

La diversité culturelle : Atout ou Contrainte pour l'entreprise ?

Pr: Leila EL GNAOUI¹ ; Pr Dounia KARIMI².

¹ *Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II. Casablanca, Maroc.*

leila.elgnaoui@gmail.com

² *Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II. Casablanca, Maroc.*

dounia.aitkarimi@gmail.com

Article soumis le 15/04/2022 ; accepté le 15/06/2022 ; publié le 19/08/2022

Résumé — Le développement des activités économiques à l'international a considérablement modifié les relations entre les individus, entre les entreprises, mais aussi au sein même des entreprises.

L'internationalisation des entreprises et des individus a donné naissance à ce que l'on appelle la diversité culturelle qui devient un enjeu de taille pour les organisations.

En effet, La diversité peut être perçue comme un problème ; les employés d'origines diverses, forts de leurs cultures d'entreprise et de leurs cultures nationales, sont confrontés les uns aux autres au sein d'équipes de travail, ce qui engendrait des conflits au sein des organisations.

A ce titre, une question s'impose : Comment trouver des pistes pour manager la diversité culturelle et en tirer des bénéfices pour l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, ce travail s'articulera autour de deux axes :

- Le 1^{er} se concentrera sur les définitions de la diversité, et l'analyse de ses retombées « positives et/ou négatives » sur l'entreprise.

- Le 2^{ème} exposera le rôle du management interculturel en matière de gestion de la diversité culturelle, car une bonne connaissance des enjeux interculturels constitue l'un des facteurs de pérennisation et de développement de l'entreprise.

Mots clés — Diversité, Culture, Diversité culturelle, Enjeux interculturels, Management interculturel.

Title : *Cultural Diversity: Foe or Friend for Firms?*

Abstract — The development of international economic activities has tremendously modified relationships between individuals, between companies, but also within companies themselves. The internationalization and globalization of companies and individuals have given rise to what is known as cultural diversity, which is becoming a major challenge for organizations. Indeed, diversity can sometimes be perceived as a problem: everyday, employees of different origins, each having their own corporate and national identity, are confronted with each other within work teams, which may lead to conflicts within organizations. In this respect, a question arises: how can we find ways to manage cultural diversity and make it beneficial to the company?

To answer this question, this work will be articulated around two axes:

- The first will focus on the definitions of diversity and the analysis of its "positive and/or negative" impact on the company.
- The second one will expose the role of intercultural management in the management of cultural diversity, because a good knowledge of intercultural issues is one of the factors of sustainability and development for any company.

Key words — Diversity, Culture, Cultural diversity, Intercultural issues, Intercultural management.

INTRODUCTION

L'apparition de la diversité culturelle dans l'entreprise est le fruit de la mondialisation économique qui a poussé les entreprises à développer leurs activités au-delà des frontières nationales afin de rester compétitives et maintenir leur pérennité. Toutefois, une entreprise ne peut pas totalement réussir à l'international si elle considère uniquement les données techniques des marchés, car l'un des facteurs de sécurisation, de pérennisation et de développement de son activité, est d'avoir une bonne connaissance des enjeux interculturels d'une part; d'autre part, la nature de plus en plus internationale des entreprises et l'augmentation des interactions entre les cultures, incite les managers, les employés, les clients et les fournisseurs à prendre de plus en plus en compte les relations interculturelles.

La composition du personnel, de la clientèle et des fournisseurs évolue à mesure que les entreprises s'implantent ou commencent des activités commerciales dans des pays étrangers. Au sein de ces entreprises, les managers doivent donc être en mesure d'être « efficaces » à un niveau international et faire face à d'autres cultures. Il n'est plus suffisant pour eux d'être au courant des différences culturelles, mais ils doivent aussi et surtout être en mesure de communiquer, travailler et négocier avec des partenaires commerciaux de cultures différentes; le rôle du manager est aussi de faire travailler ensemble des hommes et des femmes, faire

cohabiter des cultures qui peuvent être diamétralement opposées ; Il faut que tous aillent dans la même direction. La diversité culturelle apparaît ainsi comme une norme qu'il faut gérer pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Avant de présenter la contribution du management interculturel à tirer profit de la diversité culturelle au sein de l'entreprise, et de celle de ses partenaires, il est nécessaire de s'intéresser à deux notions clés : Culture et Diversité, ainsi qu'aux enjeux que présente la diversité culturelle pour l'entreprise.

I - Définitions

I – 1 - Culture d'entreprise

La culture est une notion vague et abstraite. Certains philosophes la caractérise comme ce qui est différent de la nature, qui relève donc de l'acquis et non de l'inné.

Appliquée à l'entreprise, on peut retenir les définitions suivantes :

➤ « La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. » *F. Bournois (1996).*

Cette définition traduit naturellement un phénomène collectif caractérisé par les employés de l'entreprise. En effet, la culture d'entreprise apparaît comme un élément au service des membres d'une même organisation. Elle les place au sein d'un univers commun, les unit les uns aux autres, en les distinguant des autres employés d'entreprises concurrentes ou agissantes sur un autre secteur d'activité. Cette distinction émane de la pratique d'une activité symbolique qui lie les employés entre eux. C'est en effet en réalisant quotidiennement la même activité, avec les mêmes personnes que les employés vont éprouver le sentiment d'appartenir à une entité commune. Cependant, au-delà du fait d'exercer son métier avec les mêmes personnes, il faut pour définir une culture d'entreprise, inclure d'autres éléments, certains émanant de l'histoire de l'entreprise, d'autres venant de certaines pratiques et habitudes propres à l'entreprise, ou encore, par l'existence de mythes et symboles donnant aux employés, le véritable sentiment d'appartenir à un groupe unique : leur entreprise.

➤ « La culture d'entreprise est une construction sociale qui évolue dans le temps. » (O. Meier, *management interculturel deuxième édition*).

L'histoire de l'entreprise va servir sa culture. En effet il faut prendre en compte les éléments passés, les réussites mais aussi les échecs pour forger la culture d'entreprise. Cette culture s'est forgée au fil du temps, par les orientations stratégiques qu'ont su prendre les dirigeants de l'époque dont l'objectif de guider l'entreprise vers le succès. Ces choix stratégiques peuvent émaner de plusieurs faits historiques. La culture d'une entreprise peut découler de ses nombreuses réussites et/ou de ses nombreux échecs par le lancement de produits stratégiques qui ont fait la réputation et le savoir-faire de l'entreprise. Ceci peut également venir de faits conjoncturels qui ont profondément modifié la façon de faire, de penser et de voir l'avenir de l'entreprise ; une crise financière, une révolution technologique, peuvent être des éléments

moteurs de la culture d'une entreprise. Cette culture peut également être d'origine structurelle et humaine. En effet, une nouvelle organisation du travail au sein de l'entreprise, source de réussite économique, peut tout à fait être à l'origine de la culture de cette entreprise.

➤ « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'ESSEC

Cette définition appliquée à l'entreprise signifie que la culture d'entreprise est forgée, en partie, par son histoire, des décisions stratégiques réussies ou manquées, des faits conjoncturels, structurels et enfin par les hommes qui l'ont composée.

Les caractéristiques de la culture d'une entreprise ne sont pas une liste exhaustive, on pourrait en citer plusieurs autres, même en découvrir. Cependant, nous pouvons retenir ici, les caractéristiques principales et les plus communes qui nous permettent de comprendre ce qu'on entend par culture d'entreprise : l'histoire de l'entreprise, de ses dirigeants, la tenue vestimentaire exigée, les pratiques exercées, les habitudes, le langage, les codes, les symboles, les mythes etc. Tous ces éléments font partie de la culture d'une entreprise, car ils placent les individus dans un contexte collectif (Phénomène collectif) en pratiquant une activité symbolique.

Au total, la culture d'entreprise est la construction d'une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses. C'est « un ensemble de valeurs, normes et rituels qui sont partagés par les membres d'une organisation et qui gouvernent la façon dont ils interagissent avec leurs clients, investisseurs, fournisseurs ou compétiteurs » (Isabelle Genest, 2010, p.4)

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, donc en tenant compte de ces différentes cultures qui interviennent dans sa formation et son développement.¹

1 – 2 - Diversité

Il existe plusieurs définitions de la diversité, les plus citées sont :

➤ En tout premier lieu, la diversité biologique qui différencie les individus d'une population par leurs caractéristiques physiologiques que l'on peut également appeler diversité de surface : âge, sexe, taille, couleur de peau, etc... ; Mais dans le cadre de l'entreprise, les critères de la diversité sont bien plus nombreux car ils sont également inhérents à la culture et l'histoire personnelle du sujet (que l'on peut aussi appeler culture profonde) : la nationalité, l'ethnicité, la religion, les croyances, les valeurs, etc.... Cela suppose que l'on peut créer des groupes de personnes qui partageraient un ou plusieurs de ces critères.

➤ Une seconde définition de la diversité est « de considérer tout attribut pouvant différencier un individu d'un autre comme un facteur de diversité »². Dans cette optique, et

¹ Olivier Meier, (2010), Management interculturel, 4ème édition, Dunod

² KREITZ Patricia A, (2008), Best Practices for managing organizational diversity, ROBERGE Marie-Elène, Recognizing the benefits of diversity: when and how does increase group performance? 2010

comme il paraît très improbable de voir se rencontrer deux personnes parfaitement semblables dans le cadre d'une entreprise, chaque personne possède sa propre diversité et est par conséquent unique. L'Homme étant un être sociable, il crée des liens et des groupes en se basant sur certains critères.

➤ Une troisième définition serait de dire que dans le contexte d'une entreprise multiculturelle, la diversité d'un individu réside dans le mixage d'informations, de talents, de compétences propres à cet individu. Il apporte sa propre vision de la mission confiée à l'équipe, la faisant profiter de ses connaissances³. Ainsi, la somme de la diversité des individus d'un groupe crée une source de savoir à laquelle chacun a accès.

Dans le cadre de ce travail, nous considérerons que ces trois définitions se complètent. En effet, prendre en compte une définition large de ce que représente la diversité au sein de l'entreprise semble plus cohérent avec les idées et hypothèses présentées et soutenues par de nombreux auteurs spécialistes de ce sujet.

Toutefois, on ne peut parler de diversité culturelle, sans évoquer l'approche de Geert HOFSTED⁴ qui, pour expliquer les différences culturelles a retenu six dimensions, que l'on peut résumer dans le tableau 1 ci-après :

Tableau. 1 Les dimensions caractéristiques d'une culture selon Hofstede

Dimension	Signification
Distance hiérarchique	Dans quelle mesure une société accepte-t-elle l'inégalité dans la distribution du pouvoir?
Contrôle de l'incertitude	Dans quelle mesure l'incertitude liée à l'avenir et l'ambiguïté des situations apparaissent-elles menaçantes ?
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

³ ECKEL Catherniec, (2005), GROSSMAN Philip T, Managing diversity by creating team identity

⁴ Boilinger et Hofstede, (1987), Les différences culturelles dans le management, p. 81.

	(orientation à long terme)? Dans quelle mesure sont-elles préoccupées par la stabilité et la constance personnelle, le maintien de 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 ; profiter de la vie et avoir du plaisir ?

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

Pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est à l'origine de plusieurs avantages au sein de l'entreprise. Toutefois, elle est également perçue comme un problème car elle engendre des conflits au sein des organisations. La question est complexe car les enjeux du management de la diversité ont des implications positives et négatives.

II - Retombées de la diversité culturelle

II – 1 - Retombées positives de la diversité culturelle pour l'entreprise

- Opportunité de nouveaux débouchés

La diversité culturelle va permettre aux entreprises de s'adapter aux contextes locaux et ainsi offrir de nouveaux débouchés pour l'entreprise. De plus, l'entreprise sera plus à même de travailler avec des prestataires, des fournisseurs, des distributeurs de cultures différentes si elle possède des personnes issues de la culture concernée, dans son équipe de travail.

- La synergie de l'équipe interculturelle

Du point de vue de la théorie, on suppose que les équipes formées de personnes culturellement diverses ont accès à un volume d'informations supérieur à celui des équipes homogènes, et donc, leur efficacité est plus élevée. L'entreprise peut tirer de cette ressource des avantages économiques et une augmentation de ses revenus.

- Attirer des employés (managers, cadres) à haut potentiel

La diversité culturelle peut être un élément actif pour attirer les cadres et les employés à haut potentiel et à forte valeur ajoutée, car le management de la diversité culturelle peut leur apporter des qualités personnelles nouvelles (tolérance, ouverture, adaptation, initiative engagement.....), et leur permettra d'enrichir leurs expériences professionnelles et personnelles.

- Evolution des lieux de travail

Lorsque les collaborateurs sont sensibilisés à la diversité culturelle au sein de leurs groupes, on assiste à une amélioration globale de l'atmosphère de travail : La communication entre les personnes est fluidifiée, le débat plus facile et les objectifs rendus plus clairs pour chacun.

- Opportunité d'innovation accrue

D'après les travaux de Barle H (1989), « l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences » ; Et d'après (Kanter, 1983) « les compagnies les plus innovatrices sont celles qui ont consciemment formé des équipes hétérogènes afin de favoriser le brassage des idées ». En effet, la diversité participe à la compétitivité en développant des leviers d'actions qui permettent de dégager de la valeur, la créativité et l'innovation. « La diversité est l'une des caractéristiques des organisations innovantes » (Siegl et Kaemmerer, 1978).

- Performances économiques

La mise en place d'une politique de management de la diversité représente un coût important pour l'entreprise. Ce coût doit être vu comme un investissement. Il est difficile de calculer avec précision un retour sur investissement, néanmoins, les résultats économiques sont bien réels. En effet, cette politique permet de déclencher un sentiment de loyauté de la part du salarié pour son organisation ; ce qui permet à l'entreprise d'économiser des coûts de recherches, de recrutement et de formation pour de nouveaux salariés.

- Une souplesse dans la hiérarchie de l'entreprise

On ne peut pas imposer un management totalitaire dans une entreprise pluriculturelle, cela risquerait de choquer et d'être mal perçu par certaines personnes de cultures différentes.

- Développement de l'activité de l'entreprise

Les top managers de l'entreprise doivent avoir une attitude des plus positives vis-à-vis de la diversité de leur entreprise ; Ils doivent être conscients de ne pas pouvoir connaître l'ensemble des contextes dans lesquels évolue l'ensemble des branches de l'entreprise multinationale et donc, ne pas forcément être les plus qualifiés pour prendre des décisions concernant des actions locales.

- L'amélioration de la réputation de l'entreprise

Les entreprises qui démontrent une ouverture sur le monde soulignent le respect de l'éthique, notamment par le respect des lois en matière d'équité en milieu de travail et la prohibition des pratiques de discrimination.

La diversité culturelle présente ainsi de sérieux avantages concurrentiels pour les entreprises. En effet, on a vu que c'est une source de connaissances supplémentaires permettant aux entreprises internationales de s'adapter aux contextes locaux, de profiter de nouvelles perspectives d'innovation par la confrontation d'idées différentes provenant de la culture des collaborateurs, attirer des hauts potentiels dans l'entreprise et s'adapter à tous types d'environnement, un climat positif favorisera l'intégration de futurs salariés à l'augmentation de la productivité et au succès du projet.

II – 2 - Les risques provoqués par la diversité culturelle

La diversité peut entraîner de nombreux problèmes au sein des entreprises, certaines équipes peuvent être moins performantes, car les membres de celles-ci éprouvent des difficultés à travailler ensemble. Effectivement, la différence culturelle peut générer des problèmes de communication, de compréhension, ou des habitudes de certaines personnes.

- Les problèmes de communication et de langue

Il est essentiel de savoir communiquer le bon message, de la bonne façon. En environnement interculturel, chaque interlocuteur utilise les codes de communication que lui confère sa culture. Ainsi, deux personnes qui échangent des informations peuvent utiliser des signaux verbaux ou non verbaux, acceptables à leurs yeux, mais s'avèrent être très maladroits, déplacés, voir totalement irrespectueux pour l'autre partie. Les multiples perceptions possibles d'un même mot créent des problèmes de communication ; le mot « objectifs », par exemple, pour un américain veut dire un critère quantifiable et précis, alors que pour un japonais, un objectif correspond plutôt à une direction à suivre ; ce qui peut créer une distance défavorable à la création d'un climat de confiance.

- Accélérer le taux de rotation du personnel

Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut accélérer le risque de départ de personnes clefs de l'organisation.

- La conformité à la culture dominante

Le groupe majoritaire aura tendance à imposer son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe, ce qui peut impliquer le rejet des autres cultures.

- Accentuer les problèmes

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.

- Personnes récalcitrantes au projet de la diversité

Certaines personnes peuvent, soit se laisser porter et ne pas poser de problème particulier, soit s'exclure elles-mêmes du processus, et ce faisant, elles se marginalisent et peuvent devenir source de problème ; par contre, lorsqu'il s'agit de personnes influentes et sont opposantes au projet, alors là elles ont la possibilité de faire échouer la politique de management de la diversité.

- Coût d'opportunité pour s'engager dans le projet de la diversité

Si la politique de management de la diversité échoue où n'est pas aboutie, l'investissement n'aura servi à rien ce qui représente une importante perte financière pour l'entreprise.

- Accentuer les conflits

Les différences culturelles peuvent entraîner des oppositions qui peuvent créer des malentendus qui seront la cause de dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Les effets de la diversité culturelle peuvent être néfastes sur l'entreprise, parfois jusqu'à mettre en péril son bon fonctionnement.

Dans le nouveau contexte très international, l'entreprise est confrontée à une mixité culturelle qu'il faut savoir gérer.

Après avoir cité quelques définitions de la diversité culturelle dans l'entreprise et analysé ses avantages et inconvénients, nous attacherons à démontrer le rôle du management interculturel.

Pour le manager, le challenge réside dans le fait que sa politique de management de la diversité doit s'adresser à l'ensemble de ses collaborateurs et non pas uniquement à ceux qui sont considérés comme différents. « Le management de la diversité s'applique à tous pour éviter que certains se sentent exclus »⁵, et pour ne pas créer de l'injustice par rapport aux traitements de l'un ou de l'autre des collaborateurs.

Le manager doit également faire en sorte que le système de traitement de ses collaborateurs soit juste et équitable. « Il ne s'agit pas d'être égalitaire, mais le principe est de développer une relation de confiance qui va permettre une lecture transparente du système de recrutement, d'attribution, de compensations, de productions mais aussi de licenciement »⁶. Cela permet d'éviter les conflits et les rivalités, sources de dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Une autre de ses missions est de faire en sorte que « les collaborateurs aient l'ouverture d'esprit suffisante pour appréhender leurs différences »⁷. Le degré d'engagement permet la confiance, alors que le manque d'engagement produit l'insatisfaction.

III – Le management interculturel

Le management interculturel est « un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale ». *Meier, 2004.*

La diversité culturelle dans les entreprises, avec les avantages et les risques qu'elle présente, devient une notion primordiale à prendre en compte dans le management des équipes de travail. Comment fait-on pour manager une équipe multiculturelle ? Nous verrons les actions à mener par les managers en amont et les conditions de réussite du management dans un contexte interculturel.

III – 1 - Le management des différences culturelles

⁵ CHIPPETA JABBOUR Charbel jose, GORDONO JORGE Fernanda serotini, CALDEIRA Deoliveira Henrique, CARLOS MARTINEZ jose, COMESBATTISTELLE Rosane Apprecida, Diversity management , equality.

⁶ GONZALEZ Jorge A, DENESI Angelos, (2012), *Cross-level effects of demography and diversity climate organizational attachment and firm et effectiveness.*

⁷ ROSEZNEIG JAKOB, SELMER Jan, (2013), *Does staff diversity imply openness to diversity?*

- Prévoir, planifier et décider

La mise en place d'une équipe culturelle demande un minimum de travail en amont de la part des managers afin d'organiser et de gérer les opérations de l'entreprise. Il faut avant tout être conscient des différences culturelles qui habitent son organisation. Ensuite, le manager doit déterminer des relations inter et intragroupes efficaces. Enfin, il doit se poser une multitude de questions pour définir les objectifs de l'entreprise, établir un programme d'actions et affecter les rôles et les responsabilités en tenant compte des différences et des adéquations culturelles qui existent au sein de son organisation

Ci-après, un tableau (2) énumérant un certain nombre de questions que doit se poser le manager afin d'optimiser ses prévisions et sa planification en fonction de certains déterminants culturels:

Tableau. 2 Des questions que doit se poser un manager

Prévoir et planifier	Nature des tâches	Déterminants culturels
Définition des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> -Quelle est la mission ? -Quels sont les enjeux ? -Quelles sont les priorités ? -Quel est le laps de temps ? -Quelles sont les compétences nécessaires ? -Quels sont les critères de performance ? -Quelles sont les échéances (calendrier des opérations) ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrôle de l'incertitude -Relation au temps -Réactivité -Comportement face aux procédures et à la règle
Etablissement du programme d'action	<ul style="list-style-type: none"> -Tâches à réaliser ? -Qui intervient dans le projet ? -Quel est le calendrier ? -Quel est le budget ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Relation au temps -Qualité de communication
Affectation des rôles et des Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> -A qui affecter quel rôle ? -Qui est en charge de la réalisation de telle tâche ? -Quelle est la hiérarchie établie ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Distance hiérarchique -Orientation individualiste ou communautaire ? -Attention accordée aux rapports humains et aux tâches -Relation à l'autre

Source : O. Meier, *Management interculturel*, 2^{ème} Edition, DUNOD, p.166

Une fois qu'il s'est posé l'ensemble de ces questions, et qu'il ait pris en compte les déterminants culturels correspondants, le manager va pouvoir décider de son plan d'action. La décision est un choix entre plusieurs options qui se présentent. La culture d'origine de la personne en charge de la décision peut l'influencer. Cependant, dans la mesure du possible il doit en faire abstraction, s'il veut que sa décision soit la plus judicieuse possible.

La prise de décision montre les différences de sensibilités culturelles des collaborateurs (distance hiérarchique) et de l'engagement des salariés dans le développement des activités

(orientation masculine ou féminine) (orientation individualiste ou communautaire), accordées par leurs responsables.

- Coordonner et contrôler

A ce niveau, le manager est obligé de coordonner et de contrôler les activités afin de distinguer différents modes d'approches culturelles. En effet, on peut s'inscrire dans une démarche de contrôle strict ou au contraire laisser libre cours à l'expérimentation. Ici, l'importance donnée aux procédures et aux tâches est un réel déterminant de différenciation culturelle.

- Motiver et mobiliser

La motivation est une ressource que le manager ne doit pas omettre s'il veut fédérer son équipe autour d'un projet commun. Pour cela il doit intéresser les individus au projet, mais surtout établir une communication entre les individus. Il doit également s'attacher à valoriser au mieux les capacités intrinsèques de chaque individu. Il doit aussi les motiver par un système de récompense, tout en tenant compte des différences culturelles qui existent à ce niveau. En effet, les systèmes de motivation et de récompenses ne sont pas perçus de la même façon en fonction des pays et des continents. Par exemple, dans les pays anglo-saxons, la motivation passe principalement par la réalisation des tâches qui nous ont été attribuées, et la valorisation de son travail par un salaire. En revanche, les indonésiens vont privilégier les intérêts du groupe aux intérêts individuels.

- Arbitrer et gérer les conflits

Enfin, le management en situation interculturelle, nécessite de la part du manager, la capacité à savoir arbitrer et gérer les conflits qui peuvent éclater au sein de l'entreprise.

On peut distinguer trois types de conflits.

- Les conflits d'objectifs : les deux parties ne s'entendent pas sur la finalité du projet ;
- Les conflits cognitifs : les deux parties ne peuvent pas s'entendre sur la formulation des hypothèses ou le mode de raisonnement ;
- Les conflits affectifs : les valeurs exprimées par les deux parties sont incompatibles.

Le manager, dans une situation multiculturelle, doit être capable de déterminer si un conflit est voué à l'échec ou si au contraire il peut amener une situation constructive pour l'entreprise. Dans le premier cas, il doit directement intervenir sans laisser s'envenimer les choses et trancher. Il peut également être amené à repenser la question, inclure d'autres variables etc. Dans le deuxième cas, le manager doit arbitrer le conflit, afin que celui-ci se termine bien de façon constructive pour l'entreprise.

En arbitrant et en gérant les conflits de ses équipes multiculturelles, le manager apprend à identifier les écarts culturels entre les individus vis-à-vis du problème posé et de leurs capacités d'agir sur les situations.

III – 2- Management interculturel : Conditions de réussite

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. Ce processus « commence par le fait de relativiser ses attaches

locales et par l'intention d'englober des éléments culturels nouveaux dans un management transversal et multiculturel » (A. Davila et S. Couders). On peut citer à ce titre, le modèle MCI développé par Lane, Distefano et Maznevski, qui propose une approche en trois étapes dans la prise en compte des différences culturelles.

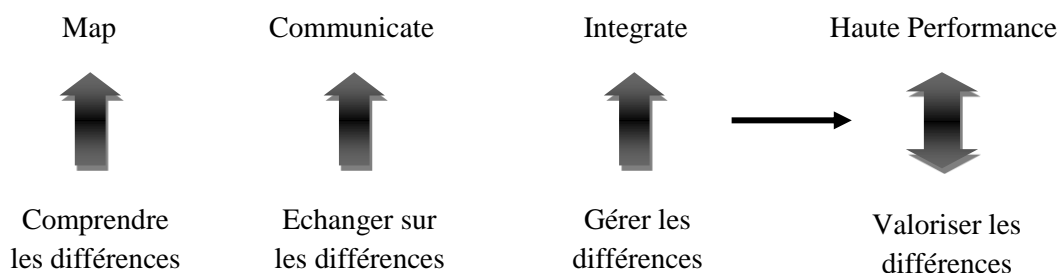


Figure. 1 Source: Lane H. W, Distefano. J, Maznevski. M, *International Management Behavior*, publié par Blackwell Publishers, 1997, P. 30

Face à la diversité culturelle de plus en plus présente dans les milieux de travail, un défi majeur s'impose aux managers, à savoir quelles sont les pratiques et les solutions de management adéquates pour un environnement multiculturel. « Si le personnel doit faire l'effort de travailler et de coopérer dans des équipes multiculturelles, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise afin de faciliter l'intégration entre les personnes de cultures diverses »⁸

Le bon manager, avant de gérer n'importe quelle situation compliquée de diversité culturelle, réaliserait une étude approfondie des problèmes qui se présentent à lui. Cependant, la plupart des managers réagissent dans l'urgence et se basent sur leurs propres expériences professionnelles ou personnelles. En effet, exploiter la diversité managériale présente des risques, cependant, se fonder sur ses propres acquis en présente également, et la plupart du temps pousse les dirigeants à commettre des erreurs qu'ils auraient pu éviter. La première consiste à considérer le problème culturel de façon mineure que l'on peut gérer de façon rationnelle. La deuxième est de refuser les interactions culturelles de peur d'engendrer des conflits ; et enfin, la troisième amènerait les dirigeants à vouloir couper court et à imposer leurs propres normes culturelles. Il est important de souligner qu'il n'existe pas un seul modèle de management qui pourrait être appliqué universellement.

- Mode de gestion purement rationnel

Le dirigeant qui réagit rationnellement, ne va pas prendre en compte les différences culturelles. Il y a une uniformisation détachée de toute considération culturelle. Selon cette vision, le monde des affaires est gouverné par des intérêts similaires, peu importe les cultures en présence. Pour les défenseurs, cette solution apparaît comme la plus efficace et la moins risquée. C'est une réponse à la convergence des cultures sur le plan mondial.

Cependant, cette vision est risquée. En effet, les innovations technologiques de plus en plus nombreuses et les mutations sociétales, accentuent les différences entre les pays. Dans

⁸ Helena Karjalainen, Richard Soparnot, (2011), « Cas en management interculturel », édition EMS.

certaines régions du monde, il y a même une augmentation du patriotisme, un retour/développement des valeurs nationales. Ce patriotisme est parfois tel qu'on assiste à de nouvelles logiques managériales, propres à ses valeurs nationales. En effet, du fait des différences culturelles, une méthode de gestion efficace dans un pays peut échouer dans un autre. Il est donc important de remarquer que compte tenu du retard économique de certaines zones géographiques et la présence de traditions fortes dans certains pays, il n'existe pas de culture identique. Considérer qu'il existe une culture identique équivaut à croire que tous les individus sur la terre possèdent les mêmes caractéristiques et les mêmes attentes personnelles et professionnelles. Aussi, faut-il reconnaître qu'aucune culture ne s'exporte.

Pour illustrer cela, nous pouvons citer le témoignage du professeur marocain Mohamed Amine BALAMBO (2013), dans son étude « culture nationale et développement de la confiance inter-organisationnelles en milieu supply-chain », Mr BALAMBO parle de confiance comme un élément central dans l'analyse des relations inter-organisationnelles et indispensable, pour expliquer l'intention d'une organisation à s'ouvrir sur ses partenaires. Il démontre que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective entre les partenaires de la supply-chain, et qu'elle fait reposer les démarches de supply-chain management sur des éléments relationnels, contribuant à la création de liens forts et durables entre les partenaires. Lors de la mise en place d'une relation, les éléments strictement opérationnels et technologiques ne suffisent plus, car ils ne permettent qu'une confiance calculatoire, facile à remettre en question. Il montre ainsi qu'au Maroc, la prise en compte des éléments affectifs est nécessaire dans la quête du renforcement des relations entre partenaires à travers la confiance. Dans une culture collectiviste ou à forte religiosité, il est plus approprié de mettre en place une politique d'intégration de la supply-chain fondée sur les variables relationnelles qui seront soutenues par la confiance affective développée entre deux partenaires.

Dans cette étude, c'est la nature affective des relations acheteur-vendeur qui impose un minimum d'adaptation aux acheteurs n'ayant pas la même culture des affaires. Et c'est la nature collectiviste de la culture qui doit être prise en compte dans l'organisation de la supply-chain elle-même.

Au total, le management interculturel ne se limite pas à gérer les différences culturelles au sein de l'entreprise, mais il peut constituer un levier de réussite des relations de l'entreprise avec ses partenaires (clients, fournisseurs, investisseurs,...).

- Refuser les interactions

Un manager mal à l'aise face à une situation multiculturelle, peut décider d'éviter la confrontation. En effet, lorsqu'il sait qu'il a à faire à une personne de culture divergente, il peut décider de ne pas se confronter à elle afin d'éviter un éventuel conflit. Le problème de ce genre d'attitudes, c'est que le manager va se rapprocher des cultures similaires à la sienne mais creuser l'écart avec les cultures plus éloignées. De plus, cela entraîne un gros problème de cohérence au sein de l'organisation et l'entreprise va perdre en innovation. En effet, la confrontation d'idées et de points de vue différents, augmente l'innovation des entreprises multiculturelles.

- Appliquer ses propres normes culturelles

Enfin, dernière erreur à éviter dans le management d'une équipe multiculturelle, est de vouloir absolument imposer sa culture à l'ensemble de l'organisation ou de ses collaborateurs. Cette idée considère les problèmes culturels comme des problèmes classiques, qui peuvent être résolus par un système de management efficace. On va tenter de résoudre les problèmes de culture par la mise en place d'une routine commune axée sur la culture de l'entreprise. Ceci va se traduire par l'envoi de cadres issus de l'entreprise initiale (société mère) vers la direction de filiales à l'étranger, dans des zones de cultures différentes. Ces personnes envoyées à la direction des filiales vont imposer un transfert culturel, visant à harmoniser les pratiques en s'inspirant des valeurs de la maison mère. On peut penser que derrière cette vision légèrement conservatrice, il faut voir une volonté de la maison mère de garder la main mise sur une situation qui pourrait lui échapper en laissant trop transparaître les cultures locales de ses filiales. Mais cette vision comporte de nombreux risques : on peut essuyer le refus de la population locale de se plier aux valeurs culturelles de la maison mère, dans ce cas, notre implantation stratégique dans cette zone géographique, ne pourra être réalisée qu'avec la recherche et la négociation d'un compromis avec les populations locales. Enfin, on peut imaginer que si en apparence certaines grandes entreprises ont réussi à imposer leur système de management sur un marché devenu mondial, la réalité en est parfois très éloignée. Le management d'une équipe multiculturelle ne se fait pas forcément naturellement. Nous avons vu qu'il y avait des attitudes à ne pas adopter dans le management d'une équipe multiculturelle. Il faut à tout prix éviter de recourir à un mode de gestion purement rationnel, les pays et les hommes ont des différences culturelles que rien n'efface. De plus, il ne faut pas refuser la confrontation avec des personnes de cultures opposées sous peine de perte de coordination dans l'organisation. Enfin, vouloir imposer ses propres normes culturelles n'est pas viable, car les populations locales revendiquent leurs propres cultures. Le manager doit effectuer un important travail en amont, de précision et de planification, en se posant une série de questions primordiales en y incluant des déterminants culturels. De ce travail initial, viendra la prise de décision. Quelles tâches accorder à quelles équipes, en fonction de quels critères culturels ?

Une fois la décision prise, pour que tout fonctionne correctement, le manager doit en permanence coordonner et contrôler ses équipes, savoir gérer et arbitrer des conflits, réels ou potentiels.

Pour conclure, on peut dire que des liens positifs pourraient exister entre performances et diversités, lorsque la diversité est « correctement gérée ». (Cox et al., 1991 ; O'Reilly et al., 1997 ; IMS, 2010).

Dans son étude 2010 sur « Diversité du capital humain et performance économique », IMS conclut que « la diversité des ressources humaines, dès lors qu'elle est bien managée, augmenterait de 5 à 15% la rentabilité de l'entreprise ». Mais qu'est-ce qu'une diversité bien

Gérée ? Selon IMS, bien gérer la diversité équivaudrait à « promouvoir la différence et non la craindre ; former les managers à la diversité ; développer une vigilance à l'égard des inégalités ; développer une culture d'entreprise basée sur l'objectivité et le respect de l'autre... ».

En outre, Une formation approfondie en matière de gestion de la diversité paraît essentielle car elle amène les dirigeants et les employés à identifier et à apprécier les différences.

CONCLUSION

La diversité culturelle vient de la globalisation de l'économie mondiale, mais également, d'une mobilité accrue des cadres et des employés, d'origines diverses, forts de leurs cultures d'entreprise et de leurs cultures nationales, Les avantages qu'elle procure aux entreprises sont nombreux : elle permet de s'adapter à des contextes locaux, une innovation accrue par la confrontation de points de vue, d'attirer des cadres à hauts potentiels et de répondre à la complexité de certains environnements. Cependant, elle n'est pas sans risque. Elle peut provoquer des incompréhensions et des dysfonctionnements, accentuer le taux de rotation du personnel, limiter les gains engendrés par la standardisation des tâches et générer des conflits.

L'enjeu majeur pour les managers d'aujourd'hui est de savoir gérer la diversité culturelle, d'où l'important rôle du management interculturel.

En effet, l'internationalisation des activités a considérablement modifié la donne au niveau managérial. Les équipes de travail sont aujourd'hui de plus en plus composées d'individus avec leurs propres cultures (nationales et d'entreprise). De plus le manager lui-même, peut avoir une culture qui n'est pas la même que l'ensemble du groupe. L'internationalisation des entreprises, des employés, des clients, des fournisseurs, empêchent les sociétés de rester purement et simplement locales.

En guise de conclusion, On peut dire que la diversité culturelle peut constituer un véritable atout pour l'entreprise, si elle est bien gérée.

La corrélation entre management de la diversité et performances de l'entreprise semble être positive même si elle est difficile à déterminer. Toutefois au-delà des performances de l'entreprise, le management de la diversité culturelle relève de l'éthique ; il représente l'engagement de l'entreprise pour défendre des valeurs de tolérance et d'ouverture d'esprit. C'est aussi un moyen de montrer l'exemple à l'intérieur comme à l'extérieur de son organisation en prenant une décision engagée socialement. Le management de la diversité, plus qu'une stratégie de recherche de performance, est un acte citoyen qui peut s'apprécier au-delà d'un simple regard de croissance économique. Bien gérée, la diversité peut rapprocher développement de l'entreprise et défense de valeurs humanistes.

Il est donc de la responsabilité de l'ensemble des parties prenantes au sein des organisations d'utiliser la diversité culturelle comme un facteur inclusif car, ignorer la diversité culturelle et ses enjeux peut provoquer des « mis management » c'est-à-dire des erreurs de gestion (Dupriez, 1999).

REFERENCES

- Barth, I et C. Falcoz, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité, collection gestion en libe1ié, Éditions Management et Société.

- Bérénie Laure (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, p. 87-106.
- Boilinger, D et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, les Editions d' Organisation.
- Davel, E, Dupuis, J-P et Chaniat, J-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les presses de l'université Laval.
- Denis Segrestin. (1992). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- Earley, P. Christopher et Ang Soon (2003), *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford, Stanford University Press.
- ECKEL Catherniec, GROSSMAN Philip T, (2005), *managing diversity by creating team identity*.
- Genoux Céline et al. (2012), *Comment manager la diversité ?* Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2.
- GONZALEZ Jorge A, DENESI Angelos, (2012), *Cross-level effects of demography and diversity climate organizational attachment and firm et effectiveness*.
- Guénette Alain Max, Maksimovic Natacha, Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2011). *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel*, Dossier HRM, n°21, Zurich.
- Helena Karjalainen et Richard Soparnot, (2011), « *Cas en management interculturel* », édition EMS.
- Hofstede, G et al, (2010). « *Cultures et organisation : nos programmations mentales* », 3eme édition, Pearson Education France.
- Hofstede, Geert Jan, Pedersen Paul, and Hofstede Geert (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Joseph Aoun. (2004a). *Manager une équipe multiculturelle: « Faire de la diversité une clé de la performance »*, édition ESF.
- Joseph Aoun, (2004b). *Gérer les différences culturelles*, Les édition Multimondes.
- KREITZ Patricia A, (2008), "Best Practics for managing organizational diversity", ROBERGE Marie-Elène, "Recognizing the benefits of diversity: when and how does increase group performance?" 2010.
- Lane H. W, Distefano. J, Maznevski . M, (1997), " *International Management Behavior*, publié par Blackwell Publishers », 1997, P. 30
- Mutabazi Evalde et Pierre Philippe (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Olivier Meier, (2010), *Management interculturel : Stratégie, Organisation et Performance*, 4ème édition, Dunod.
- ROSEZNEIG JAKOB, SELMER Jan, (2013), *Does staff diversity imply openness to diversity?*.
- Sauquet, Michel, (2007), *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Edition Charles Léopold Meyer, Paris.
- Sylvie Chevrier. (2012). *Gérer des équipes internationale : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, presses de l'université Laval.

- Trompenaars, F et Hampden-Turner, C, (2010), L'entreprise multiculturelle, 3ème édition, Maxima.
- Virginia, Drummond-Guitel, (2010), « Le management interculturel: gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise », Gereso édition.