

L'impact du multiculturalisme sur les pratiques managériales d'une organisation

MAROUANE Saadia¹

¹ Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Casablanca.

Laboratoire d'Analyses Marketing et Stratégiques des Organisations (LAMSO).

Adresse : Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca

@ : saadia.marouane@yahoo.fr

L'impact du multiculturalisme sur les pratiques managériales d'une organisation

Résumé :

La globalisation, l'internationalisation des activités et les flux migratoires rendent plus nette la perception des différenciations culturelles et sociales dans des sociétés, et poussent ces dernières à se redéfinir et à prendre en considération ces changements.

En effet, le Maroc étant confronté au ralentissement de son partenaire européen et à la crise mondiale, il recherche depuis quelques années des relais de croissance, et a opté pour le positionnement stratégique de plateforme d'entrée vers l'Afrique.

Cette nouvelle conception économique s'accompagne d'une structuration organisationnelle basée sur une modification profonde de la main d'œuvre des entreprises. Les gestionnaires sont alors devant le défi d'adaptation en terme de management et composer avec les différences culturelles de leurs employés. Plusieurs enjeux sont en jeu pour déterminer quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel : Quels outils de management pour obtenir un maximum d'efficacité du personnel composé de plusieurs cultures ? Quel rôle doit jouer, premièrement, le manager, puis la direction des ressources humaines dans ce processus ?

Partant de cette problématique, notre article cherche à analyser les pratiques managériales à mettre en place lors du management du personnel ayant une diversité culturelle.

L'étude se base sur une approche qualitative, où les interviews semi-directifs ont été menés avec des professionnels travaillant dans le secteur privé, avec une expérience dépassant en moyenne 4ans. L'analyse nous permettra, d'une part, de vérifier la perception individuelle des employés envers la diversité culturelle dans leur entreprise, et d'autre part, de rendre compte des enjeux auxquels font face les managers pour gérer cette diversité. Notre analyse cherche aussi à valider l'hypothèse que la diversité culturelle peut constituer, sous condition de management, une opportunité extraordinaire pour toute organisation.

Mots clés : Diversité culturelle, pratiques managériales, gestion interculturelle, ressources humaines, manager.

The impact of multiculturalism on the managerial practices

Abstract

The internationalization of activities and migratory flows make the perception of cultural and social differentiations in societies more clear, and they have to redefine and take these changes into account.

Indeed, as Morocco is confronted with the slowdown of its European partner and the global crisis, for some years it has been looking for growth drivers, and has opted for the strategic positioning of entry point to Africa.

This new economic approach is accompanied by organizational structuring based on a profound change in the workforce of companies. The Managers are faced with the challenge of adapting in terms of management and dealing with the cultural differences of their employees. Several issues are at stake to determine which strategies and management solutions are appropriate for a multicultural environment: What management tools to achieve maximum efficiency of multicultural staff? What role should the manager and the human resources department play in this process?

On the basis of this problem, our paper aims to analyze the managerial practices to be implemented during the multicultural personnel management.

The study is based on a qualitative approach, where the semi-directive interviews were conducted with professionals working in the private sector, with experience exceeding on average 4 years. The analysis will allow us, on the one hand, to verify the individual perception of the employees towards the cultural diversity in their company, and, on the other hand, to account for the stakes that the managers face to manage this diversity. Our analysis also aims to validate the hypothesis that cultural diversity can constitute, under management conditions, an extraordinary opportunity for any organization.

Keywords: Cultural diversity, managerial practices, intercultural management, human resources, manager.

1. Introduction

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, l'émergence des équipes multiculturelles dans les organisations change l'environnement du travail traditionnel et impose de nouveaux défis aux dirigeants et aux managers des entreprises. Ce changement profond nécessite une gestion adéquate, car les conflits d'ordre culturels constituent l'un des risques majeurs auxquels doit faire face un gestionnaire ayant en charge une équipe multiculturelle.

D'après ce qui a été écrit sur le management des différences culturelles depuis une trentaine d'années, le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans l'entreprise. Il est souvent source de difficultés, de dysfonctionnements dans les organisations, ce qui nuit souvent à la performance dans certaines entreprises (Bivens et Lowell, 1966 ; Killing, 1983 ; Shenkar et Zeira, 1992). (Pelled, 1996) montre que les groupes multiculturels sont plus exposés aux conflits ; (Jehn *et al.*, 1997) avec (Riordan et Shore, 1997) expliquent que dans ces types d'équipes il y a moins de coopération et de cohésion. De leur côté, (O'Reilly *et al.*, 1993) rappellent que la diversité dans les équipes influe sur leur incapacité à définir des objectifs communs. Les équipes multiculturelles, parce qu'elles sont composées d'individus issus de cultures différentes, auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale dans l'entreprise. (Dass et Parker, 1999) constatent qu'il n'existe pas de solution universelle pour le management de la diversité.

D'autres études démontrent que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Thatcher et Jehn, 1998) ; (Chevrier, 2000) ; (Barmeyer et Mayrhofer, 2002) ; (Van Knippenberg *et al.*, 2004). Une nouvelle approche semble également émerger dans les articles récents de (Iribarne, 2004) et de Chanlat, 1995, 2005, 2008) qui prônent l'apport de l'anthropologie face à la complexité des cultures dans le management interculturel.

Notre étude exploratoire souhaite contribuer à cette voie de recherche et montrer que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise. En s'appuyant sur des études théoriques, des interviews menés auprès de gestionnaires et employés, nous analyserons les répercussions fondamentales de la culture sur les pratiques managériales et leurs conséquences sur les équipes de travail multiculturelles.

Sa situation géographique assure au Maroc une place privilégiée et un destin particulier de pays à la fois berbère, arabe, musulman, africain, méditerranéen et océanique. Il constitue de ce fait un trait d'union obligé entre les continents africain et européen, un carrefour où se rencontrent et cohabitent des ethnies, des cultures et des langues aussi diverses que différentes. De ce fait, les relations interculturelles touchent directement ou indirectement la plupart des organisations publiques ou privées. Il est alors nécessaire pour toute organisation de prendre en compte ces changements afin d'agir en conséquence car, lorsqu'un individu vient travailler dans une entreprise, quelle que soit sa fonction, il importe avec lui ses caractéristiques socioculturelles, son histoire qui lui est propre et un ensemble d'habitude et d'attitude socialement acquises qui vont orienter ses choix, ses goûts et, d'une façon générale ses représentations (1- Soutenain et Farcet, 2006).

En tant que capitale économique et compte tenu du positionnement multiculturel de la ville de Casablanca, les organisations publiques et privées ne peuvent se soustraire de la question de la diversité culturelle et conséquemment des stratégies de gestion de cette dernière.

En premier lieu de notre étude, nous allons brasser la littérature comme exercice définitionnel des concepts qui sont primordial à saisir pour bien comprendre l'orientation de l'étude. En deuxième lieu, nous aborderons la problématique et les objectifs de notre étude.

En effet, Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- 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?

2. Définition des concepts clés

2.1 La culture

Notre étude, de part son objet, nous pousse à appréhender et clarifier la notion de culture car, cette dernière renvoie à une multitude de sens. De nombreuses définitions tapissent la littérature sur le concept de « Culture ». Face à cette abondance et cette diversité de définitions proposées par la recherche, (Kroeber et Kluckhohn, 1952) ont réalisé une synthèse de 165 définitions classiques de la culture dans leur livre *Culture: a critical review of concepts and definitions* (2- Cary et al, 1996).

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

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

(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 ». (Northhouse, 2007), quant à lui, définit la culture comme étant «l'ensemble des croyances apprises, des valeurs, des règles, des normes, des symboles qui sont communes à un groupe de personnes ».

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

2.2 La culture organisationnelle

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

La culture organisationnelle joue un rôle important dans la compréhension de la performance des organisations. Elle est imprégnée de références et de l'environnement national dans lequel l'organisation évolue.

La culture organisationnelle est constituée de l'ensemble des expériences de vie que chaque employé apporte dans son milieu de travail particulièrement le fondateur de l'organisation mais aussi l'ensemble du personnel. Ainsi, les employés sont plus motivés et satisfaits lorsque leurs besoins et valeurs sont compatibles avec ceux qui se manifestent dans leurs environnements de travail. La culture d'entreprise devient alors un élément puissant qui façonne le plaisir au travail et les relations interpersonnelles.

Toute entreprise est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle (Olivier Meier, 2010). La culture organisationnelle est façonnée à la mesure de ces différentes cultures qui interviennent dans sa formation et son développement (3- Meier, 2010).

2.3 La diversité culturelle

La diversité culturelle est une notion polysémique recouvrant des réalités disparates. Les discours autour de la notion de diversité sont devenus omniprésents tant qu'il s'agisse de préciser ses contours, de questionner sa gestion dans les entreprises ou encore de s'interroger sur sa place dans notre société (4- Barth et Falcoz, 2010).

La diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel c'est-à-dire à un certain nombre d'attributs liés au personnel. Ces attributs peuvent être l'origine ethnique, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc ... La présente étude se penche sur la diversité culturelle ou plus exactement la diversité ethnoculturelle. Suivant la définition la plus simple, elle représente la pluralité et la coexistence de diverses cultures au sein d'une même société.

La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les 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 (5- Dave! et al, 2008).

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).

De plus en plus, les entreprises s'intéressent de près à cette notion ainsi que ses implications. L'intérêt croissant des stratégies de diversification des ressources humaines permet aux entreprises de mieux répondre aux attentes de la clientèle, de rehausser son image de marque ainsi que sa légitimité (Cox, et al, 1991). Notre objectif dans cette étude est d'analyser les implications managériales de cette notion (diversité culturelle) en milieu professionnel et proposer également des pistes pour mieux la gérer. Le portrait ethnoculturel du Maroc traduit un phénomène qui prend de l'ampleur ces dernières années : le Maroc séduit de plus en plus d'Européens, Français et Espagnols notamment. Pour s'en rendre compte, les statistiques de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) sont éloquentes: en 2007, cette agence a délivré 1 947 attestations d'activité à des ressortissants étrangers. Deux années plus tard, ce chiffre est passé à 2 110 attestations, pour connaître un léger repli en 2010 (2 037 attestations, chiffre qui reste cependant supérieur à celui de 2007). Lors de l'année écoulée, l'Anapec a délivré. 2 394 attestations, confirmant ainsi la tendance haussière des ressortissants étrangers qui viennent s'installer au Royaume pour y trouver un emploi. Les préfectures de Casablanca et de Rabat s'accaparent près de la moitié des étrangers, soit 47,9%.

2.4 Le management interculturel

La conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation de l'économie favorise le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein

des entreprises, ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du management. Dès lors, la pratique du management interculturel s'avère indispensable.

Pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion (6- Dupriez et Solange, 2002). 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'autre part » (7- Meier, 2004). De ce fait, le management interculturel est mis en relation, le plus souvent, avec l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité d'une 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. (8- Dupriez, 2005).

Notre étude vise à étudier la perception des employés envers la diversité culturelle au sein de leur organisation et des mesures organisationnelles prises par les gestionnaires pour y faire face. L'objectif derrière cette remise en perspective du management interculturel est d'essayer d'apporter des éclaircissements sur des points précis tels que « l'adaptation managériale » nécessaire face à une équipe de travail multiculturelle.

3. Les approches culturelles impliquées dans les pratiques managériales

3.1 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 (11 6 000 questionnaires envoyés à plus de 72 pays) (9- 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).
- **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.
- **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.
- **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'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'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.

Dans le but de justifier la validité de ses résultats, Hofstede (2001) compare ses travaux à ceux de Hoppe (1990). Ce dernier a étudié les programmations mentales chez 1500 élites (actuels et potentiels leaders dans leurs pays respectifs), il en est venu à des résultats quasiment identiques à ceux de Hofstede (1980).

4. Les approches managériales de la diversité culturelle

4.1 Théorie de la gestion de la diversité culturelle

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

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant.

Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon (Rosenzweig, 1998), ces différences se manifestent surtout « dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisions, etc. » (Rosenzweig, 1998). 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'environnement des affaires évolue rapidement avec notamment la composition de la main d'œuvre de plus en plus diversifiée, ce qui, pousse les entreprises à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leur stratégie de gestion. Cependant, comment tirer parti de cette diversité culturelle. (Distefano et Maznevski, 2000) affirment que «les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grand nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats ». Le problème majeur qui, selon eux, distingue ces équipes est une mauvaise gestion de la diversité (Distefano, Maznevski et Creating, 2000).

C'est pourquoi, il est essentiel pour un manager d'identifier les spécificités de la culture d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté. (Dass et Parker, 1999) ont définis quatre approches de gestion de la diversité au sein des entreprises en proposant également des stratégies soutenant ces quatre approches. (Tableau 1)

Tableau 1 : 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	Habiliter légalement les membres des groupes systématiquement et historiquement discriminés
Accommodante	Accès et légitimité	Différences comme une possibilité	Obtenir accès et légitimité auprès de nouveaux marchés (employés et consommateurs)
Proactive	Apprentissage	Différences comme une occasion d'apprentissage	Encourager l'apprentissage individuel et organisationnel à partir d'une perspective de long terme

4.2 Les avantages d'une équipe multiculturelle

Les avantages potentiels de la gestion de la diversité culturelle sont notamment une meilleure prise de décision, plus de créativité et d'innovation, plus de succès dans les actions de marketing international et auprès des communautés ethniques minoritaires locales, une meilleure distribution des opportunités économiques (Cox, 1991) ; (Cox et Blake, 1991).

Des recherches ont démontré qu'une gestion efficace et stratégique de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer sa créativité et de hausser ses innovations, d'optimiser ses communications, de réduire les différends, de diminuer l'absentéisme et le taux de roulement du personnel, de saisir les occasions qu'offre la mondialisation, de se doter d'habiletés de travail d'équipe plus performantes, d'améliorer les relations interentreprises et d'optimiser le service à la clientèle (12-Flynn et al, 2001).

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

4.3 Les inconvénients d'une équipe multiculturelle

Selon plusieurs chercheurs, la présence de personnes de diverses origines ethnoculturelles dans une équipe de travail pourrait conduire à plus de conflits, de problèmes de communication, voire à un manque d'intégration sociale et de cohésion, si cette diversité n'est pas prise en compte par les gestionnaires.

- La communication : 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.

- 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.
- 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.
- 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.

5. L'impact du multiculturalisme sur les pratiques managériales

5.1 La démarche de l'étude

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

Nous avons visé les entreprises avec un personnel relativement diversifié. Nous avons mené des entretiens semi-directifs individuels avec 80 répondants. Nous avons aussi mené six entretiens en profondeur avec un groupe cible de quatre gestionnaires et trois cadres occupant des postes variés (un superviseur, un personnel de bureau et un conseiller à la clientèle). La position des gestionnaires est assez disparate.

Le guide d'entretien a été conçu pour contenir des thèmes en rapport à la problématique et aux objectifs visés par la recherche. La première partie de l'interview a rassemblé certaines informations de fond sur la proportion de la diversité culturelle au sein du milieu de travail des répondants, suivie par des questions spécifiques concernant l'organisation du travail en équipe et le rôle du manager au sein de celle-ci, les échanges et les formes de communication, les conflits et les malentendus liés aux modèles culturels différents qui perturbent ou empêchent la coopération en équipe, l'implication du personnel vis-à-vis du multiculturalisme dans l'entreprise. La deuxième partie du guide s'adresse surtout aux gestionnaires et comportait quatre catégories de questions, à savoir la gestion des effectifs, l'organisation du travail, le rôle du manager et la politique de management interculturel.

Le questionnaire a été établi selon les items du tableau 2. L'échelle utilisée est de 0 à 6. Le chiffre 0 désignant en désaccord et le chiffre 6 Tout à fait d'accord.

Tableau 2 : Les items du questionnaire

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

5.2 Les résultats de l'étude

L'analyse des résultats porte sur la perception des répondants sur le rôle de la diversité culturelle au sein de leur milieu de travail. Cette perception sera axée principalement sur les conflits (ou difficultés) rencontrés et ses conséquences sur les rapports interpersonnels. Ensuite, nous évoquerons les enjeux du processus de recrutement et de la formation des employés compte tenu de la présence de plus en plus forte d'une main d'œuvre diversifiée. Puis, nous étudierons l'impact supposé ou réel de la diversité culturelle et son influence sur les pratiques managériales. Enfin, nous évoquerons la gestion des différences culturelles et des stratégies à mettre en place pour tirer profit de cette diversité culturelle.

5.2.1 La perception de la diversité culturelle

L'analyse du questionnaire et des entretiens a révélé des difficultés occasionnées par des différences culturelles sur le milieu du travail de nos répondants. Ainsi, lorsque nous avons explicitement demandé aux répondants d'évoquer les difficultés qu'ils rencontrent au contact de leurs collègues au travail, ces derniers évoquent principalement deux principales difficultés d'ordres relationnels (conflits et le manque de compréhensions au niveau de la communication).

a) Les conflits des équipes interculturelles

La perception des conflits repose sur la façon dont les répondants appréhendent l'interaction avec une personne de culture différente.

La part des répondants qui estiment s'être confronté à une situation de conflits dérivés de différences culturelles avec d'autres collègues dans l'entreprise où ils travaillent s'élève à 30%. Alors que 70% des répondants n'ont pas identifié clairement la diversité culturelle comme étant la cause de conflits dans leur environnement de travail.

Les répondants ayant signalé la diversité culturelle comme source de conflit ont évoqués des conflits dus aux problèmes de compréhension dans la communication. Ceci est d'autant plus important pour les entreprises qui emploient une main d'œuvre issue d'origine diverses. Dans un niveau moindre, à ces divergences de valeurs et de croyances s'ajoute la langue bien que nous sommes à Casablanca où officiellement la langue de travail est le Français. Un pourcentage assez élevé de nos répondants (20%) vient de pays où la langue parlée est soit l'espagnol ou l'Anglais. De ce fait, la non maîtrise de la langue au travail peut causer ou provoquer des mauvaises interprétations de la part d'autres employés.

Ainsi, les répondants sont conscients que les malentendus ou conflits d'ordre culturels peuvent être contre-productif pour le développement individuel, l'efficacité organisationnelle ainsi que les relations internationales.

b) La communication et les relations interpersonnelles

Après le traitement des résultats, deux conceptions des relations interpersonnelles apparaissent. Un premier groupe de personnes qui considère que la question la « proximité »

des managers avec les employés est extrêmement importante, c'est en quelque sorte un signe de considération et de reconnaissance envers les employés. Le second groupe se soucie plutôt à ce que les managers aient une connaissance du travail ainsi qu'une attention particulière aux requêtes formulées.

Il apparaît clairement que les attentes des employés et leur vision des rapports interpersonnels entre leur manager est différente selon les conceptions culturelles en jeu. Cette situation nécessite alors une adaptation des pratiques de management dans le cas où ces deux groupes seraient sous la supervision d'un seul responsable.

La communication joue un rôle important dans la fonction d'un manager et elle est d'autant plus importante dans le cas d'une équipe multiculturelle où il est indispensable de prendre en compte la sensibilité de chacun.

En effet, on a constaté pour la question relative à la connaissance culturelle (l'intérêt mutuel des employés sur l'apprentissage de la culture des autres), 4 personnes interviewées sur 6 ont affirmés que cet intérêt est largement présent au sein de leur milieu de travail car cette connaissance culturelle est positive. L'un des interviewé a déclaré : «Une telle connaissance facilite grandement les relations quotidiennes entre les employés et contribue à la tolérance et l'acceptation culturelle ».

On peut résumer les différents résultats obtenus dans le thème de la perception des répondants sur l'impact de la diversité culturelle ainsi que les pratiques suggérées selon le tableau 3.

Tableau 3 : Récapitulatif des résultats sur la perception du rôle de la diversité culturelle

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

5.2.2 Le processus de recrutement et de formation

a) Le recrutement

L'objectif de l'analyse de ce point est de ressortir s'il ya lieu les adaptations supplémentaires face à l'embauche d'une main d'œuvre culturellement diversifiée. Ainsi, nous analysons le processus de recrutement et de sélection sous l'angle du «Management» et non dans une vision d'égalité de chance ou de discrimination.

Plusieurs managers ont confirmé que le recrutement de hauts dirigeants est de plus en plus exigeant et les entreprises s'adressent de plus en plus à des firmes spécialisées dans le

recrutement de cadres et de membres de conseils. Pour le reste du personnel, les responsables évaluent l'adéquation entre le candidat et l'entreprise en matière de « fit culturelle ». Une répondante Africaines des ressources humaines d'une entreprise souligne à ce propos :

« Avant, on évaluait le rendement, ce qui était assez simple. Maintenant, en plus, il faut évaluer l'intelligence émotionnelle des candidats et leur compatibilité culturelle avec les valeurs de l'entreprise ».

Ainsi, l'adéquation culturelle est la capacité d'un employé de travailler confortablement dans un environnement qui est en harmonie avec ses propres croyances et valeurs. Le défi pour les employeurs est d'identifier et embaucher des employés qui correspondent à leur culture de travail ou culture organisationnelle. Un deuxième défi pour les employeurs est de façonner une culture de travail qui assurera le succès de l'organisation.

Notre objectif est de mettre en exergue l'importance de la diversité culturelle pour les entreprises. En effet, à peu près 60% des répondants ont indiqué que leur entreprise porte une attention particulière à cette différence culturelle quand il s'agit du recrutement. Ceci a été confirmé par un gestionnaire qui a souligné que l'une des instructions communiquées aux recruteurs est d'adopter une position neutre, d'écarter les préjugées et les idées préconçues pouvant mettre l'interviewé mal à l'aise.

Pour les filiales multinationales, c'est plus standardisé, vu que la stratégie de recrutement est normalisée dans le monde entier et elle incorpore des politiques claires pour encourager la diversité. Son but est que chaque membre du personnel, quel que soit son origine, atteigne son potentiel en termes de développement personnel et professionnel.

b) La formation

Plus que 70% des répondants ont confirmé la présence systématique et planifiée des séances de formation intra ou inter entreprise ainsi que des séminaires sur les styles de communication, la gestion de la diversité, le développement de l'esprit d'équipe, la gestion de conflits...

Selon (Joseph Aoun, 2004), deux éléments fondamentaux justifient l'importance d'une formation appropriée au sein des équipes multiculturelles. D'une part, les risques de conflits sont généralement plus grands au sein des équipes multiculturelles que d'un groupe monoculture. D'autre part, la diversité des cultures dans une entreprise pourrait impacter la culture d'entreprise.

En général deux types de formation sont primordiaux, la formation en communication interculturelle qui ne devrait pas viser uniquement les gestionnaires mais doit être étendue à tous les membres et la culture d'entreprise qui permet à tous les employés de s'imprégner aux règles et procédures de l'entreprise indépendamment de leurs cultures.

Selon le modèle des compétences interculturelles de Barmeyer et Mayrhofer, trois catégories de compétences interculturelles peuvent aider les gestionnaires confrontés à une équipe de travail multiculturelle.

- Les compétences affectives : Il s'agit de prendre conscience de la relativité des valeurs, pensées, sentiments et comportements ;
- Les compétences cognitives : Elargir la connaissance et la compréhension sur le fonctionnement des systèmes culturels ;
- Les compétences comportementales : Adapter le comportement en situation interculturelle en vue d'atteindre l'objectif plus facilement.

5.2.3 Les pratiques de management

Il y a longtemps, les organisations ont été marquées par une convergence vers un management unique distingué par des méthodes de gestion des ressources humaines très fonctionnelle. Ce

mode de gestion a été avancé par les travaux de H. Fayol et F. Taylor. Cette vision du management ne tenait pas en compte dans ses pratiques les éléments ou les paramètres culturels. C'est avec l'émergence des théories de la contingence et de l'anthropologie culturelle américaine qu'apparaissent des réflexions sur l'existence de liens étroits entre les modes d'organisations et le contexte culturel des entreprises (13- Chevrier, 1995).

A cet effet, nous allons explorer la revue de littérature notamment les précurseurs (Hofstede et Hall), qui ont démontré à travers leurs recherches l'influence de la culture sur le management.

a) L'approche de E. Hall

On peut faire des interprétations des résultats des répondants sur la base des travaux de recherche effectué par E. Hall. Cet anthropologue Américain met en exergue deux concepts dans l'analyse des différences culturelles influençant les pratiques de gestion. Ces concepts sont la notion d'organisation du temps (le monochronisme et le polychronisme) et le critère d'organisation de l'information et de la communication au sein des organisations (contexte fort et contexte faible).

En effet, dans les Cultures monochroniques (comme la culture Américaine), le temps est perçu et utilisé de manière très linéaire. C'est un temps que l'on peut découper, décomposé en segments de plus en plus fins. Chaque segment reçoit une affectation précise, il est réservé à un projet parfaitement déterminé. Le temps est perçu, traité comme une chose tangible. On parle de lui comme de l'argent: on peut le dépenser, le perdre, le gaspiller, on peut aussi bien l'économiser. On se sert de lui pour établir des priorités (Hall, 1990).

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

De ce fait, on comprend le mécontentement exprimé par certains managers suisses interviewés, quant à la tenue des réunions et les RV d'affaires. D'où une mauvaise collaboration entre des personnes de cultures monochrones et polychrones s'il n'y a pas un effort de compréhension mutuel.

Concernant l'organisation de l'information, E. Hall identifie des cultures à contexte fort où les phrases ont moins d'importance que le contexte. Dans ces cultures, on utilise moins les documents légaux, la parole est déterminante, ce qui fait que les négociations sont beaucoup plus lentes. Le Japon, une grande partie de l'Asie, l'Afrique, les pays arabes et en général tous les pays latins, sont des exemples de ces cultures. Dans ces cultures, les affaires sont beaucoup plus lentes, il est donc nécessaire d'instaurer une relation personnelle, qui établira une certaine confiance entre les parties.

Par contre, dans les cultures à contexte faible, les phrases transmettent la plus grande partie des informations de manière explicite. Les documents légaux sont indispensables. L'Europe (pays anglo-saxons) et les Etats-Unis sont des exemples de ces cultures.

Un Directeur technique Français d'une minoterie, parmi les répondants, a exprimé son insatisfaction par rapport à la gestion de son équipe de production en matière de formalisation des procédures de travail. Ceci a été relevé aussi quand il s'agit de la négociation avec les clients issus de différentes cultures.

De toute évidence, une personne issue d'une culture à contexte faible aura plus de facilité pour amorcer une relation avec une personne du même milieu, ce qui ne sera pas forcément le cas avec une personne de culture à contexte fort. La responsabilité revient aux gestionnaires de faciliter ces relations.

b) L'approche de G. Hofstede

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons aux explications proposées par Hofstede sur l'influence de la culture sur le management s'exprimant sur les relations interpersonnelles, notamment les rapports à l'autorité. G. Hofstede souligne que la distance hiérarchique est l'une des dimensions essentielles qui caractérisent une culture.

A l'instar de cette dimension, un répondant Africain s'est exprimé : « Mon supérieur hiérarchique est un français, il est très gentil mais très réticent à déléguer ».

Selon Hofstede, cela s'explique par le fait que la culture française est associée à une très grande distance hiérarchique caractérisée par une forte présence d'autorité et peu de délégation de pouvoir des supérieurs hiérarchiques.

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

La culture d'entreprise étant générée et entretenue par les individus qui la compose, ces derniers vont de ce fait intégrer leurs repères culturels. Dès lors qu'une organisation rassemble un personnel culturellement diversifié, il est nécessaire de prendre en compte les particularités existantes.

5.2.4 La gestion de la diversité culturelle

Nous allons analyser ce qui ressort des réponses données par nos répondants sur la question relative à la gestion des différences culturelle au sein de leur organisation. Il apparaît que la culture organisationnelle ainsi que le manager jouent un rôle important dans le processus de résolution des conflits d'ordre culturels.

Nous discuterons des pratiques de management qui ont été soulignées par nos répondants. Trois aspects managériaux ont été abordés à savoir, le rôle de la culture organisationnelle comme outils de management interculturel, la gestion des relations interpersonnelles et le rôle du manager.

a) La culture organisationnelle

L'analyse des résultats relatifs à la gestion des différences culturelles a porté sur la culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) et son rôle dans le maintien d'un milieu de travail sain. La culture organisationnelle révèle implicitement ou explicitement l'orientation stratégique d'une organisation.

La culture d'entreprise se constitue pour répondre à deux types de problèmes essentiels. Le premier type de problème est relatif à l'adaptation de l'entreprise à son environnement, dans notre cas c'est faire face à la diversité de la main d'œuvre sur le marché du travail. Le second type de problème que la culture organisationnelle essaye de résoudre est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise.

Les résultats montrent en effet que la culture organisationnelle joue un rôle d'harmonisation et d'identification dans un milieu de travail culturellement diversifié, car les membres de l'organisation doivent se conformer aux valeurs de leur organisation.

Les témoignages obtenus démontrent à quel point la culture organisationnelle arrive à bousculer les différences culturelles pour fédérer les membres des équipes multiculturelles.

Globalement, la préoccupation des entreprises lorsqu'elles font appel à une main d'œuvre diversifiée réside entre autre dans le maintien et la sauvegarde de la culture d'entreprise. D'ailleurs, un responsable des ressources humaines a confirmé que lors des recrutements, la direction des ressources humaines met en avant les traits et caractères compatibles avec la sauvegarde de la culture d'entreprise afin de créer un sentiment d'appartenance parmi leur salariés pour les fidéliser, favoriser l'intégration des nouveaux, faciliter la communication et développer la motivation.

Aussi, une organisation doit opter pour une culture organisationnelle qui non seulement améliore la diversité de ses employés, mais aussi améliore la performance individuelle. Cette diversité permettra d'accroître l'image de l'entreprise avec l'exposition favorable de toutes les couches de la population en raison de son approche multiculturelle.

b) Le rôle du manager

L'objectif est de mettre en exergue les relations des employés à l'égard de leurs gestionnaires à partir de l'analyse de leur perception ainsi que les pratiques managériales qui en découlent pour harmoniser ces relations. Travaillant avec un personnel diversifié, les répondants affirment qu'une mauvaise communication revient à plusieurs reprises comme étant une des sources de conflit qui détériorent les relations entre les employés et le(s) manager(s).

Le manager, de par ses fonctions intervient dans les interactions entre les employés. Les rapports d'autorités suscitent beaucoup de réactions dépendamment de la culture des répondants. Certains répondants ont souligné l'autorité de leur supérieur hiérarchique très forte. 10% des répondants précisent avoir eu des relations assez tendues au moins une fois avec leur manager.

Outre le problème de communication, les barrières linguistiques et les considérations temporelles sont soulevées par les répondants. Ces barrières accentuent les incompréhensions entre certains employés et leur gestionnaire. Ainsi, la compétence du gestionnaire en matière de management interculturel est primordiale.

Le gestionnaire se doit de prendre en compte les différents courants et les approches pour une meilleure analyse des rapports sociaux-culturels. Il doit ainsi se positionner en répondant à un certain nombre de questions (14- Davila et Couderc, 2012) :

- Les valeurs : Sa position du point de vue Universaliste ou relativiste ?
- Les techniques de travail : Son style de management est-il caractérisé par une convergence ou divergence de méthodes?
- La capacité de remise en question : une valorisation de la diversité ? une synergie ou intégration?
- Le management des Hommes : Son analyse des différences culturelles implique-t-elle les dimensions culturelles ?

Le positionnement du manager sur ces réflexions lui permettra de bien définir son approche managériale.

c) La gestion des relations interpersonnelles

La prise de conscience de l'existence de différences culturelles constitue la première étape dans la mise en œuvre de politiques ou de stratégies visant à tirer profit de la diversité culturelle au sein d'une organisation.

Le modèle MCI développé par Lane, Distefano et Maznevski propose une approche en trois étapes dans la prise en compte des différences culturelles :

- | | | |
|------------------------------|---|-------------|
| • Comprendre les différences |  | Map |
| • Echanger les différences |  | Communicate |
| • Gérer les différences |  | Integrate |

Lors de l'entretien, plusieurs gestionnaires ont donné de nombreuses suggestions de pratiques managériales. Un gestionnaire a notifié que l'intégration des personnes de divisions ou services différents pour un projet commun de collaboration serait bénéfique «Ce projet comprendrait les personnes qui ne travaillent pas habituellement ensemble. Ainsi, le projet permettrait non seulement de réunir les employés mais aussi de résoudre les problèmes d'intégration de manière créative ».

Dans le même contexte, (Chevrier, 2004) identifie quatre stratégies pouvant être mobilisées pour dépasser les difficultés interculturelles. Il s'agit de compter sur l'ouverture des membres (des employés), développer les relations interpersonnelles entre les participants de sorte que cette connaissance mutuelle permette d'établir des routines efficaces, miser sur des cultures de métier ou d'entreprise (culture organisationnelle) et instaurer un processus d'accompagnement afin d'aider les équipes à bâtir des synergies interculturelles.

6. La synthèse de l'étude et les recommandations

Cette étude nous a permis d'approfondir le rôle de la diversité culturelle au sein des entreprises et son influence sur les pratiques managériales.

Au terme de cette étude, nous pouvons identifier les constats suivants :

- L'existence de deux grandes tendances. D'un côté, la prise en compte de plus en plus croissante des problématiques liées à la diversité culturelle au sein des entreprises et de l'autre côté, la mise en œuvre des stratégies de management interculturel, dont le manger joue un rôle important pour son efficacité.
- Les perceptions de la diversité culturelle sont assez mitigées. Certains des répondants ont souligné les avantages de la diversité culturelle pour un certain nombre de résultats organisationnels et économiques (créativité, amélioration de la motivation etc ...). Par contre, d'autres ont souligné les difficultés qui émanent des différences culturelles au sein de leur lieu de travail (problèmes de communication, de tension entre collègues etc ..).
- L'importance d'avoir une culture organisationnelle qui rassemble tous les employés quel qu'il soit leur culture. A ce niveau les résultats de notre étude indiquent des axes majeurs à prendre en compte afin d'avoir une amélioration continue dans la collaboration interculturelle. Ces axes sont : la communication, la culture organisationnelle, la formation en management interculturel et les rapports interpersonnels.

On peut suggérer quelques pistes qui peuvent rendre cette 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. Et de prendre le temps de connaître et reconnaître (et faire connaître par chacun) la culture de chacun des membres de l'équipe ; Cela peut passer par un repas ou un plat issu de la culture d'un des membres qui fête un événement de sa culture... En organisant ainsi un déjeuner ou un dîner et en demandant à ses collaborateurs de parler d'eux à cette occasion, le manager se montrera proactif, et facilitera leur insertion dans l'équipe, en provoquant de réelles occasions de connaissance inter collaborateurs.
- Eviter les poursuites juridiques en mettant en place une vraie politique 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. Et précisément en se basant uniquement sur leurs compétences, plutôt que sur la couleur de leur peau ou leur origine ethnique.
- 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.

7. Conclusion

Tout au long de cette étude, nous avons recueilli les perceptions de personnes d'origines diverses et par la même occasion nous avons approché les différentes implications managériales que peut susciter la collaboration entre plusieurs personnes issues de cultures différentes. Nous avons rejoint le cadre d'analyse de plusieurs recherches corroborant ainsi notre opposition à l'existence de principes universels de management qui seraient applicables partout. Les aspects de communication et les rapports interpersonnels ont été largement évoqués comme étant les axes majeurs dans toute organisation, notamment celle confrontée à un personnel culturellement diversifié car, « l'entreprise est une entité culturelle imprégnée de valeurs, de codes, de méthodes spécifiques, de connaissances. Pour digérer toutes ces différences, l'entreprise doit les connaître, les admettre, les comprendre, pour enfin les assimiler dans un processus d'apprentissage continu » (Davida et Couderc, 2012).

Cette étude nous a permis aussi de souligner à quel point la gestion de la diversité culturelle profite pas seulement à l'organisation mais aussi aux employés par la mise en place de certaines pratiques inclusives que nous avons soulevées. Nous avons conclu sur les orientations qui seraient importantes à prendre en compte. A ce niveau, les résultats obtenus indiquent que la culture organisationnelle occupe une place importante dans la prévention des problèmes d'ordres culturels.

On peut conclure en affirmant que la diversité culturelle au sein des milieux de travail est un enjeu de taille pour les entreprises Marocaines et doit susciter l'intérêt des gestionnaires. Pour tirer profit de cette diversité culturelle, notre étude recommande que toutes les parties prenantes (les gestionnaires et les employés) soient impliquées dans l'élaboration des stratégies de gestion de leur organisation.

Références bibliographiques

- [1] J.F. Soutenain et P. Farcet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Paris, édition Foucher, 2006.
- [2] N. Cary et al, «Disciplinarity and dissent in cultural studies», edition Routledge, 1996, p. 45.
- [3] Meier. O, Management interculturel, 4ème édition, Dunod, 2010.
- [4] I. Barth et C. Falcoz, « Nouvelles perspectives en management de la diversité », collection gestion en liberté, Éditions Management et Société, 2010.
- [5] E. Dave et al, « Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées », Les presses de l'université Laval, p. 430, 2008.
- [6] P. Dupriez et S. Solange, « La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel », 2ème édition, De Boeck et Larcier P.6, 2002.
- [7] O. Meier, « Management interculturel », Paris, Dunod, p. 65, 2004.
- [8] P. Dupriez, « Le couple culture et management dans un contexte de transition », dans Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan, , p. 25-26, 2005.
- [9] Bollinger et Hofstede, « Les différences culturelles dans le management », p. 13, 1987.
- [10] P. M. Rosenzweig, « Stratégies pour la gestion de la diversité : L'art de l'entreprise globale » Les Échos, Je, 6/12, 1998.
- [11] J.J. Distefano, et M. L. Maznevski, "Creating value with diverse teams in global management", Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 1, p. 45-63, 2000.
- [12] J.S. o 'Flynn et al, "Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend", Australian Centre for International Business, University of Melbourne, 2001.
- [13] S. Chevrier, « Les équipes interculturelles de travail », thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal, 1995.
- [14] A. Davila et S. Couderc, « Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles », L' Harmattan, 2012.