance, une recherche de solution ou de gain, ... différentes. Les exigences de résultats, le respect du timing, l'absence de liens de proximité peut accentuer les écarts culturels et créer des conflits importants.

Pour faire face à ces difficultés et optimiser le fonctionnement de l'entreprise, le management doit tenir compte de la diversité culturelle et l'inclure dans ses pratiques managériales. Le chapitre qui suit aborde donc le management interculturel car il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail.

CHAPITRE 4 : Manager des équipes interculturelles

1. Approcher les différences dans le management

Les modes de management développés en vue d'intégrer des travailleurs de cultures différentes dépendent des manières de voir la différence culturelle. Trois approches peuvent être envisagées : monoculturelle, multiculturelle et interculturelle². Nous allons tenter de clarifier le choix de l'une ou de l'autre approche.

1.1. L'approche monoculturelle

Dans cette approche, on ne tient pas compte des différences culturelles. Elle était largement appliquée jusqu'à la fin des années 70 dans les pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Les entreprises de ces pays n'avaient aucune expérience de l'industrie moderne et leurs ressortissants ne connaissaient rien de l'organisation et du management. L'importation des modèles occidentaux s'est faite au détriment des valeurs et des savoir-faire locaux. Pourtant, ceux-ci étaient quelquefois bien en avance en matière de gestion des rapports collectifs et de management des équipes de travail.

Les pratiques contemporaines changent. A l'heure actuelle, on laisse une large place aux compétences des pays d'implantation mais certains projets de développement portent encore la trace de cette approche. En effet, elle est encore imprégnée dans la mentalité de certains managers. Très souvent, la gestion des ressources est conduite par une rationalité occidentale qui n'est pas forcément partagée par les membres des équipes de cultures différentes.

Ainsi, nous constatons que l'approche monoculturelle n'a pas totalement disparu.

1.2. L'approche multiculturelle

Le multiculturalisme, dans sa version positive, tend à sauvegarder des cultures différentes et donc à favoriser leur coexistence. Mais dans la pratique, on constate une absence d'ouverture et d'empathie, la peur et le mépris, les complexes de supériorité et d'infériorité développés par les uns vis à vis des autres. Parfois, le multiculturalisme fait apparaître des attitudes impérialistes.

Les équipes qui se fondent sur le multiculturalisme développent des rapports entre ses membres définis par l'indifférence, l'absence d'interactions spontanées et l'incapacité de chacun à relativiser ses valeurs et ses critères. L'univers du travail est alors marqué par la pauvreté des réflexions, l'absence de visions partagées, le développement de projets peu mobilisateurs de l'équipe. On y trouve un certain repli identitaire rendant insuffisant les envies d'apprendre, de s'enrichir des différences ou encore de produire de nouvelles valeurs et règles nécessaires à la réalisation optimale des projets communs.

² Ce point est un résumé du document suivant : Site : WWW/mutabazi.com
Evalde MUTABAZI, Pierre DUPRIEZ et Blandine VANDERLINDEN, Le management des équipes interculturelles, (pp. 1-8), consulté le 13/08/2020.
http://www.mutabazi.com/files/manager_des_equipes_multiculturelles.pdf

Le multiculturalisme ainsi décrit engendre de l'incompréhension entre les travailleurs, les projets développés et les situations de travail. Les difficultés professionnelles et relationnelles entraînent bien souvent l'échec des projets étant donné qu'aucune place n'est accordée à la confrontation des différences.

« Les expériences et les compétences spécifiques détenues par les uns et les autres sont étouffées et les énergies gaspillées dans la recherche de solution aux difficultés relationnelles ou aux blocages opérationnels ; ce qui réduit ou annule les complémentarités et les progrès recherchés au travers des équipes multiculturelles » (Mutabazi E., Dupriez P., et Vanderlinden B., p.8).

1.3. L'approche interculturelle

L'interculturel est un terme plus contemporain et surtout plus positif envers les écarts culturels. Il suppose une interaction entre les cultures qui dépasse la domination et le compromis, présents dans les deux autres approches. L'approche interculturelle permet le changement et stimule les évolutions novatrices. En termes de gestion, on parle de management interculturel.

Ce type de management reconnaît l'existence de cultures différentes, intégrer les valeurs des différentes cultures dans les situations de travail et combine la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux (Dupriez, Simons, 2002).

Nancy Adler a souligné que l'efficacité du management interculturel s'avérerait plus perceptible dans certaines situations que dans d'autres : dans les innovations plutôt que dans les tâches répétitives, dans le démarrage du projet de l'équipe qui appelle une profusion d'idées plutôt que dans la finalisation des projets qui appelle à la convergence (Adler, 1997).

Pratiquer le management interculturel n'est pas chose aisée, cela demande souplesse et une grande ouverture d'esprit. Il n'existe pas d'outils prêts à l'emploi pour la pratique du management interculturel. Elle engendre simplement une capacité à remettre en question des méthodes de gestion qui ont fait leurs preuves et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et à d'autres modes de management.

2. Le management interculturel

La plupart des entreprises aujourd'hui évoluent dans un contexte de mondialisation où elles doivent maîtriser la complexité des organisations et la diversité culturelle³.

Le management interculturel part du principe qu'il est possible de trouver des synergies entre les cultures permettant d'aboutir à une meilleure efficacité des organisations. Être à l'aise avec les relations interculturelles n'est pas aisé car les perceptions sélectives, la peur de la différence ou encore les préjugés représentent des obstacles loin d'être négligeables.

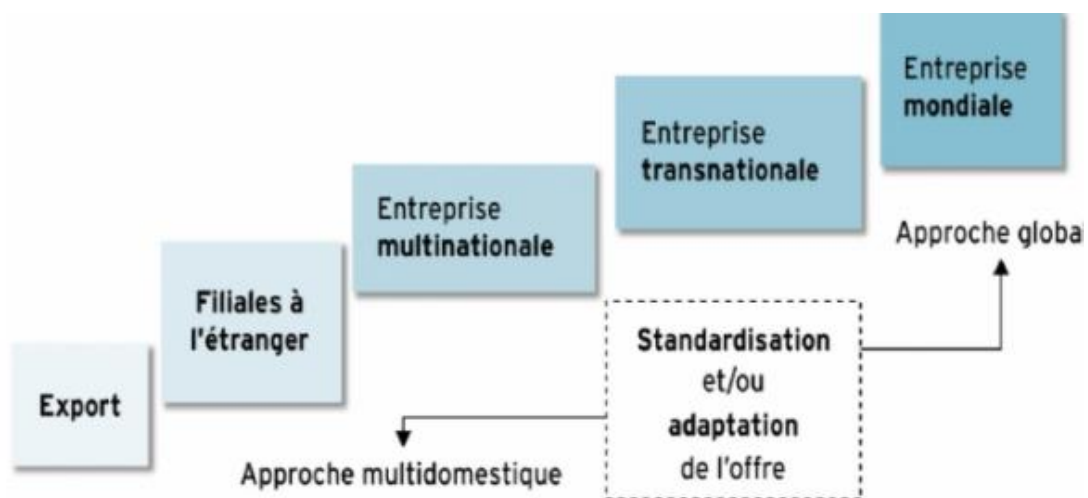
Si la diversité culturelle s'avère être un élément central du management, l'aborder et la gérer peut-être complexe et doit prendre en compte un certain nombre d'éléments primordiales pour aller plus loin.

³ Ce point est un résumé du document suivant : Gérard G., Le management interculturel, HEC Liège, 2005.

2.1. Le niveau de l'entreprise

Dans un contexte de fusion, globalisation et internationalisation des marchés, les entreprises doivent de plus en plus faire face à d'autres nationalités et d'autres cultures. Elles sont donc concernées par le management interculturel mais en fonction du type d'entreprise qu'elles représentent :

- Les entreprises nationales développent quelques activités hors des frontières nationales ;
- Les entreprises internationales (Procter et Gamble) sont établies à travers le monde mais le centre de décision, le système de production et de commercialisation se situent dans le pays d'origine ;
- Les entreprises multinationales (Philips) disposent de structures décentralisées et recherchent une adaptation permanente aux situations locales, notamment par l'embauche de managers locaux ;
- Les entreprises transnationales (Shell, IBM, Hewlett Packard) n'ont pas de nationalité dominante et travaillent dans une perspective de globalisation avec des adaptations locales.



Source : d'après Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal.

La manière de gérer la diversité culturelle sera différente selon le niveau international de l'entreprise. Plus les entreprises sont loin dans le processus d'internationalisation, plus la gestion de la diversité culturelle est importante.

2.2. Le rôle du manager

Comme déjà souligné, les pratiques et comportements peuvent être différents selon les cultures en présence. La réussite du management interculturel se trouve dans :

- La quête de confiance : la confiance entre coéquipiers est très importante dans la relation interculturelle. Pour gagner cette confiance, les règles doivent être affichées et connues de tous. Ainsi, clarté et transparence sont les maîtres mots de la relation de travail. A cela s'ajoute la reconnaissance basée sur l'équité entre les personnes et le respect de celles-ci basé sur le savoir-vivre entre les individus ;

- La motivation : elle s'obtient lorsqu'on parvient à rassembler les travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun. Les systèmes de motivation et de récompenses peuvent dévoiler des différences culturelles selon que l'on mette en avant les relations humaines ou la valorisation économique du travail ;
- La gestion des conflits : trois types de conflits sont à distinguer :
 -  Les conflits d'objectifs : les finalités des parties sont divergentes ;
 -  Les conflits cognitifs : les analyses menées mettent en évidence des incompatibilités ;
 -  Les conflits affectifs : les sentiments exprimés par les parties sont incompatibles.

Maîtriser ces trois éléments revient manager efficacement les diverses cultures en présence.

2.3. Le niveau individuel : développer sa capacité interculturelle

Les entreprises engagent de plus en plus de cadres avec des compétences multiculturelles afin de gérer au mieux les cas d'expatriation et les interlocuteurs étrangers. Un certain nombre d'attitudes sont à développer, celles-ci relèvent tantôt de l'affectif, tantôt de l'intellectuel

- Compétences linguistiques : il importe d'essayer de comprendre l'autre à partir d'éléments de la conversation. Cette volonté de communiquer permet d'instaurer un climat de confiance pour la poursuite des contacts professionnels.
- Capacité d'ouverture et d'écoute : le manager doit s'intéresser aux pratiques et coutumes de ceux avec lesquels il travaille. Il doit essayer de ne pas tomber dans les stéréotypes et l'ethnocentrisme. Il doit aussi pouvoir imaginer la manière dont sa propre culture est perçue par les autres ;
- Tolérance à l'incertitude : le manager doit faire preuve de flexibilité et d'ouverture afin de gérer les problèmes liés à la diversité. Il doit se montrer flexible et s'adapter aux changements en s'ouvrant aux idées nouvelles ;
- Expériences interculturelles : le manager peut utiliser ses expériences interculturelles ou celles des autres, en tirer leçon afin de sans cesse s'améliorer dans la gestion des équipes interculturelles.

Conclusion

Quelques pistes peuvent être suggérées afin de faire de la différence culturelle un vrai facteur clé de succès pour toute organisation :

- La création de programmes qui augmentent la sensibilisation envers la diversité culturelle et le coaching pour l'amélioration des attitudes positives à l'égard des différences entre les divers groupes, la flexibilité dans la communication ;
- Le renforcement de l'esprit d'équipe, outre les techniques de team building à appliquer, l'idée est surtout de s'assurer que chaque membre de l'équipe se sente apprécié et reconnu. Prendre le temps de connaître et reconnaître la culture de chacun des membres de l'équipe (par un repas ou un plat issu de la culture d'un des membres qui fête un événement de sa culture, l'organisation d'un déjeuner ou un dîner et en demandant à ses collaborateurs de parler d'eux à cette occasion). Le manager se peut faciliter l'insertion dans l'équipe en créant des occasions de connaissance inter-collaborateurs ;
- Eviter les poursuites juridiques en mettant en place une vraie politique de ressources humaines de gestion de la diversité. Le point de départ d'un vrai management multiculturel en entreprise est de faire en sorte que les salariés ou futurs employés ont eu les mêmes opportunités et ont été traités de la manière. Pour cela, il convient de se baser uniquement sur leurs compétences, plutôt que des traits culturels particuliers des travailleurs ;
- Avoir des meilleurs managers multiculturels capables d'un côté, de comprendre la culture de chacun de leurs collaborateurs. Pour cela, ils pourront faire appel à des stratégies de motivation et des techniques de supervision appropriées et efficaces. De l'autre côté, gérer les malentendus multiculturels en ayant une très bonne connaissance/compréhension de ces sensibilités culturelles, et être capable de les arbitrer.

BIBLIOGRAPHIE (par ordre d'apparition)

CHAPITRE 1

Oumarou Harou I., Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel, Université du Québec à Montréal, 2014.

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

Boilinger, D et Hofstede, G., Les différences culturelles dans le management, les Editions d'Organisation, 1987.

Lederach, J-P., Preparing of peace: conflict transformation across cultures, Syracuse University Press, 1995.

Genest Isabelle, site web : <https://isabellegenest.wordpress.com/2010/04/12/cultureorganisationnelle/> consulté le 8/08/2020.

Meier O., Management interculturel : Stratégie, Organisation, Performance, 4ème édition, Editions Dunod, 2010.

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

Parkhe A., Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliance, Journal of International Business Studies, Fourth quarter, 1991.

<https://lesdefinitions.fr/interculturalite>, consulté le 8/08/2020.

Dupriez P. et Simons S, La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2ème édition, De Boeck et Larcier, 2002.

Dupriez P., Entreprises Roumaines en transition, Paris l'Harmattan, 2005.

CHAPITRE 2

Oumarou Harou I., Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel, Université du Québec à Montréal, 2014.

Boilinger D. et Hofstede G., Les différences culturelles dans le management, les Editions d'Organisation, 1987.

Hafad Y., TFE : la diversité culturelle, un intérêt pour la gestion des ressources humaines, HEH Département des sciences sociales, 2020.

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

Chevrier S., Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations, presses de l'université Laval, 2012.

Chicha M-T et Saba.T., Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion, Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs, 2010.

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

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

WWW.thomas.co, L'importance de la diversité culturelle en entreprise, 17 mars 2020, consulté le 26 août 2021 : <https://www.allegisgroup.com/en-gb/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types>

CHAPITRE 3

Gérard G., Le management interculturel, HEC Liège, 2005.

CHAPITRE 4

Site : [WWW/mutabazi.com](http://WWW.mutabazi.com)

Evalde MUTABAZi, Pierre DUPRIEZ et Blandine VANDERLINDEN, Le management des équipes interculturelles, consulté le 13/08/2020.

http://www.mutabazi.com/files/manager_des_equipes_multiculturelles.pdf

Dupriez P., Simons S., La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, deuxième édition, Bruxelles, De Boeck, 2002.

Adler N., International Dimensions of Organizational Behavior, Ohio, South Western College Publishing (1991), 1997.

Chevrier S., Le management des équipes interculturelles, Paris, PUF, 2000.

Marouane S., L'impact du multiculturalisme sur les pratiques managériales d'une organisation, Revue du management et culture, n°1, 2017.

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

Gérard G., Le management interculturel, HEC Liège, 2005.