

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

DIVERSITE CULTURELLE :
DU CONFLIT A L'AVANTAGE COMPETITIF ?

*Manel ABDELJALIL**
*Sébastien DINE***

W.P. n° 739

Novembre 2005

** Etudiante en Doctorat de Sciences de Gestion, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence , Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Le Clos Guiot, Puyricard, BP 30063 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

*** Etudiant en Doctorat de Sciences de Gestion, rattaché au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, BP 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Diversité culturelle : du conflit à l'avantage compétitif ?

Résumé

L'internationalisation des entreprises accentue la diversité culturelle en leur sein. Dans les travaux sur la diversité culturelle, certains auteurs affirment que celle-ci est source de créativité et améliore la résolution des problèmes ; alors que d'autres y voient une source d'incompréhensions et de conflits. En se basant sur une étude exploratoire, nous identifierons les risques du travail en équipe multiculturelle et nous proposerons des outils d'intervention adéquats dans le cadre d'un audit social.

Mots-clés

Avantage compétitif, Audit social, Conflit, Diversité culturelle.

Cultural Diversity :

Conflict resolution for better competitiveness

Abstract

The world availability of goods and services leads to a global labour request, and thus the meeting of various cultures constitutes a daily reality for large companies. It is necessary to associate different work views and designs within a company. In the literature on cultural diversity, certain authors affirm that this one causes creativity and improves the resolution of the problems; whereas others see there a source of incomprehension and conflicts. While basing itself on an exploratory study, we will identify the risks of the multicultural team work and we will propose adequate tools of intervention within the framework of one social audit.

Key words

Competitive advantage, social Audit, Conflict, cultural Diversity.

(Cet article a fait l'objet d'une communication lors des 1Eres Rencontres Internationales sur la Diversité, 6-7 et 8 Octobre 2005 à Corte).

« Si tu diffères de moi, loin de me léser tu m'enrichis »
Antoine de Saint-Exupéry

INTRODUCTION

Avec la mondialisation des échanges et des investissements, les entreprises s'internationalisent de plus en plus, que ce soit par des implantations à l'étranger ou par le commerce avec des entreprises de pays différents. Ces changements entraînent des relations complexes avec de nouveaux clients, fournisseurs, salariés et autres interlocuteurs de cultures différentes. D'autre part, la pénurie actuelle de cadres incite certaines entreprises à chercher des contacts hors du marché strictement national de l'emploi. Ces nouvelles tendances contribuent à accentuer davantage la diversité culturelle dans l'entreprise.

Quel que soit le métier, la rencontre de diverses cultures constitue une réalité quotidienne au sein d'un nombre croissant d'entreprises. Si le multiculturalisme devient une nécessité pour l'entreprise, ne risque-t-il pas de provoquer des incompréhensions, des mésententes, voire des conflits entravant l'accomplissement du travail ? En somme, les "chocs culturels" n'engendrent-ils pas un risque de contre-performance économique ? Et dans l'affirmative, quelles politiques mettre alors en oeuvre pour transformer ce handicap en atout ?

Pour répondre à cette problématique, il convient d'identifier clairement les difficultés à l'oeuvre dans un contexte multiculturel. Cela afin de permettre une élaboration adéquate d'un programme de gestion de ce type de diversité qui servira, de plus, l'auditeur social.

1. ENJEUX ET RISQUES DE LA DIVERSITE CULTURELLE

On remarque qu'assez récemment les agences chargées d'évaluer les politiques sociales des entreprises font de plus en plus état de leur politique de diversité culturelle. Si l'on consulte les rapports des groupes internationaux¹ sur le thème de la responsabilité sociale, l'accent est fréquemment mis sur le respect des spécificités nationales, la mobilité et la satisfaction de leurs salariés.

¹ Exemple : Rapport Annuel du Groupe Lafarge, 2003.

De nombreuses entreprises ont en effet compris que la diversité culturelle de leurs clients appelait une diversité dans les rangs de leurs propres salariés. Cette stratégie de diversification des ressources humaines de l'entreprise internationale permet de mieux répondre aux attentes de sa clientèle, de rehausser son image de marque ainsi que sa légitimité (Cox, 1991 ; Gosselin et Chouat, 1993). De plus en plus de mesures sont prises dans ce sens, les organisations y voyant une clé de croissance future et la possibilité d'acquérir un avantage compétitif (Orlando, 2000 ; Cox, 1991, 1993 ; Gosselin et Chouat, 1993 ; Watson et al. 1993 ; Boeker et Goodstein 1991). La diversité culturelle permettrait de plus d'accroître la productivité en facilitant l'innovation et la résolution des problèmes (Orlando, 2000). Pour Lou Gertsner, PDG d'IBM², "*c'est par l'apprentissage de la différence que la curiosité et l'innovation se voient décuplées*".

Toutefois, il est nécessaire de préciser que les relations interculturelles sont également sources d'incompréhension et d'erreur d'interprétation qui peuvent rapidement mener à des tensions, voire aux conflits.

Les différences culturelles qui s'expriment dans les comportements des salariés sont en fait la manifestation visible d'un ensemble de normes et de valeurs profondes ou "modèle culturel". Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation, dans un système social donné, d'individus de groupes d'affiliation culturelle différente³. Pour Nicklas (1995 : 37), "*chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Ces règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement*". Ces règles sont intériorisées par l'individu de manière telle qu'elles s'expriment généralement de manière inconsciente. La culture est ainsi porteuse de valeurs, de croyances à propos de ce qui est important, beau, bien, ou mal et juste ou non (Sarbaugh, 1979). Elle offre un cadre de référence, assure la prévisibilité des actions mais en même temps limite les comportements possibles ou comme le pose Nicklas (1995 : 38) "*les êtres humains vivent captifs pourrait-on dire, dans la cage qu'ils ont eux-mêmes construite, que sont les normes et les règles*". Or ce sont nos cadres de références qui nous permettent d'analyser, d'interpréter nos expériences. Dans une relation interpersonnelle, si chaque partie ne dispose pas du même cadre de référence pour interpréter une situation, il peut alors se produire de nombreux malentendus.

² In Thomas, D.A. (2004). Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, septembre.

³ « The representation, in one social system, of people with different group affiliations of cultural significance ».

Marsan (2005) insiste d'ailleurs sur le fait que le cadre de référence est une composante plus importante dans une relation interculturelle que dans un contexte monoculturel. Pour Baumard (1999), la diversité culturelle entraîne des phénomènes de confrontation brutale de schémas. Cette différence du référent commun accentue les possibilités d'incompréhension au sein des équipes de travail. Or *"face à l'incompréhension que nous abhorrons dans ces situations multiculturelles, nous manifestons souvent de la peur et un repli sur nous-mêmes, suivis, très vite, par des clichés, des stéréotypes et des jugements"* (Marsan, 2005 : 138). Tout comportement observé par une personne et qui diffère de sa propre norme culturelle sera interprété par cette dernière comme "anormal". Un jugement de valeur hâtif pourra en découler et une interprétation erronée génère un malentendu.

Les anthropologues Camilleri et Cohen-Emerique (1989) ont relevé que la perception de l'espace et du temps ou encore la sociabilité (hospitalité, codes de bienséances) constituent l'un des principaux domaines qui conduisent les personnes à vivre des tensions dans la rencontre d'une autre culture. Ainsi, vouloir conclure trop vite une négociation commerciale avec un client d'Extrême-Orient peut avoir un effet contraire à celui recherché ; le style de commandement réputé efficace d'un cadre français peut provoquer des réactions d'opposition de la part de ses collaborateurs anglo-saxons ; la ponctualité et l'assiduité sont récompensées dans certaines organisations alors qu'elles peuvent être considérées comme peu importantes dans d'autres ; l'attitude de réserve et de pondération de certains orientaux lors de réunion de travail provoquent parfois des réactions agressives et critiques à leur égard de la part de leurs collègues occidentaux (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984).

La répétition de ces chocs culturels peut donc engendrer des effets contre-productifs pour l'organisation. Selon Dupriez (1999), ignorer la diversité culturelle et ses enjeux peut conduire à des "mismanagement", à des erreurs de gestion ; lorsque la diversité culturelle s'accompagne d'une faible intégration de certaines composantes culturelles, celle-ci finit toujours par entraîner des coûts supplémentaires. Dans ce même contexte, Chouat et Gosselin (1993) dénoncent le gaspillage des ressources humaines : *« nous voyons de nombreux employés issus de groupes non traditionnels s'adapter, se conformer, réduire leur potentiel, perdre leur identité ainsi que leur estime de soi et, à l'occasion, s'épuiser à essayer d'être quelqu'un qu'ils ne sont pas... »*. Ces deux auteurs affirment que *« la grande quantité d'énergie que les individus dépensent dans leurs efforts pour s'assimiler, pourrait être mieux*

utilisée à résoudre des problèmes, à identifier des nouvelles occasions d'affaire ou à développer de nouveaux produits ».

Cependant, la nécessité pour une entreprise de prendre en compte la diversité culturelle n'a pas pour seul objectif d'éviter les erreurs mais surtout de s'assurer des avantages importants de compétitivité. La diversité culturelle peut 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"* (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984 : 115). Dans ce domaine, les structures soucieuses de gérer cette diversité culturelle favorisent une meilleure intégration et peuvent ainsi réduire les coûts, notamment ceux liés à l'absentéisme ou à la rotation du personnel. Comment l'entreprise peut-elle alors gérer la diversité culturelle ?

2. GERER DANS LA COMPLEXITE CULTURELLE : LE CAS DES CADRES ETRANGERS EN FRANCE

Si l'existence des conflits culturels s'explique par la présence de préjugés, stéréotypes ou intolérance, une opinion largement répandue consiste à vouloir y remédier par un renforcement des contacts entre cultures dans l'objectif de permettre une meilleure compréhension mutuelle. Or nous avons vu précédemment que la rencontre de cultures différentes est loin de permettre une intégration réciproque et d'élever la compétence interculturelle. Certaines normes culturelles sont incompatibles entre elles ce qui rend difficile leur coexistence (Nicklas, 1995). Ainsi, de nombreux exemples pris dans l'Histoire montrent que certains groupes de cultures différentes sont incapables de vivre ensemble en paix malgré une coexistence de plusieurs siècles.

Pour tenter de mettre en lumière les mécanismes à l'œuvre dans les relations interculturelles en milieu professionnel, nous avons choisi de nous appuyer sur une étude centrée sur les cadres étrangers travaillant en France. Le choix de cette population est lié à la pénurie actuelle des compétences qui incite certaines entreprises à chercher des contacts hors

du marché strictement national de l'emploi et qui place les cadres au cœur de l'internationalisation des entreprises (Cerdin, 1996).

2.1.Méthodologie de recherche

Notre recherche de type exploratoire a pour objectif d'identifier les tensions entre les salariés étrangers dans les situations multiculturelles au travail. Compte tenu de cette problématique, nous avons souhaité rentrer en contact avec un terrain qui présentait certaines caractéristiques. Notre objectif de départ était de contacter des entreprises de différentes tailles. Cependant, vu la particularité de notre population d'étude, les cadres étrangers, la variable taille de l'entreprise s'est imposée. Notre population d'étude se trouve essentiellement dans des grandes structures chevronnées à l'international, où le management de la diversité culturelle relève du quotidien.

Notre étude porte donc sur différentes grandes entreprises situées en France : Actaris et Alstom à Mâcon, B.N.P Paribas et CAP GEMINI à Paris, Gemplus à Géménos, Interactive Intelligence à Aix-En-Provence, Lafarge à Paris, Renault à Lyon, SCM France à La Ciotat, ST Microélectronique à Rousset.

Nous avons procédé par entretiens semi-directifs de face à face, du mois de mai à août 2003, auprès de cinq professionnels RH et dix-neuf cadres étrangers en France. Nous avons établi simultanément deux guides d'entretien. Le premier concerne la population des professionnels RH. Celui-ci est axé sur leurs politiques RH pour gérer la diversité culturelle dans l'entreprise. Le second guide s'adresse aux cadres étrangers et porte sur leur vécu personnel et leurs expériences professionnelles au sein d'équipes multiculturelles en France.

Ainsi, notre échantillon « cadres étrangers » est constitué de 19 cadres de différentes nationalités, dans différents secteurs d'activités, arrivés en France entre 1976 et 2002 et répartis ainsi :

		Tranches d'âge				TOTAL
		=25 ans	26-35 ans	36-45 ans	46 et plus	
Expatriés	Femme		1			1
	Homme	1	1	1	1	4
Total expatriés						5
Expériences étrangères	Femme		4	1		5
	Homme	1	7	1		9
Total expériences étrangères						14
TOTAL		2	13	3	1	19

Tableau 1 : Répartition des cadres étrangers par âge, sexe et type de mobilité internationale

2.2. Résultats

La triangulation des entretiens des professionnels RH avec les biographies des cadres étrangers⁴ nous a permis d'appréhender les difficultés des relations interculturelles au travail et notamment, les situations de conflits. Deux thèmes émergent de notre analyse : la perception des conflits par les salariés étrangers ainsi que le contenu sur lequel porte ces conflits.

La perception des conflits porte sur la manière dont les salariés étrangers perçoivent l'interaction avec une personne d'une autre culture. Si le terme conflit est associé aux concepts d'affrontement, d'opposition ou de heurt, il existe plusieurs degrés de perception du conflit qui peuvent aller de la simple opposition jusqu'au désaccord violent, l'agression. L'évaluation de la situation varie toujours selon les personnes. Une divergence d'opinion peut être perçue par un étranger comme un simple désaccord alors qu'un autre ressentira la même situation comme une agression directe non seulement contre lui-même mais éventuellement contre sa culture, voire son groupe d'appartenance. Les témoignages suivants sont significatifs :

⁴ Pour conserver l'anonymat de nos interviewés, les noms de leurs entreprises ne seront pas cités. Nous nous limiterons à signaler leurs nationalités, leurs fonctions, leurs âges et la nationalité de leurs entreprises.

« Moi, je pense qu'il y a des différences culturelles, oui...nous, les Anglais, nous avons tendance à rester plus calmes dans les situations de pression et de difficultés. Les Français, eux ont tendance à être excités. C'est difficile pour moi de vous expliquer... j'ai peut être senti des fois une colère lorsque les gens ici me parlaient...j'ai mis du temps à comprendre que c'est juste une manière de s'exprimer. Ce n'est pas du tout la colère mais c'est la manière des Français de discuter. En Angleterre, nous parlons plus doucement et d'une manière plus diplomatique... ». Anglais, ingénieur en informatique, 55 ans.

Ou encore :

« ...les Indiens ne supportent pas quand on les interpelle hein, pour eux c'est un manque de respect...donc, ce n'est pas toujours simple ici... vous imaginez, ce qu'une petite imprudence peut créer comme problèmes...». DRH d'une multinationale.

Comme notre revue de la littérature l'avait suggéré, les tensions entre membres de différentes cultures émergent souvent autour de problématiques récurrentes. Ainsi, la nature des conflits interculturels se concentre dans la plupart des cas, sur certaines caractéristiques de l'entreprise : les différences dans les procédures de travail, le manque d'autonomie, l'ambiguïté dans le rôle.

Pour illustrer le domaine des procédures de travail :

«Comme je suis basée sur le site français, j'ai des collègues aux Etats-Unis et en Allemagne...Nous n'avons pas la même manière de penser, de faire les choses, la culture est différente et ça se ressent dans le travail. Je ne dis pas que ça soit négatif ou positif. Je sais que c'est un jugement de valeur mais je sais que je n'aime pas travailler avec les Américains parce qu'ils ont ce côté très supérieur que je n'apprécie pas, ils te disent par exemple que tu avais fais un très bon boulot et rajoute toujours un « mais » avec une grosse critique...autant commencer par cette critique. Donc c'est vraiment des comportements et des façons d'être qui ne sont pas les nôtres... On nous dit qu'on est « global company » donc on nous demande d'avoir des procédures communes en ressources humaines, d'avoir des entretiens d'évaluation communs... Ce qui

n'est pas possible parce qu'aux Etats-Unis, le document d'évaluation fait deux pages, très synthétique, à la limite ils s'en foutent un peu de l'aspect humain. Et quand on nous a imposé ça en France, je n'ai pas accepté ce genre de chose. Parce qu'un entretien d'évaluation chez nous, c'est une culture, c'est très important, ça se discute, on passe du temps, ce n'est pas un formulaire qu'on remplit et où on coche des cases, il y a vraiment déjà un fossé ». DRH d'une multinationale.

Les horaires de travail ou les pauses déjeuners sont des dimensions particulièrement citées dans les entretiens :

« On a eu un PDG américain qui a eu du mal à accepter la culture d'entreprise en France et donc il est parti...tout était différent pour lui...les comportements liés au temps par exemple, le temps qu'on prend le matin pour prendre un café en France, le temps entre midi et deux pour déjeuner, la façon de faire les choses très différente...Cette personne s'est sentie exclue des relations sociales elle avait des liens superficiels avec ses collègues mais sans aller loin et au bout d'un moment, elle s'est sentie isolée, pas intégrée, elle est partie...c'est tout un phénomène qui peut avoir des répercussions sur l'entreprise... ». Chargée de la formation interculturelle dans une grande Entreprise Française.

« On ne peut pas encadrer ici à la française. On ne peut pas aller dire aux gens, voilà il faut pointer à 8 h du matin jusqu'à 18 h du soir. Pas mal d'étrangers ne comprennent pas l'intérêt de la chose. Il faut avoir une certaine souplesse de travail. Il faut aussi une certaine largeur d'esprit aussi quand aux comportements. Donc cela vient aussi de la culture de l'entreprise. Si ça n'existe pas dans l'entreprise il faut le créer, ce n'est pas évident et dans ce cas là on peut avoir des échecs ». Directeur d'une Entreprise Internationale.

L'autonomie dans le travail correspond à la liberté dont dispose le cadre étranger dans la mise en œuvre de ses responsabilités professionnelles. Le manque d'autonomie peut conduire à des frustrations et diminuer, de fait, les capacités d'adaptation du salarié au travail. Cela peut parfois engendrer des conflits avec ses supérieurs hiérarchiques. Le témoignage suivant est assez significatif :

« Ce qui ne me plaît pas, ce sont les chefs...Tu peux exprimer ton avis, ils diront c'est intéressant ce que vous dites, on va faire cela mais ils ne font rien. Donc, ils vivent que le présent et ne voient que le futur proche mais aucune stratégie à long terme pour une préoccupation au bien de l'entreprise...c'est dur. Je suis une toute petite pièce et ce que je fais et ce que je pense n'a aucune valeur pour eux. Je n'ai pas un mot à dire, il faut que je me taise... ». Roumain, Ingénieur informatique, 27 ans.

L'ambiguïté dans le rôle peut être justifiée par des problèmes d'incompréhension due à la langue. Cette ambiguïté augmente le stress et l'incertitude des cadres étrangers en ce qui concerne leurs compétences :

« J'ai eu des problèmes à comprendre ce qu'on me demandait pour le travail. Lorsque que mon chef me donnait ses directives, des fois je ne comprenais pas et je faisais tout à fait l'inverse... ». Anglais, ingénieur en informatique, 55 ans.

2.3.Discussion

Cette recherche nous permet de mettre en lumière le rôle de deux facteurs influents intervenant dans la gestion des relations interculturelles au travail : la culture d'entreprise et le manager.

- Le rôle de la culture d'entreprise dans la gestion de la diversité culturelle.

Selon la définition de Thévenet (1993 : 45), la culture d'entreprise est : « un ensemble de références [...] partagées dans l'organisation [...] construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise ». Si l'on suit cette définition, la culture d'entreprise joue un rôle unificateur des salariés. Ce rôle devient d'autant plus important quant il s'agit d'un contexte multiculturel où les différences permettent l'enrichissement mais en étant ancrées dans une culture commune, celle de l'entreprise. L'organisation doit donc encourager chacun de ses salariés étrangers à préserver le « meilleur » de sa propre culture dans le respect de l'autre, cela dans le cadre de la culture de l'entreprise. Cette conception

rejoint celle d'Eric Pillet, DRH d'Airbus SAS, pour qui le modèle multiculturel est "*un mélange de valeurs communes et de différences qui s'enrichissent mutuellement. Ainsi, chacun conserve sa culture mais possède aussi une culture européenne qui lui permet de vivre pleinement une expérience, parfois de longue durée, dans un autre pays*"⁵.

- Le rôle du manager dans la gestion de l'équilibre des équipes interculturelles

« Je gère une équipe de sept personnes : un Pakistanais, un Français, un Irlandais, deux Néerlandais, un Sud-Africain et un Anglais...C'était une équipe internationale, une équipe avec des personnalités et avec des caractères différents, eux ils ne s'entendaient pas bien toujours entre eux et moi mon rôle était de gérer ses compétences personnelles, de résoudre des problèmes interpersonnels mais de savoir aussi comment faire exploiter les bons côtés de chacun mais par soi-même, c'est-à-dire, de faire intégrer dans l'équipe sans qu'ils se sentent obligés de s'entendre ou de faire des choses contre leur gré ».
Suédois, Technical support manager, 31 ans, Entreprise internationale.

Comme le souligne ce témoignage, le manager peut jouer un rôle central dans la gestion de la diversité culturelle. En permettant aux parties multiculturelles en présence de prendre conscience de leurs différences de valeurs, de cadres de référence, il permet une meilleure compréhension réciproque du comportement de chacun. Faire connaître les coutumes, traditions et mœurs des pays en question permettrait de faire mieux comprendre les actions de chacun et partager ainsi plus facilement les représentations du monde à l'œuvre. Une meilleure connaissance de l'Autre annihile la peur et évite le jugement. Le manager doit faciliter les occasions de commenter les interactions (de communiquer sur les communications interpersonnelles). Les erreurs seront mieux identifiées et davantage « pardonnées » par chacun. Des solutions pourront être trouvées ensemble et les problèmes multiculturels deviendront mineurs. Pour Marsan (2005 : 145), "*décider de s'intéresser à l'autre et à sa culture est un facteur déterminant pour l'anticipation ou la gestion des conflits qu'ils soient ou non multiculturels*".

⁵ D'après l'article de Jacques IGALENS, « La mobilité internationale au sein d'Airbus SAS », Le Monde Initiatives, décembre 2004.

Pour appuyer ces propos, deux témoignages de professionnels RH sont très significatifs :

« C'est sûr qu'il y a des différences dans les comportements, ça c'est clair mais on ne va pas choisir un Français de la France profonde et on ne va pas choisir un Allemand de l'Allemagne profonde. On va quand même prendre des gens qui sont habitués au monde de l'international. On a quand même des gens qui ont une conscience plus importante du monde international et qui savent très bien qu'un Italien va penser différemment qu'un Allemand et donc ils travailleront différemment...L'entreprise doit apprendre à se rendre plus neutre pour pouvoir intégrer les gens. Neutre par rapport aux nationalités, aux cultures, aux religions...Si on a une forte connotation française, ça ne passera pas parce que les gens ne vont pas comprendre. Un Américain ne peut pas comprendre que les Français passent une heure à manger le midi, c'est un truc qui le dépasse. Il ne peut pas comprendre que les gens ne soient pas disponibles. ... ». Directeur d'une Entreprise internationale.

« Je pense qu'il n'y a pas de politiques bien précises pour la gestion de la diversité culturelle. Il y a un espèce de contrat psychologique entre les gens lorsqu'ils viennent de l'étranger. Je dis contrat psychologique parce que ce n'est pas écrit, adaptez-vous, à Rome, faites comme les Romains. Faites comme votre environnement, c'est le meilleur moyen de vous adapter, de bien travailler dans une manière harmonieuse, de respecter les autres et de respecter la culture où vous êtes ». Responsable RH, chargé des expatriés, Entreprise Française.

Le défi d'une équipe multinationale sera donc de réussir à tirer profit de sa diversité sans que son fonctionnement n'en souffre. Pour gérer les conflits, il est indispensable de tenir compte des "besoins relationnels" des personnes (Schultz, 1991), c'est-à-dire, tenir compte des différences dans la façon dont les individus entrent en rapport les uns avec les autres mais surtout en fonction de leurs besoins d'exprimer des sentiments liés à l'appartenance, au pouvoir et à l'affection. Les groupes dont les membres sont compatibles sur ces trois aspects ont plus de chance d'être efficace que ceux dont ce n'est pas le cas. Les symptômes de l'incompatibilité comprennent le repli sur soi, les manifestations d'hostilité, les conflits de pouvoir et l'emprise qu'exercent quelques individus sur l'ensemble du groupe. Schultz (1991) observe clairement que : *« si nous pouvons, dès le départ, constituer un groupe de personnes*

capables de travailler ensemble harmonieusement, nous aurons de fortes chances d'éviter les situations qui déclenchent un gaspillage d'énergie dans les conflits interpersonnels ».

Le contexte multiculturel demande donc au manager une vigilance particulière quant aux incompréhensions engendrées par les différences d'interprétation des comportements. Envisageons maintenant les implications de ces éléments pour l'auditeur social.

3. LA GESTION DE LA DIVERSITE CULTURELLE : UNE REFLEXION POUR L'AUDIT SOCIAL

Dans le domaine du management interculturel, la démarche de l'audit apporte une meilleure connaissance des conditions de réussite des politiques mises en œuvre (Peretti, 1999). Dans un environnement multiculturel, l'auditeur vérifie l'adaptation des cadres étrangers à leur nouvel environnement et étudie l'assimilation des références et valeurs culturelles du pays d'accueil. Il vérifie ainsi le suivi de cette adaptation et les mesures correctives prises.

L'audit de la diversité culturelle présente différents enjeux pour l'ensemble des acteurs. L'enjeu essentiel concerne la performance, comme l'a confirmé Picq (2005) : « *la diversité dans l'entreprise est un remarquable atout dans la course à la performance* ». Ainsi, l'auditeur peut intervenir selon deux objectifs. Premièrement, il intervient pour identifier les éléments susceptibles d'influencer le rendement individuel au travail (éléments individuel, organisationnel ou/et environnemental). Deuxièmement, son intervention concerne les instruments d'évaluation de la performance du cadre international. L'audit de la performance permettra aux entreprises de réduire les taux d'échec de l'expérience étrangère. En effet, la sous-performance du cadre international est aussi bien préjudiciable pour l'entreprise que son retour prématuré au pays d'origine (Harzing, 1995).

Pour éviter cette sous-performance et réussir dans un environnement interculturel, des compétences particulières sont exigées d'un cadre international. Selon Osgood (1962), être en mesure de se comporter de manière adéquate dans différentes cultures est le résultat d'un processus d'apprentissage. Ce psychosociologue distingue trois degrés de ce type

d'apprentissage. Dans un premier niveau, l'individu considère ses propres normes culturelles comme "normales" et "naturelles", et les autres comme "étrangères" et "non naturelles". Dans un second niveau, l'individu reconnaît que les normes culturelles d'autres sociétés sont également des "normes" comme les siennes mais elles restent autres. Enfin, dans un dernier niveau, l'individu reconnaît le caractère relatif et spécifique des normes de sa culture et de celle des autres.

Les missions à l'étranger sont l'occasion pour les cadres de prendre conscience de la relativité de leurs valeurs et d'apprendre différentes compétences leur facilitant l'adaptation à la culture du pays d'accueil. Ces expériences permettent d'élargir la culture d'origine et facilitent ainsi un meilleur transfert des connaissances à travers les cultures. Ce processus d'apprentissage peut se décrire comme une interaction entre la personne et la culture (Yamazaki et Kayes, 2004). L'apprentissage interculturel réussi doit déboucher sur la construction et le développement des compétences interculturelles, définies comme les capacités d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contact entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et à les valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise (Meier, 2004).

Le rôle de l'auditeur est donc d'identifier ces compétences pour ensuite les évaluer. L'auditeur peut procéder par différents outils : des entretiens individuels, des questionnaires d'évaluation des compétences interculturelles. L'auditeur peut évaluer les cadres étrangers individuellement selon une échelle d'attitudes par rapport à des normes et des valeurs qui toucheront ou non à la vie professionnelle. Ainsi, des études multifactorielles permettront de relever les différences d'attitude vis-à-vis de la perception du temps ou de l'espace, de la dépendance ou l'autonomie, de l'individualisme ou le collectivisme, de la tolérance ou l'incertitude (Blaquière, Bossard & Mc Carron, 1984), variables identifiées comme potentiellement génératrices de conflits.

Dans cette même optique, l'auditeur social peut recourir à la typologie de l'apprentissage interculturel définie par Yamazaki et Kayes (2004). Cette typologie regroupe les neuf catégories de compétences interculturelles selon un modèle interdisciplinaire et systémique.

- Compétences relationnelles : facilité à nouer des liens avec les autres et ouverture aux gens d'autres cultures
- Compétences informationnelles : capacité d'écoute et d'observation
- Capacités à faire face à l'ambiguïté
- Compétences analytiques : capacité à traduire les informations complexes dans d'autres langues
- Compétences d'action : capacité à prendre des initiatives
- Capacités à gérer une équipe et prendre des responsabilités
- Capacités à développer l'apprentissage : adapter ses compétences aux changements de l'environnement interculturel
- Adaptabilité et flexibilité
- Maturité émotionnelle : capacité à gérer ses émotions.

Ces compétences peuvent être résumées selon un processus prenant en compte trois composantes : l'affectif, le cognitif, le comportemental (Barmeyer et Mayrhofer, 2002).

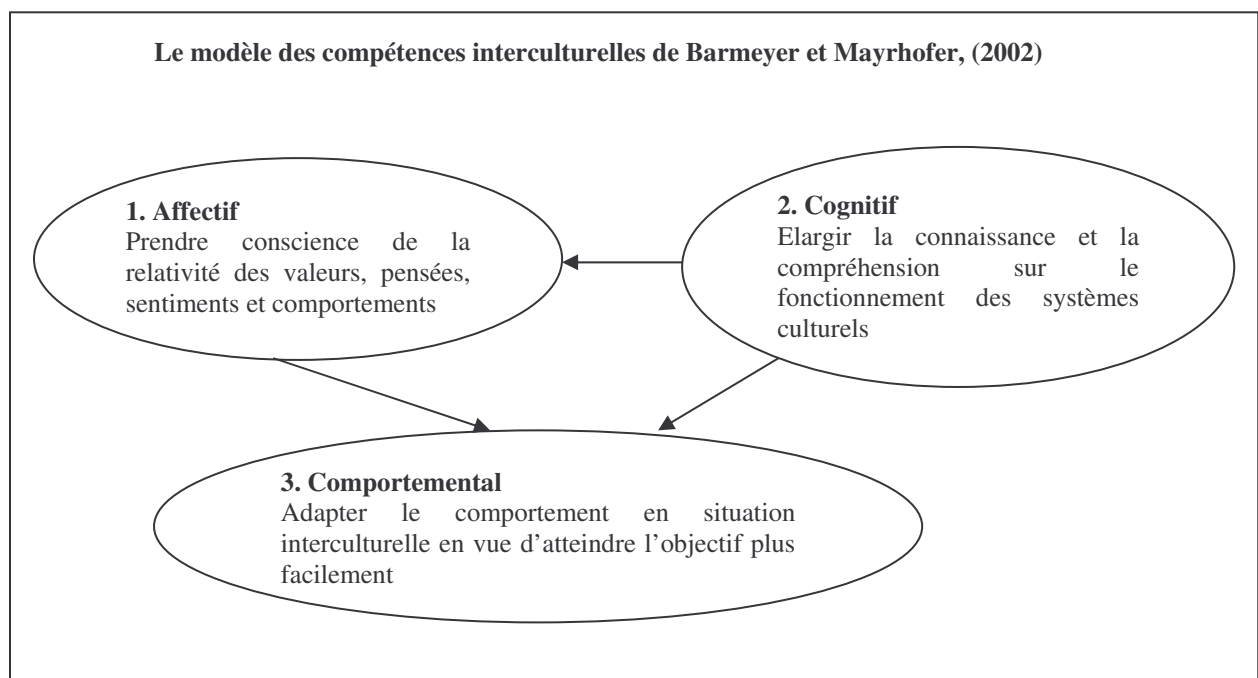


Figure 1 : Les composantes du processus d'apprentissage interculturel.

Le développement de ces compétences interculturelles doit favoriser une adaptation interculturelle réussie et une performance au travail (Selmer, 2000 ; Yamazaki et Kayes, 2004).

Pour atteindre cet objectif, l'auditeur peut proposer dans ses recommandations une formation interculturelle aussi bien pour les cadres internationaux que pour les managers. Cependant, la question essentielle qui se pose concerne l'efficacité de la formation. Selmer (2000) suggère une technique d'évaluation de la formation interculturelle. Cette technique permet d'identifier quantitativement les domaines sur lesquels la formation doit être axée, notamment, les valeurs de travail (affective, cognitive et instrumentale) dans le pays d'accueil. Par exemple, un manager étranger à Hong Kong doit comprendre que les valeurs du travail les plus importantes dans ce pays sont : l'accomplissement et l'intérêt du travail, les capacités, les responsabilités, la contribution à la société, l'indépendance, l'interaction, la sécurité du travail...(Selmer, 2000).

L'objectif étant également d'agir sur le groupe dans sa totalité, l'auditeur peut proposer l'organisation de séances de sensibilisation du personnel. L'idée consiste à réunir les salariés de nationalités différentes afin de les amener à s'exprimer sur leurs perceptions réciproques, en vue d'obtenir une prise de conscience de leurs divergences de point de vue et de la relativité de leurs valeurs. Ou simplement des éclaircissements sur des malentendus, tel que le met en avant ce propos :

« Je dirais qu'il y a des habitudes de travail et de culture que, soit je ne connaissais pas, soit très difficile pour moi à comprendre...par exemple, il faut saluer tout le monde tous les matins...pour tout le monde, c'était acquis mais pas pour moi, je me demandais pourquoi les gens me faisaient la gueule, c'est parce que vous n'avez pas serré la main, vous n'avez pas dit bonjour. Et ça c'est important, les gens s'accrochent à ça. Des petites choses comme ça jusqu'à des comportements dans des réunions si différentes à quoi il fallait s'habituer et se mettre au rythme de la culture Franco- française de l'usine...J'ai appris tout ça en discutant avec d'autres étrangers qui sont rentrés dans l'entreprise avant moi...». Américaine, responsable qualité, 25 ans, Entreprise Française.

Comme le résume pour terminer Meier (2004), « *le management interculturel repose sur une gestion d'équilibre, toujours fragile, entre préservation et transformation, en mettant au centre des préoccupations l'interaction. C'est de cette manière que les équipes de travail peuvent dépasser le stade de l'apprentissage comportemental et parvenir à un apprentissage*

interculturel qui permettra aux individus de dépasser leur propre système culturel et de l'accorder avec d'autres ».

CONCLUSION

La prise en compte des spécificités de chaque groupe, de chaque région, de chaque pays exige des managers une grande capacité d'ouverture, d'écoute et de gestion des contradictions. Cette approche du management est un facteur majeur d'efficacité et de performance des entreprises. Les spécialistes RH doivent donc prendre conscience des atouts d'une main-d'œuvre diversifiée. Ces entreprises, en acquérant la réputation d'une gestion efficace de la diversité culturelle, se révèlent plus attractives et peuvent plus facilement s'attacher du personnel qualifié qui leur apporte expériences et compétences. Celui-ci appréciant les valeurs de la diversité, contribue à l'entretenir et à renforcer le processus d'ouverture culturelle. On peut donc s'attendre à ce que les équipes multiculturelles sensibilisées aux situations locales proposent des solutions mieux adaptées à ces situations. Pour le vice-président du service diversité globale chez IBM *« les différences entre les diverses cultures du monde commandent différents modes de gestion... La diversité de la main-d'œuvre est un pont entre le milieu du travail et le marché. Et ses piliers sont les idéaux qui inspirent une façon de traiter les citoyens de tous les pays comme des clients potentiels ».*

Pour tirer des avantages de la diversité culturelle, le manager reste un acteur de premier plan. Sans sensibilité culturelle et interculturelle, le meilleur manager fera face à d'importants obstacles dans un contexte international (Barzantny, 2002). Les considérations sont nombreuses : parvenir à un accord au sein des équipes sur les procédures de travail en intégrant les notions de temps et de distance, comprendre et tenir compte des différences dans l'éducation et la formation, des problèmes de disponibilité de technologie, de la langue du travail et des documents, des différences des styles de management, ou encore de déontologie et d'éthique du travail (Barzantny, 2002).

Ainsi, avec l'entreprise multiculturelle, nous plaçons pour une conception globale de la responsabilité sociale. Concilier l'économique et le social suppose une grande

compréhension de la part des dirigeants afin que les ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain et des spécificités nationales des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Blaquière, H., Bossard, P., Mac Carron, B. (1984). Le choc des cultures : atout au handicap pour l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 111-118.
- Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2002). Le management interculturel : facteur de réussite des fusions acquisitions internationales. *Gérer et comprendre*, 70, 24-33.
- Barzantny, C. (2002). L'entreprise et l'internationalisation : les clés de la réussite d'un projet international. *Personnel*, 433, 13-17.
- Baumard, P.H. (1999). L'avantage stratégique fondé sur l'improvisation et la diversité. *VIIIe conférence internationale de management stratégique*, Ecole centrale de Paris.
- Boeker, W. & Goodstein, J. (1991). Organizational Performance and Adaptation : Effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 805-826.
- Camilleri, C., Cohen-Emerique, M. (1989). *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris.
- Cerdin, J.L. (1996). *Mobilité Internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*, Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse.
- Chouat, N. & Gosselin, A. (1993). La diversité culturelle comme facteur de contingence de la gestion des ressources humaines, *AGRH*, Jouy-en-Josas, 142-146.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organization : Theory research, and Practice*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of management Executive*, 5 (3), 45-58.
- Cox, T. Lobel, S. & Mcleod, P-L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.
- Darius, K.-S. Chan & Sharon, G. Goto. (2003). Conflict Resolution in the culturally diverse workplace : some Data from Hong Kong employees. *Applied Psychology : An International Review*, 52 (3), 441- 460.
- Dupriez, P. (1999). Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise? *Gestion 2000*, 3, 60-77.
- Harzing, A.W.K. (1995). The persistent myth oh high expatriate failure rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (2), 457-474.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*, Mc Graw Hill.
- Marsan, C. (2005). *Gérer les conflits de personnes, de management, d'organisation*, Dunod, Paris.
- Meier, O. (2004). *Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*. Paris, Dunod.
- Myloni, B. Harzing, A.W.K. & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25 (6), 518-534.
- Nicklas, H. (1995). Identité culturelle et conflits entre les cultures. In Abdallah-Preteille, M., Thomas, A. (sous la direction) *Relations et apprentissages interculturels*, Paris, Armand Colin, 35-46.
- Orlando, C.R. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
- Osgood, C. (1962). *Alternative to war and surrender*, Urbana.
- Peretti, J.M. (1999). Audit social: Performance et Globalisation. *Personnel, ANDCP*, n°397, 71-74.
- Picq, T. (2005). Gérer la diversité : une vraie dynamique d'entreprise. *Entreprise et Carrières*, n°770, 28 Juin- 04 Juillet, 40 – 41.
- Sarbaugh, L.E. (1979). *Intercultural communication*, Hayden Book Cy.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection: back to basics ? *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1219-1233.
- Selmer, J. (2000). A quantitative needs assessment technique for cross-cultural work adjustment training. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (3), 269-281.
- Schultz, J.H. (1991). *Le training autogène*. PUF.
- Thévenet, M.(1993). *La culture d'entreprise*, Que sais-je ? PUF.
- Watson, W. Kumar, K. & Michaelsen, L. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.
- Yamazaki, Y. & Kayes, D.C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (4), 362-379.