
Comment le management interculturel peut-il favoriser l'efficacité de la diversité au sein d'une équipe de travail en entreprise ?

Auteur : Karambe, Yendi

Promoteur(s) : Cornet, Annie

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18811>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Comment le management interculturel peut-il favoriser l'efficacité de la diversité au sein d'une équipe de travail en entreprise ?

Jury :
Promoteur :
Annie CORNET
Lecteur :
Jocelyne ROBERT

Mémoire présenté par
Yendi KARAMBE
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion
Année académique 2022/2023

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu et guidé tout au long de l'élaboration de ce travail.

Merci à Madame Annie Cornet, ma promotrice, pour sa disponibilité constante, ses conseils avisés et son aide face aux différents problèmes rencontrés.

Je remercie également ma lectrice, Jocelyne Robert, pour le temps consacré à la lecture de ce travail.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées en répondant à mes questions, une aide précieuse me permettant de réaliser ma partie pratique. Merci à toutes ces personnes qui m'ont permis de comprendre mon sujet à travers une ouverture d'esprit et une gentillesse infinie.

Enfin, merci à tous mes proches pour leur disponibilité et leur soutien pendant l'écriture de ce travail.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Liste des tables | 5 |
| Liste des figures..... | 5 |
| Introduction | 7 |
| Chapitre 1 : Revue de littérature | 9 |
| 1.1 Fondements théoriques du management interculturel et de la diversité en équipe de travail | 9 |
| 1.1.1 Définitions et concepts clés du management interculturel | 9 |
| 1.1.2 Compréhension de la diversité dans le contexte d'une équipe de travail..... | 16 |
| 1.1.3 Lien entre le management interculturel et la diversité..... | 18 |
| 1.2 Les bénéfices potentiels d'une gestion interculturelle efficace dans une équipe diversifiée | 20 |
| 1.2.1 Amélioration des performances individuelle et collective | 20 |
| 1.2.2 Émergence de l'innovation et de la créativité | 21 |
| 1.2.3 Renforcement de la satisfaction et de l'engagement des employés | 22 |
| 1.3 Les défis et obstacles à surmonter pour une gestion interculturelle réussie de la diversité..... | 23 |
| 1.3.1 Stéréotypes et préjugés culturels | 23 |
| 1.3.2 Barrières linguistiques..... | 23 |
| 1.3.3 Différences de valeurs, de normes et de comportements | 24 |
| 1.4 Les stratégies et pratiques de gestion interculturelle pour valoriser la diversité | 25 |
| 1.4.1. Recrutement et sélection : favoriser la diversité dès le processus de recrutement | 25 |
| 1.4.2. Formation et développement des compétences interculturelles | 26 |
| 1.5 Recommandations et conseils pratiques pour une bonne gestion interculturelle de la diversité . | 27 |
| Chapitre 2 : Méthodologie | 29 |
| 2.1 Étude qualitative..... | 29 |
| 2.2 Étude quantitative..... | 31 |
| Chapitre 3 : Résultats | 34 |
| 3.1 Question de recherche n°1 : Quelle est la place du management interculturel au sein des entreprises ?..... | 34 |
| 3.1.1 Le point de vue des managers sur le sujet | 34 |
| 3.1.2 Le point de vue des membres des équipes de travail sur le sujet | 39 |
| 3.1.3 Comparaison avec la théorie | 40 |
| 3.2 Question de recherche n°2 : La diversité dans les équipes de travail, comment est-elle prise en considération ?..... | 41 |
| 3.2.1 Le point de vue des managers sur le sujet | 41 |
| 3.2.2 Le point de vue des membres des équipes de travail sur le sujet | 44 |
| 3.2.3 Comparaison avec la théorie | 48 |
| 3.3 Question de recherche n°3 : Pour une gestion interculturelle efficace, que mettent en place les managers pour gérer l'interculturalité ?..... | 50 |
| 3.3.1 Le point de vue des managers sur le sujet | 50 |

| | |
|---|----|
| 3.3.2 Le point de vue des membres des équipes de travail sur le sujet | 58 |
| 3.3.3 Comparaison avec la théorie | 60 |
| Conclusion..... | 62 |
| Bibliographie..... | 64 |
| Annexes..... | 72 |
| Guide d'entretien..... | 72 |
| Questionnaire..... | 72 |
| Executive summary | 77 |

Liste des tables

| | |
|--|----|
| Table 1 : Dimensions du management interculturel..... | 10 |
| Table 2 : Compétences clés du management interculturel | 11 |
| Table 3 : Types de diversité | 16 |
| Table 4 : Informations personnelles relatives aux interviewés..... | 30 |
| Table 5 : Guide d'entretien | 31 |
| Table 6 : Echantillon du formulaire en ligne..... | 32 |
| Table 7 : Formulaire en ligne | 32 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Le modèle de dimensions culturelles de Geert Hofstede..... | 13 |
| Figure 2 : Graphique relatif à la question « Comment définiriez-vous le type de votre manager ? ».. | 39 |
| Figure 3 : Graphique relatif à la question « Avez-vous déjà entendu parler du management interculturel ? »..... | 40 |
| Figure 4 : Graphique relatif à la question « Si oui, dans quel contexte ? » | 40 |
| Figure 5 : Graphique relatif à la question « Existe-t-il de la diversité au sein de votre équipe de travail ? » | 45 |
| Figure 6 : Graphique relatif à la question « Votre équipe s'est-elle diversifiée depuis votre embauche ? »..... | 45 |
| Figure 7 : Graphique relatif à la question « Etes-vous issu(e) d'une culture autre que belge ? »..... | 45 |
| Figure 8 : Graphique relatif à la question « En quoi l'équipe s'est-elle diversifiée ? »..... | 46 |
| Figure 9 : Graphique relatif à la question « Vous sentez-vous bien intégré(e) dans votre équipe ? »... | 47 |
| Figure 10 : Graphique relatif à la question « Quelle est votre attitude face à la diversité dans votre équipe ? »..... | 47 |
| Figure 11 : Graphique relatif à la question « Acceptez-vous de travailler avec des collègues ayant des origines différentes de la vôtre ? » | 48 |
| Figure 12 : Graphique relatif à la question « Quelles sont les difficultés que vous avez déjà rencontrées en travaillant avec des cultures différentes ? » | 48 |
| Figure 13 : Graphique relatif à la question « Avez-vous une entité représentant la diversité au sein de votre entreprise ? » | 58 |
| Figure 14 : Graphique relatif à la question « Avez-vous eu des formations sur la thématique de la diversité ? » | 59 |

| | |
|---|----|
| Figure 15 : Graphique relatif à la question « Lors de votre recrutement, est-ce que les recruteurs ont mis en avant la diversité qui existe dans leurs entreprises ? »..... | 59 |
| Figure 16 : Graphique relatif à la question « Est-ce que vous avez déjà vécu une incompréhension culturelle en milieu professionnel ? »..... | 60 |

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises se retrouvent de plus en plus confrontées à un environnement complexe et diversifié (Louzir-Ben Hassine, 2021). La diversité culturelle au sein des équipes de travail est devenue avec le temps une réalité incontournable dans le contexte mondialisé des entreprises internationales et nationales. Face à cette diversité, les entreprises commencent à reconnaître l'importance de valoriser et de gérer efficacement celle-ci dans le but de promouvoir l'efficacité et la performance de leurs équipes de travail (Louzir-Ben Hassine, 2021).

Cependant, malgré les résultats positifs que la diversité culturelle peut garantir, des résultats négatifs peuvent survenir. Mettre en place un management interculturel efficace pourrait être un outil intéressant permettant une exploitation globale du potentiel de cette diversité (Chanlat et Pierre, 2018).

La question centrale de ce travail est : « *Comment le management interculturel peut-il favoriser l'efficacité de la diversité au sein d'une équipe de travail en entreprise ?* »

Ce travail se construit autour de cette problématique dont les objectifs sont d'appréhender les différentes dimensions du management interculturel et de comprendre son rôle dans la gestion de la diversité culturelle au sein des équipes de travail en entreprise. Le but principal de cette recherche est de comprendre la place de ce type de management dans les équipes de travail et sa gestion, permettant de souligner le meilleur côté de la diversité culturelle dans un environnement de travail.

La gestion de la diversité culturelle requiert une approche stratégique de la part des autorités hiérarchiques pour créer un environnement professionnel inclusif où chaque membre de l'équipe contribue au succès de l'entreprise et se sent valorisé et respecté. Pour cela, le management interculturel joue un rôle indispensable dans cette gestion en favorisant une compréhension mutuelle, une communication et une collaboration efficace entre les membres issus de cultures différentes.

Pour répondre à cette problématique, nous tenterons de répondre à trois questions principales :

- Quelle est la place du management interculturel au sein des entreprises ?
- Comment la diversité est-elle prise en considération ?
- Que mettent en place les managers pour gérer l'interculturalité ?

Ce travail se divise en deux parties distinctes.

La première partie pose le cadre théorique à travers les revues littéraires pertinentes qui s'y réfèrent. Nous examinerons les différentes approches théoriques liées au management interculturel et

la diversité culturelle. Ensuite, nous verrons les avantages d'une gestion interculturelle efficace, comme l'amélioration de la performance individuelle et collective, la valorisation de l'innovation et de la créativité et le renforcement de la satisfaction et de l'engagement des employés. Nous analyserons les défis et obstacles qui peuvent compliquer la mise en pratique d'un management interculturel réussi. Pour finir, nous soulignerons quelques recommandations, destinées aux gestionnaires et dirigeants, pour une bonne gestion interculturelle.

La deuxième partie concerne la méthodologie utilisée et les résultats des études réalisées. La partie pratique est le résultat de la réalisation d'études quantitatives et qualitatives. L'étude qualitative se base sur dix interviews de managers provenant de dix entreprises afin de comparer les différentes formes de gestion de la diversité culturelle. Ces interviews ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien. L'étude quantitative s'est faite à partir d'un formulaire en ligne destiné aux membres des équipes de travail en entreprise.

Chapitre 1 : Revue de littérature

1.1 Fondements théoriques du management interculturel et de la diversité en équipe de travail

Dans cette partie, nous allons explorer les fondements du management interculturel et de la diversité en équipe de travail en les définissant afin d'avoir une compréhension précise des concepts qui sont à la base de ce travail.

1.1.1 Définitions et concepts clés du management interculturel

1.1.1.1 Définitions

« *Le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux* » (Dupriez et Simons, 2002, p. 125).

Le management interculturel est un outil d'aide à une bonne gestion des interactions et des relations au sein d'une équipe de travail dans laquelle les membres proviennent de cultures différentes. Il implique la reconnaissance, l'adaptation culturelle et la compréhension, dans le but de favoriser une collaboration efficace (Chevrier, 2003).

De plus, il agit sur la gestion de la diversité, sur la performance des équipes multiculturelles, sur la stratégie à l'international et sur la gestion des compétences interculturelles (Chanlat et Pierre, 2018) proposant, ainsi, une distinction claire entre les règles à respecter du management classique d'une part et celles des cultures locales d'autre part (Phillip Kottak, 2006).

Ensuite, dans le domaine des entreprises, le management interculturel invite à combattre toute forme de discrimination et de nouvelles revendications culturelles par rapport à l'âge, l'appartenance ethnique, le genre, l'orientation sexuelle ou encore la religion que l'on nomme autour des politiques de gestion de la diversité (Guenette, Maksimovic, Mutabazi et Pierre, 2011).

En d'autres mots, « *le management interculturel favorise l'amélioration interculturelle en milieu de travail* » (Loth, 2006, p.12 ; Chanlat et Pierre, 2018, p.69).

1.1.1.2 Dimensions du management interculturel

Les dimensions du management interculturel sont la compréhension culturelle d'une part et l'adaptabilité d'autre part (Tab.1).

Table 1 : Dimensions du management interculturel

| | |
|---|--|
| <p><i>Compréhension culturelle</i></p> | <p>Le management interculturel souligne l'importance de développer une connaissance précise des différentes cultures représentées au sein de l'équipe de travail : les valeurs, les normes, les comportements, la communication, la langue, propres à chaque culture (Chevrier, 2003 ; Adler, 1991).</p> |
| <p><i>Adaptabilité culturelle</i></p> | <p>Le management interculturel démontre la capacité à s'adapter et à réagir de manière respectueuse aux différences culturelles tout en ajustant le style de gestion, les attentes et les pratiques des managers afin de répondre aux besoins des membres de l'équipe (Chevrier, 2003).</p> |

1.1.1.3 Compétences clés du management interculturel

Les quatre compétences clés du management interculturel sont : l'intelligence interculturelle, la communication interculturelle, la gestion des conflits interculturels et le leadership inclusif (Tab.2).

Table 2 : Compétences clés du management interculturel

| | |
|--|---|
| <p><i>Intelligence interculturelle</i></p> | <p>Capacité à reconnaître et à comprendre les différences culturelles, à percevoir leurs spécificités et à s'adapter à celles-ci (Barmeyer et Waxin et Croucher, 2008).</p> <p>L'intelligence interculturelle est essentielle à la performance de l'entreprise et au bien-être des employés au sein de l'organisation (Aubret et Gilbert, 2003).</p> |
| <p><i>Communication interculturelle</i></p> | <p>Capacité à communiquer de façon claire et compréhensive avec des membres de l'équipe provenant de diverses cultures en tenant compte des spécificités culturelles : style de communication, normes de politesses, codes verbaux et non-verbaux (Shan, 2004).</p> <p>L'essentiel de la communication interculturelle est l'émission de réponses plutôt que l'envoi de messages. Il est plus important d'envoyer le bon message que de donner la bonne réponse (Hall, 1959).</p> |
| <p><i>Gestion des conflits interculturels</i></p> | <p>Capacité à gérer les différends, les tensions ou encore les malentendus qui peuvent survenir à cause des différences culturelles existants au sein de l'équipe de travail. Importance mise sur la résolution pacifique de ceux-ci et sur la recherche de solutions (Meier, 2019).</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| <i>Leadership inclusif</i> | Capacité à reconnaître et à valoriser la diversité culturelle en créant un environnement professionnel inclusif où chaque membre se sent respecté et entendu et en encourageant une participation active des employés aux tâches demandées (Meier, 2008). |
|----------------------------|---|

1.1.1.4 Approches théoriques du management interculturel

Dans cette sous-partie, nous allons examiner les trois principales **approches théoriques** des différences culturelles sur lesquelles se fonde le management interculturel.

Ces modèles permettent de comprendre les relations interculturelles au sein d'une organisation afin d'éviter les possibles conflits culturels.

1.1.1.4.1 Le modèle des dimensions culturelles de Geert Hofstede

Geert Hofstede, chercheur néerlandais, propose une analyse des différences culturelles à travers un modèle à six dimensions (Meier, 2019). Selon cet auteur, les dimensions culturelles influencent la façon de percevoir les relations interpersonnelles. Hofstede établit des liens entre les modèles de gestion des cultures nationales de plus de cinquante pays en présentant les différences culturelles et leurs similitudes (Meier, 2019).

Définies par Hofstede (1980), les six dimensions culturelles sont les suivantes (Fig.1) :

- **La distance hiérarchique** : il s'agit du degré d'inégalité par rapport au pouvoir et à l'autorité qu'un membre d'un groupe accepte et auquel il s'attend entre son supérieur hiérarchique et lui-même. Les membres d'une société où la distance hiérarchique est élevée acceptent l'ordre hiérarchique établi et leur place sans remettre en question cette hiérarchie. Dans une société à faible distance hiérarchique, les individus s'interrogent sur ces inégalités de pouvoir et cherchent à les réduire (Drummond, 2015).
- **Le contrôle de l'incertitude** : certaines cultures adoptent une attitude plus ouverte à ce qui est différent, nouveau, étranger. Cela aura pour conséquence une plus grande facilité d'adaptation à des directives venues d'ailleurs. Au contraire, certains groupes culturels ressentent de

l'inconfort face à l'inconnu, à l'imprévu. Ceux-ci seront plus réticents aux innovations, aux changements, et moins réceptifs aux étrangers (Drummond, 2015).

- **L'approche masculine/féminine** : elle correspond à la tendance d'une société à être plus agressive, plus compétitive et présentant des caractéristiques avec un grand degré de masculinité. A l'inverse, une société plus conciliante et pacifique montre une grande préoccupation des individus les uns envers les autres (Drummond, 2015).
- **L'individualisme/le collectivisme** : il s'agit de la dimension selon laquelle dans certains groupes culturels sont privilégiés la reconnaissance individuelle, l'autonomie et l'intérêt personnel. Le « je » prime sur le « nous ». A contrario, dans certaines cultures, les intérêts du groupe passent avant ceux des individus (Drummond, 2015).
- **L'orientation à long/à court terme** : elle fait référence aux sociétés qui possèdent une vision à long terme en encourageant les efforts présents dans le but de se préparer de manière adéquate pour le futur. Elles s'opposent à celles ayant une vision à court terme, ancrées dans les traditions et les normes où tout changement est vu avec méfiance (Drummond, 2015).
- **L'indulgence/la sévérité** : les recherches sur le management interculturel ont été complétées en 2010 par cette dernière dimension culturelle. Celle-ci est définie par la capacité pour un groupe social à satisfaire les besoins et désirs personnels des individus ou à l'inverse, à limiter cette conduite aux noms de normes sociales et culturelles très strictes (Meier, 2019).

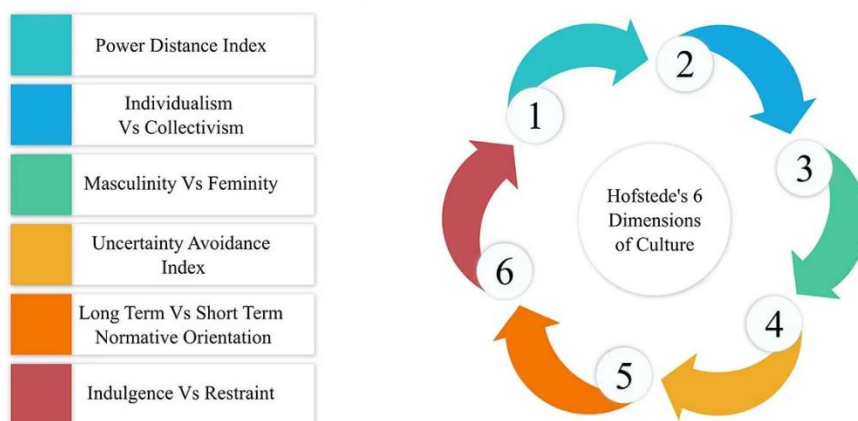


Figure 1 : Le modèle de dimensions culturelles de Geert Hofstede
 (Source : <https://www.simplypsychology.org/wp-content/uploads/hofstede-cultural-dimensions.jpg>)

1.1.1.4.2 Le modèle de la communication interculturelle d'Edward T. Hall

Edward T.Hall propose deux concepts analysant les différences culturelles qui influencent les pratiques de gestion au sein d'une organisation. Son modèle met en évidence les différences de styles

de communication et la notion d'organisation du temps (le monochronisme et le polychronisme), ainsi que l'utilisation de l'espace personnel entre les cultures à haut et à faible contexte (Davila et Couderc, 2012).

- Premièrement, la vision du temps varie selon les cultures.

En effet, Hall cite : « *Dans les cultures monochroniques, le temps est perçu et utilisé de manière très linéaire. Il est une route conduisant du passé au futur. 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, p.42-43).

Les membres de l'équipe provenant d'une culture monochronique vont avoir tendance à favoriser la ponctualité, les horaires de travail, à optimiser le temps afin de gagner davantage, etc... Ce cas de figure est représenté par la culture américaine ou encore la culture européenne (Hall, 1983).

A l'inverse, dans les cultures polychroniques, relatives aux continents africain et asiatique, les membres favorisent les relations humaines et perçoivent le temps comme le partage d'un moment avec l'autre plutôt que comme un moyen de faire du profit. Ces individus accordent plus d'importance à l'autre qu'à la ponctualité (Hall, 1983).

En conséquence, pour éviter tout conflit, il est nécessaire de favoriser une compréhension mutuelle de la part des deux parties.

- Deuxièmement, il existe des différences de styles de communication et d'utilisation de l'espace entre les cultures à haut et faible contexte.

Hall distingue deux types de cultures (Hall, 1983). La première concerne les cultures à haut contexte ou contexte fort, dans lesquelles l'utilisation de documents écrits et de documents légaux est moindre. L'importance est donnée à la parole. Par conséquent, les négociations à l'intérieur d'une organisation sont lentes (Hall, 1983).

Exemples de cultures à haut contexte : l'Asie, l'Afrique, les pays arabes et les pays latins.

Au contraire, dans les cultures à faible contexte, c'est le contraire : les documents légaux et les documents écrits sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation. L'information est transmise par écrit, de manière explicite (Hall, 1983).

Exemples de cultures à faible contexte : l'Europe et les Etats-Unis.

Pour éviter tout conflit, il est essentiel d'établir une relation de confiance entre les deux parties.

Selon Edward T. Hall, ces deux contextes servent à la négociation et leur compréhension favorise une communication positive dans l'organisation. Un membre issu d'une culture à haut contexte peut avoir plus de facilités à s'entendre avec une personne venant de la même culture qu'une personne issue d'un contexte faible. Selon Hall, la responsabilité des bonnes relations au sein de l'équipe appartient aux managers (Hall, 1983).

1.1.1.4.3 L'approche D'Iribarne

Chercheur français, Philippe D'Iribarne (1989) étudie l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des entreprises. Selon lui, la culture est un ensemble de concepts permettant aux personnes de donner du sens à leur quotidien. À travers ses recherches, il explique les différences culturelles entre les pays en tenant compte de leur management. Elles avancent l'importance de la culture sur les processus de management afin de favoriser l'adaptation de ces processus dans un contexte local. Ses recherches se basent sur des entretiens divers (cadres, managers, employés) au sein d'usines localisées dans différents pays d'Europe, d'Afrique et d'Amérique (Segrestin, 1993).

Iribarne propose, à travers ses recherches, trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques ayant leurs racines dans des traditions culturelles et nationales (D'Iribarne, 1996-1997).

Nous pouvons y retrouver les principaux traits culturels suivants :

- Le contexte français que l'on retrouve dans son ouvrage « La logique de l'honneur ». Le chercheur décrit les rapports socioprofessionnels français comme organisés en ordres depuis le Moyen-Âge (noblesse, clergé et tiers-états). Il décrit un système qui est divisé et ordonné. Les droits et devoirs sont définis pour chacun et chaque personne reste à sa place. En effet, il est mal vu qu'un chef puisse s'immiscer dans le travail d'un supérieur.
- Le contexte américain que l'on retrouve dans son ouvrage « La logique du contrat ». Le chercheur démontre que la société américaine est une société fondée sur l'égalité. Chacun est relié par des relations contractuelles consenties et libres. Dans une entreprise, les règles hiérarchiques sont préalablement définies et le chef peut ainsi contrôler et rendre des comptes. En d'autres mots, les relations socioprofessionnelles américaines se basent sur la loi et le droit plutôt que sur le statut comme en France.
- Le contexte néerlandais que l'on retrouve dans son ouvrage « La logique du consensus ». La société néerlandaise est définie par la hiérarchie mais prône l'écoute et la communication. L'importance est mise sur les idées et les opinions de chaque membre de l'équipe de travail.

1.1.2 Compréhension de la diversité dans le contexte d'une équipe de travail

La diversité au sein d'une équipe de travail peut se présenter sous plusieurs aspects, tels que la diversité de genre, la diversité ethnique, la diversité culturelle ou encore la diversité d'âge. Dans cette section, nous examinerons la compréhension de la diversité à l'intérieur d'une équipe de travail en mettant en évidence les avantages et les défis de cette diversité.

1.1.2.1 Les dimensions de la diversité

La notion de « diversité » est de plus en plus présente dans notre société. Les discours autour de celle-ci reprennent les questions sur la gestion dans les entreprises ou encore sa place au sein de notre société (Barth et Falcoz, 2010).

La diversité en entreprise représente les différences entre les personnes sur tout attribut conduisant à la perception qu'une autre personne est différente (Harrison et Klein, 2007 ; Louzir-Ben Hassine, 2021). Les caractéristiques principales de la diversité définies selon les entreprises sont : le sexe, l'origine, le groupe ethnique, la religion ou l'âge (Tab.3) (Zannad et Stone, 2010).

Table 3 : Types de diversité

| Type de diversité | Définitions |
|-----------------------------|--|
| <i>Diversité de sexe</i> | La diversité de sexe représente les femmes et les hommes au sein d'une équipe. Les deux sexes sont inclus équitablement et ont des opportunités égales en matière de participation et d'avancement. Cette diversité admet l'importance de l'égalité des genres en réfutant toutes formes de discriminations et de stéréotypes basés sur le sexe (Harrison et Klein, 2007). |
| <i>Diversité culturelle</i> | La diversité culturelle est une représentation au sein d'un système d'individus et de groupes possédant des affiliations culturelles différentes (Cox, 1994). Les individus ont des façons différentes d'agir, de penser et de réagir (Davel et al, 2008). Un groupe est considéré comme culturellement diversifié s'il est |

| | |
|------------------------------|---|
| | composé d'individus ayant au moins deux nationalités différentes (Bruna et Chauvet, 2013). |
| <i>Diversité ethnique</i> | Ce concept détermine l'appartenance à un groupe ayant des caractéristiques communes comme la langue (Louzir-Ben Hassine, 2021). |
| <i>Diversité de religion</i> | La diversité de religion ou la diversité religieuse est définie par les diverses religions, croyances religieuses, valeurs et pratiques qui sont présentes au sein d'une société (Louzir-Ben Hassine, 2021). |
| <i>Diversité d'âge</i> | La diversité d'âge représente les membres d'une équipe ayant des tranches d'âge diverses. Elle favorise le partage d'expériences, de compétences et d'opinions entre les personnes de différentes générations. Pour cette diversité, ce partage est bénéfique et favorise le développement collectif (Harrison et Klein, 2007). |

1.1.2.2 Les avantages de la diversité culturelle en équipe de travail

La diversité culturelle au sein d'une équipe de travail présente plusieurs avantages :

- Elle favorise la créativité et l'innovation en apportant une palette de perspectives, d'idées et de solutions aux éventuels problèmes rencontrés (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020).
- Elle favorise une prise de décision équilibrée et claire en prenant en compte un large éventail de points de vue différents (Louzir-Ben Hassine, 2021).
- Elle renforce la flexibilité et l'adaptabilité des membres de l'équipe face à des situations compliquées

et changeantes. Les membres peuvent apprendre les uns des autres, en élargissant leurs connaissances culturelles et en développant une sensibilité aux différences culturelles (Louzir-Ben Hassine, 2021).

- Elle aide l'entreprise à acquérir une image positive en montrant son engagement envers l'inclusion et l'égalité des chances (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020).

1.1.2.3 Les défis liés à la diversité culturelle en équipe de travail

Même s'il existe plusieurs avantages, comme cités ci-dessus, la diversité en équipe de travail présente également des défis majeurs :

- Les différences culturelles, comportementales ou linguistiques peuvent entraîner des malentendus, de l'incompréhension et des conflits dans l'équipe (Louzir-Ben Hassine, 2021). En effet, une mauvaise interprétation d'une situation amène une opposition culturelle (Laraqi et Bennis Bennani, 2022).

- Les stéréotypes et les préjugés sont de grands défis pour une bonne cohésion de groupe. Effectivement, ils peuvent influencer les relations et la dynamique de groupe (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020).

- La diversité entraîne des difficultés de communication et de coordination entre les membres de l'équipe parce qu'ils peuvent avoir des attentes ou des façons de travailler différentes (Louzir-Ben Hassine, 2021).

Il est donc important de pouvoir surmonter ces défis à travers la sensibilisation des membres d'une équipe et des employés à la diversité grâce au renforcement des compétences de communication interculturelle et en mettant en place un climat de confiance et de respect (Louzir-Ben Hassine, 2021).

1.1.3 Lien entre le management interculturel et la diversité

Le management interculturel et la diversité des équipes de travail sont liées et se renforcent mutuellement.

Chanlat et Dameron (2013) abordent la diversité à travers deux problèmes principaux que toute équipe composée d'au moins deux membres vit : la question du rapport à l'autre, l'altérité, et la question du vivre-ensemble, la socialité. De ces questions découle le management interculturel.

Les études menées démontrent que le management interculturel est souvent associé à des types de gestion permettant d'intégrer l'aspect culturel en évitant les incompréhensions et les conflits possibles au sein de l'entreprise (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004 ; Hofstede, 1980). L'objectif principal de ces recherches est de sensibiliser les managers aux différentes difficultés de la diversité afin qu'ils acquièrent une meilleure efficacité dans leurs fonctions (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004 ; Hofstede, 1980).

La question de la diversité culturelle et l'utilisation du management interculturel sont appliquées au niveau des dirigeants, cadres et managers des entreprises. Selon Martin (2005), professeur en Sciences de gestion, parler de différences culturelles dans le management signifie avoir une certaine connaissance des profils et des rôles au sein des équipes. En fonction de la taille et de la hiérarchie de l'entreprise, l'importance à la diversité est variable. Les directeurs ont une connaissance interne élevée de l'entreprise. Le travail des cadres consiste principalement à la planification, à l'organisation des réunions, aux conseils, aux relations clients, au contrôle ainsi qu'aux relations extérieures. Il est essentiel pour l'entreprise innovante que leurs cadres, dirigeants et managers acquièrent des capacités sociales afin d'avoir des bons résultats, une expertise dans la communication ainsi que la capacité à collaborer avec leurs collègues (Martin, 2005). Nous allons donc observer, dans l'entreprise innovante, l'influence des cultures sur les styles de management (Martin, 2005).

Ensuite, selon Lazaqi et Bennis Bennani (2022), le management interculturel est nécessaire pour faire ressortir les avantages de la diversité. À l'origine, les entreprises se focalisaient principalement sur l'économie et n'attribuaient guère d'importance à la diversité culturelle. À la suite de l'effet de la mondialisation, les entreprises font face à des problèmes de diversité culturelle comme la difficulté d'adaptation ou encore le manque de gestion. En conséquence, avec l'importance croissante de la mondialisation, le management interculturel doit être perçu comme une mission principale pour les managers des entreprises.

Pour terminer, le management interculturel valorise la diversité culturelle dans une équipe de travail. En effet, il prend en considération les différences culturelles des personnes, leurs valeurs, leurs normes ou encore leurs comportements. Il favorise un environnement inclusif où chaque membre de l'équipe se sent respecté. Ce type de management consiste à maximiser les avantages de la diversité dans l'entreprise, permet l'adaptation aux pratiques de gestion des différences culturelles et l'utilisation des compétences interculturelles (Drummond, 2015). En d'autres mots, une bonne gestion interculturelle favorise une exploitation efficace du potentiel des équipes diversifiées en favorisant la réussite individuelle mais aussi collective dans l'entreprise.

1.2 Les bénéfices potentiels d'une gestion interculturelle efficace dans une équipe diversifiée

Les bénéfices d'une gestion interculturelle efficace dans une équipe diversifiée sont nombreux et ont un impact important sur la performance et la réussite de l'entreprise (Loth, 2009). Dans cette partie, nous approfondirons les avantages clés liés à la mise en œuvre de cette gestion.

Dans notre recherche, l'importance est mise sur les équipes diversifiées. Il est donc essentiel de déterminer ce qu'est une équipe multiculturelle quand on parle de diversité culturelle (Louzir Ben-Hassine, 2021). Ce type d'équipe comprend des membres ayant des origines culturelles diverses (Louzir Ben-Hassine, 2021).

Selon Loth (2009), les équipes multiculturelles sont divisées en trois classes :

Les équipes multiculturelles : elles sont composées d'au moins trois cultures distinctes.

Les équipes biculturelles : elles comprennent deux cultures différentes.

Les équipes symboles : elles sont représentées par un seul membre ayant une culture différente du pays où se situe l'entreprise.

Les équipes comprennent les employés de l'entreprise, mais également les clients, les fournisseurs ainsi que les partenaires de l'entreprise. Les équipes sont formées en fonction des objectifs : prise de décision, coordination, contrôle ou développement des activités. Elles permettent de répondre aux besoins de l'entreprise (Laraqi et Bennis Bennani, 2022).

À l'origine, les équipes étaient peu diversifiées, composées de membres de même culture mais ayant des compétences professionnelles distinctes. Aujourd'hui, la valorisation d'une symbiose entre les personnes de croyances, cultures et comportements propres, constitue l'élément principal des équipes. De ce fait, les équipes sont appelées « équipes multiculturelles » (Laraqi et Bennis Bennani, 2022).

1.2.1 Amélioration des performances individuelle et collective

Une gestion interculturelle efficace entraîne une amélioration de la performance individuelle et collective. À travers la reconnaissance et la valorisation de la diversité culturelle, le manager permet à chaque membre de l'équipe de se sentir inclus et apprécié. Cette action a pour résultat de renforcer la motivation des employés ainsi que leur engagement envers les objectifs de l'équipe et de l'entreprise (Jehn et Bezrukova, 2004).

- Au niveau individuel, une bonne gestion interculturelle aide à un développement personnel des membres de l'équipe. Le mélange des différentes cultures, idées ou encore perspectives permet la stimulation de l'apprentissage de chacun, l'acquisition de compétences interculturelles ainsi qu'une ouverture d'esprit. Chaque membre est invité à sortir de sa zone de confort, à remettre en question ses préjugés et stéréotypes et à développer sa sensibilité culturelle (Louzir-Ben Hassine, 2021).
- Au niveau collectif, une gestion interculturelle efficace aide à la collaboration dans une équipe. Lorsque le manager reconnaît les différences culturelles comme des atouts plutôt que des obstacles, les membres de l'équipe contribuent à la réalisation des objectifs avec leurs propres compétences, permettant à l'équipe de résoudre des problèmes communs et de partager les idées en toute confiance (Ely et Thomas, 2001). Par conséquent, cela renforce la capacité des employés à travailler ensemble dans un environnement diversifié (Ely et Thomas, 2001).

1.2.2 Émergence de l'innovation et de la créativité

Selon Leroux (2012), les entreprises utilisant le management tourné vers la diversité enregistre une hausse de l'innovation. À l'inverse, les entreprises utilisant un management moins efficace en matière de diversité observent une diminution de la capacité d'innovation des employés.

Tout d'abord, la gestion de la diversité culturelle amène une compréhension précise des préférences des consommateurs et des marchés étrangers grâce à la connaissance des pratiques et des habitudes des populations. Ainsi, l'entreprise adapte sa politique commerciale en fonction des croyances et des valeurs liées à la culture du pays choisi. L'entreprise se sera démarquée de ses concurrents à travers la confiance instaurée avec les potentiels clients et partenaires (Laraqi et Bennis Bennani, 2022).

Ensuite, de plus en plus de compagnies mettent en place des actions en faveur de la diversité. En effet, les entreprises multiculturelles attirent des employés compétents venant d'horizons différents (Laraqi et Bennis Bennani, 2022). Elles adaptent leur manière de fonctionner en diversifiant leur recrutement, ce qui favorise d'une part la créativité et l'innovation dans l'entreprise et, d'autre part, la création d'opportunités sur le marché de l'emploi (Laraqi et Bennis Bennani, 2022). Effectivement, d'après Bartlett (1998), les entreprises multiculturelles ont pour objectif premier l'innovation qu'elles acquièrent grâce à l'exploitation des différences culturelles. Cet objectif est atteint lorsqu'il y a une confrontation des opinions de chaque membre laissant place à la créativité de chacun. Une créativité naît dans un milieu interculturel car les personnes travaillant dans ce type d'environnement sont davantage tolérantes et ont une plus grande ouverture d'esprit (Gauthey et Xardel, 1990).

Ensuite, plusieurs recherches ont montré qu'une gestion efficace de la diversité culturelle permet à l'organisation une optimisation de ses communications, de limiter les différends, de diminuer l'absentéisme de ses employés, une augmentation positive du travail en équipe et pour finir, de saisir les occasions liées à la mondialisation (Flynn et al, 2001).

Enfin, une équipe multiculturelle est propice à la créativité car elle émane un plus grand nombre d'idées qu'une équipe homogène (Adler, 1991). En d'autres mots, une équipe culturellement hétérogène produit de meilleures solutions et prend des meilleures décisions grâce à un éventail de perspectives et d'analyses critiques des situations (Cox et Blake, 1991). Selon MacLeod et Huber (1996), l'hétérogénéité culturelle est un avantage car les équipes multiculturelles ont des facilités lorsque la tâche demandée requiert de la créativité et une connaissance approfondie des différentes cultures.

1.2.3 Renforcement de la satisfaction et de l'engagement des employés

La satisfaction est définie comme le sentiment d'avoir rempli un besoin (Stahl et al, 2011). Selon ces mêmes auteurs, il existe une relation positive entre la diversité culturelle et la satisfaction. Par conséquent, les équipes diversifiées ont un niveau de satisfaction beaucoup plus élevé que les autres équipes de travail.

Lorsque le manager adopte une gestion efficace de la diversité culturelle au sein de son équipe, les membres de cette équipe se sentent valorisés, appréciés et respectés. Par conséquent, ils sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail et de l'entreprise dans laquelle ils se trouvent (Mayrhofer, 2017). Dans cet environnement professionnel, les membres de l'équipe s'investissent dans les objectifs et les résultats fixés par l'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises qui optent pour une gestion de la diversité culturelle en créant des conditions optimales permettent aux équipes multiculturelles de s'adapter plus facilement et rapidement aux exigences. Cette adaptation a pour conséquence, à travers les compétences interculturelles des individus, une amélioration de leur satisfaction, de leur confiance et de leur engagement envers leur équipe de travail (Fitzsimmons et Miska et Stahl, 2011).

1.3 Les défis et obstacles à surmonter pour une gestion interculturelle réussie de la diversité

Nous venons de parcourir les avantages de la gestion interculturelle de la diversité dans une équipe de travail. Cependant, celle-ci peut également présenter quelques défis à surmonter pour garantir le succès d'une équipe multiculturelle.

1.3.1 Stéréotypes et préjugés culturels

Un stéréotype représente un ensemble d'informations et de croyances associées aux membres d'une communauté (Scharnitzky, 2015). Cet ensemble se compose d'une liste de caractéristiques s'agrandissant tout au long d'une vie et dont les sources sont diverses : rencontres, médias, échanges politiques, etc. Un stéréotype est souvent une vision partagée au sein d'une culture donnée. Il est ancien et ancré dans la culture, perçu comme vrai (Scharnitzky, 2015). Les préjugés culturels fondés sur la culture, l'origine ethnique ou encore les croyances influencent les relations et les décisions au sein d'une équipe de travail (Scharnitzky, 2015).

Ces différentes caractéristiques servent de point de référence pendant des échanges entre des membres issus d'origines différentes. Le risque est qu'un stéréotype ou préjugé envoie une mauvaise image d'une personne sans tenir compte de ses caractéristiques propres (Louzir-Ben Hassine et Lakhal, 2018). Les préjugés et stéréotypes consolident la domination d'un groupe sur un autre (Montargot et Peretti, 2014).

En conséquence, il est essentiel que le manager sensibilise les membres de son équipe aux différents stéréotypes afin qu'ils les reconnaissent et les surmontent. Pour cela, le manager peut mettre en place des activités ou des formations permettant la réflexion et la remise en question de chacun (Cox, 1994).

1.3.2 Barrières linguistiques

Au sein d'une équipe multiculturelle, il peut exister des difficultés de compréhension (Loth, 2006). Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une action peut avoir pour conséquence des tensions et amener à une division au sein de l'équipe (Meier, 2005). Dans une équipe de travail, l'un des éléments les plus importants est une bonne gestion de la communication (Chevrier, 2000). Un manager passe environ 70% de son temps à communiquer, de façon verbale ou non-verbale. Dans un contexte multiculturel, les membres du groupe peuvent comprendre les tâches pour arriver à l'objectif visé de

manière différente. À titre d'exemple, le Japonais accordera de l'importance à suivre les étapes de travail, alors que l'Américain sera plus souple pour atteindre le même objectif (Chevrier, 2000).

Par ailleurs, le problème de la barrière linguistique n'est pas à négliger. Un mot peut avoir différents sens en fonction de la langue de chacun. En conséquence, des malentendus peuvent voir le jour au sein de l'équipe (Chevrier, 2000). Dans le contexte de l'entreprise, le manager impose une langue commune, qui est souvent l'anglais. Ce choix peut engendrer de la frustration ou de la démotivation de la part de certains membres en fonction du niveau de maîtrise de la langue choisie (Schneider et Barsoux, 2003).

En résumé, Adler (2002) avance trois obstacles à la communication interculturelle :

- L'erreur de perception : avoir une image biaisée d'une personne en se basant uniquement sur une de ses caractéristiques.
- L'erreur d'interprétation : avoir une mauvaise interprétation d'un mot ou action d'une personne.
- L'erreur d'évaluation : risque de manque de prise en considération de tous les faits positifs qu'une personne peut réaliser.

Ces trois obstacles, influencés par la culture de chacun, sont à l'origine de problèmes de communication au sein des équipes multiculturelles.

De ce fait, le manager doit s'exprimer de façon compréhensible en tenant compte des normes et habitudes de chacun en matière de communication. Le manager doit avoir conscience que les mots employés, le ton utilisé, le contexte et le non-verbal entraînent des conséquences sur son équipe (Chicha et Saba, 2010).

1.3.3 Différences de valeurs, de normes et de comportements

Chaque culture a sa propre vision sur une diversité de valeurs, de normes et de comportements influençant les actions des personnes et les relations entre elles (Chevrier, 2000).

Les différences de valeurs sont en lien avec la hiérarchie, le concept de temps, l'individualisme, le collectivisme ou l'importance donnée à la vie professionnelle. Les normes culturelles concernent les règles de politesse, la communication ou les expressions. Les comportements de chacun sont influencés par l'éducation, l'environnement, la religion ou encore par l'histoire économique et sociale du pays (Stahl et al, 2010).

Ces différences peuvent entraîner des conflits, tels que des conflits interpersonnels (Puck et Pregernig, 2014). Le conflit est le résultat d'une tension entre des membres d'une équipe dû à un manque de

compréhension venant des deux parties (Puck et Pregernig, 2014). Les équipes multiculturelles sont plus susceptibles d'être face à des conflits interpersonnels que les autres équipes (Stahl et al, 2010). En effet, elles ont plus de mal à gérer les conflits à court terme et donc, à atteindre une productivité efficace dans l'entreprise (Karjalainen, 2010).

1.4 Les stratégies et pratiques de gestion interculturelle pour valoriser la diversité

1.4.1. Recrutement et sélection : favoriser la diversité dès le processus de recrutement

Le recrutement est un réel défi pour les employeurs. Leur objectif est d'identifier et embaucher des personnes qui partagent la culture de travail de l'entreprise. En conséquence, l'employeur a pour défi d'instaurer une culture de travail permettant à l'entreprise d'acquérir un certain succès (Mayrhofer et Urban pearson, 2011).

Les processus de recrutement et de sélection sont des étapes importantes pour favoriser la diversité au sein d'une entreprise. Pour Monchatre (2014), plusieurs éléments sont à prendre en considération afin de favoriser une démarche inclusive et équitable :

- *Les canaux de recrutement* : si l'objectif de l'entreprise est d'attirer des candidats diversifiés, il est essentiel de diffuser les offres d'emploi sur des plateformes et au sein de réseaux professionnels diversifiés, autres que les canaux classiques. Nous pouvons retrouver différents sites, tels que des sites spécialisés dans la diversité, des associations ou des groupes dédiés aux femmes ou à d'autres minorités. Ce qui est important ici est de viser un public plus large.
- *Les critères de sélection* : il est important d'examiner les critères de sélection pour s'assurer qu'ils ne soient pas discriminatoires. Pour cela, en plus de prendre en compte les critères traditionnels comme le diplôme ou l'expérience, il est important de privilégier l'analyse des compétences et des qualités des candidats. L'objectif principal est de mettre en avant une approche qui se base sur les aptitudes de chaque membre plutôt que sur d'autres critères pouvant créer des divergences.
- *Des formations pour les équipes de recrutement* : les formations servent à sensibiliser et former les membres des équipes de recrutement aux notions de diversité et d'inclusion. Ces équipes doivent être conscientes que les stéréotypes influencent leurs jugements et leurs décisions. Pour cela, les formations aident à être plus objectif et équitable pendant les sessions d'entretiens des candidats.
- *Suivi et évaluation de la diversité* : l'entreprise peut mettre en place des mesures de suivi afin d'évaluer l'efficacité du recrutement en matière de diversité. Cela peut concerner la collecte de données démographiques des candidats, l'analyse de la diversité des candidats choisis ou

l'évaluation du degré de diversité à l'intérieur de l'entreprise. Le suivi et l'évaluation de la diversité permettent ainsi à l'entreprise de déterminer dans quels secteurs des modifications et améliorations doivent être entreprises.

En mettant en avant ces éléments dans le processus de recrutement, les entreprises ont la possibilité de favoriser la diversité dès la première étape de sélection des candidats. Grâce à cela, un environnement inclusif et diversifié se met en place au sein de l'entreprise.

1.4.2. Formation et développement des compétences interculturelles

L'existence de formations adaptées aux équipes multiculturelles est indispensable. Joseph Aoun (2004a) présente les deux raisons pour lesquelles la mise en place de formations est essentielle dans ce contexte culturel. Tout d'abord, au sein des équipes multiculturelles, les conflits sont plus nombreux que dans les autres équipes (Aoun, 2004b). Ensuite, la diversité culturelle peut éventuellement avoir un impact sur la diversité de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise mettant en place des formations en communication interculturelle et liée à la culture d'entreprise répondent plus facilement à ces deux problématiques (Aoun, 2004a).

Par ailleurs, le manager intervient dans les relations entre les membres de l'équipe. Son implication en tant que médiateur, lors des conflits, pour trouver des solutions, est primordiale (Aoun, 2004b). De ce fait, une capacité de gestionnaire en management interculturel est indispensable. Elle peut s'acquérir via des formations, aidant ainsi les gestionnaires et les RH à revoir leur management. De même, ces formations représentent un outil indispensable à la sensibilisation des employés. Les formations sur la culture d'entreprise ont pour objectif de faire connaître les règles et les procédures de l'entreprise aux employés (Aoun, 2004a).

Lors de ces formations, les managers apprendront à développer des compétences interculturelles dans une équipe multiculturelle (Bartel-Radic, 2009). Effectivement, le manager peut soutenir le développement des compétences interculturelles des membres de son équipe à travers des formations, des opportunités professionnelles et en offrant des ressources dans le but de renforcer leur compréhension et leur façon de travailler de manière collaborative (Bartel-Radic, 2009). Pour cela, « *le manager interculturel doit posséder une sensibilité à sa propre dimension culturelle et savoir plus ou moins où elle intervient.* » (Amado, 1998, p.86) .

Les compétences interculturelles jouent un rôle important dans une gestion interculturelle réussie de la diversité (Bartel-Radic, 2009). Ces compétences permettent aux membres de comprendre et d'apprécier un environnement multiculturel. Tout d'abord, elles offrent la capacité de reconnaître et remettre en question ses valeurs, ses croyances ou ses préjugés. De plus, elles permettent d'acquérir

une ouverture d'esprit et une tolérance envers les différentes cultures, à développer une sensibilité culturelle (Bartel-Radic, 2009). Les compétences interculturelles entraînent également la capacité à communiquer de façon efficace, claire et respectueuse avec des personnes de cultures différentes et à s'adapter aux méthodes de travail diverses (Bartel-Radic, 2009). Ensuite, elles permettent de gérer les conflits interculturels possibles au sein d'une équipe, à négocier et à travailler efficacement. Il est donc essentiel de développer ces compétences, contribuant à l'efficacité d'une gestion interculturelle car elles favorisent l'inclusion, une compréhension des autres et une collaboration agréable entre les membres de l'équipe (Karjalainen et Benhaida, 2018). Pour qu'il ait une compréhension optimale des compétences interculturelles, une prise de conscience de l'individu est nécessaire (Hofstede, 1994).

Bartel-Radic (2009) propose un modèle des compétences interculturelles reprenant les trois caractéristiques importantes à mettre en pratique par le manager :

- L'affectif : prise en compte de la relativité des valeurs, des sentiments et des comportements.
- Le cognitif : étendre ses connaissances et sa compréhension sur le fonctionnement des processus culturels.
- Le comportemental : pouvoir adapter son comportement dans une situation interculturelle afin d'atteindre un objectif efficacement.

1.5 Recommandations et conseils pratiques pour une bonne gestion interculturelle de la diversité

Cette section est consacrée à la proposition de conseils pratiques permettant de favoriser une gestion interculturelle efficace de la diversité au sein des entreprises.

En voici quelques-unes issues du Groupe conseil continuum (2005) :

- ✓ Promouvoir la sensibilisation à la diversité culturelle

Chaque membre de l'équipe participe à des formations interculturelles afin d'être sensibilisé à cette thématique. Ces formations ou « workshop » comprennent la compréhension des différentes cultures, des normes et des valeurs ainsi que la reconnaissance des stéréotypes et des préjugés culturels. Comme l'a mentionné Cox (1994), ces formations peuvent être mises en place par le manager. Cette étape permettra une plus grande acceptation et tolérance envers chaque culture présente au sein de l'équipe.

✓ Encourager une communication adaptée

Le manager peut utiliser l'une des compétences clé du management interculturel : la capacité à communiquer efficacement (Shan, 2004). Ainsi, chaque membre s'exprime et partage des idées avec confiance grâce à un environnement propice à une communication ouverte et harmonieuse. Il s'agit d'encourager l'écoute active en prenant en compte les différents points de vue et opinions de chacun.

✓ Créer des règles et des valeurs communes

Au sein de l'équipe, il est important d'avoir des normes et des valeurs partagées qui mettent l'accent sur l'inclusion, le respect et l'équité. Chaque membre doit avoir une compréhension précises de ces normes et valeurs qui sont les bases des relations et décisions de l'équipe (Chevrier, 2000).

✓ Encourager la cohésion et l'apprentissage culturel

Il s'agit d'encourager une bonne cohésion de groupe entre les membres de l'équipe provenant de différentes cultures en créant des activités qui favorisent un apprentissage et une compréhension culturelle. Pour cela, il s'agit de favoriser l'échange d'idées et le partage de connaissances (Davel et Chanlat et Dupuis, 2013).

✓ La politique et les pratiques inclusives

Au sein de l'entreprise, les politiques et les pratiques encouragent l'inclusion et l'égalité à travers des processus équitables de recrutement, de promotion et de rémunération. L'employeur a pour objectif de recruter des employés ayant la capacité de travailler dans un environnement en lien avec ses valeurs et ses croyances (Mayrhofer et Urban pearson, 2011).

✓ Le développement des compétences interculturelles

Il s'agit de proposer des formations et mettre en place des ressources pour soutenir le développement de compétences interculturelles permettant ainsi « *la capacité de comprendre l'interaction interculturelle et de s'y adapter* » (Bartel-Radic, 2009, p.9).

✓ Adapter les méthodes pour la gestion interculturelle

Il s'agit d'évaluer de manière régulière la stratégie de gestion interculturelle de l'équipe, notamment en identifiant les points forts et les points faibles de cette dernière et en recueillant l'avis des membres de l'équipe.

Chapitre 2 : Méthodologie

La méthodologie utilisée pour la partie pratique de ce travail se base sur une étude qualitative et une étude quantitative. L'analyse qualitative comprend dix d'interviews et l'analyse quantitative se construit autour d'un formulaire en ligne adressé aux membres des équipes de travail.

2.1 Étude qualitative

L'**étude qualitative** est construite à partir d'un échantillon choisi préalablement. Le choix s'est porté sur des managers, féminins comme masculins, travaillant dans une entreprise située en régions bruxelloise et liégeoise et gérant un groupe de travail de minimum cinq personnes. Les groupes de travail devaient être composés d'un minimum de personnes afin de s'assurer qu'il y ait de la diversité. Deux types d'entreprises ont été sélectionnées et leurs méthodes comparées : des entreprises tournées vers la diversité culturelle et des entreprises pour lesquelles les valeurs liées à la diversité étaient moins présentes.

Les entretiens ont été réalisés en présentiel au sein des entreprises ou en visio-conférence à l'aide des outils Microsoft Teams et Zoom. Leurs durées ont varié de trente minutes à une heure, selon la quantité de détails fournis par l'interviewé. Le questionnaire s'est construit sur base de la revue littéraire. Il se compose de treize questions permettant une liberté de réponses et laissant le choix à chacun de rajouter des anecdotes ou expériences personnelles. Il a été choisi de poser un nombre restreint de questions afin d'obtenir des réponses détaillées et précises et ainsi, éviter les réponses bâclées. De même, il était primordial de proposer un questionnaire court afin de s'assurer que les managers acceptent la rencontre. Au préalable, chaque manager a été contacté par mail et le questionnaire leur a été transmis afin qu'il puisse se faire une idée des questions et réfléchir à de possibles réponses. Chaque entretien a été enregistré avec le dictaphone d'un smartphone et retranscrit entièrement sur Microsoft Word le jour-même. Les entretiens se sont déroulés entre les mois de février et mai 2023. Chaque interviewé a donné son approbation à être mentionné dans le présent document.

Pour l'analyse des résultats, chaque question a été traitée de manière individuelle. Les réponses des interviewés ont été comparées et les ressemblances et divergences mises en évidence. Des catégories de réponses ont été créées sur base des références théoriques. Les passages clés issus des interviews ont été retranscrits dans ce document. Les tableaux ci-dessous reprennent les informations personnelles relatives à chaque interviewé et le guide d'entretien (Tab. 4 et Tab.5).

Table 4 : Informations personnelles relatives aux interviewés

| | Nom et prénom | Fonction | Nom de l'entreprise | Secteur de travail | Nombre de personnes à encadrer | Issu(e) de la diversité culturelle |
|----|--|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---|
| 1 | Sprimont Loïc | Manager régional | KellyDeli SRL | Horeca | 98 | Non |
| 2 | Malhi Mohammed | Business manager | Randstad Belgium | RH | 20 | Oui |
| 3 | Ville Laetitia | Responsable RH | Duoforajob | RH | 35 | Oui |
| 4 | Marguet Alice | Media consultants and executives lead | Publicis Groupe Belgique | Media | 13 | Non |
| 5 | Wachtelaer Maxime | Manager général | Homeclass BV | Construction | 91 | Non |
| 6 | Bourse Emmanuelle | Manager | Mutualité chrétienne | Assurance | 10 | Non |
| 7 | Boudakhani Nawal | Quality assurance coordinator | Cytomine | IT | 6 | Oui |
| 8 | Burgnies Ségolène | Manager | Héliaca | Fitness | 7 | Oui |
| 9 | Demonceau Julien | Directeur financier | Mutualité chrétienne | Assurance | 170 | Non |
| 10 | Ollinger Corinne et Gillis Caroline | HR officer | Tempo-team | RH | 80 | Non |

Table 5 : Guide d'entretien

| |
|---|
| <u>Généralités sur le management interculturel</u> |
| Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : nom, rôle dans l'entreprise, nom de l'entreprise, secteur de travail, nombre de personnes à encadrer ? |
| Comment définissez-vous le management que vous pratiquez ? |
| Avez-vous été formé(e) au management interculturel ? Si oui, comment ? |
| Quelles sont les compétences requises pour pratiquer un management interculturel ? |
| Selon vous, quelles sont les bénéfices de ce management ? |
| <u>Diversité</u> |
| En quoi votre équipe est-elle diversifiée (sexe, âge, handicap physique, origine culturelle, religion) ? |
| Selon vous, la diversité est-elle une richesse ? Comment impacte-t-elle le travail de chacun dans votre entreprise ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? |
| <u>Mise en œuvre du management interculturel</u> |
| Quels sont les outils mis en place par le manager pour intégrer le management interculturel à sa gestion d'équipe ? |
| Comment amener des personnes de cultures différentes à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ? |
| Comment réglez-vous un différend/choc culturel entre les membres de l'équipe ? |
| Pouvez-vous me citer des exemples de situations spécifiques à gérer ? |
| Quels types d'intervention sont mis en place par les entreprises pour améliorer la gestion d'une équipe interculturelle ? |
| Quels sont les freins pour mettre en place un management interculturel ? |

2.2 Étude quantitative

L'étude quantitative a été réalisée à partir d'un formulaire en ligne. Ce dernier était destiné à tout employé exerçant dans une équipe de travail en entreprise belge, sans tenir compte de l'âge, du sexe ou de l'origine de la personne. Cette analyse a été réalisée afin d'obtenir la vision des membres de l'équipe sur le sujet et appréhender la réalité sous un autre angle. Ainsi, ce formulaire a permis de comparer les réponses des managers à celles des membres de l'équipe provenant de tout type d'entreprises.

Le formulaire a été posté sur différents réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn ou Instagram. Il a été actif durant un mois, d'avril à mai 2023. Il a récolté 103 réponses. La première partie du questionnaire se réfère aux informations personnelles des répondants et la deuxième partie permet de récolter leur avis quant à la diversité et au management au sein de leurs équipes de travail.

L'échantillon est le suivant (Tab.6) :

Table 6 : Echantillon du formulaire en ligne

| | |
|----------------------------|--|
| Femmes : 70.9% | Belges : 18.4% |
| Hommes : 29.1% | Autres cultures : 81.6% |
| Entre 18 et 25 ans : 17.5% | Associations à but non lucratif : 14.6% |
| Entre 25 et 30 ans : 37.9% | Grandes entreprises : 35.9% |
| Entre 30 et 40 ans : 27.2% | Petites à moyennes entreprises (PME) : 44.7% |
| Entre 40 et 50 ans : 11.7% | Service public : 1.9% |
| Plus de 50 ans : 5.8% | Fonctionnaire : 1% |
| Bruxelles-Capitale : 51.5% | Moins d'un an dans l'entreprise : 20.4% |
| Wallonie : 40.8% | Un an à 3 ans dans l'entreprise : 40.8% |
| Flandre : 7.8% | De 3 à 5 ans dans l'entreprise : 29.1% |
| | Plus de 5 ans : 9.7% |

Le tableau ci-dessous reprend les questions du formulaire (Tab.7).

Table 7 : Formulaire en ligne

| Informations personnelles | La diversité dans les équipes de travail |
|--|--|
| | <u>Généralités sur le management interculturel</u> |
| Dans quelle partie de la Belgique travaillez-vous ? | Comment définiriez-vous le style de votre manager ? |
| De quel sexe appartenez-vous ? | Avez-vous déjà entendu parler du management interculturel ? |
| Quel âge avez-vous ? | Si oui, dans quel contexte ? |
| | <u>Diversité</u> |
| Etes-vous issu(e) d'une culture autre que belge ? | Existe-il de la diversité au sein de votre équipe de travail ? |
| Dans quelle structure d'entreprise travaillez-vous ? | Votre équipe s'est-elle diversifiée depuis votre |

| | |
|--|--|
| vous ? | embauche ? |
| Depuis combien de temps êtes-vous dans cette société ? | En quoi l'équipe est-elle diversifiée ? |
| Vous sentez-vous bien intégré(e) dans votre équipe ? | Quelle est votre attitude face à la diversité dans votre équipe ? |
| | Acceptez-vous de travailler avec des collègues ayant des origines différentes de la vôtre ? |
| | Quelles sont les difficultés que vous avez déjà rencontrées en travaillant avec des cultures différentes ? |
| | <u>Mise en œuvre du management interculturel</u> |
| | Avez-vous une entité représentant la diversité au sein de votre entreprise ? |
| | Avez-vous eu des formations sur la thématique de la diversité ? |
| | Lors de votre recrutement, est-ce que les recruteurs ont mis en avant la diversité qui existe dans leurs entreprises ? |
| | Quel rôle votre manager a-t-il lors d'un conflit ? |
| | Avez-vous déjà vécu une incompréhension culturelle en milieu professionnel ? |

Chapitre 3 : Résultats

Dans cette partie, les résultats des études qualitative et quantitative seront présentés et analysés. Tout d'abord, les réponses des managers vont être comparées afin d'identifier des éventuelles similitudes et divergences. Ensuite, l'analyse quantitative permettra de révéler les opinions des employés. Pour finir des liens vont être faits avec la partie théorique.

3.1 Question de recherche n°1 : Quelle est la place du management interculturel au sein des entreprises ?

3.1.1 Le point de vue des managers sur le sujet

Comment définissez-vous le management que vous pratiquez ?

Les managers interviewés, pour la plupart, pratiquent un management fondé sur la confiance, la participation et l'adaptation afin d'atteindre plus rapidement les objectifs fixés. Il est important d'avoir une certaine ouverture d'esprit pour pouvoir faire du management où la diversité est prise en compte. Dans les réponses données, il est possible de remarquer que les personnes interviewées accordent de l'importance à leurs employés mais aussi à avoir une connaissance précise des équipes. Selon les pratiques citées, celles qui reviennent le plus souvent sont la proximité et la participation.

Interview n°1 : « Je pratique la méthode « Trust and track » (« faire confiance et assurer un suivi »), qui s'oppose au management autoritaire (« command and control »). L'idée consiste à instaurer une culture basée sur la confiance, mais aussi un système de monitoring qui permet à chacun de suivre la progression du travail. »

Interview n°2 : « Je le définis comme un management adaptatif et donc parfois je serais dans la participation parfois plutôt démocratique parfois un peu plus directif quand la situation l'exige donc j'essaye de m'adapter en fonction de la situation, des besoins, du contexte, des gens que j'ai dans l'équipe donc donner suffisamment d'autonomie pour les personnes qui savent se débrouiller, donner un peu plus de cadre pour les jeunes arrivants ou les personnes qui en ont un peu plus besoin donc ça passe par un management qui exige de très bien connaître ses équipes donc un management de proximité si je peux le dire comme cela. »

Interview n°4 : « *Je pense être à l'écoute de mon équipe, leur accorder du temps pour les coacher et écouter les obstacles qu'ils rencontrent. Je les accompagne quand ils font face à un défi et prend en compte au maximum leurs situations personnelles et leurs personnalités pour qu'ils s'épanouissent dans leur travail.* »

Interview n°7 : « *Je suis un manager de proximité. Fort à l'écoute, je vais d'abord identifier leurs besoins, comprendre ce qu'ils savent faire, ce qu'ils ne savent pas faire. Au début, je leur laisse faire leurs marques, leurs propres erreurs et s'ils ont besoin d'aide, je suis à leur disposition. J'utilise un management participatif, j'essaie de les faire travailler un maximum puis les guider.* »

Interview n°10 : « *: je dirais que j'utilise plutôt un management participatif tout en gardant une certaine autorité. Mon objectif principal est de donner envie à mon équipe de s'impliquer. J'encadre mon équipe en transmettant une attitude positive afin de garder une certaine motivation. S'il y a des erreurs ou autres, ce n'est pas grave et on recommence. L'encouragement est primordial. Le positif est essentiel dans nos équipes. Mais pas seulement, il faut aussi savoir communiquer. Je dirais que mon management est tourné vers la communication. Ça règle beaucoup de problèmes. Je reste stricte mais je pense que savoir communiquer et expliquer les raisons de certaines décisions, du pourquoi du comment, permet d'installer une confiance entre les personnes qu'on encadre et nous. Cette confiance permet aux personnes de se confier, d'expliquer pourquoi certains objectifs n'arrivent pas à être atteints etc. Beaucoup d'objectifs ont été atteints grâce à la mise en place d'une communication efficace.* »

Avez-vous été formé(e) au management interculturel ? Si oui, comment ?

Pendant l'entretien, les managers ont été interrogés sur leur formation au management interculturel. La plupart des interviewés n'ont pas été formés directement au management interculturel. Ils le pratiquent indirectement mais n'utilisent pas ce mot pour décrire leur management. Ils l'apprennent sur le terrain, sans formation préalable, grâce aux différentes expériences qu'ils peuvent acquérir au cours de leur vie professionnelle (cf. interviews 3, 4 et 9). Cependant, certains managers ont tout de même reçu quelques formations sur la thématique de la diversité (cf. interviews 2 et 10). Ceux qui ont bénéficié de ces formations proviennent d'entreprises mettant en avant la diversité dans leurs valeurs.

Interview n°3 : « *Je n'ai pas été formée à ce management. Dans mes expériences passées, j'ai travaillé plus de 13 ans en ressources humaines pour des entreprises d'univers différents, comme l'industrie, avant de me retrouver dans l'associatif. En fait, je l'ai expérimenté car j'ai*

eu des périmètres géographiques où j'ai été face à de la diversité ou parce que j'ai travaillé en usine, j'ai travaillé dans des bureaux, j'ai travaillé vraiment dans des milieux différents. J'ai été confrontée par mon expérience mais en toute transparence, c'était comme toi, en master 2 en RH, où à un moment donné on te parle de diversité et on te dit qu'il y a une posture à avoir en fonction devant qui tu te présentes. Tu ne vas pas t'adresser de la même manière à un Japonais qu'à un Indien. Mais c'était du saupoudrage de 3 heures de cours et après plus rien du tout. Alors que je pense qu'il y a un vrai intérêt à en parler, à le verbaliser et à sensibiliser les personnes là-dessus parce que la forme et la posture, c'est tellement important. »

Interview n°9 : « Non, je n'ai pas été formé au management interculturel. Déjà en management tout court, nous n'avons pas eu de formations particulières et en management interculturel, il n'y avait pas de module. Le fait d'être manager tous les jours, on se fait sa propre idée du management interculturel, on apprend sur le tas. Ça se fait naturellement. J'en avais entendu parler mais très peu. On en entend plus parler dans des secteurs plus sociaux comme l'économie sociale. Ces entreprises sont plus sensibles à ce sujet-là. Ce n'est pas formel. »

Interview n°4 : « Non, je n'ai pas été formé au management interculturel. Mais après, c'est juste une notion. Même si je n'ai pas été formée, je pense quand même le pratiquer d'une certaine façon. »

Interview n°10 : « Je pense qu'on peut dire qu'on a été formée à ce management. Management interculturel ou management de la diversité sont plus ou moins la même chose. Chez Tempo-Team, on met l'accent sur la diversité et toutes les conséquences positives ou négatives qu'elle peut générer. Donc, on a énormément de formations pour y faire face. Ces formations durent quelques jours et on nous sensibilise, nous les managers, à ce concept de diversité dans nos équipes. Personnellement, je me suis un peu plus formée car cette thématique m'intéressait beaucoup mais l'entreprise, ici, est très ouverte et met plusieurs choses en place sur ce sujet. Rien qu'au niveau du personnel, nous pouvons le voir. Il y a toute origine, tout âge. Les formations permettent dans un premier temps de sensibiliser les managers mais aussi d'exprimer les opinions et les ressentis de chaque employé. Car oui, nous avons des formations juste pour les managers et d'autres pour l'ensemble des employés. »

Interview n°2 : « Alors dans la société ici chez Randstad depuis maintenant quelques années quelque chose s'est mis en mouvement c'est l'inclusion, donc il y a différentes plateformes chez Randstad qui mettent en avant de plus en plus l'aspect inclusif. Notamment la formation obligatoire à suivre par tous les collaborateurs de Randstad c'est « Conscious inclusion » et

donc d'être inclusif de façon consciente et il y a d'autres plateformes qui existent chez nous, « Randstad all-in » et on échange autour de la thématique de la diversité et de l'inclusion (nommée EDIB – équité, diversité, inclusion et l'appartenance). »

Quelles sont les compétences requises pour pratiquer un management interculturel ?

Selon les managers, pour pouvoir pratiquer un management interculturel, plusieurs compétences sont indispensables. Les compétences qui sont le plus revenues sont : l'empathie, l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, la tolérance, la communication et le respect.

Interview n°3 : « Pour moi c'est vraiment une histoire de posture donc d'écoute active, d'empathie, aussi d'apprendre le non-jugement. Parce qu'on nous apprend beaucoup à critiquer, à recommander mais je pense que cette partie-là on doit avoir la capacité en nous de pouvoir faire abstraction. Car ça ne dépend pas que de ce que la personne dit mais aussi de ce qu'elle est. »

Interview n°4 : « L'empathie et la compréhension de l'autre principalement. »

Interview n°9 : « Il y a deux aspects, l'approche individuelle et collective. Pour la première approche, le manager doit avoir une capacité d'écoute, une capacité de décodage et vraiment laisser place à l'échange individuel. Et pour l'approche collective, c'est d'avoir un style de management qui favorise et qui crée les liens sociaux entre les individus au sein de l'équipe. Je pense que ce sont des compétences importantes à avoir. Et il doit avoir clairement un style de communication adapté dans les discours et dans la mesure, à savoir trouver en fonction du groupe qu'on encadre. »

Interview n°10 : « Je pense qu'il faut déjà être sensibilisé à cette thématique qu'est la diversité dans sa vie de tous les jours. Notre manière de travailler est le miroir de notre façon de voir la vie. Nous faisons des choix qui sont influencés par nos expériences, notre quotidien, notre vision ou encore nos valeurs. Donc pour faire ce genre de management qui est tourné vers le respect de l'autre, il faut être tolérant, à l'écoute, être quelqu'un d'empathique, curieux culturellement parlant, sensible à ce sujet. On peut aussi rajouter qu'il faut avoir le sens de l'observation, l'humilité, une pensée critique et avoir une bonne capacité d'adaptation. C'est important. Aussi, pouvoir parler plusieurs langues peut être un plus. »

Interview n°1 : « Communication, flexibilité, humilité, respect. Communication verbale ou non verbale, c'est crucial, parfois nous ne parlons pas la même langue. Il faut dès lors parfois être

créatif pour se faire comprendre. Flexibilité, parfois il faut comprendre que les priorités culturelles ou religieuses de vos collaborateurs comptent beaucoup. Il faut savoir faire preuve de compréhension et faire des compromis. On ne vit pas pour le travail ; on travaille pour vivre. Humilité, il faut savoir reconnaître ses erreurs en tant que leader. Il n'y a rien de pire qu'avoir un chef qui a « toujours raison », dont ce n'est jamais la faute. Respect, un collaborateur qui se sent respecté et qui se sent compris / écouté fera plus d'effort et sera toujours plus rigoureux. »

Selon vous, quelles sont les bénéfices de ce management ?

Pour les personnes interviewées, le management interculturel a plusieurs bénéfices. Les réponses sont similaires. Il permet de limiter les conflits, aide à la communication et à l'écoute, à la créativité, à l'innovation et au développement de chacun au sein du groupe.

Interview n°3 : « La richesse. Et ce n'est pas que le fait de le dire, il y a des chiffres, des études qui le montrent. Qui montrent qu'en terme de curiosité, de créativité, d'idées, de développement des équipes, on va quand même plus loin et je pense aussi d'apprentissage de l'autre. C'est-à-dire, que je ne pouvais pas me douter qu'avec cette personne-là, on pouvait avoir des relations aussi positives que ça. »

Interview n°6 : « Ce management permettrait de favoriser la diversité et de la comprendre. Si le manager est formé à ce type de management, il aura beaucoup plus de cartes en main pour gérer des situations compliquées ou alors simplement faire en sorte que tout le personnel se sente bien au sein de l'équipe. Je trouve que c'est important d'être formé car parfois, on peut faire mal les choses juste parce qu'on ne comprend pas quelqu'un dû à sa différence par rapport à nous, et dans une équipe, il est important que chacun se sente égal. »

Interview n°9 : « Ce que je trouve qui est bien dans le management interculturel, puisque les équipes sont de plus en plus diversifiées, ça devient de la gestion de groupe, comme ça l'était avant mais avec un aspect spécifique en plus, sensibiliser les personnes à la prise de connaissance de l'autre sans jugement et comment on va faire fonctionner toutes ces personnes ensemble. »

Interview n°5 : « Créer une symbiose afin d'améliorer les interactions entre toutes les personnes dans son entreprise. Cela permet d'avoir une autre vision sur la manière de

travailler. Le management interculturel permet à toutes les personnes de s'épanouir au sein de son entreprise. »

Interview n°10 : *« Il permet de diminuer le risque d'une mauvaise communication ou encore de malentendus, il permet d'éviter les conflits, d'instaurer une certaine confiance dans le groupe et aussi d'améliorer l'intégration de chaque personne en facilitant le partage des opinions. Il est aussi important de mentionner qu'il permet de prendre connaissance des différences culturelles, de les identifier, de les comprendre et de les utiliser efficacement. »*

Interview n°1 : *« La confiance, confiance en soi, confiance en l'autre, confiance envers le groupe. La confiance ne se décrète pas, elle se construit, par le respect des valeurs et par le fait d'être prévisible et d'être crédible dans sa position. »*

3.1.2 Le point de vue des membres des équipes de travail sur le sujet

Lors du formulaire en ligne, les employés ont été interrogés sur le management interculturel et sur le type de management que pratiquent leurs responsables.

Pour la première question, concernant le type de manager, plusieurs choix étaient proposés : directif, participatif, persuasif, délégatif et procédurier (Fig.2). Ainsi, 48.5% des personnes interrogées ont sélectionné le management participatif (50 personnes). Il est suivi du management directif avec 24.3% (25 personnes), délégatif avec 19.4% (20 personnes), procédurier avec 4.9% (5 personnes) et persuasif avec 2.9% (3 personnes) des répondants. Cette réponse rejoint les réponses des managers. Comme mentionné ci-dessus, huit se sont revendiqués participatifs et proches de leurs équipes.

Comment définiriez-vous le type de votre manager?
103 réponses

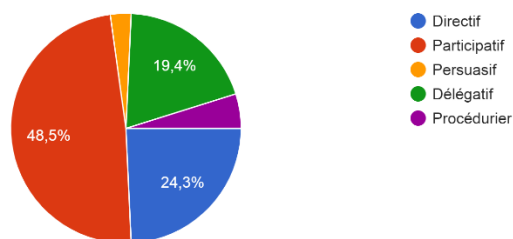


Figure 2 : Graphique relatif à la question « Comment définiriez-vous le type de votre manager ? »

La seconde question concerne le management interculturel : « Avez-vous déjà entendu parler du management interculturel ? Si oui dans quel contexte ? » (Fig.3 et Fig.4). 56.3% (58 personnes) des

répondants ne connaissent pas le management interculturel, contre 43.7% (45 personnes). Ces réponses attestent que le management interculturel est relativement peu connu des employés. Les 43.7% des répondants ayant répondu favorablement à la question connaissent ce type de management car leur manager le pratique (42.2% soit 19 personnes), leur entreprise les en a informés (40% soit 18 personnes) ou à la suite de recherches personnelles (17.8% soit 8 personnes). Ces réponses montrent que le management interculturel est peu pratiqué mais pas inexistant au sein des entreprises.

Avez-vous déjà entendu parler du management interculturel ?
103 réponses

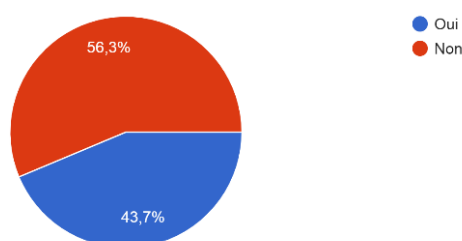


Figure 3 : Graphique relatif à la question « Avez-vous déjà entendu parler du management interculturel ? »

Si oui, dans quel contexte?
45 réponses

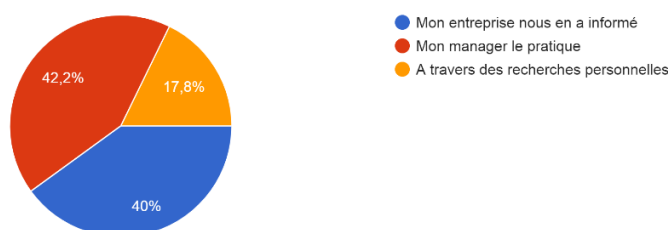


Figure 4 : Graphique relatif à la question « Si oui, dans quel contexte ? »

3.1.3 Comparaison avec la théorie

D'après les témoignages reçus, il est possible de constater que les responsables pratiquent un management possédant les mêmes caractéristiques que le management interculturel, sans pour autant employer explicitement ce terme. Les caractéristiques mentionnées par les managers sont la confiance, l'adaptation, la communication, l'ouverture d'esprit, le respect et l'écoute ainsi, instaurant un environnement mettant les membres au centre de leurs préoccupations. Toutes les caractéristiques mentionnées dans la théorie s'y retrouvent. Comme il a été revendiqué par Chevrier (2003), les

caractéristiques principales du management interculturel sont la capacité de pouvoir s'adapter aux différentes cultures présentes dans l'équipe et de comprendre ses différences en s'intéressant à ses employés.

Les managers interviewés ont montré la volonté de créer des équipes diversifiées en favorisant les expériences individuelles. Ils ont exprimé l'importance de favoriser une communication ouverte et la reconnaissance des différences culturelles dans leurs prises de décisions, rejoignant l'une des compétences clés du management interculturel évoquée par Barmeyer, Waxin et Croucher (2008). Comme il a été énoncé par Shan (2004) dans la partie théorique, une communication claire et précise est primordiale. De plus, les managers ont souligné l'importance d'instaurer un climat de confiance et d'inclusion où chaque membre de l'équipe peut se sentir libre de partager ses idées, créant ainsi un environnement propice à la performance et la satisfaction des employés. L'idée d'un leadership inclusif dont le but est de créer un environnement inclusif où chaque membre se sent respecté avait également été défini par Meier (2008) dans la première partie de ce travail.

Malgré la similitude des résultats entre la théorie et les pratiques observées dans l'étude, il est essentiel de noter que plusieurs managers n'avaient pas conscience qu'ils adoptaient une démarche de management interculturel. Cela peut être dû au fait qu'ils ont intégré naturellement ces principes dans leur manière de travailler sans utiliser le terme de manière explicite, grâce à leurs propres vécus face à la diversité.

3.2 Question de recherche n°2 : La diversité dans les équipes de travail, comment est-elle prise en considération ?

3.2.1 Le point de vue des managers sur le sujet

En quoi votre équipe est-elle diversifiée (sexe, âge, handicap physique, origine culturelle, religion) ?

Les intervenants expliquent que leurs équipes sont diversifiées à tous les niveaux ; âge, sexe, origine mais surtout que chaque individu est différent avec sa personnalité, ses traits de caractère, et que la diversité commence à partir de là. Cependant, une personne interviewée sur les dix (cf. interview 9) a souligné le fait qu'il y a un manque de diversité dans son entreprise. Ce constat démontre que la plupart des entreprises étudiées présentent de la diversité culturelle.

Interview n°1 : « *Mon équipe est diversifiée étant donné qu'elle est composée d'individus. Il faut pouvoir parler au groupe en individualisant son management.* »

Interview n°2 : « *Il y a de la diversité visible mais aussi invisible, comme la personnalité. Pour moi, chaque personne est différente. La diversité pour moi commence là, par reconnaître ces différentes personnalités. On essaye d'avoir le reflet de la société : Marocains, Congolais, Belges. J'ai une équipe qui reflète la société, donc il est tout à fait normal d'avoir, ici à Bruxelles, une équipe complètement diversifiée.* »

Interview n°7 : « *Elle est diversifiée au niveau des profils et des cultures. Il y a des personnes d'origine marocaine, des Belges et un Italien. L'entreprise n'est pas du tout fermée, ils sont très ouverts. En entretien, il y a déjà eu des voilées. Au niveau des profils, on a eu des formations différentes : vétérinaire, marketing, sciences qualités, ingénieurs... Au niveau de la parité aussi, il y a des hommes comme des femmes et l'âge peut varier.* »

Interview n°3 : « *L'équipe est homme/femme, de tout âge avec des origines diverses.* »

Interview n°8 : « *Sexe (homme et femme), âge (de 24 à 50 ans), origine culturelle (plusieurs ethnies.)* »

Interview n°9 : « *Mon équipe est peu diversifiée. J'ai eu affaire à un public principalement féminin car c'est la nature de l'entreprise et des tâches, comme le travail de bureau qui a attiré à un moment donné plus de femmes que d'hommes. On le voit aussi aux candidatures qu'on reçoit, beaucoup plus de femmes. Il y a quand même quelques hommes mais très peu. En termes d'âge, nous sommes sur une mixité qui reste correcte. Après, ça reste un enjeu le management intergénérationnel. En termes d'origines et de religion, il y a très peu de diversité dans les équipes à ce niveau-là. Peu de mixité ou très peu de gens qui mettent en avant leurs différences culturelles dans les équipes que j'ai eu à gérer. Il y a une volonté de diversité mais maintenant, il n'y a pas de quotas donc on essaye d'amener de la diversité car ça reste une clé de richesse de l'entreprise mais dans les faits, au niveau du recrutement qui se base sur les compétences, nous n'avons pas une diversité comme on le souhaiterait.* »

Selon vous, la diversité est-elle une richesse ? Comment impacte-t-elle le travail de chacun dans votre entreprise ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Cette question a fait l'unanimité parmi les managers interviewés. Tous ont souligné le fait que la diversité est une richesse et qu'elle impacte positivement leur entreprise. Selon les interviewés, la diversité permet d'apporter des idées, des opinions différentes aux problèmes rencontrés. Par

conséquent, elle engendre de la créativité, de l'innovation et de l'enrichissement pour chacun. En revanche, il y a des difficultés à travailler avec des équipes multiculturelles. Les managers ont mis en évidence des difficultés de communication, d'adaptation et d'acceptation de l'autre.

Interview n°1 : *« La diversité fait référence à la compréhension et à la reconnaissance que chaque individu est unique. L'inclusion permet de développer un lieu de travail sain, où les individus sont traités de manière équitable et respectueuse. La principale difficulté est la communication et le non-jugement. Il faut combattre cela en communiquant le plus possible avec ses employés. La grosse difficulté, c'est la communication au sein même de l'équipe. Créer cette atmosphère de respect et de communication entre les collaborateurs est la clé pour réussir à mettre en place une équipe stable. Sans équipe stable, vous n'arriverez à rien. »*

Interview n°2 : *« Elle impacte de façon positive, la diversité est intéressante. Regarde, si je n'ai que des personnes qui peuvent prester de la même façon, j'ai un moment donné des angles morts, j'ai besoin d'avoir un maximum d'ouverture. Comme avec le foot par exemple, si je n'ai que des attaquants dans mon équipe qui défendent le goal, ça ne va pas aller. J'ai donc besoin d'avoir une équipe diversifiée par ses talents mais aussi par des cultures différentes. Ça ne peut qu'enrichir les échanges et pousser plus loin les réflexions. Cependant, il peut exister des difficultés, c'est vrai, la communication peut parfois être compliquée et les stéréotypes et jugements sont omniprésents. Il est important de combattre les idées qu'on a et apprendre à connaître les personnes. »*

Interview n°4 : *« Oui, la diversité est une richesse. C'est un facteur d'expression et donc de créativité/innovation, qui est un élément important dans notre métier car constamment demandé par nos clients. Et cela permet aussi aux employés de fonctionner en accord avec eux-mêmes et donc de s'épanouir et être plus efficace dans leur travail et d'être plus fidèle à l'entreprise sur le long terme. Pour les difficultés, je dirais la communication et la barrière de la langue qui peuvent souvent poser un problème. »*

Interview n°7 : *« Oui, c'est clairement une richesse. Le fait d'avoir des points de vue différents, d'avoir des manières de travailler différentes apportent des idées et plus de solutions à des problèmes divers. Par exemple, quelqu'un qui a fait la même formation, ici assurance qualité en Belgique, aura une façon d'aborder les choses différente de celui qui l'a fait aux Etats-Unis. C'est une bonne chose car les Américains sont fort axés produits et nous fort axé qualité. En mélangeant les deux, on aura quelque chose de très intéressant. La richesse n'est pas forcément liée au background, c'est aussi lié à la façon de penser. Par exemple, Mohammed, qui vient du Maroc, a une vision beaucoup plus débrouillarde que quelqu'un qui a été formé ici et qui sera plus dans les procédures donc ils s'enrichissent*

ensemble. Pour les difficultés, la manière de travailler est différente et il faut savoir s'adapter. Donc la difficulté qui me vient directement en tête est l'adaptation qui peut être compliquée pour certaines personnes. »

Interview n°5 : « Naturellement, positivement. Une ouverture d'esprit plus large, chaque personne à une autre vision du problème ou de la solution à pouvoir apporter. Nous devenons beaucoup plus efficaces et chaque personne a sa propre expérience, mélanger les savoirs est crucial. Mais c'est vrai le mélange peut entraîner des conséquences négatives et des difficultés à travailler ensemble surtout quand on a des idées toutes faites. Il faut savoir mettre de côté ce qu'on pense. »

Interview n°10 : « La diversité est une richesse, surtout en entreprise. Elle permet de partager les différents avis, expériences, façons de travailler afin d'atteindre des objectifs plus facilement. Quelqu'un qui a eu une expérience différente de la nôtre, que ce soit dans l'éducation ou autre, va pouvoir apporter quelque chose de nouveau à ce qu'on propose déjà. Cependant, la langue peut être un obstacle et découler sur une mauvaise communication et compréhension de chacun et de ce fait, créer des malentendus. »

3.2.2 Le point de vue des membres des équipes de travail sur le sujet

Les membres des équipes de travail ont été soumis à plusieurs questions sur la diversité afin de souligner le niveau de diversité au sein de l'entreprise. La première question concernait l'existence de la diversité au sein de leur équipe de travail. 94.2% (97 personnes) ont répondu qu'il y avait de la diversité, contre 5.8% (6 personnes) ayant répondu l'inverse (Fig.5). Ces chiffres parlent d'eux-mêmes. La présence de diversité dans les équipes de travail est incontestable. De plus, les membres des équipes de travail ont été 82.5% (85 personnes) à déclarer que leur équipe s'était diversifiée avec les années. 17.5% des répondants (18 personnes) ont rapporté que leur équipe ne s'était pas diversifiée depuis leur embauche (Fig.6). Ceci souligne le fait que les entreprises se tournent de plus en plus vers la diversité.

Existe-t-il de la diversité au sein de votre équipe de travail ?

103 réponses

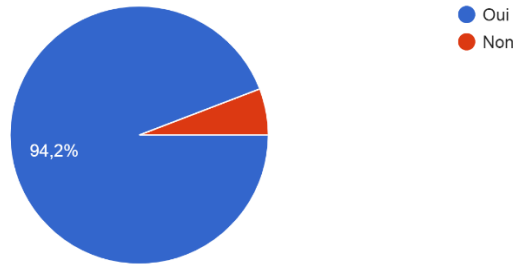


Figure 5 : Graphique relatif à la question « Existe-t-il de la diversité au sein de votre équipe de travail ? »

Votre équipe s'est-elle diversifiée depuis votre embauche ?

103 réponses

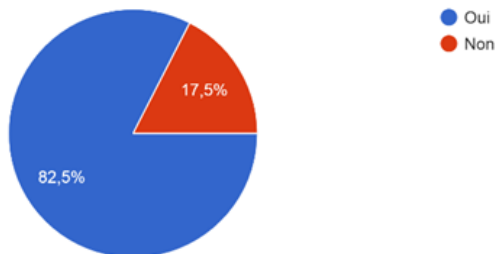


Figure 6 : Graphique relatif à la question « Votre équipe s'est-elle diversifiée depuis votre embauche ? »

En effet, sur les 103 travailleurs interrogés, 81,6% (84 personnes) sont issus d'une culture autre que la culture belge. Seulement 18,4% (19 personnes) sont d'origine belge (Fig.7).

Etes-vous issu(e) d'une culture autre que belge?

103 réponses

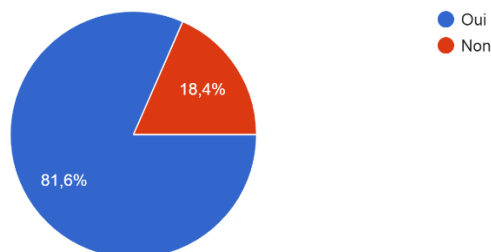


Figure 7 : Graphique relatif à la question « Etes-vous issu(e) d'une culture autre que belge ? »

Ensuite, pour comprendre en quoi l'équipe est diversifiée, les répondants ont mis en évidence le type de diversité dans leur équipe de travail (Fig.8). Les catégories ayant récolté la majorité des voix sont les suivantes :

- Âge : 60.2% des répondants
- Origine culturelle : 54.4% des répondants
- Sexe : 53.4% des répondants

Il est possible de remarquer que la diversité intergénérationnelle a pris beaucoup d'ampleur avec 60.2% des répondants ayant sélectionné ce type de diversité (62 personnes), suivi de peu par les origines culturelles avec 54.4% (56 personnes) et par le sexe avec 53.4% (55 personnes). Par conséquent, la diversité culturelle est une diversité très présente dans les équipes et, comme mentionné par les managers interviewés, leur façon de manager doit s'adapter à cette diversité pour assurer la performance de leurs équipes.

En quoi l'équipe est-elle diversifiée ?

103 réponses

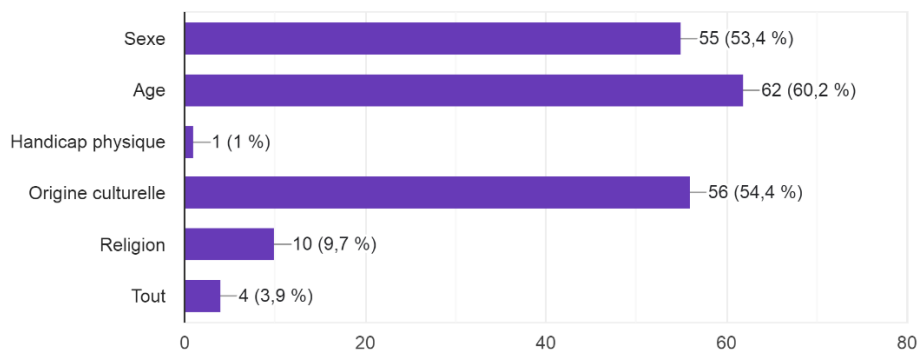


Figure 8 : Graphique relatif à la question « En quoi l'équipe s'est-elle diversifiée ? »

Le formulaire en ligne a également pour objectif de comprendre le point de vue des membres des équipes et pour cela, il était important de quantifier l'intégration de chacun dans son équipe de travail (Fig.9). Les managers ont mis en évidence leur volonté d'instaurer un environnement inclusif et accueillant. Les répondants avaient à leur disposition une échelle de 1 à 10, allant de « pas du tout bien intégré » à « très bien intégré ». Les réponses ont été variées. Sur les 103 personnes, 6 ont répondu 10 ; 23 ont répondu 9 ; 30 ont répondu 8 ; 23 ont répondu 7 ; 9 ont répondu 6. Seulement 12 personnes se sont positionnées entre 1 et 5. Donc, la plupart des répondants se sentent assez bien intégrés dans leur équipe de travail.

Vous sentez-vous bien intégré(e) dans votre équipe ?

103 réponses

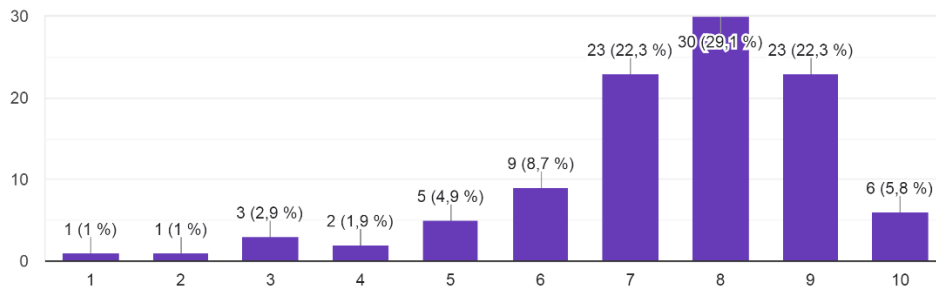


Figure 9 : Graphique relatif à la question « Vous sentez-vous bien intégré(e) dans votre équipe ? »

Pour que l'équipe soit performante, il est indispensable que chacun adopte une attitude positive face à la diversité. La question suivante permet de mettre en évidence la volonté et capacité des membres des équipes à faire face à cette diversité, assurant ainsi le bon fonctionnement de leur équipe (Fig.10). Sur une échelle de 1 à 10, allant de « peu favorable » à « très favorable », les membres ont noté leur attitude : 23 personnes ont répondu 10 ; 24 personnes ont répondu 9 ; 34 personnes ont répondu 8 ; 14 personnes ont répondu 7. Seulement 8 personnes ont répondu entre 1 et 6.

Ces chiffres sont très positifs, ils ne sont pas réfractaires et ils montrent la volonté de chacun de travailler dans une équipe diversifiée.

Quelle est votre attitude face à la diversité dans votre équipe ?

103 réponses

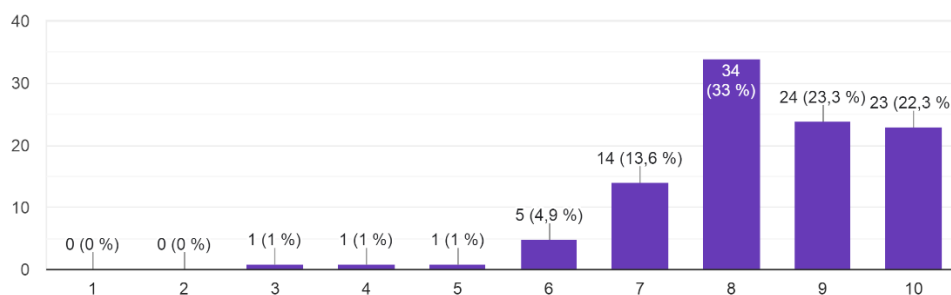


Figure 10 : Graphique relatif à la question « Quelle est votre attitude face à la diversité dans votre équipe ? »

La question suivante a permis de mettre en évidence l'ouverture d'esprit des répondants sur le sujet (Fig.11). 99% des personnes (102 personnes) ont répondu qu'elles acceptaient de travailler avec des collègues ayant des origines différentes de la leur. Une personne a quand même mentionné le fait

qu'elle ne souhaitait pas travailler avec des collègues issus d'une origine différente de la sienne. L'ensemble de ces réponses démontrent que les répondants sont plutôt ouverts et favorables à une diversité dans leur équipe, rejoignant ainsi l'avis des managers.

Acceptez-vous de travailler avec des collègues ayant des origines différentes de la vôtre ?
103 réponses

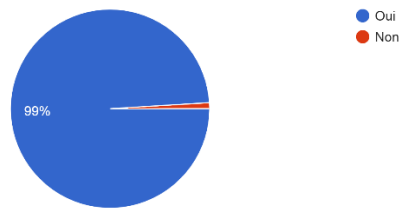


Figure 11 : Graphique relatif à la question « Acceptez-vous de travailler avec des collègues ayant des origines différentes de la vôtre ? »

Enfin, il était important de mettre en évidence les possibles difficultés rencontrées lors du travail avec des personnes de cultures différentes (Fig.12). La communication est la difficulté la plus recensée avec 66% des voix (68 personnes). Elle est suivie par les stéréotypes, avec 49.5% (51 personnes), les préjugés, avec 43.7% (45 personnes) et la barrière de la langue, avec 41.7% (43 personnes) des voix.

Quelles sont les difficultés que vous avez déjà rencontrées en travaillant avec des cultures différentes ?
103 réponses

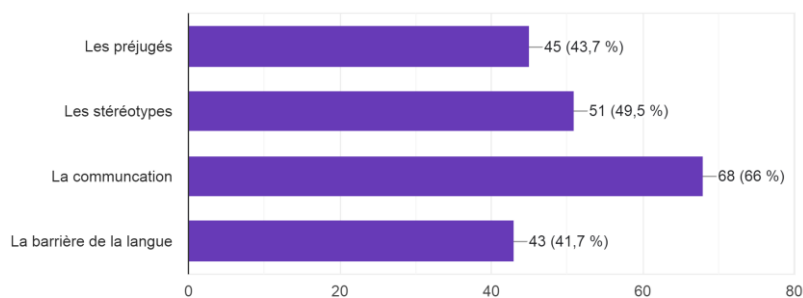


Figure 12 : Graphique relatif à la question « Quelles sont les difficultés que vous avez déjà rencontrées en travaillant avec des cultures différentes ? »

3.2.3 Comparaison avec la théorie

La partie théorique met en avant l'importance de former des équipes diversifiées ayant des origines culturelles, expériences et opinions différentes. Selon la revue littéraire, la diversité en équipe de travail présente plusieurs avantages. Comment revendiqué par Mazra, Sahut et Hikkerova (2020), la diversité favorise la créativité et l'innovation grâce aux diverses idées et solutions proposées. Les

managers interviewés ont mentionné que la diversité permettait d'apporter des idées et des opinions différentes face aux problèmes rencontrés. De ce fait, pour eux, elle engendre de la créativité et de l'innovation. Les managers ont précisé que les différentes idées et opinions sont un enrichissement pour chacun, rejoignant ainsi l'avantage mentionné dans la théorie soulignant une prise de décision équilibrée grâce à la prise en compte des divers points de vue (Louzir-Ben Hassine, 2021). Dans le cas présent, les managers interviewés ont montré qu'ils reconnaissaient les avantages de cette diversité. Les interviews ont fait ressortir le fait que les managers considéraient la diversité comme un atout. Les résultats obtenus peuvent être reliés aux résultats d'une autre étude menée par Deloitte (2020). D'après cette étude, pour les DRH et dirigeants interrogés, l'impact sociétal comme la diversité est considéré comme un des principaux facteurs de réussite dans la performance d'une entreprise. Effectivement, 80% d'entre eux considèrent que la diversité est un des avantages compétitifs. De plus 57% des personnes comprises entre 18 et 34 ans pensent que leur entreprise devrait accroître la diversité. Pour Deloitte, les entreprises favorisant la mixité ont près de 60% de chances supplémentaires de voir une augmentation de performance, une meilleure réputation, une facilité à attirer et garder des nouveaux talents ainsi qu'une augmentation de la créativité et de l'innovation.

Il est également possible de constater que la mise en avant de la diversité par les managers a un impact positif sur l'attitude des employés envers la diversité. En effet, 99% des employés ont répondu qu'ils acceptaient de travailler avec des personnes ayant des origines différentes de la leur. De plus, leur attitude était très positive, 100 personnes sur 103 ont répondu entre 6 et 10 allant de « peu favorable » à « très favorable ».

Ce point a été évoqué dans la première partie de ce travail. En effet, la diversité culturelle permet aux membres d'apprendre les uns des autres grâce à une sensibilité aux différences culturelles développée par le manager (Louzir-Ben Hassine, 2021).

Ensuite, les employés, comme les managers, ont conscience des défis de la diversité. Comme vu dans la théorie et dans les résultats de l'étude, la communication et les stéréotypes sont de réels obstacles. Les stéréotypes et les préjugés sont des obstacles à une bonne cohésion de groupe (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). En effet, 49.5% des répondants ont identifié les stéréotypes et 43.7% ont identifié les préjugés, comme des défis. Les managers ont également souligné le problème de l'acceptation de l'autre. La difficulté de communication a également été précisée. Comme mentionné dans la théorie, la diversité peut entraîner des difficultés de communication entre les membres de l'équipe. Les managers ont revendiqué les difficultés de communication. 66% des répondants ont mis en avant le défi qu'engendre la communication, étant la difficulté la plus marquée. Cependant, lorsque les managers reconnaissent et valorisent cette diversité, les employés sont plus aptes à acquérir une attitude positive malgré les défis éventuels.

3.3 Question de recherche n°3 : Pour une gestion interculturelle efficace, que mettent en place les managers pour gérer l'interculturalité ?

3.3.1 Le point de vue des managers sur le sujet

Quels sont les outils mis en place par le manager pour intégrer le management interculturel à sa gestion d'équipe ?

Selon les dires des managers, les outils mis en place sont principalement des enquêtes de personnel, des formations, des moyens de communication et des « team buildings ». La majorité des interviewés ont mentionné le fait qu'il était indispensable de créer et renforcer le lien social entre les membres de l'équipe et eux-mêmes, afin que chacun puisse s'exprimer et se sentir en confiance au sein de l'équipe. Par conséquent, la plupart des managers interviewés mettent en place des actions en faveur de la diversité et sont conscients de leur importance.

Interview n°1 : « Diversifier les moyens de communication, chaque collaborateur doit pouvoir s'exprimer librement via le moyen de communication qui lui semble le plus aisé. Management au cas par cas, le manager peut veiller à adapter son discours et son comportement en égard à la culture de son interlocuteur. Favoriser le lien social au sein de l'équipe, les collaborateurs viennent d'horizons multiples mais ils résident généralement à une trentaine de minutes de là où ils travaillent. Il faut insister sur ce qui rassemble et pas sur ce qui divise. L'organisation d'activités d'équipe aide beaucoup. »

Interview n°2 : « Nous avons des enquêtes du personnel une fois par mois et dans ces enquêtes, il y a des questions relatives à la diversité et l'inclusion. Les résultats vont faire en sorte que ça arrive aux mains d'un partenaire externe qui va nous suggérer tel ou tel travail si le score n'est pas assez élevé. C'est un outil physique. À côté de ça, il y a d'autres outils, comme les formations. Pour le moment, je donne actuellement une formation à tous les managers de la société Randstad et Tempo-Team pour Bruxelles-Wallonie au niveau du leadership inclusif. C'est un trajet, cela ne veut pas dire que demain nous serons des très bons leaderships inclusifs, ça prend du temps mais en tout cas, c'est de rendre déjà les choses inconscientes plus conscientes et donc de faire ce chemin là avec les managers. Alors pour le moment, on est en trimestre 1 de l'année et chaque trimestre, il y a une session de façon que les mœurs peuvent un petit peu changer. Dans les formations, il y a surtout de la réflexion et pousser les personnes à partager parce que, pour moi, c'est facile d'en parler mais, pour beaucoup, c'est difficile et c'est un sujet tabou. »

Interview n°3 : « Déjà ce qui est intéressant, c'est que les jobs les plus représentés chez Duo c'est ceux qui sont chargés de programmes, donc ce sont des personnes qui vont matcher les mentors et les mentis (seniors et jeunes). Quand on forme les mentors, on a tout un programme de formations et on a tout un volet sur l'interculturalité pour eux, leur apprendre ce que c'est l'interculturalité. Et pourquoi je te parle de ça, c'est parce que les chargés de programmes, en mettant en œuvre ce programme de formations, ils apprennent eux aussi la notion d'interculturalité. Par exemple quand on te fait travailler avec un réfugié qui vient d'arriver, on va t'apprendre comment la Belgique accueille les migrants venant d'autres pays, comment ça se passe dans ces pays-là. C'est déjà nourri par la mission de l'entreprise. Je t'ai parlé des chargés de programmes mais tous les nouveaux entrants dans l'entreprise, peu importe le secteur, vont être formés comme un mentor et ils vont suivre, dès le démarrage, la formation et donc être sensibilisés à l'interculturalité. C'est une semaine de formation à travers des workshops tenus par des partenaires externes (associations etc) sur ce sujet. L'apprentissage se fait à plusieurs niveaux : pour les salariés et pour les personnes pour qui l'association travaille. »

Interview n°4 : « Chez Publicis Groupe, il existe un comité de personnes qui dédie une partie de son temps à l'inclusion et la diversité au sein de l'entreprise. Cela permet d'une part de sensibiliser les employés sur l'existence de ce sujet et de montrer que c'est un sujet important pour l'entreprise. Et c'est un comité que l'on peut solliciter en cas de besoin – que ce soit pour une problématique au sein de notre équipe ou dans les communications que l'on crée pour nos clients. Ils sont là pour nous accompagner dans les défis rencontrés s'il y en a. »

Interview n°5 : « Moyen de communication (le verbal n'est pas le seul moyen de communication, quand le verbal est difficile nous pouvons toujours se faire comprendre via plan, image, ...), Team building et la compréhension des différentes cultures. Nous expliquons les différentes cultures aux nouveaux collaborateurs. »

Interview n°8 : « Nous organisons tous les 3 mois un « team building » ainsi qu'une réunion mensuelle pour que tout le monde puisse s'exprimer et passer du temps ensemble. »

Interview n°10 : « Concernant les outils, je dirais qu'il faut mettre en place des moyens de communication afin que chaque personne puisse être comprise et s'exprimer librement. Et cela verbalement ou non-verbalement. Il est donc important de lever la barrière de la langue en mettant une langue commune pour tout le monde comme l'anglais. Dans notre équipe, tout le monde parle anglais même si elle n'est pas notre langue maternelle. Surtout dans une ville comme Bruxelles où il y a des néerlandophones et des francophones. Ensuite, la reconnaissance de chacun. Chaque personne doit se sentir reconnue et respectée pour faire du bon travail et c'est pour ça que je mets l'accent sur la communication et la confiance.

Lorsqu'une personne se sent reconnue, elle va donner le meilleur d'elle-même pour ne pas décevoir. J'essaye aussi de m'adapter à chaque personne en créant un management un peu différent en fonction de chaque membre et de sa culture ou de son expérience. Je ne vais pas m'adresser de la même façon. J'essaye également qu'il y ait une bonne ambiance dans mon équipe et que tout le monde travaille dans un environnement harmonieux. Pour cela, il y a des « teams buildings » qui permettent de renforcer le lien entre nous. Pour finir, je distribue chaque fin du mois, une sorte d'évaluation qui permet à chaque membre d'évaluer l'entreprise en matière de diversité et leur intégration dans le groupe afin d'améliorer certains points si nécessaire. »

Quels types d'intervention sont mis en place par les entreprises pour améliorer la gestion d'une équipe interculturelle ?

Les interviewés ont avancé quelques interventions de leur entreprise sur le sujet : des formations spécifiques à la diversité ou une personne de référence sur le sujet. Cependant, plusieurs managers ont mentionné le fait que l'entreprise ne mettait pas grand-chose en place pour améliorer la gestion d'une équipe interculturelle bien que la diversité culturelle soit présente.

Interview n°2 : « Chez Randstad, on a une personne qui est dédiée, qui a une fonction d'équité manager donc cette personne est référente si, à un moment donné, on est désarmé ou si on n'a pas assez d'outils. »

Interview n° 6 : « Maintenant, dans l'entreprise, il y a des « backup langues ». Des personnes qui sont à la disposition de certains départements et quand ces départements reçoivent des personnes qui parlent une autre langue, que ce soit l'arabe ou le russe, les backup/traducteurs sont là pour aider dans les dossiers. Et ça renforce cette plus-value de la diversité culturelle car quand ils n'étaient pas là, c'était très compliqué, on était livré à nous-mêmes car il n'y avait pas de diversité culturelle. »

Interview n°4 : « Chez Publicis Groupe, il existe un comité qui peut nous aider en tant que managers. C'est une initiative de l'entreprise (localement). »

Interview n°5 : « Il y a des formations. »

Interview n°10 : « *Les formations sont les principales interventions que l'entreprise fait. Elles nous aident beaucoup à comprendre et à s'améliorer.* »

Interview n°7 : « *Il n'y en a pas. Il pourrait y avoir des formations ou des « team building ». Je trouve que les team building permettent de resserrer les liens dans une équipe et ça peut importer la culture. Ça permet vraiment de découvrir ses collègues.* »

Interview n°8 : « *Aucune intervention dans mon entreprise.* »

Interview n°9 : « *Il n'y a pas d'intervention mise en place pour cela. Maintenant, au cours de mes expériences, j'ai déjà eu affaire à des médiateurs qui donnaient des formations aux travailleurs que j'encadrais. Mais à la Mutualité chrétienne, il n'y a pas grand-chose.* »

Interview n°3 : « *À travers mon expérience professionnelle, pas grand-chose. Il n'y avait pas de manuel ou de formations ou encore de workshops pour sensibiliser plus à ce sujet-là. Maintenant, les organisations sont de plus en plus regardées et il y a une guerre des talents où ici sont eux décident où ils veulent aller travailler. Donc à un moment donné, si la diversité n'est pas mise en avant dans ces organisations, ils ne vont pas y aller. Et ce sera non-négociable pour un(e) candidat(e) que de rentrer dans une structure où il y a des preuves que la diversité est vraiment un levier sur lequel celle-ci travaille. Après, je pense qu'il faut aussi faire attention à l'intérieur des organisations qui vont mettre en place des plans d'actions de responsabilité sociale des entreprises, dans lesquelles, la diversité ferait partie mais pas seulement des actions paillettes. Par exemple, non le 8 mars tu ne peux pas offrir des fleurs aux femmes de ton entreprise. Ce n'est pas ça qu'elles attendent. Mais aussi c'est vrai qu'il faut avoir les moyens, les ressources pour lancer ce type d'actions. C'est aussi un choix des structures. Nous, on a la chance que ça fasse partie de notre mission et tu la retrouves partout sans qu'on aille besoin de le formaliser.* »

Comment amener des personnes de cultures différentes à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ?

Les interviewés ont exprimé des points de vue assez similaires des uns des autres.

La communication est un élément central pour une collaboration efficace. La confiance est également un élément-clé. Les managers ont souligné l'importance d'une relation de confiance entre les membres de l'équipe afin de leur permettre de s'exprimer, de coopérer et de respecter l'autre. De plus, les valeurs de chacun ont été identifiées comme un facteur indispensable au bon fonctionnement d'une

équipe. En effet, les points communs amènent à une meilleure compréhension mutuelle. Pour les managers interrogés, il est aussi important de mettre en avant l'ouverture d'esprit et en faire un critère de recrutement afin d'avoir, au sein des équipes multiculturelles, des personnes ayant l'envie de travailler avec des personnes d'origine et culture différentes. Enfin, certains managers ont mentionné la nécessité de faire abstraction des différences culturelles pour se concentrer sur le travail, les compétences et le talent de chacun. Pour finir, il a été mentionné que pour pouvoir travailler collectivement, il faut travailler sur l'individuel, se concentrer sur l'individu, identifier ses forces et ses points faibles afin de pouvoir attribuer les tâches intelligemment.

Interview n°1 : *« Tout commence par le recrutement, les compétences sont une chose mais selon moi les « soft skills » sont plus importantes. Il faut des collaborateurs fiables, ils doivent pouvoir se faire confiance et savoir qu'ils peuvent compter les uns sur les autres. Une des clés également est la gestion des conflits, les collaborateurs doivent sentir qu'ils sont traités équitablement. En général, dans ce cas-là, ils seront également ouverts aux compromis entre eux. La bonne humeur, la positivité, l'enthousiasme. Quand vous avez ce genre d'ambiance au travail, les collaborateurs auront tendance à s'encourager et à s'entraider. »*

Interview n°3 : *« C'est une histoire de valeurs. D'essayer d'être clair collectivement sur les valeurs communes parce que tu as le droit d'être différent des autres mais ce qui va te rapprocher ce sont les valeurs. Donc essayer de se mettre d'accord sur les valeurs obligatoires comme le respect, l'équité, l'écoute, la confidentialité, la bienveillance. Et d'aller aussi plus loin, la capacité de dire les choses, de confronter. Faire travailler les personnes en sous-groupes, en plus petits groupes. Identifier les affinités, la force des gens, leurs compétences et les faire travailler ensemble sur leur point de développement, c'est beaucoup plus puissant. Et surtout ramener les choses à l'individuel. Pour que ça fonctionne, il faut se rapprocher des individus et voir sur quoi on peut les faire travailler. Après, ce sera plus simple de les faire travailler collectivement. »*

Interview n°4 : *« L'échange et la communication sont à mon sens essentiel. Partager sur ses valeurs, son background, permet de donner aux autres des clés pour mieux comprendre comment on travaille, réagit et ce qui nous donne de l'énergie ou, au contraire, nous pèse dans son travail. Favoriser l'ouverture d'esprit et en faire un critère de recrutement est important pour que toute l'équipe accepte de travailler dans une équipe diversifiée et soit prête à être confrontée à la diversité. »*

Interview n°5 : *« La communication, changer les équipes en fonction des projets, création de lien en dehors de la société. »*

Interview n°6 : « *L'adaptation. Les membres de chaque équipe doivent d'adapter à l'entreprise et aux autres. Pour moi, c'est très important que tout le monde s'entende bien car, comme je dis toujours, quand on s'entend bien, on travaille bien. Je suis quelqu'un qui va facilement vers les gens donc quand j'engage, je leur dis directement que j'ai besoin de personnes qui savent communiquer et travailler en groupe si besoin. Parce que quand il y a des tensions, ça se ressent sur le travail. Maintenant, il y a vraiment du respect dans mon équipe. »*

Interview n°7 : « *En faisant en sorte de trouver des similitudes notamment avec la langue. On va avoir quelqu'un qui ne parle pas français, on va tous travailler en anglais pour faciliter son intégration et au niveau culturel, on lui montrera Liège, on lui fera découvrir dans la mesure du possible. »*

Interview n°8 : « *En trouvant une mentalité et une façon de travailler en accord avec les différentes positions et différents points de vue. La neutralité du manager est aussi une clé. »*

Interview n°9 : « *J'essaye de ne pas trop laisser rentrer en ligne de compte les différences culturelles. Chacun a sa culture, chacun a ses forces et ses visions mais là au travail, on travaille tous pour un objectif commun alors qu'on soit un homme, une femme, jeune ou plus âgé, d'une religion spécifique ou pas, pour moi c'est du vivre ensemble car moi, ce qui m'intéresse, c'est que ces personnes sachent travailler ensemble sans faire intervenir le reste, les croyances ou autres. Je me focalise sur ces aspects-là. »*

Interview n°10 : « *Rester ouvert aux avis et aux critiques. Pour que des personnes puissent travailler ensemble, il faut qu'elles se sentent en confiance donc on se doit de montrer qu'ils peuvent compter sur nous. Aussi, il faut savoir gérer les possibles conflits. Lorsque des personnes de différents horizons travaillent ensemble, des conflits peuvent naître. En tant que manager, pour que des personnes arrivent à travailler ensemble, il faut avoir une attitude positive et montrer de l'enthousiasme à travailler avec les autres tout en les encourageant évidemment. »*

Comment réglez-vous un différend/choc culturel entre les membres de l'équipe ?

Les réponses à cette question ont fait l'unanimité. Tous les managers, sans exception, ont répondu que la communication était primordiale pour régler un différend culturel entre les membres. Par conséquent, les managers interrogés ont tous un rôle de médiateur.

Interview n°1 : *« Une communication individualisée, une évaluation précise des forces et faiblesses de chacun. Il faut faire en sorte d'être équitable et d'expliquer. Même s'il faut expliquer 50 fois. Les collaborateurs veulent tous se sentir dans un environnement sain, le tout c'est de le mettre en place. »*

Interview n°2 : *« Par une conversation. Echanger, communiquer, même si ça peut heurter la sensibilité, il faut que ce soit dit. De la communication bienveillante. »*

Interview n° 3 : *« Je peux te raconter une histoire personnelle. Quelqu'un qui ne me regarde pas dans les yeux. Parce que dans sa culture, on ne regarde pas une femme droit dans les yeux. Parce qu'on ne se connaît pas trop. Et ça, je n'avais jamais été confronté et vu que j'allais devoir travailler avec cette personne sur la durée, il fallait que ça change. Pour moi c'était gênant, de mon point de vue. Du coup, j'ai expliqué à la personne comment je travaillais sans aller sur le sujet directement. Pour moi, la confiance, la transparence ce sont des choses très importantes. Et après cette conversation, la personne a eu un déblocage d'elle-même et son comportement a changé. »*

Interview n°5 : *« La communication est la clé. »*

Interview n°9 : *« Selon la situation, j'aurai des réactions différentes. Si c'est de l'incompréhension, je pense qu'il faut se placer en tant que facilitateur. Si on est dans l'intolérance, on n'est même plus dans la médiation mais dans du recadrage. Je serais plus dans un rôle de facilitateur et dans la communication. »*

Interview n° 10 : *« En communiquant et en jouant le rôle de médiateur. On discute, on trouve une solution pour que chacun soit satisfait et qu'il n'y ait pas de malentendu ou de négativité dans le groupe. »*

Quels sont les freins pour mettre en place un management interculturel ?

Selon certaines interviews réalisées, les dirigeants sont le principal frein. Si l'entreprise ne décide pas que la gestion de la diversité soit une priorité, peu d'actions seront mises en place. En effet, les dires des managers soulignent les différents freins à une bonne gestion de l'interculturalité : le manque d'outils, le manque d'actions des dirigeants, des entreprises n'ayant pas l'inclusion comme valeur, le non-respect, l'exclusion et le peu de temps consacré à l'aspect interculturel.

Interview n°2 : *« Le manque d'outils premièrement, le manque de recul par rapport à la société, ce qui fonctionnait autrefois ne peut ne plus fonctionner dû à l'évolution de la société. »*

Interview n° 3 : « Une organisation agit et décide en fonction de ses dirigeant(e)s, donc si tu as des personnes à la tête de structures qui ne sont pas convaincues et ne veulent pas mettre en place des actions, il ne va pas se passer grand-chose sur le sujet. On est dépendant de ces personnes-là qu'il faut absolument influencer. C'est ce qui explique que d'une structure à une autre, il peut y avoir des grosses différences sur ce sujet. Et aussi, il faut que les politiques comme les ministères du travail des pays, obligent les choses car c'est une réalité. Pourquoi aux US ça fonctionne ? Parce qu'ils ont les quotas. Si tu ne mets pas les quotas, il ne se passe pas grand-chose. En France, ils ont mis un index pour pouvoir contrôler avec des amendes mais dans les faits, il n'y a rien eu. »

Interview n°4 : « Un management qui ne prend pas la question au sérieux et une entreprise qui n'a pas l'inclusion dans ses valeurs et qui donc vous empêche en tant que manager d'y consacrer du temps ou de recruter des personnes aux cultures différentes. »

Interview n°5 : « Nous sommes une société en pleine expansion et donc malheureusement nous avons peu le temps de faire participer chaque personne à des formations. Le temps est donc notre frein. »

Interview n°7 : « Le non-respect de la personne. Par exemple, avec le nouvel employé, si j'en vois un qui parle français à côté de lui, je ne serais pas très contente car il aura un sentiment d'exclusion. Donc si je mets des choses en place, il faut qu'elles soient respectées. Aussi, j'ai des documents que chaque membre de l'équipe doit remplir et travailler sur ces bases. Ces documents sont basés sur des lois européennes. Je fais mon possible pour qu'ils soient compréhensibles par tous. L'exclusion. Il faut faire en sorte que ces personnes soient accompagnées et non exclues. La non-volonté d'adaptation, chaque membre de l'équipe devra s'adapter. »

Interview n°9 : « Selon moi, des freins volontaires et conscients, il n'y en a pas. Cependant, je pense que l'aspect interculturel peut passer après plein d'autres choses qui sont identifiées comme prioritaires en termes de formations en management. On est dans un monde où on court toujours après le temps, les priorités. Et de plus en plus, on met tous ces aspects culturels dans le rang secondaire dans le sens « on fera ça si on a le temps de ». Donc il faut que le manager le mette en priorité dans son management. Les modules et les formations sont bien car c'est un aspect théorique qu'il faut pratiquer mais pour moi, il y a une base avant cela et c'est comment je vis l'interculturalité personnellement et dans le privé. Et il n'y a pas de formations qui peuvent changer ça, c'est une prise en charge personnelle et de la vision qu'on a du monde. Je me pose la question de savoir si pour un manager l'interculturalité est plus important qu'un autre module mais pour moi, c'est plutôt la sensibilité à ça de manière générale qui fait qu'on va être bon dans l'interculturalité ou pas. »

Interview n°10 : « *Le manque d'esprit critique, le manque d'ouverture d'esprit, le peu d'humilité, l'irrespect, l'intolérance et une mauvaise communication.* »

3.3.2 Le point de vue des membres des équipes de travail sur le sujet

Les membres ont répondu à quelques questions sur la gestion de la diversité par leur entreprise et leur manager. À travers le formulaire en ligne, 56.3% des répondants (58 personnes) ont mentionné qu'il n'y avait pas d'entité représentant la diversité au sein de leur entreprise, contre 43.7% (45 personnes) ayant répondu l'inverse (Fig.13). Ces réponses montrent que plus de la moitié des entreprises n'ont pas mis en place de représentant de la diversité ou de manager spécialisé dans cette thématique au sein de leur entreprise.

Avez-vous une entité représentant la diversité au sein de votre entreprise?
103 réponses

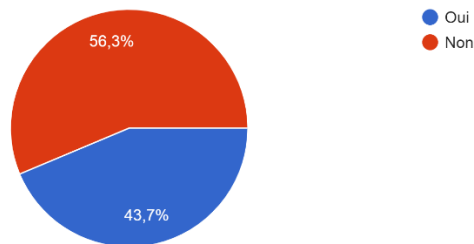


Figure 13 : Graphique relatif à la question « Avez-vous une entité représentant la diversité au sein de votre entreprise ? »

Ensuite, la question suivante concerne les formations (Fig.14). Il était important de déterminer dans quelle mesure les membres des équipes de travail ont eu accès à des formations afin de comparer leurs réponses à celles des managers ayant mis en avant des formations. Celle-ci a récolté 56.3% de (58 personnes) « non » pour 43.7% (45 personnes) de « oui ». Comme les managers l'ont souligné, certaines entreprises proposent des formations alors que d'autres manquent d'actions concrètes. Dans le cas présent, ces chiffres mettent en évidence le manque de prise en charge de l'interculturalité par les entreprises.

Avez-vous eu des formations sur la thématique de la diversité ?
103 réponses

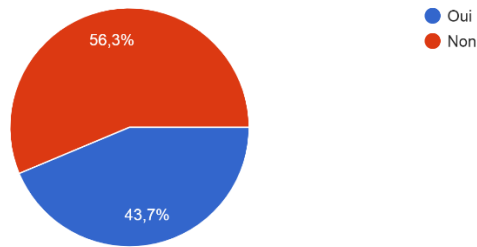


Figure 14 : Graphique relatif à la question « Avez-vous eu des formations sur la thématique de la diversité ? »

Il a été demandé aux membres de répondre à la question suivante : « Lors de votre recrutement, est-ce que les recruteurs ont mis en avant la diversité qui existe dans leur entreprise ? » (Fig.15).

Le but était de déterminer la place de la diversité pendant le processus de recrutement. Les managers ont mentionné le fait que le recrutement était important pour sélectionner des personnes ouvertes d'esprit. 57.3% (59 personnes) ont répondu « non » pour 42.7% (44 personnes) ayant choisi « oui ».

Lors de votre recrutement, est-ce que les recruteurs ont mis en avant la diversité qui existe dans leurs entreprises ?
103 réponses

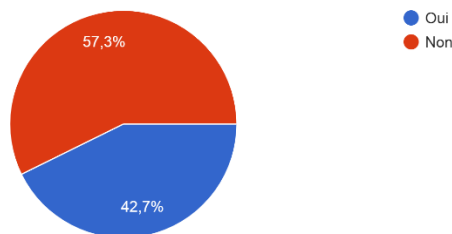


Figure 15 : Graphique relatif à la question « Lors de votre recrutement, est-ce que les recruteurs ont mis en avant la diversité qui existe dans leurs entreprises ? »

Ensuite, pour gérer la diversité culturelle, les managers soulignent l'importance de la communication. Les répondants ont mis en évidence le rôle de leur manager lors d'un conflit. La question était ouverte et 85% ont identifié le rôle de médiateur. Les 15% des répondants restants ont répondu que leur manager était neutre, qu'il ne prenait simplement pas parti ou encore qu'il les laissait se débrouiller.

Enfin, 54.4% des répondants (56 personnes) n'ont jamais vécu d'incompréhension culturelle, contre 45.6% (47 personnes), laissant transparaître une volonté de la part des managers de tourner leur management vers la diversité culturelle, soit une diversité culturelle peu marquée (Fig.16).

Est-ce que vous avez déjà vécu une incompréhension culturelle en milieu professionnel ?

103 réponses

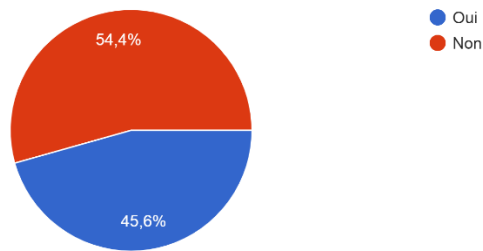


Figure 16 : Graphique relatif à la question « Est-ce que vous avez déjà vécu une incompréhension culturelle en milieu professionnel ? »

Cette dernière question a été laissée ouverte afin que les membres puissent s'exprimer librement sur les incompréhensions culturelles vécues en milieu professionnel. Sur les 72 réponses récoltées, 37 personnes ont mis en évidence des problèmes de communication, souvent dus à des malentendus ou un manque d'adaptation et réglés par un dialogue organisé par le manager. 29 personnes ont simplement relevé le fait que leur équipe était soudée, avec une bonne ouverture d'esprit et composée de collègues aimables. Et enfin, 6 personnes ont mentionné que leur manager ne s'impliquait pas lors de problèmes liés aux incompréhensions culturelles.

Ces réponses montrent qu'une majorité de managers essaient de gérer un maximum leur équipe malgré un petit nombre d'entre eux possédant d'autres priorités.

3.3.3 Comparaison avec la théorie

La plupart des managers interrogés estime que pour avoir une bonne gestion interculturelle, la confiance et la communication sont primordiales. Ils mettent donc en place des actions en faveur de la diversité. Comme cela a été mentionné dans la revue de littérature et dans les interviews, les formations permettent de sensibiliser les managers et les employés et de comprendre au mieux la diversité culturelle. En effet, comme évoqué par Aoun (2004a), la mise en place de formations permet de répondre aux problèmes de communication engendrant des conflits. Les managers ont mis en avant l'importance de la communication lorsqu'il y a un conflit. Pour soutenir ce point, 85% des répondants ont identifié leur manager comme médiateur. Comme mentionné dans la théorie, l'intervention du manager comme médiateur, pour régler un conflit, est primordiale (Aoun, 2004b). Très peu d'entreprises mettent en place des formations mais en réalité, très peu. En effet, pour rappel, 56.3% des répondants n'ont jamais assisté à une formation organisée par leur entreprise. Ce point est soutenu par les managers qui soulignent le manque de prise d'actions de leurs dirigeants.

De plus, la revue de littérature précisait que l'étape du recrutement était primordiale afin d'embaucher des personnes partageant les mêmes valeurs que l'entreprise (Mayrhofer et Urban Pearson, 2011). Ce point rejoint l'avis des managers interviewés, précisant l'importance du processus de recrutement pour embaucher des personnes avec certaine ouverture d'esprit. Cependant, les répondants ont répondu à 57.3% que les recruteurs n'ont pas évoqué la thématique de la diversité.

Comme présenté dans la théorie, le manager peut éventuellement mettre des choses en place pour sensibiliser (Cox, 1994), encourager une communication adaptée (Shan, 2004), créer des règles et des valeurs communes (Chevrier, 2000), encourager la cohésion de groupe et l'inclusion (Davel et Chanlat et Dupuis, 2013). Les managers interviewés mettent en place des « team building » ou des enquêtes de personnels pour créer du lien social et ainsi, promouvoir la cohésion d'équipe. Ici, ce qui transparaît des interviews est la volonté des managers à gérer efficacement leur équipe dans un environnement inclusif où tout le monde se sent en sécurité et écouté.

Conclusion

Aujourd'hui, avec l'ère de la mondialisation, la gestion de la diversité culturelle est de plus en plus au cœur des préoccupations pour les entreprises (Louzir-Ben Hassine, 2021). Dans ce contexte, le management interculturel peut apparaître comme un outil intéressant pour valoriser la diversité au sein des équipes de travail en entreprise (Chanlat et Pierre, 2018).

La problématique principale de ce travail est la suivante : « Comment le management interculturel peut-il favoriser l'efficacité de la diversité au sein d'une équipe de travail en entreprise ? ». Pour répondre à cette problématique, trois questions de recherche ont été énoncées : (1) Quelle est la place du management interculturel au sein des entreprises ? (2) Comment la diversité est-elle prise en considération ? (3) Que mettent en place les managers pour gérer l'interculturalité en entreprise ?

Les objectifs de ce travail sont donc de comprendre le rôle du management interculturel, son impact sur la gestion de la diversité culturelle, ainsi que sa mise en pratique par les managers de différentes sociétés implantées en Belgique.

La première partie de ce travail pose le cadre théorique à travers l'examen de revues de littérature se référant au sujet. Cette étape de travail a permis de mieux appréhender la notion de « diversité », de mettre en lumière les compétences clés du management interculturel, et de définir les avantages et défis d'une bonne gestion de l'interculturalité. Dans la seconde partie, les résultats de l'étude sont présentés et analysés. Mis en lien avec les références théoriques, ils ont permis de proposer des réponses aux trois questions de recherche énoncées précédemment :

- Le management interculturel est présent implicitement au sein des équipes de travail mais implicitement. En effet, le terme « management interculturel » n'est pas explicitement cité par les managers, ne connaissant parfois pas cette notion. L'étude menée, auprès de dix managers provenant d'entreprises variables en termes de structure démontre que leur management possède des caractéristiques similaires au management interculturel. Leurs managements sont tournés vers la communication, la reconnaissance des différences culturelles et l'importance d'un environnement de confiance et d'écoute. La personnalité et l'ouverture d'esprit du manager jouent un rôle essentiel dans la volonté de pratiquer un management tourné vers l'interculturalité.
- La diversité, qu'elle soit liée à la culture, à la religion, à l'âge ou au sexe, est prise en considération à travers la reconnaissance de ses avantages par les managers et les membres des équipes de travail. Ils reconnaissent l'importance d'une équipe riche et diversifiée. En

effet, l'étude menée souligne l'opinion positive des managers interrogés, désignant la diversité comme un atout. Selon eux, les équipes diversifiées ayant des origines culturelles et expériences différentes permettent une meilleure résolution des problèmes grâce à un partage d'idées plus riche. Ils reconnaissent également les défis qu'elles engendrent et misent sur la communication et le dialogue pour y faire face. Les employés sont du même avis et montrent une attitude positive.

- Les managers accordent de l'importance à la mise en place d'actions aidant à gérer l'interculturalité au sein de leurs équipes de travail : des enquêtes de personnel, des formations ou des « team building ». Les managers interrogés ont évoqué l'importance de mettre en place des actions en faveur de la diversité afin d'instaurer un environnement professionnel basé sur la confiance et le respect de l'autre. Cependant, dans de nombreux cas, peu d'actions concrètes sont développées par les dirigeants des sociétés. Les actions mentionnées sont, pour la majorité, des initiatives personnelles proposées par le manager lui-même.

Afin de favoriser l'efficacité de la diversité au sein des équipes de travail, le management interculturel permet d'établir un environnement inclusif où chacun peut s'exprimer librement. En mettant en évidence les formations interculturelles et un processus équitable de recrutement, permettant de sensibiliser les managers et les employés à cette thématique, le management interculturel favorise la compréhension culturelle et permet de limiter les malentendus liés aux différences culturelles. Par conséquent, les membres des équipes de travail tendent vers une attitude positive permettant le partage de leurs expériences et connaissances nourrissant la créativité et l'innovation au sein de l'équipe. Le management interculturel met également un point d'honneur sur la promotion de la communication encourageant ainsi le dialogue pour régler les différends et conflits culturels. De plus, le management interculturel favorise l'efficacité de la diversité en promouvant l'adaptation au sein de l'équipe de travail et en mettant l'accent sur la culture d'apprentissage, sur les obstacles interculturels, en permettant ainsi aux équipes de surmonter ces obstacles. Pour conclure, les équipes multiculturelles basées sur un management interculturel maximisent leur efficacité et favorisent une exploitation efficace de leur potentiel.

Pour aller plus loin dans la recherche, il serait intéressant d'avoir le point de vue des dirigeants des entreprises sur le sujet. Par manque de temps, cet aspect n'a pas pu être analysé. Il serait également intéressant d'étudier le management interculturel à plus large échelle, en comparant les pratiques mises en place dans différentes régions du monde.

Bibliographie

Articles de littérature

AMADO, G. (1998), Angoisse et créativité face aux différences culturelles, *Les Cahiers de l'ENSPTT*, n° 9, pp. 85-90.

BARTEL-RADIC, A. (2009), La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives, *Management International*, vol. 13, n°4, pp.11-26.

BARTLETT, C. (1998), Managing Across Borders: The transnational Solution, *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°1.

BRUNA, M. G. & CHAUVET, M. (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Management International*, vol. 17, pp. 70–84.

CHANLAT, J-F., DAMERON, S., DUPUIS, J., DE FREITAS, M. C. & ÖZBILGIN, M. (2013), Management et Diversité : lignes de tension et perspectives, *Management International*, vol. 17, n°5.

CHATMAN J-A. & FLYNN F-J. (2001), The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°5, pp.956-974.

COX, T. & BLAKE, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *The Executive*, vol. 5, n°3, 45–56.

D'IRIBARNE, P. (1997), The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations, *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, pp. 30-37.

ELY, R. J. & THOMAS, D. A. (2001), Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n°2, pp.229-273.

FITZSIMMONS, S., MISKA, C. & STAHL, G. K. (2011), Multicultural employees: Global business' untapped resource, *Organizational Dynamics*, vol. 40, n°3, pp.199-206.

GUÉNETTE A-M., MAKSIMOVIC N., MUTABAZI E. & PHILIPPE P. (2011), Gestion de la diversité : L'urgence d'un management interculturel, *Dossier HRM*, n°21.

HARRISON, D. G. & KLEIN, K. J. (2007), What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 1199-1228.

HOFSTEDE, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, *Organization Studies*, vol.4, n°4, pp. 390–391.

JEHN, K. A. & BEZRUKOVA, K. (2004), A field study of group diversity, workgroup context, and performance, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°6, pp. 703–729.

KARJALAINEN, H. (2010), La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?, *Revue française de gestion*, vol. 204, n°5, pp.33-52.

KARJALAINEN, H. & BENHAIDA, D. (2018), Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale, *Management & Avenir*, vol. 101, n°3, pp.15-38.

LARAQI, H. & BENNIS BENNANI, Y. (2022), Les enjeux de la diversité culturelle au sein des entreprises, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 3, n°12, pp. 186-207.

LEROUX, E. (2012), Les effets de la diversité sur l'innovation dans les cas des PME : la perception des salariés, *Gestion 2000*, vol. 29, n°6, pp.45-53.

LOTH, D. (2006), Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 4, n°2, pp. 124-133.

LOTH, D. (2009), Le fonctionnement des équipes interculturelles, *Management & Avenir*, vol. 28, n°8, pp. 326-344.

LOUZIR-BEN HASSINE, A. & LAKHAL, L. (2018), Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens, *Management & Avenir*, vol. 102, n°4, pp.89-105.

MACLEOD K., G. & HUBER B., T. (1996), Strontium Isotopic Evidence for Extensive Reworking in Sediments Spanning the Cretaceous-Tertiary Boundary, *Geology*, vol. 24, n°5, pp. 463-466.

MARTIN, C. (2005), Management interculturel en Europe, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 214-215, n°4-5, pp. 25-33.

MAYRHOFER U. & URBAN PEARSON S. (2011), Management international : des pratiques en mutation, *Management International*, vol. 15, n° 4.

MAZRA, M., SAHUT, J. & HIKKEROVA, L. (2020), Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : nouvelle approche, nouvelles évidences, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 19, pp.125-154.

MEIER, O. (2005), De la diversité culturelle à sa valorisation, *L'Expansion Management Review*, vol. 116, n°1, p. 70-75.

MONCHATRE, S. (2014), Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale, *Revue française de sociologie*, vol. 55, n°1, pp. 41-72.

MONTARGOT, N. & PERETTI, J. (2014), Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité, *Management & Avenir*, vol. 68, n°2 pp.183-200.

PUCK, J. & PREGERNIG, U. (2014), The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?, *European management journal*, vol. 32, n°6, pp.870–878.

STAHL G., MAZNEVSKI M., VOIGT A. & JONSEN K. (2010), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups, *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n°4, pp.690-709.

SEGRESTIN, D. (1993), Sociologie de l'entreprise, *Revue Française De Sociologie*, Vol. 34, n°4.

ZANNAD, H. & STONE, P. (2010), Mesurer la diversité en entreprise : pourquoi et comment ?, *Management & Avenir*, vol. 38, pp. 157-175.

Ouvrages

ADLER, N. (1991), *International dimensions of organizational behaviour*, Boston, PWS-KENT Publishing Company.

ADLER, N-J. (2002), *International dimensions of organizational behavior*, Ohio, Thompson Learning.

AOUN, J. (2004a), *Manager une équipe multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance*, Montrouge, édition ESF.

AOUN, J. (2004b), *Gérer les différences culturelles*, Montréal, édition Multimondes.

- AUBRET, J. & GILBERT, P. (2003), *L'évaluation des compétences*, Bruxelles, Mardaga.
- AYERBE, C., MEIER, O., & MISSONIER, A. (2008), *Traiter et résoudre un cas pratique en management : Stratégie/GRH/Marketing*, Paris, Dunod.
- BARTH, I. & FALCOZ, C. (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Caen, Management et Société, coll. « Gestion en libellé ».
- BARMEYER, C., WAXIN, M. & CROUCHER, R. (2008), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Paris, les éditions de liaisons.
- CHANLAT, J-F., DAVEL, E. & DUPUIS J-P. (2013), *Cross-cultural management : Culture and management across the world*, London, Routledge.
- CHANLAT, J-F. & PIERRE, P. (2018), *Le management interculturel : Évolution, tendances et critiques*, Caen, EMS Editions.
- CHEVRIER, S. (2000), *Le management des équipes interculturelles*, Paris, Presses universitaires de France.
- CHEVRIER, S. (2003), *Le management interculturel*, Paris, Presses universitaires de France.
- CHICHA, M-T. & SABA, T. (2010), *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal, Revue internationale de gestion, coll. « Gestion et Savoirs ».
- COX, T. (1994), *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*, San Francisco, Berrett-Koehler publishers.
- DAVEL, E. (2008), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématique, pratiques et plongées*, Québec, 3^{ème} édition, Presses de l'Université Laval.

DAVILA, A. & COUDERC, S. (2012), *Les défis de la petite entreprise internationale : langage de management et compétences interculturelles*, Paris, L'Harmattan, coll. « Entreprises et Management ».

D'IRIBARNE, P. (1989), *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

DRUMMOND, V. (2015), *Le management interculturel : Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*, Le Mans, édition Gereso.

DUPRIEZ, P. & SIMONS, S. (2002), *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

GAUTHEY, F. & XARDEL, D. (1990), *Le management interculturel*, 6^{ème} édition, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? : 2535 ».

HALL, E.T. (1959), *The Silent Language*, New York, Doubleday & Company edition.

HALL, E.T. (1983), *The dance of life: the other dimension of time*, New York, Anchor.

HALL, E.T. & HALL, M.R. (1990), *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*, Boston, Intercultural Press.

HOFSTEDE, G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Les Editions d'Organisation.

LOUZIR-BEN HASSINE, A. (2021), *Les équipes de travail et la diversité culturelle*, Paris, L'Harmattan, coll. « Pour comprendre ».

MAYRHOFER, U. & URBAN, S. (2011), *Management International : des pratiques en mutation*, Paris, éditions Pearson Education.

MAYRHOFER, U. (2017), *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Paris, Vuibert, coll. « Référence et management ».

MEIER, O. (2010), *Management interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*, 4ème édition, Paris, Editions Dunod.

MEIER, O. (2019), *Management interculturel*, Paris, Dunod.

PHILLIP KOTTAK, C. (2006), *Cultural Anthropology*, New York, 18ième edition, McGraw-Hill Education.

SCHARNITZKY, P. (2015), *Les stéréotypes en entreprise*, Paris, Eyrolles.

SCHNEIDER, S. & BARSOUX, J-L. (2003), *Managing across cultures*, London, Pearson Education.

TROMPENAARS, F. & HAMPDEN-TURNER, C. (2004), *Managing People across Cultures*, Chichester, Capstone Publishing.

Sites internet

DELOITTE, (2020), « Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations », Étude Diversité et Inclusion.

Source : <https://www2.deloitte.fr/formulaire/telechargement/diversite-et-inclusion> (consulté le 4 mai 2023)

GAUTHEY, F., (2002), « Management interculturel : représentations et pratiques en question », *Interculturel et communication dans les organisations*, Communication et organisation n°22.
Source : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2721> (consulté le 20 mai 2023)

GROUPE CONSEIL CONTINUUM (GCC), (2005), « Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi ».

Source : https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf (consulté le 29 juin 2023)

NICKERSON, C., (2003), « Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples », Simplypsychology.

Source : <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html> (consulté le 28 juin 2023)

SHAN, B., (2004), « La communication interculturelle : ses fondements, les obstacles à son développement », *Coexister dans les mondes organisationnels*, Communication et organisation n°24, mars.

Source : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2928> (consulté le 14 juin 2023)

Colloque

HOTIER, H. (2003), « Organisation et communication », dans Gréco, *Coexister dans les mondes organisationnels*, Actes du colloque du Greco, Bordeaux, juin.

Annexes

Guide d'entretien

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : nom, rôle dans l'entreprise, nom de l'entreprise, secteur de travail, nombre de personnes à encadrer ?

Comment définissez-vous le management que vous pratiquez ?

Avez-vous été formé(e) au management interculturel ? Si oui, comment ?

Quelles sont les compétences requises pour pratiquer un management interculturel ?

Selon vous, quelles sont les bénéfices de ce management ?

En quoi votre équipe est-elle diversifiée (sexe, âge, handicap physique, origine culturelle, religion) ?

Selon vous, la diversité est-elle une richesse ? Comment impacte-t-elle le travail de chacun dans votre entreprise ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Quels sont les outils mis en place par le manager pour intégrer le management interculturel à sa gestion d'équipe ?

Comment amener des personnes de cultures différentes à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ?

Comment réglez-vous un différend/choc culturel entre les membres de l'équipe ?

Pouvez-vous me citer des exemples de situations spécifiques à gérer ?

Quels types d'intervention sont mis en place par les entreprises pour améliorer la gestion d'une équipe interculturelle ?

Quels sont les freins pour mettre en place un management interculturel ?

Questionnaire

Comment le management interculturel peut-il favoriser l'efficacité de la diversité au sein d'une équipe de travail en entreprise ?

Bonjour, je m'appelle Yendi Karambe et je suis actuellement en dernière année de master à HEC. Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je réalise une étude sur le management interculturel dans les équipes de travail en entreprise. Ce questionnaire s'adresse à toute personne travaillant dans une équipe de travail en entreprise. Ce questionnaire est anonyme et je vous remercie déjà pour votre participation.

Dans quelle structure d'entreprise travaillez-vous? *

- Associations à but non lucratif
- Grandes entreprises
- PME
- Autre : _____

Depuis combien de temps êtes-vous dans cette société? *

- Moins d'un an
- Un an à 3 ans
- De 3 ans à 5 ans
- Plus de 5 ans

De quel sexe appartenez-vous? *

- Féminin
- Masculin

Quel âge avez-vous? *

- Entre 18 et 25 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus de 50 ans

Existe-t-il de la diversité au sein de votre équipe de travail? *

- Oui
- Non

Etes-vous issu(e) d'une culture autre que belge? *

- Oui
- Non

Avez-vous une entité représentant la diversité au sein de votre entreprise? *

- Oui
- Non

Dans quelle partie de la Belgique travaillez-vous ? *

- Wallonie
- Flandre
- Bruxelles-capitale

Avez-vous déjà entendu parler du management interculturel ? *

- Oui
- Non

Si oui, dans quel contexte?

- Mon entreprise nous en a informé
- Mon manager le pratique
- A travers des recherches personnelles
- Autre : _____

Quelles sont les difficultés que vous avez déjà rencontrées en travaillant avec des cultures différentes ? *

- Les préjugés
- Les stéréotypes
- La communication
- La barrière de la langue
- Autre : _____

Avez-vous eu des formations sur la thématique de la diversité ? *

- Oui
- Non

Lors de votre recrutement, est-ce que les recruteurs ont mis en avant la diversité qui existe dans leurs entreprises ? *

- Oui
- Non

Vous sentez-vous bien intégré(e) dans votre équipe ? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout Très bien

Votre équipe s'est-elle diversifiée depuis votre embauche ? *

- Oui
- Non

En quoi l'équipe est-elle diversifiée ? *

- Sexe
- Age
- Handicap physique
- Origine culturelle
- Religion
- Tout

Quelle est votre attitude face à la diversité dans votre équipe ? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu favorable Très favorable

Comment définiriez-vous le type de votre manager? *

- Directif
- Participatif
- Persuasif
- Délégatif
- Procédurier

Quel rôle votre manager a-t-il lors d'un conflit ? *

Votre réponse

Acceptez-vous de travailler avec des collègues ayant des origines différentes de la vôtre ? *

- Oui
- Non

Est-ce que vous avez déjà vécu une incompréhension culturelle en milieu professionnel ? *

- Oui
- Non

Executive summary

The aim of this work is to understand the different dimensions of intercultural management and its role in managing cultural diversity within corporate work teams. The main aim of this research is to understand the place of this type of management in work teams and its management, making it possible to highlight the best side of cultural diversity in a work environment.

This work is divided into two distinct parts. The first part sets out the theoretical framework through the relevant literary reviews. We examined the different theoretical approaches related to intercultural management and cultural diversity. We looked at the benefits of effective intercultural management, such as improving individual and collective performance, fostering innovation and creativity, and enhancing employee satisfaction and commitment. We analyzed the challenges and obstacles that can complicate the implementation of successful intercultural management. Finally, we highlighted a few recommendations for managers and executives for good intercultural management.

The practical part is the result of quantitative and qualitative studies. This part was based on three main questions. The questions concerned the place of management in work teams, the consideration given to diversity and the implementation of actions by managers to manage interculturality in their teams. The qualitative study is based on ten interviews with managers from ten companies to compare the different forms of cultural diversity management. The quantitative study was based on an online form for members of company work teams. Through the three questions, a discussion was carried out by comparing the answers of the interviews and the respondents to the questionnaire with the theory.

Word count: 22019