

Liste des figures

Figure 1 : les couches de la culture (hofstede 2001)	9
Figure 2 : les étapes du développement international des entreprises (Meier, 2004)	12
Figure 3 : diversité culturelle au sein d'une entreprise nationale	16
Figure 4: La gestion de la diversité au management interculturel	17
Figure 5 : Position de 50 pays et 3 régions par rapport aux dimensions de « distance du pouvoir » et « évitement de l'incertitude »	20
Figure 6: la répartition des sexes au sein de la société Webhelp.	33
Figure 7: La répartition des collaborateurs en fonction de la situation familiale.	33
Figure 8: la répartition des collaborateurs en fonction du niveau d'enseignement.....	34
Figure 9 : la répartition des collaborateurs selon le management interculturel.	35

Table des matières

Liste des figures	i
Introduction	1
Chapitre I Management interculturel	3
Section 1 : Fondements du mangement interculturel	3
1. Emergence du management interculturel	3
2. Théories du management interculturel	5
2.1 Théories « Anthropologiques »	5
2.2 Théories appliquées.....	6
3. Aspects conceptuels du management interculturel	6
3.1 Notion de culture.....	7
3.2 Notion management	7
3.3 Le couple culture et management.....	8
3.4 Notion culture d'entreprise	8
Section 2 Management interculturel au sein de l'entreprise	11
1. Au niveau de l'entreprise	11
2. Le niveau du manager	13
3. Niveau individuel: développement de la capacité interculturelle ?	14
3.1 Compétences linguistiques	14
3.2 Capacité d'ouverture et d'écoute	14
3.3 Tolérance à l'incertitude.....	14
3.4 Expériences interculturelles.....	14
4. Conclusion du premier chapitre	15
Chapitre II Diversité culturelle des équipes dans les entreprises.....	16
1 La diversité interculturelle et l'importance dans l'entreprise.....	16
1.1. Gestion de la diversité	17
1.2. Intérêt de la gestion de la diversité (interculturelle) au sein de l'entreprise	18
2. Facteurs de différenciation.....	18
2.1. Religion.....	19
2.2. Mode de raisonnement et de management.....	20
2.3. Distance hiérarchique	20
2.4. Aversion pour le risque	20
2.5. Contexte riche et pauvre en communication.....	21
2.6. Notion du temps.....	21
3. Avantages et limites de la diversité d'une équipe	22
3.1. Avantages de la diversité d'une équipe interculturel.....	22

a.	Adaptation aux particularités locales	23
b.	Confrontation des points de vue	23
c.	Attraction des cadres à haut potentiel	23
d.	Réplique à la complexité de l'environnement	24
3.2.	Risques de la diversité d'une équipe	24
a.	Communication	25
b.	Cohésion	25
c.	Stéréotypes	25
d.	Conformité à la culture dominante	25
e.	Susciter des incompréhensions	25
f.	Accentuer les problèmes	26
g.	Accélérer le taux de rotation du personnel	26
h.	Générer des conflits	27
1.	Introduction	28
2.	Présentation de Webhelp	28
3.	Enquête « mesure de la diversité au sein de Webhelp »	32
4.	Conclusion	36
	Bibliographie	39
	Ouvrages généraux.....	39
	ANNEXE 1	41
	Organigramme de la société Webhel Maroc	41
	ANNEXE 2	42
	Présentation du questionnaire	42
	Questionnaire sur diversité culturelle du personnel de Webhelp	43
	Evaluation	45

Introduction

Dans le contexte d'internationalisation actuel, les organisations sont de plus en plus confrontées à une main d'œuvre diversifiée. Le développement des échanges et la globalisation des marchés font que les organisations côtoient des cultures différentes.

Aujourd'hui, l'esquive de ce problème s'avère difficile. En effet, la décision à l'échelle mondiale va rencontrer différents comportements, différents mentalités, et différentes règles du jeu. En d'autres termes, elle va s'inscrire dans des contextes culturels différents. Aussitôt au niveau des clients qu'à celui des partenaires ou des collaborateurs de l'entreprise. Ces différences ne permettent plus de se contenter d'appliquer uniformément un modèle de management considéré comme universel

L'interculturel, c'est parler, nécessairement, du choc culturel qui est une rencontre entre deux existants, qui peuvent être soit des personnes, des groupes ethniques, une culture nationale ou une culture d'entreprise. Cependant cette rencontre qui permettrait la connaissance des différences, d'où la naissance d'un mélange culturelle, car dès lors, nous savons que l'autre existe, n'est qu'un miroir culturel reflétant notre identité.

Les attitudes et les compétences relationnelles des personnes en situation interculturelle, ainsi que le contexte organisationnel dans lequel cette situation prend place, déterminent la réussite ou l'échec des mobilités ou du travail avec des collaborateurs ou des partenaires étrangers (négociation, management, adaptation au poste, fusion-acquisition...)

La reconnaissance de l'influence de l'« inter culturalité » dans le management est en fait relativement récente.

Chaque être humain est porteur d'une structure symbolique constituée de son histoire, de sa langue et de sa culture, qui s'interpénètre lorsqu'il rencontre d'autres êtres humains porteurs d'autres structures symboliques, il y a choc de langue, choc de culture, et d'autres chocs éventuels (de métier, entre le siège social de l'entreprise et sa filiale etc...)

La diversité peut être soit un avantage pour le groupe soit un inconvénient .en effet la diversité d'une équipe de travail implique certainement des variations vis-à-vis d'une équipe constituée d'autochtones. Cependant les attitudes et les comportements fondamentalement différents peuvent être à l'origine d'incompréhensions et de difficultés relationnelles.

C'est ici qu'intervient le management interculturel

Son objectif est de tirer parti de cette diversité plutôt, que d'en subir les inconvénients, et de tenter de rassembler des pratiques du management et les exigences d'une perspective globale. Ce n'est pas non plus une nouveauté qui s'ajouterait à la liste longue des démarches qui, chaque fois, apportent des outils nouveaux dans les pratiques du management.

Fondamentalement le management interculturel repose sur l'interaction entre culture et management .cette interaction pose problème dès qu'on entre en contact avec des cultures différentes. En ce sens la globalisation a certes contribué à multiplier les contacts entre cultures.

Sans entrer dans une exégèse des nombreuses définitions, ce mémoire propose une approche qui se fonde sur les démarches impliqués par la réalité de l'entreprise

Pour nous le management interculturel consiste, d'une part, à analyser les corrélations entre les modèles culturels nationaux et les styles de management, d'autre part, à donner des outils et des critères qui permettent de diagnostiquer les conditions de succès de transferts de modèles.

Tout transfert de savoir, d'organisation, de techniques de management est aussi un transfert de modèles culturels ; pour assurer son intégration, minimum de cohérence doit être respecté et des solutions managériales nouvelles doivent être mises en œuvre.

Notre objet d'analyse est la gestion des équipes interculturelles en entreprise telle qu'elle se présente au Maroc, sous influence des facteurs culturels dans la société .Donc la problématique qui se pose est :Dans quelle mesure le management interculturel nous permet d'identifier le potentiel d'intersection interculturel et d'agir en vue d'en réduire les aspects négatifs en favorisant les aspects positifs ? Afin d'y répondre, ce mémoire s'articule autour de quatre chapitres : Le premier propose une vue conceptuelle sur le sujet, le second il est consacré à l'équipe culturelle en elle-même en s'appuyant sur les facteurs de différenciation et montrant les avantages et les limites liés à la diversité dans une équipe ? Le troisième chapitre s'attache à montrer comment le management interculturel recouvre des préoccupations aussi bien de l'entreprise, du manager qui anime des équipes et l'individu lorsqu'il se retrouve face à une autre culture. Le dernier chapitre traite le cas concret de la société Webhelp.

Chapitre I**Management interculturel**

La discipline du management interculturel s'est développée aux États-Unis à la fin des années 1970 sur la base du management international et du management comparé. L'étude empirique menée par G. Hofstede¹ sur la culture nationale et la culture d'entreprise a fortement contribué à sa diffusion dans le domaine des sciences de gestion. À la différence du management international (qui prend en compte toutes les activités fonctionnelles de l'entreprise) et du management comparé (qui compare les spécificités du management dans des systèmes différents), le management interculturel est centré sur le comportement organisationnel et les ressources humaines [Adler, 1991]². Dans le cadre de ce chapitre introductif, on va essayer de traiter les contours du concept, son émergence, et ses théories.

Section 1 : Fondements du management interculturel**1. Emergence du management interculturel**

Le management interculturel s'intéresse plus précisément à l'influence de la culture (nationale et organisationnelle) sur les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs. La culture est considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe, basées sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. Ce système a été appris durant le processus de socialisation. Comme cette socialisation a lieu dans un contexte spécifique, la culture nationale, qui reflète les valeurs, les pensées et les comportements d'une société, joue un rôle primordial, malgré le discours universaliste de la mondialisation.

En matière de management, ce système culturel procure aux individus des capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes. Par conséquent, des collaborateurs issus d'autres pays sont susceptibles de trouver des solutions différentes face à un même problème. La recherche en management interculturel s'attache à étudier les

¹ Geert Hofstede est un psychologue d'origine néerlandaise né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ».

² Adler, N., Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle, 2ème Édition, Les Éditions Reynald Goulet Inc, 1991.

interactions d'acteurs venant de systèmes différents. Elle s'intéresse aux « incidents critiques » qui sont dus aux différences culturelles.

Les incidents critiques se produisent souvent dans des situations de communication et de coopération où les attentes et comportements des acteurs divergent et conduisent à des conflits interculturels.

Les enjeux liés au management interculturel sont considérables dans le cadre des fusions-acquisitions internationales où des collaborateurs de plusieurs pays sont amenés à travailler ensemble. Pourtant, les différences entre les systèmes, qui peuvent engendrer des malentendus et des conflits, sont fréquemment sous-estimées. Cette sous-estimation du facteur culturel peut paraître surprenante dans la mesure où un regroupement d'entreprises est avant tout un rapprochement entre les hommes. Ce sont les êtres humains qui créent, suivent ou détournent les règles et les structures des entreprises et qui font que l'organisation vit, travaille et réalise des bénéfices ; ce sont leurs idées, stratégies, pensées et décisions qui se transforment en actions et qui contribuent au succès ou à l'échec de l'entreprise. Ceci vaut plus particulièrement pour les opérations de fusion-acquisition.

Depuis plusieurs décennies, la recherche relative aux rapprochements transfrontaliers s'intéresse à la question de la convergence ou de la divergence, puisqu'elle détermine dans une large mesure la stratégie d'alliance [Adler, 1991]. Une stratégie qui part de l'hypothèse de la convergence préconise une diffusion, voire une forte harmonisation de différents systèmes. Les différences entre les organisations et les acteurs étant peu importantes, ceux-ci vont se rapprocher par le biais d'une « culture commune » et donc trouver un « compromis » pour le fonctionnement de la nouvelle entreprise constituée. À l'inverse, l'approche stratégique marquée par la conception de la divergence prend en compte la pluralité culturelle et la stabilité des particularités des systèmes. Selon cette perspective, la diversité des cultures résiste même si l'expérience d'une internationalisation effective s'approfondit [Dupriez et Simons, 2000]. Il devient dès lors essentiel de gérer l'interculturel.

Le champ du management interculturel est aujourd'hui encore en cours de constitution

Le management interculturel envisageait trois cas de figure :

- le cas de la grande entreprise créant des filiales étrangères essentiellement à des fins de distribution et de service après-vente.
- le cas d'une entreprise qui rachète une autre à l'étranger et cherche à l'intégrer.

- le cas des joint-ventures qui se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes.

Or, les entreprises constatant l'échec d'une politique qui ignore les différences et impose un modèle dominant (supposé universel) se sont mis à réfléchir en termes de coopération interculturelle et d'adaptation locale d'outils de gestion. Le management interculturel naît ainsi de « la volonté d'améliorer l'efficacité économique des entreprises multiculturelles et de l'exigence éthique du respect des différences. »³

Cette nouvelle discipline découle d'un autre constat. Face aux frustrations, aux souffrances, voire aux pathologies qu'engendrent l'immersion dans un environnement culturel étranger, le management interculturel consiste à construire des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture.

2. Théories du management interculturel

2.1 Théories « Anthropologiques »

Le management interculturel, empruntant des concepts à la psychologie interculturelle ainsi qu'à la linguistique⁴, propose cette distinction entre:

- les règles universelles qu'il convient de respecter dans le management.
- les règles dont le respect est nécessaire dans des cultures locales.

Cette distinction fait entre autre référence à un débat dans le champ de l'anthropologie entre l'universel et le particulier, l'unicité du genre humain et la diversité des peuples. L'universalisme niant les particularités au prétexte qu'elles nuisent à la prise en compte commune et égalitaire des êtres humains. Le particularisme (ou relativisme) en posant l'irréductibilité de chaque culture se prive de la possibilité de toute compréhension interculturelle.

³Management interculturel, CHEVRIER, 2003, p.6

⁴ Il y a deux conceptions différentes : l'approche Emic et l'approche Etic (cf. Merckens, Boehnke 1992 ; Poortinga, Malpass 1986 ; Brislin 1986). Les deux abréviations ont été empruntées à la linguistique. Elles rendent les désinences de "phonemic", l'étude des particularités d'une langue, et "phonetic", l'étude des règles universelles qui régissent une langue.

2.2 Théories appliquées

Dans l'application pratique du management interculturel, on a donc plusieurs approches:

- Une approche ethnocentrique(ETIC)⁵. Ainsi avec les entreprises multinationales s'impose dans le monde entier une culture d'entreprise marquée par la culture nationale d'un seul des pays concernés.
- Une approche polycentrique(EMIC)⁶, caractérisée par une culture d'entreprise qui n'est pas issue d'une seule culture nationale, certaines caractéristiques de l'entreprise trouvent leur origine dans diverses cultures nationales.

Pour chacune de ces formes idéales **typiques**, on peut mettre en avant des atouts :

- Pour la culture d'entreprise globale (ethnocentrique) avantages en termes de:
 - Communication,
 - Fiabilité,
 - Identification,
 - Efficacité.

Exemple dans un groupe industriel où management interculturel est pratiqué sur le mode suivant: les cadres étrangers prévus pour des postes de direction s'acquittent d'un séjour prolongé à l'unité centrale afin de se familiariser avec la philosophie de l'entreprise.

- Pour la culture d'entreprise polycentrique avantages en termes de:
 - Spécialisation,
 - Flexibilité,
 - Créativité,
 - Capacité à résoudre les problèmes.

Dans ce cas, il importe particulièrement que les futurs managers fassent des expériences dans les filiales à l'échelle internationale. Il leur faut savoir se comporter quasiment en caméléon, étant donné qu'ils peuvent avoir à passer d'une société à l'autre au sein du groupe.

3. Aspects conceptuels du management interculturel

Avec la mondialisation croissante des activités économiques et l'instauration du grand marché international permettant une libre circulation des biens et des services, des salariés et des capitaux, les dirigeants d'entreprises, qu'elles soient multinationales ou exportatrices, sont

⁵ETIC : management interculturel cherchant à s'adapter aux sous-cultures

⁶EMIC : MI cherchant les normes universelles

de plus en plus confrontés aux exigences d'une gestion internationale, qui s'accompagne nécessairement d'un management interculturel.

Plus fréquemment, on parlera de « management interculturel », dont il importe de définir les termes:

3.1 Notion de culture

C'est l'ensemble des valeurs, des savoirs et des modes de pensée, des techniques, et des modes d'action, des modes d'expression et de communication qui sont communément partagés par une collectivité ou une population.

Le langage est par exemple un élément important de la culture d'une communauté, qu'il s'agisse de la langue d'une nation, du dialecte ou patois d'une région, du langage professionnel ou jargon d'une profession.

La culture se situe au niveau de la communauté: elle est acquise par l'éducation, la formation, l'apprentissage social au sein de cette communauté. Elle ne relève donc ni des caractéristiques personnelles d'un individu, ni des caractéristiques universelles de la nature humaine. Elle se situe au niveau intermédiaire d'un groupe social qui peut être une entreprise (« culture d'entreprise »), une profession (« culture juridique »), une classe sociale (« culture ouvrière »), une région (« culture corse »), un pays (« culture française »), une religion (« culture chrétienne »)...

3.2 Notion management

Le management des organisations est une discipline ancrée depuis plusieurs décennies dans les sciences de gestion. Son institutionnalisation, avec la multiplication des études sur les critères d'une bonne gestion et d'une mobilisation adéquate des ressources en vue de la performance, s'appuyant également sur les sciences économiques et les sciences sociales, a permis d'élaborer des théories utiles à la bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise, de ses structures et de leur évolution.

Le management se décline en plusieurs domaines particuliers d'intervention qui favorisent la gestion et la conduite du changement dans les organisations, qu'il s'agisse du management de projet, de la gestion par les processus ou encore du management des équipes.

3.3 Le couple culture et management

Le parcours de la sociologie des organisations a rappelé à quel point les deux réalités, culture et organisation, étaient intimement associées. Il en va de même dans le cas du management, lieu de décision et d'organisation, ou dans le cas de l'entreprise qui lui sert de cadre.

Dans les années 80, sous effet d'un véritable mode, on a cru que le concept de culture venait soudain d'être importé dans la réalité managériale. Mais ce vieux couple, culture et management, a un long vécu commun dont on parlait peu parce qu'il fut longtemps sans problème. Pas nécessairement sans histoire. Car il a connu, lui aussi, quelques aventures qui, sans être de véritables trahisons, présentaient quand même des aspects sérieusement réducteurs. L'influence de la culture sur la réalité de l'entreprise est plurielle : l'entreprise reçoit l'impact d'éléments culturels nombreux et diversifiés.

Les racines culturelles incarnées dans les groupes culturels sont présentes et marquent d'une empreinte culturelle les situations d'entreprise. Celles-ci ne sont pas les seules, il y a également des éléments issus des fonctions de l'entreprise qui interviennent, comme cultures de métier ou identités professionnelles et cultures d'entreprise. Ainsi on va tenter de préciser la notion de culture d'entreprise.

3.4 Notion culture d'entreprise

Il apparaît que toute collectivité développe une culture. Pendant longtemps l'entreprise a développé une « culture ouvrière » qui était avant tout une contreculture, c'est à dire qu'elle refusait les valeurs dominantes de la société capitaliste. Cette culture n'excluait pas les notions de solidarité et d'amour du travail bien fait mais elle excluait les objectifs et les valeurs de l'entreprise en particulier le profit. Dans les années 80 est apparue une réconciliation des salariés avec l'entreprise, qui n'apparaissait plus comme un moyen d'exploitation mais comme une communauté créatrice de richesse. La fusion d'une culture ouvrière et des intérêts de l'entreprise ouvrait la voie à l'émergence de véritables cultures d'entreprise.

La culture d'entreprise est la combinaison de **différents matériaux culturels**, chacun ayant ses caractéristiques propres : la culture nationale, la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle et les événements marquants qu'a connus l'entreprise.

C'est un processus à la fois individuel et social. Une culture ne suppose donc ni uniformité des pratiques, ni leur permanence mais bien la cohérence entre un univers de sens et un ensemble de productions.

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. La culture d'entreprise est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

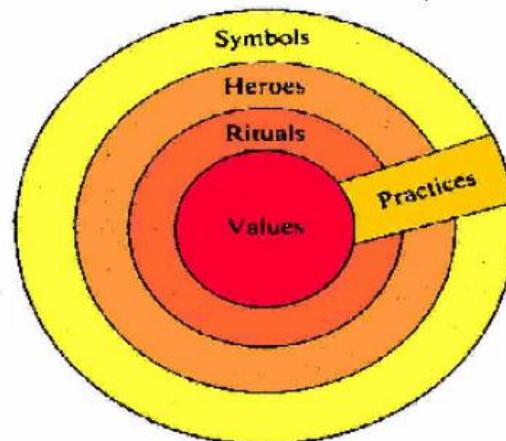


Figure 1 : les couches de la culture (hofstede 2001)

- Les **valeurs** sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.
- Les **mythes** sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron. Par exemple, certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise. Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise.

- Les **rites** sont des pratiques qui découlent des **valeurs partagées**. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.
- La culture regroupe également les **symboles** tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

Section 2 Management interculturel au sein de l'entreprise

Une des grandes évolutions consiste aujourd'hui à développer l'entreprise dans un contexte de mondialisation, en maîtrisant la complexité des organisations et la diversité culturelle. L'origine du management interculturel vient du constat qu'il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail. Cependant, les relations interculturelles à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ne sont pas simples à gérer. Les perceptions sélectives, la peur de la différence, les préjugés sont autant d'obstacles sur une ouverture vers l'autre. La relation entre groupes culturels distincts présente par conséquent des risques. Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser.

1. Au niveau de l'entreprise

L'entreprise doit aujourd'hui utiliser les différences pour créer des synergies, et rechercher de nouvelles alliances et des partenariats.

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, les occidentaux considèrent que celle-ci doit être organisée de manière rationnelle. Les sciences de l'organisation sont d'ailleurs devenues des disciplines académiques reconnues. La façon de concevoir l'entreprise est toutefois déterminée par celle de concevoir le temps et les relations entre les individus.

Dans le contexte d'élargissement de l'Union Européenne, de globalisation de marché et de fusions entre grandes firmes de différents pays, les entreprises sont donc de plus en plus confrontées à d'autres nationalités et à d'autres cultures. Il convient de différencier les types d'entreprises concernées par le management interculturel. Selon Equilbey (2004), il faut distinguer :

- Les entreprises **nationales**, qui développent diverses activités hors des frontières nationales ;
- Les entreprises **internationales**, comme Procter & Gamble, sont structurées en Business Units autour de produits, avec des établissements à travers le monde. Le centre de décision, le système de production et de commercialisation se trouve dans le pays d'origine ;

- Les entreprises **multinationales** du type Webhelp dont les structures décentralisées recherchent leur adaptation permanente aux situations locales, en particulier grâce à l'embauche de managers locaux ;
- Les entreprises **transnationales**, sans réelle nationalité dominante. Elles travaillent dans une perspective de globalisation avec des adaptations locales. C'est le cas de Shell, d'IBM et de Hewlett Packard.

La plupart du temps, dans leurs sites dispersés à travers le monde, les entreprises remplacent les expatriés par des cadres locaux et cela pour des raisons principalement d'ordre économique.

L'internationalisation des entreprises revêt de multiples aspects. Elle peut être analysée comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à s'introduire sur des territoires culturellement économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national. Ce processus d'internationalisation pour l'entreprise comporte plusieurs étapes comme le montre le schéma ci-dessous.

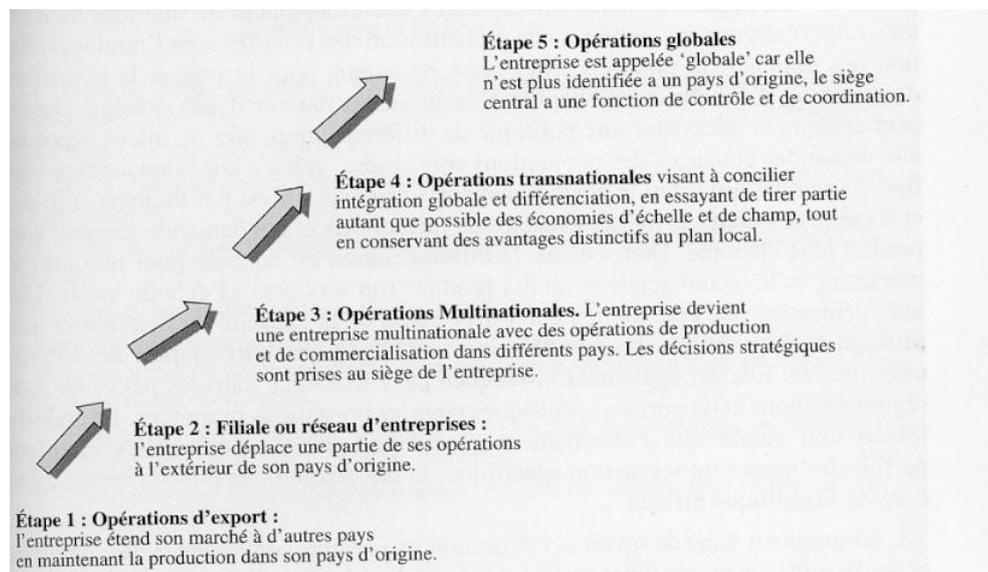


Figure 2 : les étapes du développement international des entreprises (Meier, 2004) ⁷

Les entreprises sont tenues de réaliser leur production et chacun doit contribuer à respecter les délais. On doit retenir une méthode, un mode d'organisation et donc élaborer un compromis. Chacun est amené à prendre sur lui et permettre ainsi à l'équipe de fonctionner.

⁷ Meier O., "Management interculturel", édition Dunod, 2004.

2. Le niveau du manager

La gestion des conflits culturels constitue le plus gros enjeu des dirigeants dans leur activité quotidienne, en raison de la complexité des relations multiculturelles. En effet, les pratiques et comportements peuvent s'avérer être différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'entreprise.

La clef de la réussite du management d'équipes multiculturelles se trouve dans la motivation, la quête de confiance et la gestion des conflits.

2.1 Quête de la confiance

La confiance entre équipiers est une condition extrêmement importante à la réussite de toute relation interculturelle. La confiance se situe au niveau du respect de la personne.

La clarté et la transparence des relations de travail doivent reposer sur des règles affichées et connues de tous.

La reconnaissance des individus est fondée sur l'équité ; le respect des personnes est quant à lui basé sur le savoir-vivre entre les individus.

2.2 Motiver

L'objectif premier est de parvenir à rassembler l'ensemble des travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun. Les systèmes de motivation et de récompense peuvent révéler des oppositions culturelles selon que l'on privilégie les relations humaines ou la valorisation économique du travail. La motivation des équipes multiculturelles repose sur des facteurs comme la rémunération, la reconnaissance ou la satisfaction des besoins des individus.

2.3 Gestion des conflits

Trois types de conflits peuvent être distingués :

- Les conflits d'objectifs : lorsque les finalités des parties divergent
- Les conflits cognitifs : lorsque les analyses menées par les différentes parties font apparaître des incompatibilités au niveau des formulations des hypothèses
- Les conflits affectifs : lorsque les sentiments exprimés par les parties sont incompatibles.

Les conflits ont généralement pour conséquence une perte de temps pour l'équipe, des pertes d'énergie et des dépenses de ressources inutiles.

3. Niveau individuel: développement de la capacité interculturelle ?

Les entreprises cherchent de plus en plus des cadres à compétence multiculturelle pas seulement pour le cas d'expatriation dans une de leur filiale à l'étranger mais également pour collaborer efficacement avec des interlocuteurs étrangers.

Tout manager désireux de développer une compétence interculturelle doit correspondre à une démarche personnelle et continue. Cette démarche s'inscrit à deux niveaux : intellectuel et affectif et un certain nombre d'attitudes doivent être mises en pratique.

3.1 Compétences linguistiques

Les compétences linguistiques sont indispensables pour communiquer. Il est important d'essayer de comprendre l'autre à partir d'éléments de la conversation courante telle que les formules d'usages.

Cette volonté de communiquer permet d'instaurer un climat de confiance essentiel pour la poursuite des contacts sur le plan professionnel.

3.2 Capacité d'ouverture et d'écoute

Le manager doit s'intéresser aux pratiques et coutumes des autres personnes avec qui il est amené à travailler. Il va s'ouvrir aux autres cultures en essayant de ne pas tomber dans les stéréotypes et l'ethnocentrisme. Il doit prendre conscience de sa propre culture et en s'imaginant la façon dont elle est perçue par les autres

3.3 Tolérance à l'incertitude

Le manager doit admettre qu'il peut rencontrer une part élevée d'incertitude dans ses relations professionnelles. Cela nécessitera de la flexibilité et de l'ouverture s'il veut gérer les problèmes liés à la diversité au sein d'une équipe de travail. Il doit être flexible en s'adaptant aux changements et en s'ouvrant aux idées nouvelles.

3.4 Expériences interculturelles

Certaines expériences passées peuvent amener le manager à augmenter sa capacité à gérer les équipes interculturelles. Il peut utiliser ses expériences interculturelles ou celles des autres et en tirer les leçons nécessaires pour se préparer à son nouveau rôle.

Pour améliorer ses aptitudes à la communication interculturelle, de nombreuses capacités sont donc à développer. Tout individu est conduit, sur le plan professionnel ou social, à apprendre à gérer le changement.

4. Conclusion du premier chapitre

Le management interculturel permet de prendre conscience qu'il existe un lien entre la dynamique des structures et des rationalités sociales (les cultures) et le fonctionnement organisationnel et individuel. C'est à dire essentiellement le marketing et la vente en relation avec les consommateurs ou clients, et la gestion des ressources humaines avec le personnel.

Il cherche à répondre à la question : comment s'organiser pour plus parvenir à plus d'efficacité tout en restant respectueux à des normes culturelles fondatrices et régulatrices des comportements individuels?

« L'objet du management interculturel n'est pas de niveler les cultures en gommant les différences mais d'identifier des manières de faire légitimes pour tous. »⁸

Certaines théories de management individuel vont même plus loin en affirmant que c'est par le respect des modes de fonctionnement des cultures locales que les organisations pourront accéder à plus d'efficacité

Cependant, les formations dans le domaine du management interculturel se limitent encore souvent à offrir des cours de langue et des initiations à la culture étrangère. À l'avenir, il faudrait approfondir davantage ces pratiques et envisager la mise en place de systèmes permettant une réelle.

⁸ Management interculturel, CHEVRIER, 2003, p.113

Chapitre II Diversité culturelle des équipes dans les entreprises

La diversité est un terme utilisé souvent pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. Par conséquent, la diversité comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et les connaissances diverses des individus.

1 La diversité interculturelle et l'importance dans l'entreprise

La diversité interculturelle se rapporte, principalement, aux différences d'ordre culturel et linguistique, de même qu'à la diversité des valeurs et des coutumes. Elle se définit par les relations et les communications entre les individus de différentes cultures. Elle se manifeste dans la juxtaposition et l'intégration en société du groupe majoritaire et des différents groupes minoritaires. La diversité interculturelle met l'accent sur la présence de minorités visibles et de minorités culturelles.

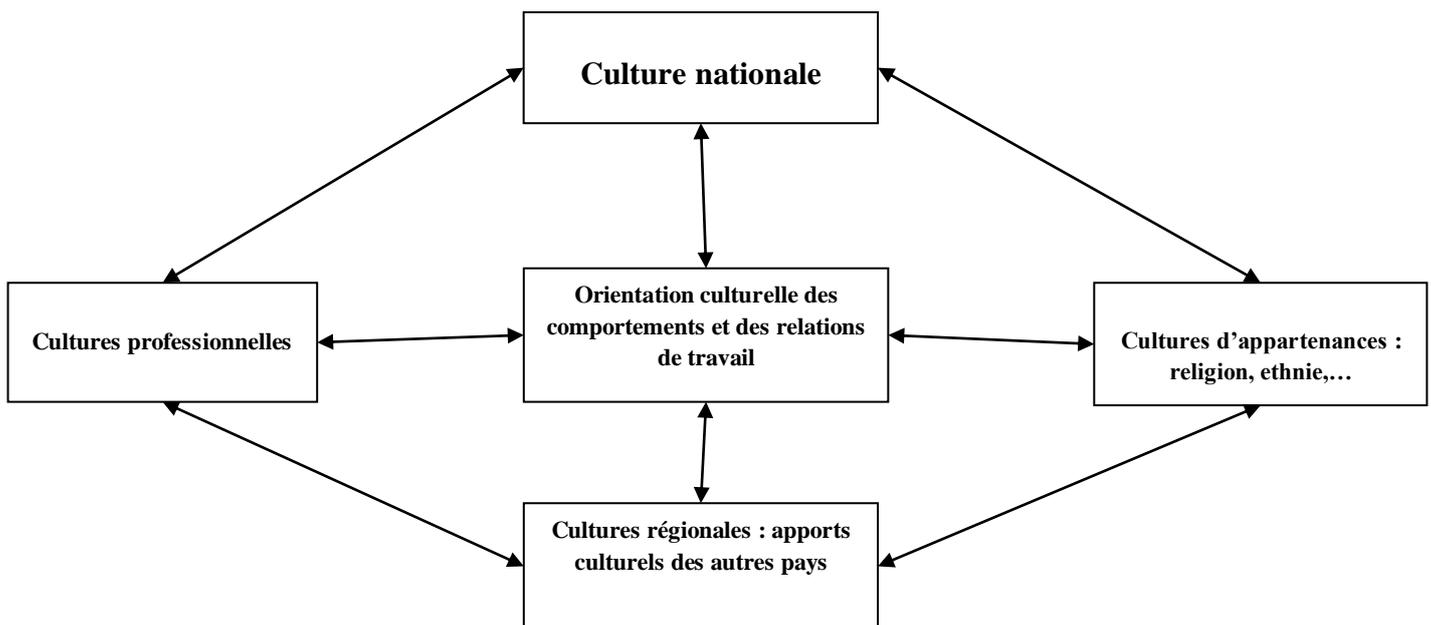


Figure 3 : diversité culturelle au sein d'une entreprise nationale

Source : mutabazi E, Klesta A, Altman Y, Poiron P, Management des ressources humaines à l'international, Paris, Eyrolles, 1994, p.21

1.1. Gestion de la diversité

La gestion de la diversité, ou diversité interculturelle, peut se définir par la réponse légale et organisationnelle dont les entreprises se pourvoient pour s'adapter au marché du travail et gérer les ressources humaines (pénurie, immigration de main-d'œuvre, Loi d'accès à l'égalité en emploi). Elle se décrit donc souvent comme le processus qui consiste à se munir de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines qui visent à créer un environnement de travail sain. Elle est aussi une manière plus globale de gérer la diversité de la main-d'œuvre, de la clientèle et des marchés locaux et mondiaux. Cela en fait un élément central de réussite pour l'entreprise.

Elle est également une façon de s'inscrire dans une approche d'amélioration continue, de constitution d'un milieu de travail équitable, motivant et productif, et de résolution de problèmes. La gestion de la diversité apporte également un nouveau style de gestion et de stratégie d'affaires.



Figure 4: La gestion de la diversité au management interculturel⁹

⁹ IMS /Entreprendre pour la Cité et E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2007

1.2. Intérêt de la gestion de la diversité (interculturelle) au sein de l'entreprise

Il existe une corrélation entre la gestion de la diversité, la diversité interculturelle en particulier et la performance de l'entreprise, voire les principes fondamentaux des affaires. En effet, une entreprise se donne un avantage stratégique et concurrentiel si elle incorpore les principes de gestion de la diversité. Par conséquent, la diversité est rentable!

Dans une économie mondialisée, elle est manifestement un levier d'amélioration de la performance. Elle augmente même l'innovation et la créativité dans la production, le marketing et les pratiques de gestion des ressources humaines. Lorsqu'elle est bien intégrée dans une approche de gestion globale, la gestion de la diversité permet de manière plus spécifique de:

- Améliorer la prestation de services à la clientèle, qui est d'ailleurs de plus en plus diversifiée;
- Mettre au point de nouveaux produits et de trouver de nouveaux marchés;
- Augmenter la productivité;
- Apporter des pistes de solutions nouvelles par la mixité des équipes;
- les collaborations et les partenariats par une approche gagnant-gagnant;
- Gérer le changement avec plus d'efficacité.

2. Facteurs de différenciation

GEERT HOFSTEDÉ est considéré comme l'autre père fondateur de l'interculturel. Il est le premier à avoir fait sur une large population des études qui répondent à des critères scientifiques. Sa base de données concerne exclusivement le monde des affaires, mais il a confirmé que les valeurs et différences culturelles décrites dans d'autres sphères de la société sont aussi fortement présentes dans l'entreprise.

Les premières enquêtes menées par G.Hofstede et ses collaborateurs ont montré que c'étaient les questions relatives aux relations hiérarchiques qui exprimaient les différences les plus sensibles entre les pays analysés. Ensuite, la question du stress au travail. Le problème de la répartition sexuelle des tâches au travail a retenu l'attention par l'importance des différences exprimées. Sur cette base G.Hofstede a mis en évidence les variables qui décrivent les différences culturelles susceptibles d'être rencontrées par les entreprises.

2.1. Religion

La religion peut être définie comme la recherche d'une vie selon trois postulats : un idéal, les pratiques par l'atteindre et une vision du monde associée à une recherche de l'universel.

Si la religion est devenue une affaire d'adhésion personnelle dans certaines sociétés, elle exerce encore une forte pression sur les individus dans d'autres.

On ne peut comprendre certaines sociétés sans référence à leur religion dominante. Le tableau suivant présente quelques grands principes et implication de certaines religions.

Tableau 1: Quelques grands principes et implications de certaines religions et philosophies.

Religion	Principes	Quelques implications managériales
Islam	Soumission à Dieu et le respect des 5 commandements (la prière, ramadan...) Communauté, Ordre moral, juridique et politique	Paternalisme, contrôle, intégration du social et de l'économique, exacerbation des passions
Catholicisme	Césaro-papisme, obéissance, vertu	Paternalisme, résistance au changement
Confucianisme	Soumission, Tradition, Sacrifice, Prospérité, Souffrir est une vertu	Autoritarisme, résistance au changement, individualisme très faible, contrôle, jeux politiques, motivation économique, sens du travail
Taoïsme	Voie du Milieu, Équilibre, Harmonie	Modération des actions, optimisme
Shintoïsme	Tradition (ancêtres), Harmonie, Animisme	Standardisation des pratiques, évitement des conflits, alliances, solidarité interne, multiples normes sociales informelles
Bouddhisme	L'existence de l'humain est souffrance et la cause est le désir qu'il faut combattre Détachement, Réincarnation	Évitement des conflits, recherche de l'équilibre et du compromis, fatalisme, communication non-verbale
Hindouïsme	Rituel, Ordre universel, Système des castes (Hiérarchie sociale), Réincarnation	Autoritarisme, fatalisme et flexibilité temporelle, résistance au changement, décisions non-économiques
Protestantisme	Contestation de l'autorité Vertus du travail et de l'autonomie intellectuelle	Individualisme "Le protestantisme et l'esprit du capitalisme" (Max Weber)

2.2. Mode de raisonnement et de management

Il existe deux types de raisonnement qui se retrouvent dans l'organisation de l'entreprise:

- Raisonnement déductif : on va du général vers le particulier, du principe à la conséquence.
- Raisonnement inductif : on passe de l'observation des faits à une proposition qui rend compte et à l'élaboration des règles et des lois.

2.3. Distance hiérarchique

Elle relève dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. D'après Hofstede (1991), les entreprises installés dans les pays ou la distance hiérarchique est élevée ont tendance à accumuler les échelons, à fonctionner avec du personnel de contrôler et à centraliser les décisions. Les dirigeants sont aussi respectés que les institutions faisant autorité.

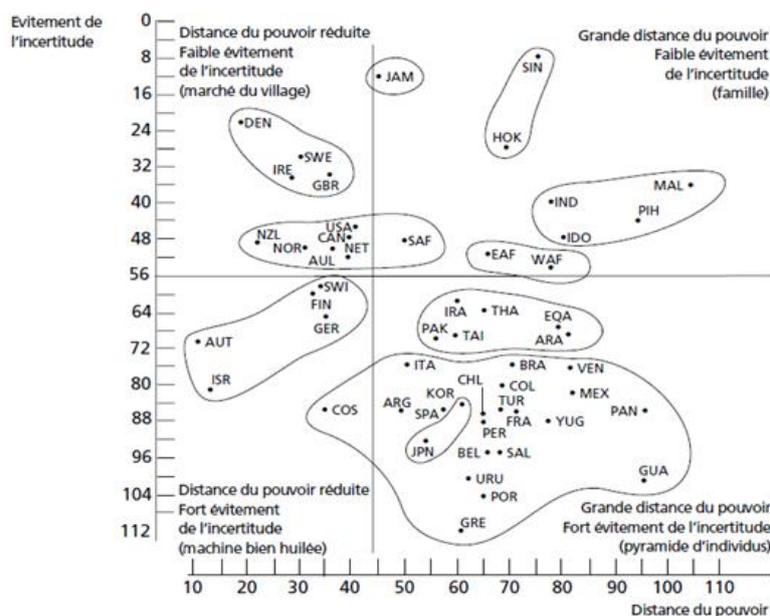


Figure 5 : Position de 50 pays et 3 régions par rapport aux dimensions de « distance du pouvoir » et « évitement de l'incertitude »¹⁰

2.4. Aversion pour le risque

Aversion pour le risque fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité.

¹⁰ Source : p. 141, Hofstede, Geert (1991) *Cultures and organisations : software of the mind*, Londres : McGraw-Hill. Geert Hofstede, reproduction autorisée.

Dans des pays où celle-ci est élevée, les dirigeants osent peu prendre des risques, ils préfèrent la stabilité et la sécurité.

Le management consiste surtout à planifier, organiser, coordonner et contrôler. Cette dimension de rapporte au niveau d'ambiguïté volontairement supporté par les individus. Les cultures à faible aversion par le risque pour le risque, se sentent beaucoup plus à l'aise dans les situations imprévues. En conséquence les cultures à forte aversion pour le risque préfèrent la mise en place de règles formelles où n'importe quel risque peut générer une forte d'inquiétude plus élevée que les cultures à faible aversion pour le risque.

2.5. Contexte riche et pauvre en communication

Selon l'anthropologue américain Edward T.Hall¹¹, on peut distinguer des cultures à contexte fort ou faible. On entend ici par contexte, l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus une signification à une situation.

Dans une culture à haut contexte la communication y est informelle, subjective et non verbale. A l'inverse, dans une culture à faible contexte de communication l'information est objective et formelle. Elle se formule à travers une définition d'objectifs et une communication et écrite. Par exemple, les Japonais qui ont des réseaux d'information étroits parmi leurs familles et partenaires professionnels communiquent avec un contexte élevé alors que les Américains ont un contexte pauvre de communication.

2.6. Notion du temps

Edward .T.Hall (1976) montre que la notion de temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. Il note que dans les pays monochromes (Etats Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède) le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré. Dans les pays polychromes (Afrique, Asie...) le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe : il se dilate ou se rétracte selon les individus concernés.

¹¹ Edward T. Hall, de son nom complet Edward Twitchell Hall (Webster Groves, Missouri, 16 mai 1914 -) est un anthropologue respecté doublé d'un chercheur de l'interculturel. Il a enseigné à l'université de Denver (Colorado), au Bennington College dans le Vermont, à Harvard Business School, à l'Institut de Technologie de l'Illinois, etc. Le fondement de la recherche qu'il a poursuivie toute sa vie sur la perception culturelle de l'espace remonte à la Seconde Guerre mondiale, pendant laquelle il a servi dans l'US Army en Europe et aux Philippines.

3. Avantages et limites de la diversité d'une équipe

Une équipe interculturelle est composée d'individus appartenant à des groupes culturels différents. Elle ne fonctionne donc pas comme une équipe homogène. Le manager d'équipes interculturelles va sans doute être confronté à des complications qu'il devra gérer au mieux pour que le groupe reste efficient.

Le manager risque tout d'abord d'être confronté à la diversité culturelle qui accroît souvent la complexité du travail en équipe. Il n'existe pas moins de 164 définitions du mot culture (Schneider & Barsoux, 2003)¹². Nous retiendrons celle du Néerlandais Hofstede : c'est la programmation collective du cerveau qui distingue un groupe humain d'un autre. La pression culturelle la plus forte au sein du groupe risque souvent de l'emporter. Le manager interculturel est amené à remettre ses connaissances en cause concernant les autres cultures. En effet, la culture n'est pas statique, elle est continuellement en mouvement. Il est important de dépasser les préjugés et stéréotypes en confrontant son regard sur la culture examinée.

3.1. Avantages de la diversité d'une équipe interculturel

Adler (1994) affirme qu'une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène à plus de solutions.

D'après les travaux de Bartlett (1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences. Cette réalité interculturelle permet la confrontation des idées de chacun et d'explorer de nouvelles pistes.

Les individus qui ont travaillé dans un environnement multiculturel ont plus de tolérance et une grande ouverture aux cultures différentes. Gauthey & Xardel (1990) les appellent « les clairvoyants de l'interculturel » : ce sont des personnes ouvertes à l'extérieur, capables de prendre du recul par rapport à leur expérience et d'émettre des hypothèses quant aux comportements des étrangers qu'ils côtoient.

Enfin, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles (Adler, 1994).

¹² Schneider et Barsoux, Management interculturel, Pearson Education, 2003

a. Adaptation aux particularités locales

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usage des populations concernées. Il apparaît bien souvent essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que l'entreprise ait en son sein des équipes parlant la langue du pays et ayant une parfaite maîtrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux.

La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de marque, produit, communication) en fonction des valeurs et des attentes de la culture du pays. Une telle démarche peut permettre de se démarquer de ses concurrents

b. Confrontation des points de vue

Les différences entre cultures ont permis d'élargir l'assiette des connaissances d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. La création de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité. La réalité interculturelle permet une confrontation des idées et des analyses en faisant émerger des nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents. Elle permet de réduire les risques d'enfermement lié au faux sentiment de sécurité que procure le mode de pensée unique. La diversité culturelle offre donc un ensemble plus large de solutions pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles.

c. Attraction des cadres à haut potentiel

La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elle peut permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière. Sur de nombreux marchés, la concurrence à l'embauche de personnel de talent est intense. La solution qui consiste à proposer des salaires plus élevés n'est donc pas toujours suffisante car les employés, dont le niveau de salaire est la seule motivation, n'hésiteront pas à quitter l'entreprise pour des salaires plus élevés.

Des entreprises multiculturelles peuvent par conséquent constituer un atout dans le choix des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la promotion des plus compétents, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement où les changements sont rapides, avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut en effet devenir un avantage dans la gestion d'une carrière professionnelle. En vivant dans différents univers et en apprenant à s'adapter à un environnement nouveau, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité.

De plus, travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'apprendre sur les autres mais aussi sur soi. En particulier, les relations interculturelles permettent aux individus d'avoir une vision élargie de leurs métiers et de leurs environnements. Enfin, travailler dans une entreprise multiculturelle favorise la pratique de langues étrangères et permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.

d. Réplique à la complexité de l'environnement

De nombreuses entreprises restent attachées au modèle hiérarchique pour gérer et coordonner leurs différentes activités. Ce modèle est basé sur l'autorité et pas forcément sur la compétence, et s'appuie sur un système d'information simple. En termes d'évolution, ce mode d'organisation peut constituer un frein aux changements. Il montre ses limites lorsqu'il faut répondre rapidement à la complexité de l'environnement.

La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur. Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant. Les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation peuvent assouplir certains principes d'organisation comme la coordination hiérarchique. La diversité culturelle permet ainsi d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise ; elle contribue à changer les mentalités et à créer des nouvelles conditions dans la gestion des équipes.

3.2. Risques de la diversité d'une équipe

Il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable de situations dans lesquelles les différences se manifestent. La seconde est la difficulté de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité

a. Communication

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans nul doute la communication. Selon Chevrier (1990), un manager passe en moyenne 70% de son temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non, consciente ou inconsciente. Dans une situation interculturelle, différentes interférences vont se développer : les différences de représentation d'un contexte, qui posent le problème de ce qu'un groupe culturel perçoit à travers le mot « objectif » : pour un Américain, un objectif est un critère quantifiable et précis alors que pour un Japonais, un objectif correspond plutôt à une direction à suivre. Le problème de la langue peut venir s'ajouter. Même avec des populations francophones, on observe des différences non négligeables dans le sens de certains mots utilisés. Tous ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein d'une équipe de travail.

b. Cohésion

La cohésion est définie par Adler (1994) comme étant « la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions ».

L'arrivée de nouveaux employés de cultures différentes peut créer des tensions et des rivalités entre les nouveaux et anciens employés. Cette situation a des conséquences sur la performance des équipes et il existe un risque de départ de membres du personnel.

c. Stéréotypes

Les stéréotypes sont des croyances que les personnes ou groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction à travers des caractéristiques générales et simplificatrices. Ces représentations servent de points de repère lors des échanges entre personnes de nationalités différentes. Le risque est qu'il donne une image incomplète des individus et ne tient pas compte des caractéristiques propres de chacun.

d. Conformité à la culture dominante

Au sein d'une équipe de travail, le groupe majoritaire aura tendance à imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe. Cela s'apparente à un rejet des autres cultures.

e. Susciter des incompréhensions

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles. À l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut

en effet limiter les flux de communication entre les membres en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

f. Accentuer les problèmes

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalité différente. Lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle va réagir en fonction de son histoire, de sa culture, avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses. Les différences de nationalités au sein d'une entreprise peuvent entraîner des oppositions au niveau du management compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture.

g. Accélérer le taux de rotation du personnel

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Ceci implique notamment la possibilité d'inscrire l'action de l'individu dans la durée. Cela implique la création de relations entre les collaborateurs de l'entreprise en favorisant les rencontres, la continuité des contacts, et la mise en place d'équipes de travail soudées et solidaires.

C'est en effet de cette manière que l'entreprise peut créer une stabilité au sein de son organisation en favorisant l'esprit d'équipe et le sentiment d'intérêt général. L'entreprise doit motiver les acteurs autour de projets ou d'actions leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Dès lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut venir ralentir ce processus de construction collectif en créant des tensions entre nouveaux et anciens salariés. Il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clefs de l'organisation suivant l'intensité de conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.

h. Générer des conflits

La réalité de la diversité peut se révéler délicate à gérer en raison de facteurs de compétitions internes et externes : critères de performance, recherche de solution ou de gain et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes internationales. L'exigence de résultats, le respect du timing, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et créer des conflits de valeurs.

1. Introduction

Théoriquement comme nous l'avons souligné tout au long du présent rapport, le management interculturel est le produit d'évolutions et de rencontres dans l'espace et dans le temps d'individus, d'organisations et peut être considéré comme un atout clefs aux progrès des sociétés modernes à la lumière de la mondialisation, où la mobilité des facteurs de production et de capitaux s'est développée d'une façon considérable, en éliminant de plus en plus la notion du territoire.

Dans le cadre de ce mémoire sur le management interculturel, une analyse empirique s'avère nécessaire, afin de détecter les synergies produites et ou les défaillances résultantes de rencontres culturelles. Nous avons eu la possibilité de présenter les effets d'un tel mode de management dans une entreprise à vocation internationale, dans son implantation au Maroc effectuée en 2001, dans la vague de l'ouverture de l'économie du Royaume sur les investissements étrangers.

La préparation d'un outil efficace, pour transporter une information fiable sur la situation au sein de la société WebHelp, en termes de l'effet de l'interculturalité apparente au niveau de son personnel, a nécessité l'élaboration d'un questionnaire¹³, qui cible les managers de la société, plus formés et plus engagés dans la stratégie globale. Donc par une analyse hypothético-déductive, le questionnaire présenté à un échantillon de trente managers de la société WebHelp sur les sites de Fès, est basé sur les critères de différenciation selon Hofstede, dans l'intérêt d'en déduire l'appréhension et l'appréciation du management interculturel par la société. Dans le même sens et afin de s'approcher de la réalité au sein de la société nous allons présenter dans un premier temps un historique de la société WebHelp, ses valeurs et ses engagements, et dans un deuxième temps les résultats de l'enquête menée, avant d'en relever un constat sur la situation du management interculturel au sein de cette dernière.

2. Présentation de Webhelp

Webhelp, société créée en 2000 par 2 jeunes français Frédéric Jousset et Olivier Duha, est une réussite incontestable. Avec 95 millions d'euros de chiffre d'affaire en 2006 et 5000

¹³ Voir Annexes

collaborateurs, alors qu'elle est passée à 220 M d'euros estimé au cours de cette année 2012 et plus que 10000 collaborateurs.

A la demande des clients, ils font rapidement évoluer le concept de départ en intégrant une offre de centre d'appels qui permet à Webhelp de proposer des prestations de hotline, de télémarketing, et de traitement de courriers et d'e-mails.

– **Secteur d'activité :**

- Télécoms & Médias
- VPC & E-commerce
- Services financiers (Assurance, Crédit, Banque)
- Transport & Energie
- Tourisme & Loisirs
- Service à la personne
- Santé
- Informatique
- Services aux entreprises

– **Sécurité et fiabilité des infrastructures :**

- Architecture centralisée permettant de gérer de façon intégrée et transparente plusieurs sites virtuels distants,
- Interconnexion du site central avec les centres en France et les centres de production via un réseau privé de liaisons spécialisées nationales et internationales
- Plus de 3000 lignes téléphoniques (collecte et émission des appels sur le site central en région parisienne) et plus de 20 liaisons louées internationales de 2Mb,
- Disponibilité des infrastructures sensibles supérieure à 99,5%.

– **Politique des ressources humaines au cœur de notre stratégie :**

- Processus RH assurant le recrutement de 150 nouveaux conseillers de clientèle par semaine,
- Système d'Information RH offrant un suivi et un développement individuel des compétences,
- Actions quotidiennes de fidélisation des collaborateurs (conditions de travail, intranet, indice SATSA de suivi de la satisfaction).

– **Centre multimedia de formation initiale et continue à travers la webhelp university :**

- 150 formateurs
- 200 000 heures de formation dispensées sur nos centres
- Utilisation des technologies de e-Learning et intranet métier
- Création d'un cursus de formation diplômant BAC+1 en France

– **Les 19 centres opérant 24h/24 et 7j/7 :**

- Certification ISO 9001/2000 de l'ensemble des sites de production
- Vision à 360° de la qualité : normes Six Sigma & NF 345, monitoring des projets et équipes d'audits qualité.
- Label de Responsabilité Sociale (LRS) sur l'ensemble des sites de productions.

Web help adopte une structure de gestion par processus, en fait cette dernière consiste à :

- permet à chacun de se situer dans la masse gigantesque de tâches que l'entreprise réalise chaque jour,
- permet à chacun de connaître sa valeur ajoutée dans la réalisation d'une tâche,
- permet de responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En effet, un collaborateur ne ralentira pas (volontairement) la chaîne de valeur de l'entreprise car il saura que d'autres maillons de la chaîne ont besoin que son travail soit accompli. Si le travail n'est pas réalisé, l'ensemble de la chaîne pourra identifier le maillon qui bloque.
- permet également de connaître les dysfonctionnements de l'entreprise (perte de temps dans le traitement d'une donnée par exemple) et d'en déterminer les causes (mauvais outil informatique, donnée non transmise à temps ou incomplète...)

– **L'internationalisation de Webhelp**

Depuis 2001, Webhelp n'a cessé de se développer en gardant un rythme de création de 2 centres d'appels par an au Maroc pour arriver aujourd'hui à 15 centres ouverts 24h/24 et 7j/7 et en employant 10000 collaborateurs. Pour Frédéric Jousset, cofondateur et coprésident de Webhelp, la délocalisation de certains types de services est incontournable pour répondre à la demande des consommateurs. Une délocalisation qui a fait le succès de sa société, spécialisée dans la gestion de la relation client par internet et téléphone

Entre-temps, les dirigeants de Webhelp ont compris que « le chiffre d'affaires généré par le net n'était pas suffisant, si bien qu'il fallait diversifier l'offre », affirme Frédéric Jousset. « Il était évident que ce qui intéresse les entreprises, c'est un prestataire d'assistance

multicanal. » La société a donc choisi d'ouvrir un nouveau centre d'appel à Rabat (Maroc), consacré cette fois à la gestion de la relation client par téléphone. Chose impossible à faire en Roumanie, à cause de l'accent des employés locaux, trop facilement repérable par un client français, avoue-t-il sans vergogne.

Pas de langue de bois non plus sur les raisons pour lesquelles ces pays sont plus attractifs que la France : « Un téléopérateur au Maroc coûte, charges comprises 450 euros par mois contre environ 2.000 euros en France, et les salariés travaillent 44 heures par semaine et non 35 ». Les disparités paraissent encore plus grandes lorsqu'on sait que ces employés ont la plupart du temps un diplôme universitaire (bac +3 ou 4 en moyenne). Par ailleurs, le droit du travail est plus souple dans ces pays : « Cela nous permet d'avoir une meilleure réponse aux variations d'activité », explique Jousset. Webhelp emploie 140 personnes en Roumanie et 280 au Maroc, plus 25 salariés au siège à Paris.

Webhelp est spécialisé dans la gestion externalisée de la relation client :

- Multi canal (Téléphone, E-mail, Courrier, Fax, Chat)
- Multiservices (Conseil, Intégration, Edition de technologie et prestation de services)
- Multilingue

Webhelp intervient pour le compte d'un large éventail de clients, démontrant ainsi sa capacité à intégrer des problématiques métiers spécifiques et complexes.

Aujourd'hui Webhelp est présent à travers le monde :

- France (Paris, Caen et Vitré...)
- Maroc (Rabat, Fès, Kenitra et Agadir)
- Roumanie (Bucarest et Galati)
- Algérie (Alger)

– **La culture d'entreprise**

La culture de l'entreprise Webhelp se résume en 3 mots clés : confiance, collaboration et progrès. Elle est basée sur le bon sens et le respect des valeurs. Cette culture est commune à l'ensemble du groupe et transcrit l'image de la société, c'est-à-dire que quelque soit le pays de l'implantation, elle emporte avec elle cette culture.

Le mode de management est participatif car il y a un véritable désir de formation et d'information. Ce mode de management est aussi commun à l'ensemble des pays. Le mode de management est donc retranscrit et adapté à la législation et aux lois en vigueur du pays hôtes.

3. Enquête « mesure de la diversité au sein de Webhelp »

Nous avons opté pour l'élaboration du questionnaire (voir annexes), de part sa faisabilité au niveau théorique ainsi que pratique, tel qu'il nous permet de mesurer et contourner tous les aspects de l'interculturalité dans la pratique de l'entreprise, d'une manière a démontré les allures de ce phénomène .d'autres part la fiabilité des informations collectées puisque l'échantillon pris comporte une panoplie de culture, sous culture marocaine et d'autres¹⁴.

De la présentation de la société Webhelp la justification du choix de cette dernière comme champ d'étude de ce mémoire est basée sur un modèle de management développés et complexes¹⁵ expliqués par le grand nombre de personnel travaillant sous formes d'équipes. Ce qui nous permet de donner un constat sur la pratique du management interculturel.

Le Maroc, pays nord africain, lieu de rencontre de plusieurs cultures et d'ouverture sur plusieurs religions, influence la composition humaine des sociétés dont Webhelp Maroc, chose approuvée par la présente étude avec un taux de 20% de chefs d'équipes d'origines autres que marocaines portant des religions différentes¹⁶.

Tout d'abord, des résultats soustraits du questionnaire on peut voir une répartition égale des sexes au sein de la société, du fait que c'est une multinationale française reflétant son caractère globale de non discrimination comme le démontre le schéma ci-dessous.

¹⁴ De sa dimension multinationale, à coté des marocains recrutés, il y a des français, des algériens et des africains.

¹⁵ Voir annexes : organigramme Webhelp Multimédia Maroc

¹⁶ En plus la législation marocaine impose un taux de recrutement de 6% minimum d'étrangers sur les sociétés étrangères.

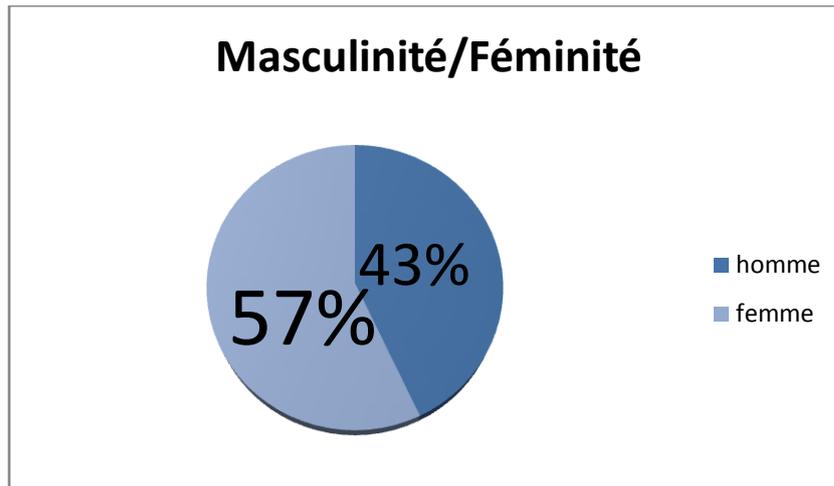


Figure 6: la répartition des sexes au sein de la société Webhelp.

Ensuite, la moyenne d'âge des collaborateurs qui est de 28 ans explique le taux de turnover élevé, chose exprimé par la direction générale qui essaie au maximum d'y faire face, ainsi qu'elle explique la grande tranche de personnes célibataires telles qu'il est démontré par la figure sur la situation familiale.

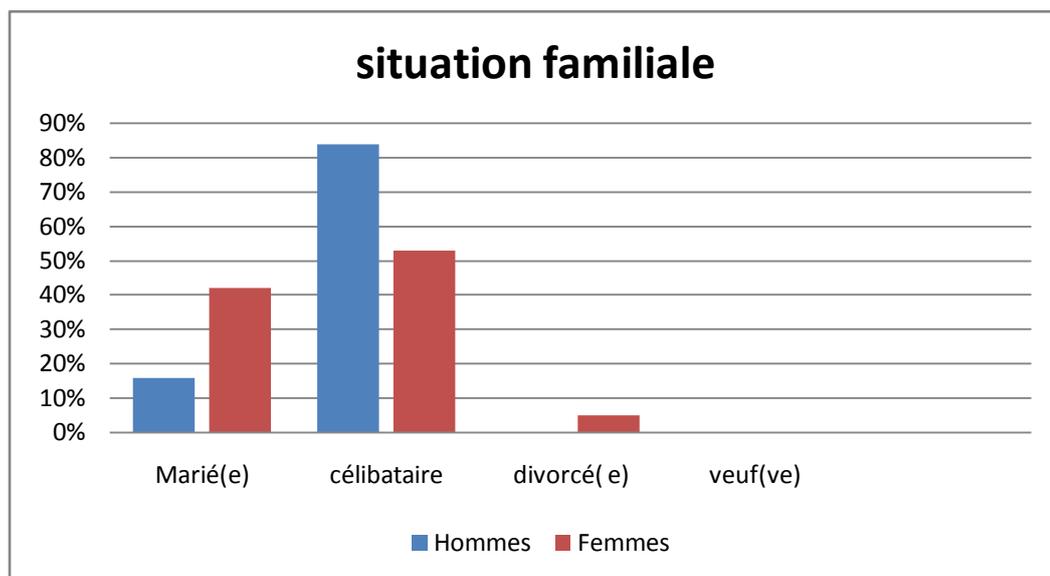


Figure 7: La répartition des collaborateurs en fonction de la situation familiale.

Du côté formation, la société Webhelp prend comme critère primordial de recrutement le niveau de la langue française. Une formation sur le métier des centres d'appels est assurée par la Webhelp University (WHU), organisme interne spécialisé en la matière et aux formations managériales, alors que les formations métiers, chaque projet le fait séparément dans un but de sauvegarde du secret professionnel des clients. L'allure générale du niveau de

formation des collaborateurs est de Bac+2 équivalent de techniciens et de techniciens spécialisé. Alors que les managers ont reçu des informations internes en la matière.

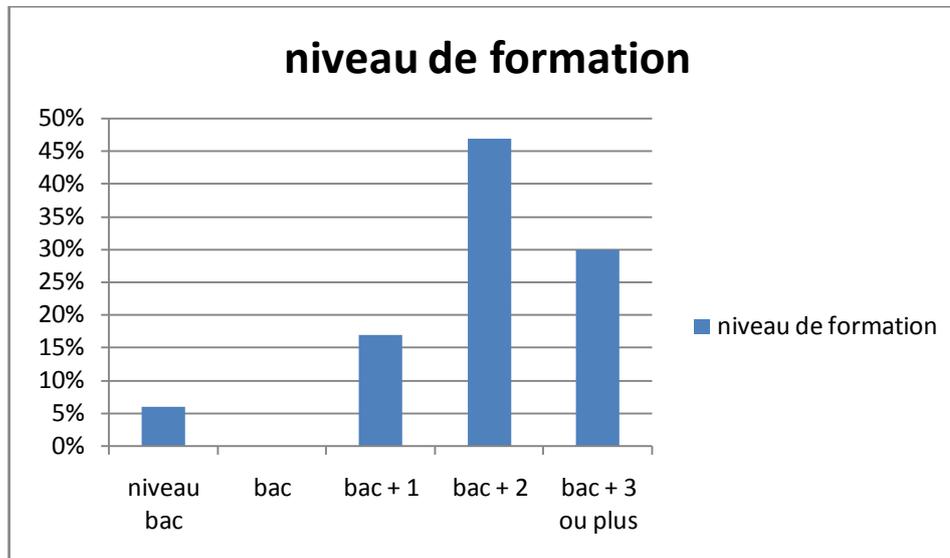


Figure 8: la répartition des collaborateurs en fonction du niveau d'enseignement.

La prise en considération du management interculturel au sein de la structure est faible, voir même il était perçu comme une notion étrangère lors des entretiens tenues avec les managers d'équipes, dans la mesure où aucune définition n'a été avancée sur les 30 formulaires, même si la majorité ont déclaré d'avoir gérer des équipes interculturelles. Dans le même sens, et après les avoirs sensibiliser sur les composantes et donner des exemples de situations où le management interculturel intervient, plusieurs affirmations (40%), ont démontré l'existence d'information implicites dans les formations de la WHU tenues régulièrement.

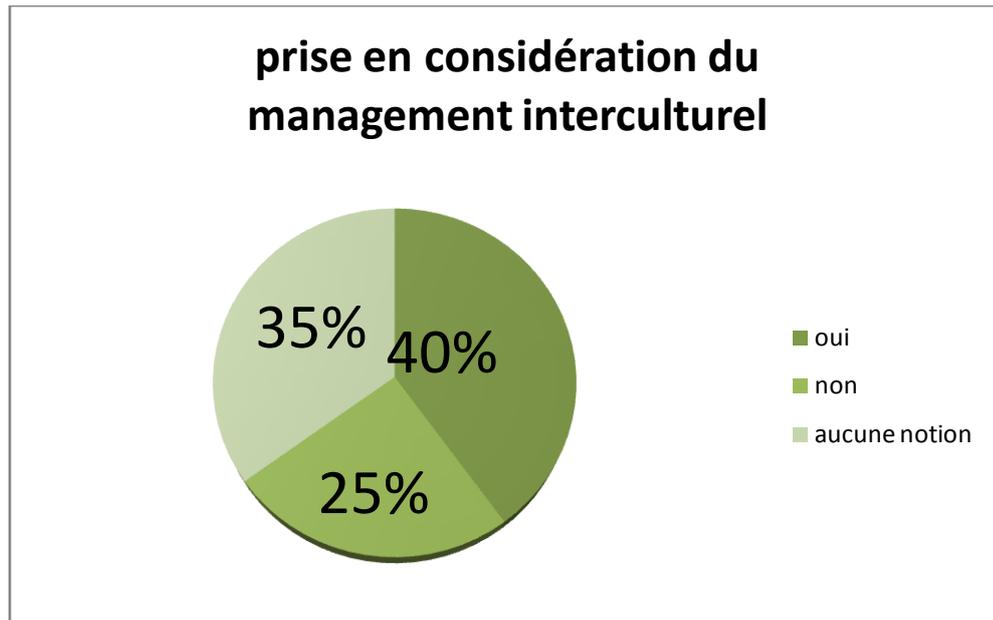


Figure 9 : la répartition des collaborateurs selon le management interculturel.

Le système d'information et l'organisation de WebHelp reflète deux aspects fondamentaux caractérisant le climat de travail, celui de l'individualité et l'autre de la forte distance hiérarchique, de sorte où le contact entre les collaborateurs ne se fait que par voie hiérarchique avec des niveaux de responsabilité et de décision concentré de bas vers le haut. Le travail en équipe pour la société, ne se fait que dans un intérêt de gestion, partant de la planification à la rémunération passant par le contrôle.

En vrac, les structures d'une culture sont stables sur une longue période. L'évolution dans le temps de la distance hiérarchique ressemble au développement économique du monde, le fossé entre les pays pauvres et pays riches s'accroît, et il en est de même pour la distance hiérarchique. Dans l'évolution de la masculinité et de l'individualisme, on ne voit pas de convergence. Les pays à culture féminine accentuent encore cette tendance, et ceux à culture masculine font pareil, mais dans l'autre sens. De même, les pays les plus individualistes renforcent cette tendance, et les plus communautaires le demeurent largement.

Difficultés rencontrées pendant la réalisation de cette étude :

- Les horaires de travail de l'échantillon, peu de chances pour avoir un entretien approfondi ;
- L'impossibilité de les réunir pour un groupe test ;
- L'incohérence des réponses vue l'inexistence de formation de base en la matière du management interculturel ;

- L'incroyance à la crédibilité du questionnaire.

4. Conclusion

On constate que lors de son implantation au Maroc, WebHelp doit faire face à des différences de culture, de management et d'habitudes. Il ne paraît en effet pas concevable de proposer exactement les mêmes pratiques en France qu'au Maroc. Pour pouvoir s'adapter au pays, Webhelp doit proposer donc un système de management respectant la grande panoplie de cultures composantes de la société marocaine. Mais même si Webhelp essaie de prendre en compte les coutumes du pays, un travail sur la dimension interculturelle s'avère fondamental pour son développement et une source d'opportunités à travers les synergies qu'il peut en profiter. Ce concept est international et présent dans tous les pays où Webhelp décide de s'implanter. On retrouve en effet la même structure dans tout les sites à travers le royaume et aux autre pays. Malgré son adaptation, Webhelp amène avec elle sa culture d'entreprise et son mode de management, chose qui est possible grâce aux expatriés qu'elle envoie régulièrement.

Conclusion Générale

Lors de l'implantation d'une filiale à l'étranger, le management interculturel est un problème central.

Les expatriés représentent un moyen de mise en place du management. Ils en sont les acteurs.

De plus, le manager international a un rôle essentiel dans le bon déroulement de l'activité internationale. Il doit avoir une capacité d'adaptation, d'ouverture d'esprit, et posséder un bon niveau de langues, et si possible, une certaine expérience internationale. C'est pour cette raison que le processus de recrutement est très important.

Les expatriés constituent donc un pilier essentiel dans le management interculturel.

Le but du management interculturel est d'assurer le transfert de savoirs, de savoir-faire d'une part, et d'uniformiser la culture d'entreprise et le mode de gestion et de management.

En effet, l'expatriation liée à l'internationalisation offre la possibilité de garder l'identité de l'entreprise tout en permettant la collaboration de personnes de culture différente : points de vue différents, ouverture d'esprit, fin des préjugés sur les cultures...

Les entreprises souhaitant s'internationaliser doivent mettre en place une politique attractive concernant la mobilité internationale et mettre en place des mesures afin d'inciter leurs collaborateurs à l'expatriation.

Bibliographie

Ouvrages généraux

- ALAIN Cardon, Coaching des équipes, Éd d'organisation, Paris, 2003
- CHEVRIER, Sylvie. Le management des équipes interculturelles, Paris, Puf, 2000
- CHEVRIER, S. "*Le management interculturel*", PUF, 2003.
- D'IRIBARNE, Philippe. Et al. Mondialisation et culture, Gérer par-delà les frontières, Paris, Seuil, 1998. (Les pays couverts : France, Québec, Belgique, Suède, Slovénie, Suisse, Mauritanie, Cameroun, Maroc)
- DUPRIEZ, P., SIMONS, S. (Eds), La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, de Boeck Université, 2002.
- Evalde Mutabazi, Philippe Pierre. Pour un management interculturel: De la diversité à la reconnaissance en entreprise, Éd L'Harmattan, 2008
- HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, F., Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.
- HALL, E.T., HALL, M.R. Guide du comportement dans les affaires internationales, Paris : Éditions du Seuil, 1990.
- HOFSTEDE, G. Vivre dans un monde multiculturel, Paris, Les éditions d'organisation, 1994. (Adaptation française de: *Cultures and organizations: software of the mind*, Maidenhead, U.K., McGraw-Hill, 1991.)
- HOFSTEDE, G. et BOLLINGER, D., Les différences culturelles dans le management, Paris, Ed. d'organisation, 1987. (adaptation française de : *Culture's Consequences : International differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, Calif. : Sage Publications, 1980.
- MEIER, O. "Management interculturel", édition Dunod, 2004.
- SCHNEIDER Susan, BARSOUX Jean-Louis, Management interculturel (2^o Ed.), édition. Paris: Pearson Education, 2003, 329 p.

Articles

- Soufyane Frimousse et Jean Marie Peretti « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », *Management & Avenir* 3/2005 (n° 5), p. 45-61. disponible sur site : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-3-page-45.htm. (consulté le 12/06/2012)
- Désiré Loth, « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », *Revue internationale sur le travail et la société*, mai ,2006(n°2) , p. 124-133. Disponible sur site : http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2006Vol4Num2pp124-133Loth.pdf. (consulté le 12/06/2012)

Sites Web

www.managementinterculturel.com

www.actif-online.com/fichiers/articles/art_magallon_250_251.pdf

www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-3-page-45.htm.

www.webhelp.fr

www.oeconomia.net/private/cours/.../equipesinternationales.pdf

ANNEXE 1

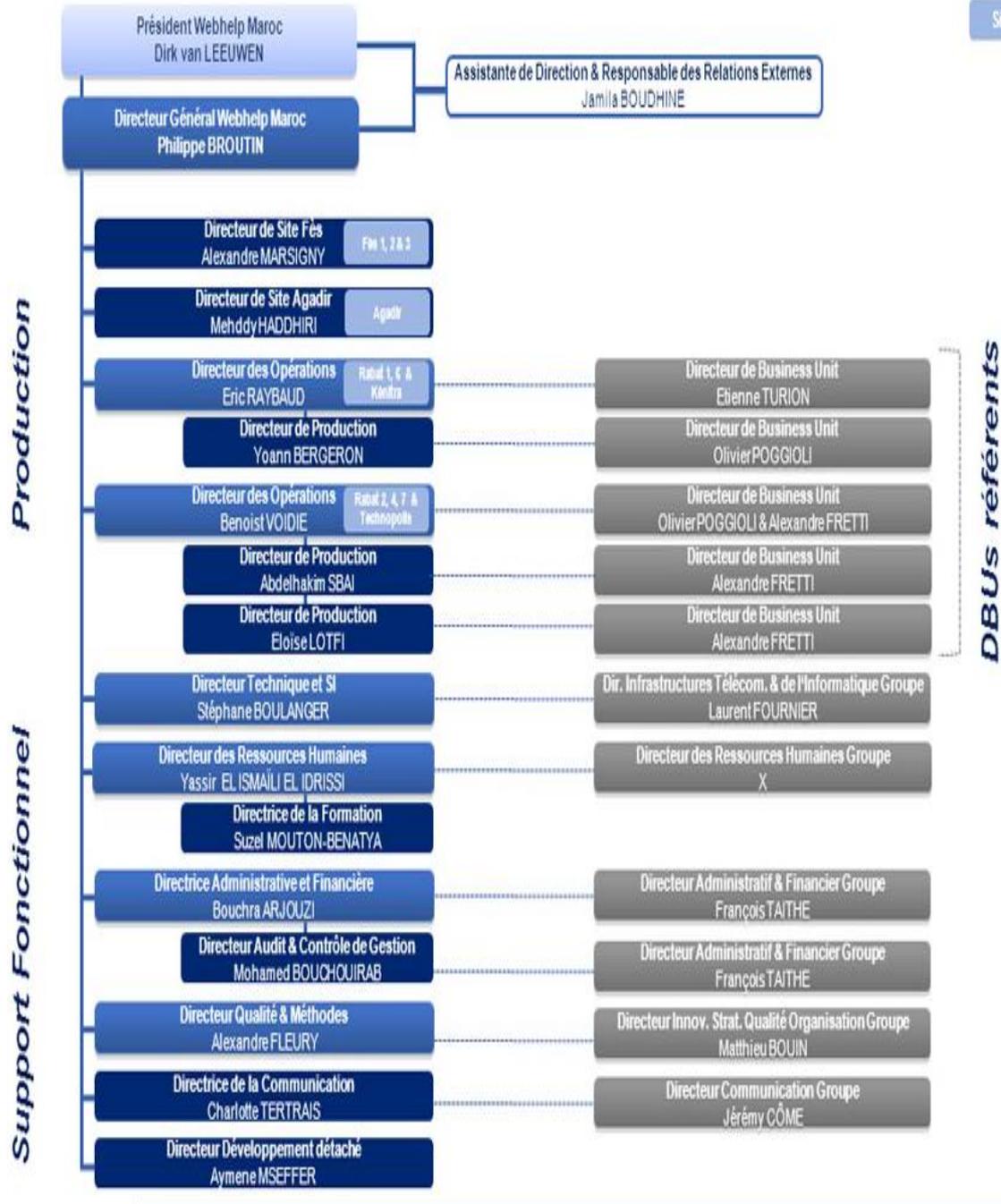
Organigramme de la société Webhel Maroc



Organigramme Webhelp Maroc – CODIR (MAI 2012)

Rattachement Fonctionnel

- Comité des Opérations
- Comité de Direction
- Sites gérés



ANNEXE 2

Présentation du questionnaire

Les normes de qualité engagent les entreprises dans la voie du respect de l'interculturalité implicitement. Dans notre cas la société **Webhelp** prend le respect de la diversité culturelle, ethnique et sociale comme un atout dans son management .Pour vérifier que l'entreprise honore ces engagements, il faut concevoir des outils d'évaluation qui nécessitent de décrire la diversité des origines du personnel. C'est le but de ce questionnaire.

Plusieurs listes de variables évoquant vos origines selon différents critères vont vous être proposées. Remplissez-les soigneusement et donnez vos impressions sur leur pertinence, leur intérêt, leur capacité à refléter votre façon de vous définir du point de vue de vos origines. Il est tout à fait possible que cela ne soit pas votre façon habituelle de vous présenter ou de concevoir votre identité. Il existe bien d'autres manières de se définir. Nous essayons par ce questionnaire de n'enregistrer qu'une des facettes de votre identité et de tenir compte également de la façon dont les autres vous voient, car c'est ce qui est important dans la diversité culturelle.

Des questions supplémentaires sont destinées à recueillir vos évaluations des questions. N'hésitez pas à écrire vos réactions, qu'elles soient critiques ou positives. Elles nous aideront à améliorer la démarche et à parvenir à un type de questionnaire qui répondra au mieux à vos attentes et perceptions.

Merci de consacrer de votre temps au remplissage de ce questionnaire.

ANNEXE 3 :

Questionnaire sur diversité culturelle du personnel de Webhelp

Questionnaire I

Vous êtes :

- Une femme
- Un homme

I2 - Vous avez :

- 24 ans et moins
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Entre 41 et 55 ans
- 56 ans et plus

I3 – Votre situation familiale:

- célibataire
- marié(e)
- veuf (ve)
- divorcé

I4 - Quel est le dernier diplôme le plus élevé obtenu ?

(Indiquez le diplôme équivalent si obtenu à l'étranger)

- Aucun diplôme
- Certificat d'étude primaire (CEP)
- Baccalauréat
- DEUG, DUT, BTS ou autre diplôme de niveau bac + 2
- Diplôme de niveau bac + 3
- Diplôme de niveau bac + 5 ou plus

I5 - Dans votre entreprise, vous êtes :

- Ouvrier / employé
- Technicien/ agent de maîtrise
- Cadre

I6 - Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

- 4 ans et moins
- 5 à 10 ans
- 11 à 20 ans
- 21 à 30 ans
- 31 ans et plus

I7 -Aujourd'hui, considérez-vous que vous êtes ?

- D'un milieu favorisé
- De classe moyenne
- D'un milieu modeste

I8 - Pensez-vous que votre nom évoque une origine étrangère ?

- Oui
- Non

I9 - Si oui : Vous l'a-t-on fait remarquer ?

- Oui
- Non

I10 - Si votre nom évoque une origine étrangère, quelle influence cela a-t-il eu dans votre vie sociale ? (Plusieurs réponses sont possibles)

- Cela m'a parfois désavantagé
- Cela m'a parfois été utile
- Pas d'influence

I11 - Dans votre vie professionnelle ? (Plusieurs réponses sont possibles)

- Cela m'a parfois désavantagé
- Cela m'a parfois été utile
- Pas d'influence

Questionnaire A

A1 - Dans quel pays êtes-vous né(e) ? _____

A2 - Quelle est votre nationalité ? (si plusieurs veuillez les mentionner)

A3 - Vous diriez que vous êtes d'origine (plusieurs réponses sont possibles) :

Subsaharienne

Marocaine

Berbère

Arabe

Européenne

Autre, précisez : _____

Note : *La notion d'origine ne décrit pas votre nationalité effective. Donnez la ou les réponses qui vous semblent les plus proches de votre conception de votre (ou vos) origine(s) personnelle(s)*

A4 - Vous considérez-vous comme (plusieurs réponses sont possibles) :

Blanc

Noir

Arabe

Berbère

Africain

Métis (se)

Occidental

Autre : _____

A5 - Comment pensez-vous que les autres vous voient ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Blanc

Noir

Arabe

Berbère

Africain

Métis (se)

Occidental

Autre : _____

A6-Quelle est votre religion ?

Islam

catholicisme

Judaïsme

sans religion

autre : _____

ANNEXE 4 :

Evaluation

1- Indiquez vos réactions aux questions précédentes à l'aide d'une échelle allant de 1 à 5, où 1 correspond à « le plus à l'aise » et 5 à « le plus gêné ».

E1a - aux questions A1/A2 : Quel est votre pays de naissance / nationalité []
Commentaire : _____

E1a2 – à la question A3 : Vous diriez que vous êtes d'origine ? Africaine, Européenne, ... []
Commentaire : _____

E1a3 – à la question A4 : Vous considérez-vous comme : Blanc, Noir, Arabe, ... []
Commentaire : _____

E1a4 - à la question A5 : Comment pensez-vous que les autres vous voient : Blanc, Noir,... []
Commentaire : _____

E2 - Pensez-vous que détailler les origines des employés dans l'entreprise :

	Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
Est utile, mais nécessite une information auprès de l'ensemble du personnel	<input type="checkbox"/>				
Peut-être embarrassantes pour les personnes ayant des origines immigrées	<input type="checkbox"/>				
Est une intrusion dans la vie des gens	<input type="checkbox"/>				
Est une forme de racisme ou risque de l'aggraver	<input type="checkbox"/>				
Est naturel puisque nous avons tous et toutes des origines	<input type="checkbox"/>				
Est banal, comme de demander le sexe ou l'âge	<input type="checkbox"/>				

E2 - Pensez-vous que savoir les religions des employés dans l'entreprise :

	Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
Est utile, mais nécessite une information auprès de l'ensemble du personnel	<input type="checkbox"/>				
Peut-être embarrassantes pour les personnes ayant des origines immigrées	<input type="checkbox"/>				
Est une intrusion dans la vie privé des gens	<input type="checkbox"/>				
Est une forme de racisme ou risque de l'aggraver	<input type="checkbox"/>				
Est naturel puisque nous avons tous et toutes des origines	<input type="checkbox"/>				
Est banal, comme de demander le sexe ou l'âge	<input type="checkbox"/>				
Est nécessaire, afin d'éviter tout conflit religieux	<input type="checkbox"/>				

E3- Que pensez-vous de la mobilisation de la société Webhelp dans le management de la diversité culturelle ?

Questionnaire destiné aux dirigeants des équipes

Equipe multiculturelle :

- Avez-vous dirigé des équipes constituées de personnes d'origines différentes ?
- Auriez-vous quelques anecdotes à ce sujet ? Problèmes auxquels vous avez été confrontés ?
- Que ressortait-il de ce type d'organisation ?

Management interculturel :

- Avez-vous des connaissances en management interculturel ?
- Selon vous qu'est-ce que le management interculturel ?
- Lors de votre parcours professionnel vous y a-t-on sensibilisé ?
- Avez-vous eu l'occasion de participer à une formation faisant référence au management interculturel et aux techniques permettant de diriger une équipe multiculturelle ?
- Vous, êtes-vous déjà intéressé personnellement à ce type de management ?
- En avez-vous senti le besoin à la suite d'une expérience ?
- Selon vous comment doit-on faire pour tirer avantage des différences culturelles dans les centres d'appel ?