



Mémoire de recherche

Soutenu par Clara BURNIER
MBA 1^{ère} Année Ecole de Commerce de Lyon

Directeur de mémoire Mr Hervé DIAZ

Mai 2015

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce projet.

La première personne est Mr Diaz, qui m'a accompagné et aidé pour la rédaction de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier, Kéo et Eric qui m'ont permis d'intégrer Asia Remise en Forme et m'ont fait confiance tout au long de mon alternance. Je souhaite également les remercier pour m'avoir fait découvrir une culture que je ne connaissais très peu.

Sommaire

Problématique	7
I. L'évolution du management	9
1. L'ère pré-moderne	9
2. Le management classique	10
3. Une approche des relations humaines.....	12
II. La Gestion des différentes cultures pour un manager	15
1. La complexité d'une équipe multiculturelle	15
2. La confrontation des différentes cultures : source de conflit.....	19
3. La gestion des conflits dans une équipe multiculturelle.....	21
III. Les comportements clefs dans le management d'une équipe multiculturelle	25
1. Comprendre et appréhender les autres cultures	25
2. Les qualités comportementales d'un manager multiculturel	28
3. ATLAS : L'outil indispensable pour un manager multiculturel	33
Conclusion	41
Bibliographie	43
Etudes et mémoires	44
Tableau des figures	45
Annexes	46
Résumé du mémoire (Français)	51
Summary	51

Introduction

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, face à des interactions qui s'étendent rapidement au delà des frontières nationales. Au niveau managérial, le paysage change à très grande vitesse, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants. En effet, certains marchés se sont « décloisonnés », et sont devenus mondiaux, avec une concurrence de plus en plus forte (luxe, services financiers,...). Afin de se développer dans ces nouveaux marchés à forte croissance, une bonne connaissance des marchés et des cultures qui y sont actives, devient donc indispensable. Il en est de même au niveau des relations humaines. En effet, la mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Face à cette évolution, le métier de manager a évolué et a dû faire face à une nouvelle dimension : le multiculturalisme en entreprise.

Le multiculturalisme est défini par « la coexistence de plusieurs cultures au sein d'une même entité ou organisation »¹. Suite à la globalisation, les entreprises multinationales doivent donc adapter leurs techniques de gestion au choc des cultures. Nombreuses² sont les définitions de concept « culture ». Toutes s'accordent sur la fondation : la culture est le produit de tout rassemblement d'êtres humains : « Nous nous retrouvons, nous communiquons, nous interagissons et par là même nous créons des cultures »³. La culture d'un individu est donc déterminée par plusieurs vecteurs, qui façonnent par la suite ses normes et ses valeurs : la base ethnique, l'éducation, la composante religieuse, le cadre économique et technologique. Dans une entreprise ces facteurs divergent, et créent un espace où de nombreuses cultures se côtoient et se confrontent. La composition des équipes ne se limite donc plus à un regroupement de personnes provenant du même pays ou issues d'une même culture : aujourd'hui nous assistons à la création d'équipes de nationalités et de culture mixtes. La notion de management est définie comme « une discipline qui a pour vocation la

¹ Définition du Dictionnaire Larousse

² Susan Schneider et Jean Louis Barsoux notent que les anthropologues en ont proposé 164 qui incluent la loi, la religion, l'art, les valeurs, *Managing Across Cultures*, Susan C. Scheider, Jean-Louis Barsoux, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1997

³ Emile Durkheim 1858-1917

planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs »⁴. Dans une entreprise, le manager doit : élaborer et veiller à l'application de la stratégie d'entreprise, organiser et répartir le travail entre les équipes, planifier le travail et s'assurer du respect des délais fixés, gérer le budget et les négociations avec les clients et les fournisseurs, assurer la coordination et la communication entre la direction et les salariés, assurer le contact et les relations avec les administrations, les pouvoirs publics, motiver ses troupes de travail, désamorcer les éventuels conflits et veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance de travail, se porter garant de la qualité des prestations et services rendus. Depuis l'arrivée du multiculturalisme en entreprise, sa manière d'organiser et de répartir le travail entre les équipes a sensiblement changé, tout comme la gestion et la planification des différentes équipes à manager. Face à un environnement de plus en plus ouvert et à une concurrence élargies, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la commande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles. Le manager doit donc maintenant faire face à de nombreuses transformations. Face à cette évolution du marché du travail, il est important de se pencher sur le rôle du manager dans une entreprise multiculturelle et comment le manager peut-il appréhender le choc des cultures.

Afin de répondre au mieux à ce sujet, nous nous baserons sur les travaux de Fons Trompenaars considéré comme le père fondateur de la communication interculturelle et sur les analyses des différences culturelles de Geert Hofstede. Nous ferons appel à de nombreux autres auteurs tels que Edward T. Hall, Barmeyer, Magakian, mais aussi Adam Smith, Frédéric Taylor ou encore Mary Parker Follett, Max Weber pionnier du management en entreprise. Enfin, nous nous aiderons des différentes études faites sur le multiculturalisme en entreprise.

⁴ Définition du Dictionnaire Larousse

Problématique

Comment le manager a-t-il dû appréhender la notion de multiculturalisme en entreprise ?

Le choix de ma problématique s'est fait à partir de trois constats. Tout d'abord un constat économique et social. Avec la globalisation et l'internationalisation des échanges de nombreuses entreprises ont décidé de produire hors de leurs frontières afin de maximiser leurs profits. De plus en plus de filiales à l'étranger sont créées, favorisant ainsi le partage des connaissances. Les entreprises font aussi face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée. De nombreuses entreprises font donc appel à des employés d'autres pays, ayant les compétences professionnelles pour le poste à pourvoir.

Il y ensuite eu un constat culturel. Avec la mondialisation des échanges de nombreuses entreprises sont composées de différentes cultures. Il y a donc par conséquent différentes cultures qui se rencontrent et se côtoient. Chaque individu est différent et possède sa propre culture. Comme expliqué précédemment la culture d'une personne est composée de sa nationalité, de son éducation, du cadre économique et politique dans lequel elle a été élevée et de sa composante religieuse. Ces facteurs donnent donc lieu à des disparités parfois néfastes en entreprise. L'existence des stéréotypes dans nos sociétés est aussi source de malentendus et d'incompréhensions. Ils font partie des mœurs et ont une influence non négligeable dans la manière de penser de certain individu.

Enfin il y a l'évolution du poste de manager. En effet, il doit maintenant prendre en compte de nombreuses données qui n'étaient pas nécessaires avant. Cette prise en compte est inévitable si l'entreprise veut être performante et concurrentielle.

Ces différents constats, m'ont permis de mettre en exergue les disparités qu'il existe au sein d'une entreprise et ainsi de définir ma problématique. Afin de répondre à cette problématique, nous aborderons dans un premier temps les différentes évolutions du management. Dans un second temps nous étudierons la gestion des différentes cultures.

Enfin dans une troisième partie nous établirons les comportements clefs qu'il faut adopter afin qu'une équipe multiculturelle soit source de performance dans l'entreprise.

I. L'évolution du management

Le management a évolué au fil du temps afin de faire face aux changements structurels et organisationnels de la société. Le manager a dû faire évoluer sa manière de penser, de travailler et d'organiser. Une bonne gestion de son équipe est synonyme de performance pour l'entreprise.

1. L'ère pré-moderne

Les hommes, depuis des milliers d'années exercent des activités organisées et pratiquent le management. De grands chantiers témoignent que des projets d'une grande envergure impliquant des dizaines de milliers de personnes étaient déjà mis en œuvre bien avant l'époque moderne : la Muraille de Chine par exemple ou encore les Pyramides en Egypte. Ces différents exemples historiques nous montrent que l'organisation des activités ainsi que la fonction managériale sont apparues bien avant la Révolution Industrielle. Pour autant, ce n'est qu'au cours des tout derniers siècles, et plus particulièrement du xxe siècle, que le management a réellement commencé à faire l'objet d'une étude systématique et que la fonction de manager est apparue.

Adam Smith est l'un des premiers à avoir défini une méthode de travail qui s'apparente au management afin d'augmenter la productivité d'une entreprise.⁵ S'appuyant sur l'exemple d'une manufacture d'épingles, Smith note que dix ouvriers, spécialisés chacun dans une tâche précise, sont capables de produire quelque 48 000 épingles par jour. En revanche, s'ils travaillent séparément, indépendamment les uns des autres, ces mêmes dix ouvriers pourront déjà s'estimer heureux d'en fabriquer 200. Adam Smith en déduit que la division du travail (*décomposition rationnelle en tâches parcellaires et répétitives*) (**Annexe 1**) augmente la productivité, car elle permet de développer le savoir-faire et la dextérité de chaque ouvrier, évite les pertes de temps ordinairement liées aux changements de postes et stimule l'apparition d'inventions et de machines susceptibles de réduire la main-d'œuvre. Aujourd'hui, la grande popularité des emplois découle sans aucun doute des avantages économiques soulignés, voilà plus de deux siècles, par Adam Smith. La Révolution Industrielle (*Mouvement sociohistorique et socioéconomique apparu en*

⁵ La richesse des Nations, Adam SMITH, 1776

Grande Bretagne à la fin du XVIIIème siècle avant de se diffuser dans toute l'Europe et l'Amérique du Nord et caractérisé par l'avènement simultané de l'énergie mécanique, de la production de masse et de modes de transport plus efficaces), marque un tournant dans l'évolution du management. L'énergie mécanique ne tarde pas à se substituer à l'énergie humaine et l'utilisation des machines rend la production industrielle économiquement viable. L'énergie mécanique, la production de masse, la réduction des coûts de transport conséquence du développement rapide du chemin de fer et l'absence de réglementation favorisent en outre la croissance des grosses compagnies. Le besoin d'une théorie formelle permettant de guider les managers dans la gestion de leurs affaires se fait alors cruellement sentir. Mais il faut pourtant attendre le début du XXe siècle pour assister aux premières grandes étapes de son élaboration.

2. Le management classique

Adam Smith est considéré comme l'un des pionniers de l'organisation du travail. En effet, grâce à ses travaux, la productivité s'est accrue dans de nombreuses entreprises. De nombreux économistes après lui ont continué de travailler sur les différentes manières d'améliorer la performance d'une entreprise.

La naissance des théories du management moderne peut être assimilée à la date de publication des *Principes d'organisation scientifique des usines* de Frédéric Taylor en 1911. Ingénieur mécanicien, Taylor s'indigne en permanence de l'inefficacité des ouvriers : ils emploient plusieurs techniques radicalement différentes pour réaliser le même travail et ont tendance à « flâner ». ⁶Selon lui, la production n'atteint de ce fait qu'un tiers environ de son maximum potentiel. Aussi décide-t-il de remédier à cette situation par le biais de l'étude scientifique des emplois ouvriers. Il va consacrer plus de vingt années de recherches intensives à déterminer la manière optimale de réaliser chaque tâche. Taylor a pour ambition de révolutionner les mentalités – celles des ouvriers comme celles des patrons – en établissant des règles claires permettant d'améliorer la productivité. Il dégage les quatre principes de base du management :

- Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects

⁶ Principes d'organisation scientifique des usines, Frédéric Taylor, 1911

du travail de chaque individu

- Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les employé
- Etablir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis
- Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera de toutes les tâches pour lesquelles elle se montrera plus compétente que les ouvriers

Les idées de Taylor, incitent d'autres personnes à mettre au point leurs propres méthodes de management.

Henry Fayol et Max Weber ont joué un grand rôle dans le développement du management.

Fayol propose de définir le management comme un ensemble universel de fonction :

(Annexe 2)

- Prévoir
- Organiser
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

Les écrits de Fayol sont beaucoup plus contemporains que ceux de Taylor. Ce dernier s'intéresse au management des ateliers (ce qui correspondrait aujourd'hui à la fonction de superviseur) en lui appliquant une méthodologie scientifique. Fayol traite pour sa part de l'activité de l'ensemble des managers en s'appuyant sur son expérience personnelle. Taylor était un scientifique, Fayol était quant à lui un homme de terrain. Il distingue le management des autres activités courantes d'une entreprise telles que la comptabilité, la gestion financière la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines.

Enfin Max WEBER a une approche beaucoup plus « européenne » du management. Il développe une théorie des structures dirigeantes. Il imagine une structure idéale, baptisée bureaucratie (**Annexe 3**). Concept caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie. Pour grand nombre de dirigeants ce concept n'est pas

réalisable. Néanmoins, beaucoup d'entre eux s'en servent comme base organisationnelle.

3. Une approche des relations humaines

Frédéric Taylor, Max Weber ou encore Henry Fayol ont une approche très classique du management. En effet, leur approche repose principalement sur l'organisation du travail, et des tâches allouées aux employés. De nombreux détracteurs sont apparus et considéraient la division du travail comme rabaisant envers les employés. En effet, ces derniers étaient principalement considérés comme des machines et non plus comme des humains.

Après eux, un nouveau facteur est apparu dans la manière d'appréhender le management : les relations humaines.

De nombreux économistes ont reconnu l'importance du facteur humain dans la gestion d'une entreprise.

Tout d'abord Robert Owen, grand homme d'affaire écossais, reproche aux industriels de mieux traiter les équipements que les ouvriers. Il dénonce le fait que certaines entreprises déboursent de grosses sommes afin de posséder des machines très productives et qu'en contre partie la somme allouée à la main d'œuvre est dérisoire. Owen affirme déjà à cette époque que l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Pour lui, le bien-être des employés peut se révéler profitable pour la productivité de l'entreprise. Owen fût l'un des premiers à se prononcer sur les horaires règlementés pour tous, la législation pour le travail d'enfant,...

Il y a ensuite Mary Parker Follett et Chester Bernard. La première est une spécialiste de philosophie sociale qui soutient que l'organisation des entreprises peut être étudiée du point de vu des comportements individuels et collectifs.⁷ A cette époque, le management scientifique est considéré comme la seule science qui puisse exister en terme d'organisation. Mary Parker Follett défend quant à elle un management beaucoup plus humaniste. En effet, contrairement à Fayol, elle soutient l'idée que l'intérêt de l'individu n' pas à s'effacer à celui du groupe. Elle met aussi en valeur une logique de responsabilité plutôt que celle de l'obéissance. Pour elle, le potentiel de chacun ne peut s'exprimer qu'à travers le groupe. Les entreprises doivent donc se baser sur une logique collective plutôt

⁷ Prophet of management, Mary Parker Follett, 1994

que sur une logique individualiste. Managers et ouvriers doivent se sentir égaux et partenaire dans un seul et même groupe. Les managers sont donc tenus de diriger les employés en s'appuyant sur leur expertise et leurs connaissances plutôt que sur l'autorité liée à leur fonction. Aujourd'hui encore de nombreuses entreprises suivent cette logique là, notamment dans la manière de concevoir la motivation, le leadership, le pouvoir et l'autorité.

Tout comme Mary Parker Follett, Chester Barnard a une approche humaniste du management. En effet, pour lui le fonctionnement d'une entreprise est basé sur les relations humaines dans l'entreprise⁸. La principale fonction d'un manager consiste à communiquer avec l'équipe qu'il dirige et à les stimuler, afin d'obtenir de leur part une performance plus importante. La réussite d'une entreprise, dépend, selon Barnard, de la capacité de coopération des employés et de leur soumission face à l'autorité. L'intérêt actuel des entreprises pour la constitution de groupes de travail interactifs découle fortement des travaux préalablement établis par Parker Follett et Barnard.

Enfin, entamées en 1924 et poursuivies jusqu'à la fin des années trente, les expériences de Hawthorne, représentent une contribution importante concernant le management basé sur les relations humaines. Ces expériences sont entreprises à Cicero, dans l'Illinois, au sein des usines Hawthorne, propriété de la Western Electric Company 15⁹. L'expérience avait pour but d'observer l'évolution de la productivité des ouvriers en fonction de l'éclairage. Ayant réparti les sujet en deux groupe, les ingénieurs soumettent le premier groupe teste à différents niveaux d'intensité lumineuse, tandis que le second groupe témoin continue de travailler sous un éclairage constant. Alors qu'ils s'attendaient à ce que le rendement individuel se révèle directement proportionnel à l'intensité lumineuse, ils constatent que l'intensification de l'éclairage du groupe test améliore le rendement de chacun des deux groupes. A leur grande surprise, ils découvrent également que le

⁸ The function of executive, Chester BARNARD, 1974

⁹ L'usine Western Electric de Cicero est un important centre de recherche et de fabrication de matériel téléphonique, situé à Cicero, dans la banlieue ouest de Chicago (États-Unis). Cette usine, qui fut en activité de 1904 à 1984, appartenait à la Western Electric Company, filiale industrielle de l'American Bell Telephone Company, devenue plus tard American Telephone & Telegraph Company ou AT&T. L'usine Western Electric de Cicero était connue sous le nom de Hawthorne Works. Elle fut, pendant un demi-siècle, la plus grande usine du monde pour la fabrication de matériel téléphonique et l'une des plus grandes usines des États-Unis.

rendement continue d'augmenter même si l'on diminue de nouveau la lumière. Le rendement du groupe test ne commence à diminuer qu'à partir du moment où l'éclairage se trouve réduit à celui d'une nuit de pleine lune. Les ingénieurs en déduisent donc que l'intensité lumineuse n'a pas de répercussion directe sur la productivité du groupe. En 1927, Elton Mayo¹⁰ et ses collaborateurs interviennent en tant que consultants. Cette collaboration se poursuivra jusqu'en 1932 et donnera lieu à de nombreuses expériences touchant à la redéfinition des postes, à l'aménagement du temps de travail quotidien et hebdomadaire, à l'introduction de périodes de repos, ainsi qu'aux avantages comparés des grilles de salaires individuelles et collectives.¹¹ De nombreux spécialistes s'accordèrent à dire que les expériences Hawthorne influencèrent grandement les études futures en matière de management. Les conclusions de Mayo soulignent l'existence d'un lien étroit entre sentiments et comportements, de même que l'importance du poids du groupe sur les comportements individuels ou l'impact des normes collectives sur le rendement des ouvriers. Elles mettent aussi en avant le fait qu'en matière de productivité, l'argent pèse bien moins que les normes, les sentiments et la sécurité du groupe – un ensemble de constatations résumées sous l'appellation d'« effet Hawthorne ». Ces conclusions suscitèrent un nouvel intérêt pour le facteur humain, eu égard au fonctionnement des entreprises et à la réalisation de leurs objectifs.

Le management a évolué au fil du temps et s'est adapté aux changements structurels et sociales. En effet, nous avons pu voir que le management était tout d'abord basé sur l'amélioration de la productivité au travail. La division du travail a été une révolution qui a permis d'augmenter la performance de beaucoup d'entreprises. La théorie d'Adam Smith a

¹⁰ Georges Elton Mayo (26 décembre 1880 à Adélaïde, Australie, 7 septembre 1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des Relations humaines en Management. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. Mayo a complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (évolution des carrières, salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.) De ses expérimentations, il a déduit l'importance du *climat psychologique* sur le comportement et la performance des travailleurs. Parmi ses travaux les plus célèbres : les expériences de Hawthorne.

¹¹ The humans problems of an industrial civilization, Elton Mayo, 1933

été un modèle et a servi de base structurelle et organisationnelle. Comme toute théorie, ses limites ont peu à peu été mises en exergues. D'autres économistes, comme Max Weber ou Henry Fayol, ont continué à travailler sur cette organisation du travail et le rôle du manager. Le management scientifique est alors né. Ils définissent alors les différentes tâches que doit accomplir un manager afin d'optimiser les ressources de l'entreprise. Même si leurs pensées ne sont pas toujours les mêmes, leur approche est toujours sous un angle classique du management. C'est avec Mary Parker Follett et Chester Barnard que le management prend une dimension humaine. En effet, leurs différentes théories montrent l'importance de l'être humain en tant que tel dans une organisation. Cette dimension est pour eux primordiale. Les expériences de Hawthorne ont prouvé que la prise en compte du facteur humain était une source de productivité et de performance pour l'entreprise.

II. La Gestion des différentes cultures pour un manager

1. La complexité d'une équipe multiculturelle

Une équipe est définie comme un ensemble de personnes ayant des compétences spécifiques complémentaires en interaction régulière pendant un certain temps, dans le cadre d'une dépendance mutuelle fondée sur la poursuite d'un ou plusieurs objectifs. L'entreprise se compose de plusieurs équipes de travail. Dans une entreprise internationale les équipes sont donc composées d'individus de différentes cultures. Sur le terrain de la réflexion interculturelle, la définition la plus « utile » dans la réalité quotidienne d'un manager, confronté à l'expérience du mélange et du changement culturel est celle proposée par Trompenaars¹². Les membres qui la composent n'ont probablement pas la même conception du travail en équipe, ce qui peut influencer gravement le processus, l'efficacité et ainsi le résultat à atteindre.¹³ Le défi d'un manager est de créer un cadre professionnel pour que les compétences de chacun et chacune puissent ressortir positivement. Coordonner une équipe multiculturelle a donc de nombreux aspects complexes. Il existe plusieurs types d'équipes multiculturelles.

¹² L'entreprise multiculturelle, Fons Trompenaars, Maxima Paris, 1994

¹³ Management interculturel et style d'apprentissage : Etudiant et dirigeant en France, en Allemagne et au Québec, C. Barmeyer, 2007

Il y a tout d'abord les équipes biculturelles, composées de deux cultures. Ces équipes sont souvent présentes dans une entreprise qui a fait l'objet d'une fusion, d'une alliance ou d'une joint-venture. Dans ce genre d'équipe, une des cultures se trouve en position de force. Par conséquent, la partie dominante impose d'avantage ses idées, ses stratégies, son mode de travail et sa langue. L'autre partie est donc plus occupée à sauvegarder un équilibre tactique ou comportemental plutôt que de se concentrer sur les objectifs à atteindre. Des sentiments de supériorité et d'infériorité peuvent donc apparaître au sein de l'équipe tout comme une concurrence. Le manager doit donc prendre en compte la complexité d'une équipe biculturelle et doit mettre en place des moyens adaptés pour que les conflits soient moins récurrents. La question du pouvoir mal équilibré est centrale dans l'équipe biculturelle¹⁴.

La seconde équipe où différentes cultures sont confrontées est l'équipe multiculturelle. Les membres de ces équipes proviennent d'au moins trois cultures différentes. Le problème de pouvoir et de concurrence est moins présent que dans l'équipe biculturelle mais la cohésion de groupe peut être entachée. Le manager doit donc être attentif à la composition de l'équipe en ce qui concerne les appartenances culturelles des équipiers pour éviter des dysfonctionnements.

Le dernier type d'équipe, est l'équipe multiculturelle virtuelle. Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication certaines équipes communiquent uniquement par le biais d'internet ou téléphone. En effet, les équipes virtuelles travaillent à distance sur un projet précis et peuvent rassembler des ressources et des compétences diverses sans se déplacer. Le point négatif de cette organisation réside dans les éventuels malentendus au niveau de l'organisation (respect des délais) et de la communication (pas de vrais dialogues humains). Le manque de coordination de ces équipes apporte une perte de temps et de productivité importante. En principe, une coopération efficace repose sur une compréhension mutuelle et une bonne connaissance des acteurs. Le manager doit donc être un intermédiaire actif entre les membres de ces équipes et organiser des réunions fréquentes afin que l'information soit comprise par tous afin de

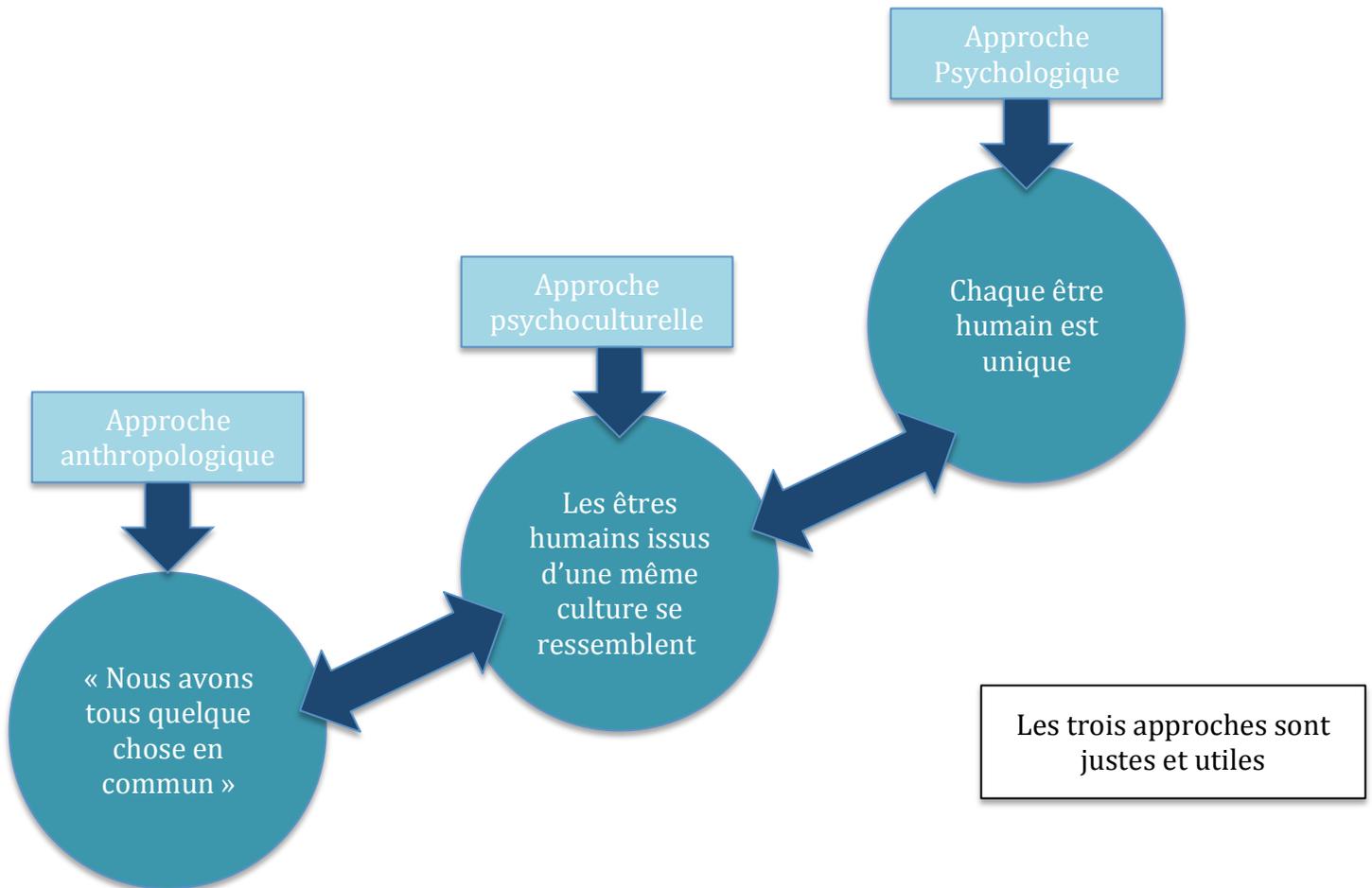
¹⁴ Management interculturel et style d'apprentissage : Etudiant et dirigeant en France, en Allemagne et au Québec, C. Barmeyer, 2007

favoriser la construction d'un esprit d'équipe commun et d'une synergie positive de travail. La diversité culturelle dans une entreprise, peut donc être source de conflits et peut porter atteinte aux objectifs finaux d'une équipe.

Pierre Case propose une synthèse des différences interculturelles (**Voir schéma n°1**)¹⁵. Il en distingue trois :

- L'approche anthropologique ou philosophique
- L'approche psychoculturelle
- L'approche psychologique

Figure n° 1 : Trois approches de l'interculturel, Pierre Case

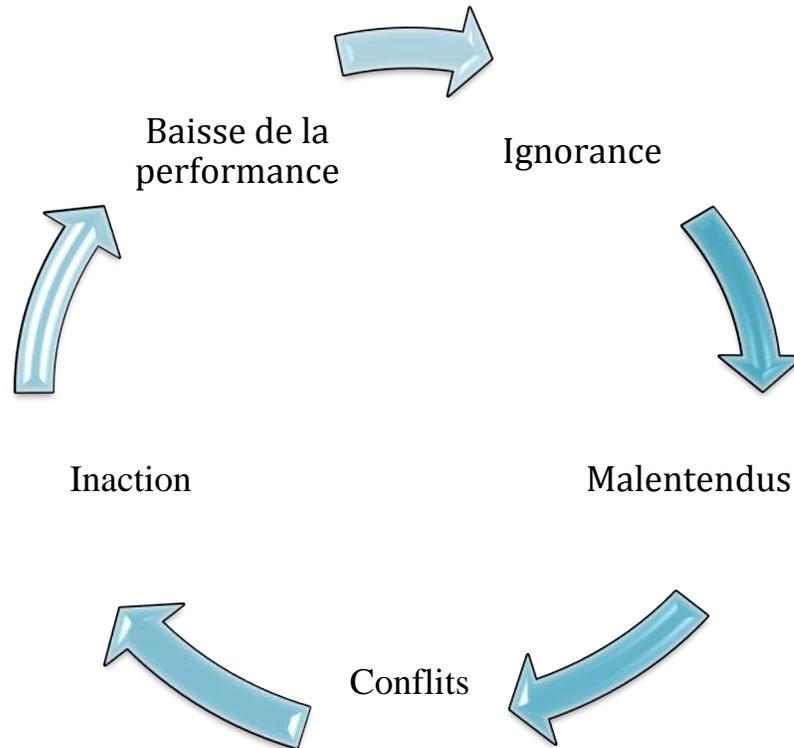


¹⁵ Les outils de la Communication Efficace, Pierre Case, Couchard, Paris, 1990

Ces trois approches, permettent aux managers d'adapter leur comportement face à différentes situations. Mais cette analyse n'est pas suffisante.

D'après Magakian, la diversité culturelle est un cercle vicieux qui entraîne une baisse de la performance (voir schéma ci-dessous)

Schéma n° 2 : Le cercle vicieux de Magakian



A travers ce schéma, nous pouvons donc voir que la diversité culturelle dans une entreprise entraîne ignorance et malentendus entre les membres d'une même équipe. Ces malentendus sont alors source de conflits qui génèrent l'inactivité et l'inaction d'une partie de l'équipe. La baisse de la performance est donc le résultat d'une synergie entre les acteurs des différentes cultures au sein d'une même équipe. Le manager doit donc être attentif à tous les aspects et toutes les caractéristiques que compose une équipe multiculturelle.

Lorsqu'une entreprise est multinationale les individus de différentes cultures se côtoient et travaillent ensemble afin d'atteindre un objectif commun. Comme nous avons pu le voir, il existe trois types d'équipes dans une entreprise multiculturelle : l'équipe

biculturelle, l'équipe multiculturelle et l'équipe multiculturelle virtuelle. Face à cette multiplicité de ce type d'équipe le directeur des ressources humaines doit donc être attentif à la complexité dans la gestion des ressources. Les effets négatifs sont importants et doivent donc être analysés et résolus au plus vite pour éviter la baisse de la performance qu'entraîne la confrontation de plusieurs cultures dans une même équipe.

2. La confrontation des différentes cultures : source de conflit

Le rôle du manager est donc de faire cohabiter différentes cultures afin que les compétences de chacun puissent devenir un avantage concurrentiel face aux autres entreprises. Mais la gestion d'une équipe multiculturelle est complexe et l'analyse des différents types de culture est essentielle pour une bonne gestion de l'équipe. Comme énoncé dans l'introduction une culture est définie comme l'ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un dans un groupe social qui le différencie de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui. La construction culturelle est composée de sept sources fondamentales: ethnique, linguistique, religieuse, économique, technologique, politique et esthétique. Ces sept sources fondamentales sont donc à la base d'une culture d'un individu. Pour le manager, l'analyse et la compréhension de ces différentes cultures représentent un enjeu pour instaurer une situation de travail propice à la performance.

Il existe de nombreuses cultures et chacune d'entre elles réagit différemment face aux situations présentes dans le monde du travail. Il y a tout d'abord les cultures qui réagissent différemment face à la gestion du temps et de l'espace. Edward T.Hall a fait ressortir deux types de culture qui agissent et définissent différemment leurs priorités et leur rapport avec le temps : la culture monochronique et la culture polychronique¹⁶. Dans une culture monochronique, les individus se focalisent sur une seule tâche, car la multiplicité représente une forme de distraction. Cette attitude culturelle est présente dans les pays du nord de l'Europe. Contrairement à la culture monochronique, les individus d'une culture polychronique encouragent la poursuite de plusieurs tâches, de différents niveaux d'importance. Cette culture est le plus souvent présente dans les pays méditerranéens. Dans une entreprise Italienne il n'est pas rare que le directeur face

¹⁶ Beyond Culture, Edward Twitchell HALL, Anchor, 1976

plusieurs tâches en même temps : prendre des appels en réunion, lire des dossiers et participer à une conférence... Face à ce comportement, des salariés travaillant dans une entreprise anglaise, allemande ou hollandaise peuvent se sentir ridiculiser et penser qu'ils ont peu d'importance. Cette situation peut donc être source de conflits, il est donc important que le directeur des ressources humaines mette en place des règles que chacun devra respecter, afin d'éviter les malentendus.

Edward T.Hall a également créé la distinction des cultures dites de « contexte fort » (high context) ou de « contexte faible » (low context)¹⁷. Les individus d'une culture à contexte fort, ne vont pas chercher dans une discussion par exemple, à s'attarder sur les détails. Pour eux il n'y a pas besoin de tout expliquer dans la mesure où ils pensent que tout le monde a compris la même chose. Au contraire, dans une culture à contexte faible, les individus se sentent obligés de rendre compte, de façon détaillée, de tous les éléments d'une situation pour éviter l'incompréhension et l'ambiguïté. En Europe, les allemands, les suisses et les finlandais sont considérés comme appartenant à une culture à contexte faible. Dans une entreprise, un salarié espagnol peut être irrité par le fait qu'un de ses collègues allemand, lors d'une réunion, explique toute la progression d'un projet dans le détail alors que pour lui une simple énumération de chaque étape du processus était suffisante.

Geer Hofstede a mis en avant les différences hiérarchiques qu'il existe dans les différentes cultures¹⁸. Ainsi, il existe des cultures ayant une distance hiérarchique élevée et des cultures ayant une distance hiérarchique basse. Une culture dont l'indice de distance hiérarchique est élevée, accepte et suppose même les inégalités entre les personnes définies par leur statut, en particulier dans les structures organisationnelles, où l'on attribue aux directeurs et aux managers un statut élevé qui complique la communication avec les employés. Dans une culture où l'indice de hiérarchie est bas, la répartition des rôles est souvent brouillée. Les salariés ont souvent une réticence vis-à-vis de l'autorité. L'égalité est définie comme l'objectif collectif premier ou la valeur de base de l'organisation. En France, nous pouvons voir que les différents niveaux de hiérarchie sont respectés et approuvés par

¹⁷ Beyond Culture, Edward Twitchell HALL, Anchor, 1976

¹⁸ Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes, G. Hofstede, Organisation, 1987

l'ensemble des salariés de l'entreprise. Cette différence de rapport hiérarchique est source de nombreux conflits en entreprise. Elle s'accroît lorsque les individus viennent de différents pays. Le manager doit donc être claire et imposer un des types de culture pour que les salariés soient en adéquation avec leur N+1. (Annexe 4)

3. La gestion des conflits dans une équipe multiculturelle

De manière générale, l'existence de conflits entre groupes provient de l'utilisation consciente ou inconsciente d'une implication de la réalité, au travers de stéréotypes, de préjugés ou de jugements de valeurs. La confrontation à un autre groupe engendre, en effet, des idées préconçues qui permettent à l'individu de réduire la complexité d'augmenter le sentiment de sécurité et de renforcer son estime de soi par une dévalorisation de l'autre. La première source de conflits sont les stéréotypes. Ils se fondent sur le principe de l'économie cognitive qui conduit l'individu à établir des catégories. Plus précisément, les stéréotypes sont des croyances instantanées que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction, à travers des caractéristiques générales et donc proche de la caricature.¹⁹ Les stéréotypes sont très prégnants notamment dans les relations entre cultures de pays différents. Plus ou moins fondées, ces représentations vont généralement servir de points de repères lors des premiers échanges entre individus de nationalités différentes. Le principal problème d'un stéréotype est qu'il donne une image fixée et incomplète des individus, fondée sur des généralisations qui ne tiennent pas compte des caractéristiques de chacun des membres du groupe étudié. Le stéréotype, en raison de son caractère simpliste et répétitif, présente donc comme risque majeur d'apparaître comme une vérité universelle, unanimement admise. Après les stéréotypes, le manager devra être vigilant vis à vis des préjugés. Le mot préjuger signifie « juger avant » c'est à dire parvenir à une conclusion au sujet d'une personne avant même de la connaître. Les préjugés doivent par conséquent se voir comme des jugements qui s'appuient sur des évaluations généralisantes, forgées a priori, sans fondement empirique ou rationnel, amenant les individus à apprécier une personne en fonction de son appartenance catégorielle. Il s'agit bien souvent d'un jugement construit à partir de son environnement personnel (famille, entourage, relations amicales) ou ses propres

¹⁹ Koomen, Dijker, 1997

impressions et difficilement modifiables.²⁰ Le préjugé se distingue du stéréotype. Alors que le stéréotype est une croyance qui dispose d'un contenu, le préjugé est avant tout une évaluation négative de la personne ou du groupe de personne. Un troisième aspect peut entraîner une situation de conflit : le jugement de valeur. D'après Milton Rokeach la valeur est une « croyance durable selon laquelle un mode de conduite ou un état final d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou un état d'existence opposé ou contraire ».²¹ On considère souvent que les valeurs sont organisées en systèmes. Elles sont ordonnées, hiérarchisées, par importance relative. Les valeurs ont une charge affective.

Stéréotypes, préjugés ou jugement de valeur sont inévitables²² dans les équipes multiculturelles. Le manager doit donc adapter son comportement afin de résoudre au mieux les conflits que cela engendre de manière à ce que la productivité de l'équipe ne soit pas impactée.

D'après Schermerhorn « un conflit est le résultat d'un désaccord sur des questions de fond ou des heurts créés par des problèmes relationnels entre des individus. »²³ Là où il y a interaction entre les individus ou des entités sociales différentes que celle de notre culture les possibilités de conflit peuvent émerger. Plusieurs modèles décrivent ce processus conflictuel. Le plus connu est celui de Robin, qui se déroule en cinq étapes :

- · L'opposition potentielle
- · La personnalisation
- · L'intention
- · Le comportement
- · Les conséquences

²⁰ Allport, 1954

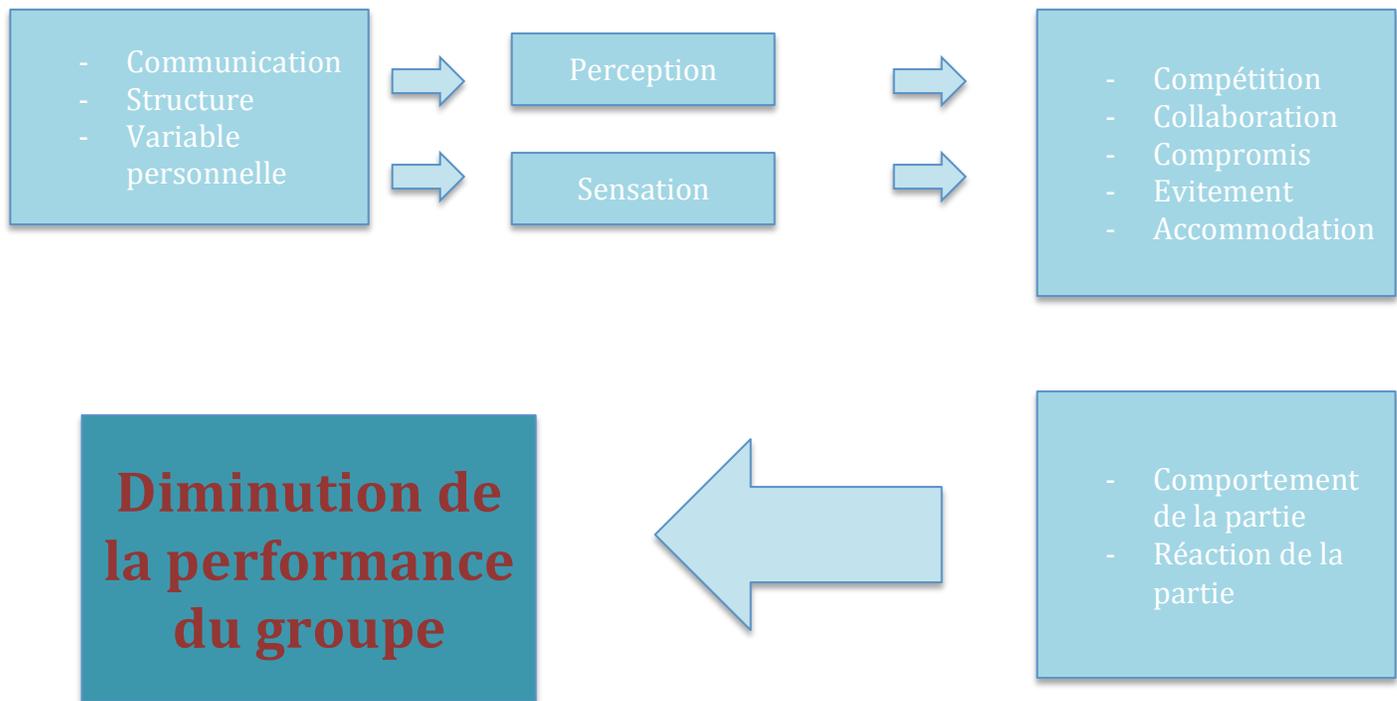
²¹ The Three Christs of Ypsilanti, Milton Rokeach, 2011

²² Devine, 1989

²³ Management for productivity, Schermerhorn, 1988

La figure ci-dessous décrit ce processus²⁴

Figure n° 3 : Le processus conflictuel, Robin



La diversité culturelle dans une équipe est l'une des premières sources de conflits en entreprise. Thomas et Kilmann²⁵, ont catégorisé cinq modes de résolution de conflits. Il y a tout d'abord, la collaboration. Ce type de résolution de conflits est basé sur le fait que tous les acteurs obtiennent satisfaction. Il y a ensuite la rivalité. Ce conflit intervient lorsque l'un des membres de l'équipe porte peu d'intérêts aux objectifs communs de l'équipe entière. La recherche de compromis ; ce mode de résolution de conflits apporte à chacune des parties l'opportunité d'atteindre des objectifs de manières différentes. Le quatrième mode de résolution d'un conflit est le fait d'éviter le conflit. Le but est de faire attendre les deux parties afin de leur permettre de se mettre d'accord seul. Si le conflit ne se règle pas, le

²⁴ Organizational Behaviour concepts- controverses applications, Robin. S, 1996

²⁵ Conflict,, mode instrument, Thomas and Kilmann, 1974

directeur des ressources humaines interviendra. Enfin, le dernier mode est le fait de céder. Cela implique un laisser faire de la part d'une ressource de l'équipe. Selon le type de culture (voir 2) La difficile gestion des équipes multiculturelles), le directeur des ressources humaines devra choisir le mode de résolution du conflit. En effet, cette gestion ne sera pas la même si un individu est membre d'une culture à distance hiérarchique forte ou membre d'une culture à distance hiérarchique faible. Il est donc nécessaire, que le directeur des ressources fasse une bonne analyse des cultures dont font partie les individus concernés par le conflit. D'après Deutsch (1990) « Parce que chaque personne est unique (...) il ne peut y avoir de méthode uniforme pour gérer des conflits. Aucune méthode n'est valable pour tous les individus, aucune méthode n'est pertinente pour tous les conflits et ce qui a donné de bons résultats hier pourra s'avérer inefficace demain »²⁶

Le manager n'a pas le même objectif dans une entreprise monoculturelle et une entreprise multiculturelle. En effet, comme nous avons pu le voir, le manager est confronté à de multiples obstacles lorsque différentes cultures partagent des objectifs communs dans une équipe. La gestion efficace d'une équipe multiculturelle est donc un enjeu majeur au sein d'une entreprise internationale aussi bien que cela peut être source de non productivité et baisse de la performance. Lorsque des membres d'une équipe ne partagent pas la même culture de nombreux déséquilibres peuvent naître au sein de l'équipe. Du point de vue de la communication par exemple ou encore du point de vue de l'intégration. Le directeur des ressources humaines doit donc comprendre, analyser les différentes cultures des membres des différentes équipes et adapter le mode de gestion du conflit si besoin est. Il est donc médiateur, gestionnaire et source de performance dans l'entreprise. Ses choix seront déterminants dans la performance de l'entreprise.

Le manager peut adopter plusieurs stratégies afin de gérer un conflit. Une bonne gestion du conflit est impérative. En effet, un conflit entraîne une baisse de productivité ce qui est néfaste pour le groupe de travail.

²⁶ Les névroses, l'homme et ses conflits, F. Deutsch, 1992

III. Les comportements clefs dans le management d'une équipe multiculturelle

Les comportements d'un manager multiculturel a un impact très important sur l'ensemble de l'équipe de travail. Les cultures auront une réaction différente selon leur origine, leur histoire, etc,... C'est pour cela que le manager doit comprendre, appréhender et adopter des attitudes et des comportements adapter aux différentes cultures afin de ne pas mettre à l'écart une des cultures. Afin d'optimiser au mieux ses différences culturelles la mise en place d'un outil d'aide au management est essentiel...

1. Comprendre et appréhender les autres cultures

Il est essentiel pour un manager de comprendre son équipe afin que les personnes qui la compose soient performantes. Il existe six étapes essentielles pour gérer les différences culturelles :

- Comprendre

Comprendre signifie connaissance. La première étape pour gérer les différentes culturelles, c'est d'être conscient des habitudes et différences entre les diverses cultures. Comprendre le processus aidera le manager à reconnaître les stratégies qui contribueront au succès de la stratégie mise en place. La connaissance dans ce domaine fournira au manager les avantages suivants :

- La capacité de comprendre son équipe
- Une attitude et un sentiment de sympathie à son égard
- Augmentation de son degré de « tolérance »
- Avantage global pour le mangement de l'équipe

- Identifier

Après avoir pris connaissance des différentes cultures que compose son équipe, un manager doit procéder au processus d'identification. Comme évoqué précédemment, les différents types de cultures réagissent différemment face à une même situation. Il est donc essentiel d'identifier ces différentes cultures afin d'adopter une stratégie efficace dans le mangement.

- Adopter

Une fois que les différentes cultures sont bien comprises et les nuances bien identifiées, il devient plus facile de définir les stratégies nécessaires à adopter en vue de gérer les différences culturelles efficacement

- Adapter

Afin d'être efficace, le manager doit être capable de s'adapter au nouvel environnement. Beaucoup de pratiques organisationnelles fonctionnent dans un pays et ne fonctionnent pas d'en d'autres. C'est pourquoi il est essentiel que le manager s'adapte aux différentes approches culturelles. S'adapter aux différentes cultures demande une grande adaptabilité pour le manager. Les talents de compréhension, d'identification et d'adoption facilitent le processus d'adaptation.

- Communiquer

La communication efficace est au cœur même de la gestion des différences culturelles. Soutenue par des compétences de connaissance, des techniques d'identification, des stratégies à adopter et à adapter, la communication devient un outil de maître qui peut être utilisé efficacement pour gérer adéquatement les divers aspects des différences culturelles.

- Développer

Enfin, le manager doit continuer à développer toutes les étapes fondamentales relatives à la gestion des différentes cultures pour être à la hauteur des défis multiculturels constants et gérer la diversité la plus efficacement possible.

Ces différentes étapes permettent donc d'appréhender les différences culturelles, et de constituer les équipes de travail performantes et efficaces. Une équipe de travail est définie comme « une forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes à l'entreprise, en vue de réaliser un objectif commun »²⁷ La constitution des équipes de travail est un enjeu majeur dans la réussite du projet. Le manager doit donc prendre en compte toutes les dimensions des différentes cultures afin que les personnes puissent se compléter et créer une interaction positive.

Comme tout bon manager, le manager interculturel doit motiver et mobiliser son équipe, afin que chaque personne soit investie dans le projet commun mis en place. Motiver

²⁷ Management Interculturel, Olivier Meier, Edition Dunod

et mobiliser les acteurs de l'organisation constitue un acte essentiel, en raison de la difficulté à susciter la participation de l'ensemble des membres de l'équipe. L'objectif essentiel est de parvenir à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet, en valorisant au mieux leurs capacités respectives. Il s'agit par conséquent de reconnaître les apports de chacun. En fonction des cultures, le poids accordé au contexte et aux relations sociales peut fortement différer et produire des différences au niveau de la motivation.

Le cas de l'entreprise Eurostar nous montre bien que l'appréhension des différences culturelles est au cœur des stratégies sur le plan organisationnel mais aussi structurel.

Cas Eurostar

« Eurostar est une entreprise reconnue, dotée d'une identité européenne, positionnée devant Air France, British Airways et Easy Jet avec 65% de parts de marché. Elle est devenue un groupe multiculturel puissant qui a réussi à faire de sa diversité une force distinctive sur le marché, en misant sur une véritable complémentarité entre les trois pays fondateurs. En 2004, grâce à la



réduction de la durée de voyage, une ponctualité accrue et une modernisation des services, l'entreprise a enregistré de nouveaux records, avec plus de 7 millions de passagers transportés et des ventes qui atteignent 433 millions de livres. Derrière ces résultats, se cache un véritable succès de management fondé sur la construction d'une entreprise multiculturelle aux trois cultures, française, belge et britannique, fondée autour d'équipe cosmopolites. En effet, afin de répondre à une clientèle internationale, Eurostar a fait appel à un personnel diversifié avec une vingtaine de nationalités, auxquelles un bon niveau d'anglais est exigé. Au centre des valeurs d'Eurostar, la fierté d'appartenance au groupe, le respect des cultures nationales, la pro-activité du personnel et le travail en équipe.

Eurostar repose ainsi sur un modèle tri-national qui s'articule autour d'un projet fédérateur et égalitaire, où la gestion et la valorisation des trois territoires nationaux à l'origine de l'entreprise ont permis de donner une signification symbolique au projet et une légitimité à chacun des acteurs. On peut donc parler, de la part du management, d'un souci d'équité présent à tous les niveaux de l'entreprise. Chez Eurostar, il n'est pas question d'aborder les différences culturelles comme un handicap mais au contraire comme une richesse. Quitte à accepter, des modes de travail parfois très différents. Comme le souligne Franck

Dubouridieu, directeur marketing et ventes, le succès du groupe réside notamment dans l'application d'un modèle original qui concilie cohérence stratégique et adaptation locale. »²⁸

Le cas Eurostar nous montre, que prendre en compte les différences cultures est source de performance. Le manager doit donc être vigilant à toutes les matrices et caractéristiques qui composent son équipe. Ainsi, un manager doit comprendre et appréhender les cultures qui ne sont pas la sienne afin de développer une synergie dans son équipe. La prise en compte des autres cultures est au centre de toute réussite de projet. Le manager interculturel doit adapter des comportements qui sont propres au management multiculturel et éviter certaines démarches qui pourraient engendrer des situations de stress et d'incompréhension au sein de l'équipe.

2. Les qualités comportementales d'un manager multiculturel

Un manager multiculturel doit être capable de prendre en compte les différentes cultures de son équipe, les comprendre, les analyser et établir une stratégie en fonction des différents fonctionnements de chacun. Le manager doit donc adapter son comportement face aux différentes situations présentes dans une équipe multiculturelle. Avant d'établir une stratégie opérationnelle, le manager doit connaître et appréhender son équipe. Il doit donc comprendre, ce qui implique :

- L'Ecoute
- L'Acceptation des différences
- Être conscient et sensible aux habitudes et insinuations des autres cultures
- Garder l'esprit ouvert, et être prêt à apprendre d'une autre culture
- Considérer le point de vue de l'autre de manière objective
- Montrez du respect

Il doit aussi identifier, c'est à dire apprendre à connaître les individus des autres cultures, identifier les besoins individuels de chaque individu de l'équipe. Adopter une attitude qui tend à faire des concessions est aussi un aspect nécessaire. L'adaptabilité du manager est aussi primordial. En effet, il devra respecter et utiliser les formalités qui sont chères à l'autre culture. Et enfin, l'une des qualités les plus importantes : communiquer. Le manager devra toujours se remettre en question en améliorant sa manière de s'exprimer vis à vis des

²⁸ My Eurostar is Cosmopolite, K.Lentschner, Le figaro Entreprise

autres cultures. Il devra donc être attentif face à la manière dont le message a été compris et reçu. Combinées ces différentes qualités permettront au manager de maximiser les performances de l'équipe qu'il manage.

Le manager doit aussi être capable de développer des relations réussies au sein de son équipe. Pour cela, il doit tout d'abord construire une culture commune, afin que les personnes poursuivent un but commun. Une culture commune peut être définie comme étant une vision partagée, basée sur l'intérêts communs d'une équipe. Pourquoi une culture commune est-elle nécessaire au sein d'une équipe multiculturelle ?

- Pour assurer à tous des attentes partagées
- Pour assurer à tous un sentiments d'appartenance à un groupe

La notion de valeur partagée est une notion très importante au sein d'une équipe multiculturelle. En effet, le manager doit encourager et promouvoir en permanence les valeurs suivantes et doivent servir d'exemple au reste du groupe.

- Prendre soin du bien-être de tous
- Traiter l'un et l'autre avec égalité, sans partis pris
- Être direct l'un envers l'autre
- Apprécier les différences et contribution de chacun
- Partager connaissance et expérience afin de produire les meilleurs résultats pour votre équipe

Le sens de l'équité est un des enjeux majeur pour réussir au mieux un management multiculturel. Cet aspect devrait prévaloir sur n'importe qu'elle différence culturelle. En effet, dans une équipe où plusieurs équipe cohabitent il est impératif de ne pas favoriser une culture plutôt qu'une autre afin d'éviter un sentiment de favoritisme culturel.

Une bonne communication est la clé pour un excellent travail d'équipe. En effet, bien s'exprimer, avec des arguments clairs et démontrés est primordial.

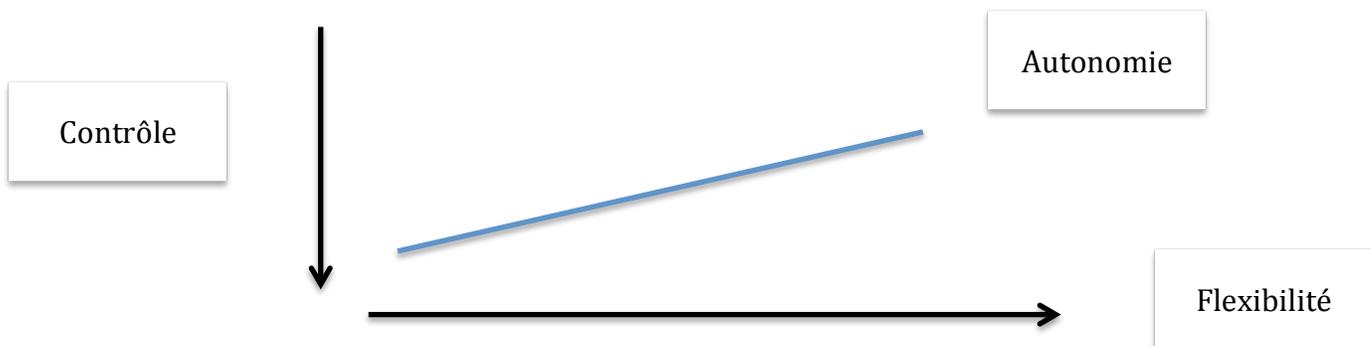
Le manager doit aussi être tolérant à la frustration pour limiter le choc culturel. En pilotant des modes culturels différents, un manager n'obtiendra jamais les résultats attendus (au niveau conformité). Cependant, plus le manager écoutera, entendra les critiques, plus les membres de l'équipe seront aptes à s'adapter aux différents comportements et à intégrer les différences culturelles. Il ne s'agit pas d'aller « contre » mais d'aller « avec », tout en orientant l'ensemble de l'équipe dans le sens des objectifs communs.

Un manager doit aussi développer sa résilience.²⁹ La résilience est une caractéristique mécanique qui définit la résistance aux chocs d'un matériau. Dans une situation de management interculturel, les chocs sont permanents et comme le matériau, le manager doit savoir encaisser les chocs qui viennent de tout part³⁰. La résilience se développe en intervenant sur soi même afin d'éviter toute détérioration psychologique à long terme.

S'intéresser à l'histoire, à la culture en les respectant est en montrant un intérêt est aussi un comportement important pour un manager multiculturel. Cette attitude permet de forger des liens et une considération encore plus forts.

Le manager devra aussi adopter un comportement suffisamment flexible pour reconnaître plusieurs vérités dans l'aboutissement d'un résultat final identique.

Figure n° 4 : Le comportement du manager



Dans la gestion de son équipe, un manager doit aussi éviter certains comportements afin d'obtenir les meilleurs résultats. On peut s'attendre à ce que la plupart des managers, avant de générer un problème compliqué, prennent parti d'effectuer une analyse de la situation. Cependant, la démarche est parfois inverse, certains managers étant amenés sous pression à raisonner et à agir, à partir de leurs propres ressentis. Il faut donc que le manager soit attentif à son propre comportement. Beaucoup d'erreurs sont à éviter pour un manager multiculturelle :

²⁹ Définition du Wikitionnaire : (Mécanique) Rapport entre l'énergie nécessaire pour briser un métal et la surface de la section brisée.

³⁰ Petit traité pour réussir à l'international, Afnor Edition

- Considérer la culture comme un élément mineur que l'on peu gérer par le développement de méthodes purement rationnelles.
- Considérer la culture comme une menace qu'il convient de minimiser, en créant une protection qui évite des interactions fréquentes entre les cultures
- Utiliser ses propres normes en vues de les imposer à l'ensemble de l'équipe

Premièrement recourir à un mode de gestion purement rationnel, c'est à dire ignorer, dans la conduite des activités les différences entre les cultures. Les défenseurs de cette approche défendent le fait que le progrès technologique, la réduction des coûts de transport et le développement d'un vaste marché sont de nature à rapprocher les comportements et les équipes de travail. Cette évolution conduirait donc par conséquent à développer à tous les niveaux de l'organisation, des modes de management fondés sur une standardisation des processus de travail. Les pratiques managériales seraient alors assimilées à des activités technico-économiques, détachée de toute considération culturelle ou géographique. Cette politique d'uniformisation irait dans le sens du développement de motifs rationnels. Selon cette vision, toutes les organisations seraient gouvernées par des intérêts similaires, quelle que soit la nature des cultures présentes dans l'entreprise. Dans de nombreux cas, cette vision peu s'avérer dangereuse. Il serait une erreur de considérer que l'organisation du monde peut être régie selon les mêmes règles et représentations. Les différences entre différentes cultures demeurent. Il est donc primordial et essentiel que le manager prenne en compte toutes les caractéristiques de toutes les cultures qui l'entour.

Il y a ensuite le refus des interactions. En effet, des situations aussi complexes que la gestion de la diversité, engendrent pour le manager une multitude de points de vue et de réflexions à gérer, entraînant des sources de conflits potentiels entre les acteurs. Les situations multiculturelles soulèvent en effet non seulement des problèmes techniques mais surtout des difficultés d'ordre affectives qui sont délicates à résoudre. Or, il peut arriver que certains manager puissent mal vivre ces oppositions et se sentent alors obligés de se protéger, en évitant des interactions trop fréquentes avec des acteurs de cultures différentes. Ils peuvent alors être amenés à adopter une défense perceptive face à cette complexité, en se protégeant personnellement contre une situation qu'ils considèrent comme source de

désordre et d'instabilité³¹. Des manager, confrontés au problème de la diversité, peuvent par conséquent essayer de renforcer leurs liens avec des acteurs de cultures proches et éviter des contacts approfondis avec des personnes pouvant remettre en cause leurs certitudes. (Voir encadré ci-dessous)³²

« Une entreprise française d'équipements, dont l'implantation dans les pays de l'Est s'est révélée après quelques années de développement un échec, en raison de l'absence de réelle synergie entre les activités et du manque d'orientation commune entre les équipes de travail. Cette entreprise, dont l'encadrement était limité, a fait dès le départ le choix de préserver les cultures nationales des deux filiales (Hongrie et Roumanie). L'entreprise s'est avérée très vite incapable de contrôler les équipes locales qui ont continué à développer des pratiques et méthodes traditionnelles et refusé de modifier leurs habitudes de travail. En particulier les équipes locales ont eu tendance à reproduire le mode d'organisation qui prévalait avant l'acquisition en faisant preuve de peu d'initiative et d'un manque de créativité. Elles restèrent attachées au système de planification, à une politique de rémunération égalitaire et mirent essentiellement en avant la responsabilité sociale de l'entreprise. Le manager a dû aussi faire face au développement de comportements individuels et à un refus d'obéissance de la part de certains salariés. Selon la direction la principale cause des difficultés de fonctionnement des filiales est l'absence de ligne directrice et de coopération entre les équipes »

Le manager doit donc interagir avec son équipe pour pouvoir comprendre et appréhender leur besoin.

Il y a enfin le fait qu'un manager veuille appliquer ses propres normes culturelles à son équipe. Cela consiste à appliquer et diffuser ses propres méthodes de management pour éviter une trop forte dispersion des comportements et coordonner les différentes activités de l'entreprise. L'influence des traditions nationales et des particularismes sur les modes de gestion et d'organisation sont perçus comme limitée. Cette approche considère, en effet, les différences culturelles comme des problèmes qui peuvent être résolus avec un management

³¹ Hellerieegel, 1993

³² Management Interculturelle, 3^{ème} édition, Olivier Meier

performant. Les différences cultures peuvent donc être résolus grâce à la mise en place de routines communes. Cette vision aborde les différences culturelles de manière différente. En effet, elle est avant tout considérée comme un outil de gestion qui peut être contrôlé, managé et qui peut permettre de fédérer les comportements des individus. La centralisation et le transfert de sa propre culture à l'ensemble des structures se présentent donc comme un moyen efficace de gérer des organisations devenues complexes. Mais cette vision peut poser d'importantes difficultés. En effet, il y a cette volonté de transposer sa culture aux différentes entités locale au risque de créer un effet pervers en générant des comportements décalés de la réalité. Si en surface, il est toujours possible de créer une forme d'uniformité, il peut en être tout à fait autrement en interne.³³ Cette conception relève donc du problème d'éthique et il n'est pas toujours sûr qu'elle soit toujours efficace sur le plan économique.

Un manager interculturel doit donc prendre en compte de multiples aspects afin de mieux gérer son équipe. Il doit être à l'écoute, apprendre des autres cultures et bien évidemment être égalitaire. Nous avons aussi vu les comportements à éviter afin de limiter les pertes de productivité de l'équipe. L'imposition de sa propre culture, le manque d'effort, le manque de communication peuvent être des attitudes susceptibles de fragiliser l'équilibre de l'équipe. Afin de mieux prévoir le choc des cultures, le manager peut mettre en place un outil qui l'aidera à diriger au mieux son équipe de travail.

3. ATLAS : L'outil indispensable pour un manager multiculturel

Comme nous l'avons vu précédemment, le manager doit donc apprendre identifier, comprendre et analyser les différentes cultures qui l'entour. Son comportement impactera directement les résultats de son équipe. Afin de manager au mieux, le manager doit donc mettre en place une stratégie adaptée aux différences culturelles. ATLAS, peut être un outil permettant de choisir au mieux sa stratégie afin de rendre son équipe plus performante que ses principaux concurrents et d'acquérir, donc, un avantage concurrentiel non négligeable.

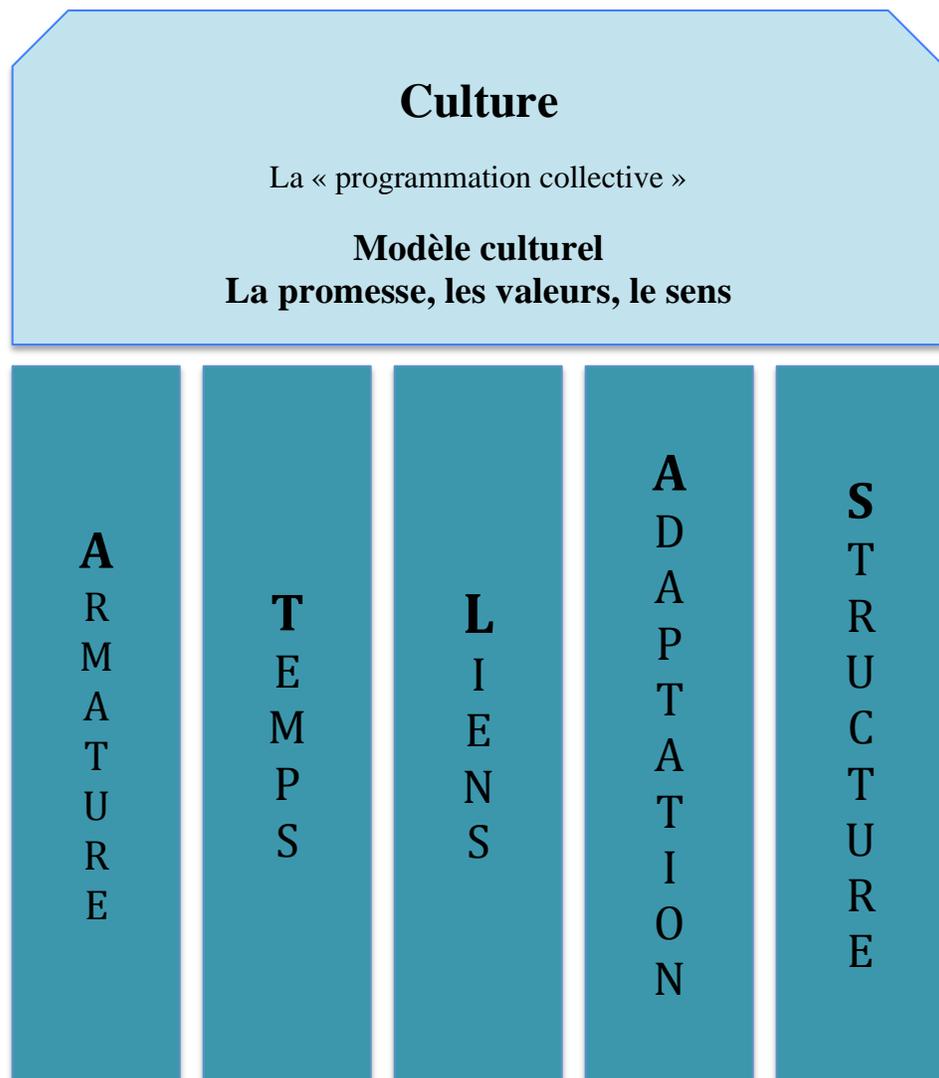
L'outil ATLAS répond à deux finalités. La première est d'intégrer, l'approche culturelle dans la gestion organisationnelle. C'est à dire consacrer du temps au

³³ Sathe, 1993

développement des compétences multiculturelles de son équipe. La seconde est de faciliter la démarche du manager confronté à une problématique ou un objectif dont les composantes culturelles constituent les facteurs clés : conduire un changement culturel, construction ou cohésion d'une équipe culturelle. L'outil a donc pour finalité de faciliter l'observation d'une culture et l'identification du « modèle culturel » qui constitue le noyau, et dans un second temps, viser spécifiquement, dans le cadre d'une entreprise à aider à orienter ce modèle culturel, pour le construire, le renforcer ou le faire évaluer. ATLAS, tend parallèlement à marier les trois « regards » du multiculturalisme en entreprise. C'est à dire l'aspect psychologique (chaque être humain est une culture), l'aspect psychoculturel (chaque groupe humain est une culture) et l'aspect philosophique (tous les êtres humains ont un point en commun).

L'outil Atlas comporte 5 piliers, qui correspondent à 5 principes d'application (Figure n°5 ci-dessous)

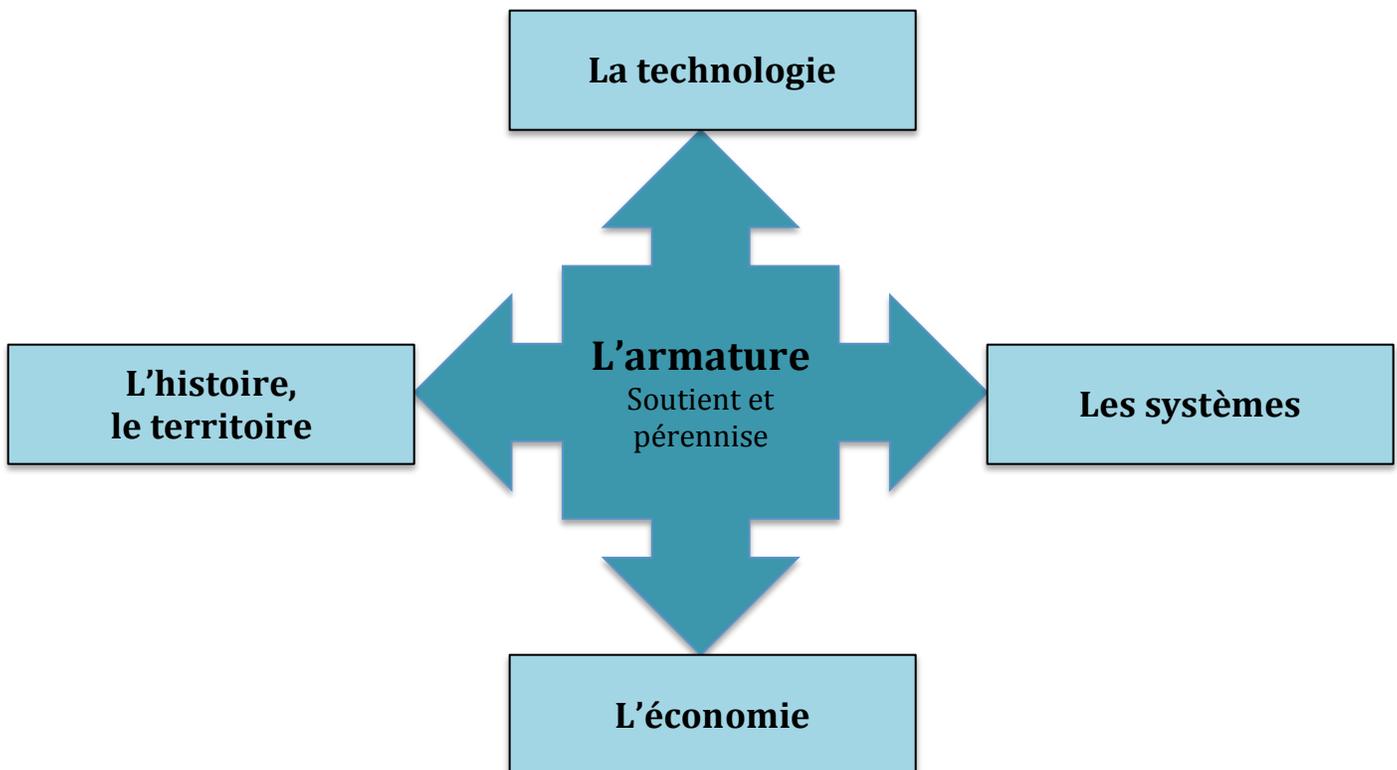
Figure n° 5 : Les 5 piliers culturels



Le concept culturel est central. Les cinq piliers qui le compose, constituent, des terrains d'observation privilégiés, et des leviers à actionner par le manager confronté à des situations ou des challenges de nature culturelle. Aucun pilier n'a plus de poids qu'un autre : la solidité de l'édifice culturel est liée à leur coexistence.

Il y a tout d'abord le pilier « armature ». L'armature est ce qui maintient et soutient l'édifice culturel : le contexte géographique et géopolitique, l'histoire, les caractéristiques économiques, le niveau de technologie (Voir figure n°6 ci dessous) Observer l'armature suppose de centrer l'attention non sur des variables mais sur des informations et des systèmes prouvés.

Figure n°6 : L'outil ATLAS : L'Armature



La partie histoire correspond à la manière dont, dans le présent, on perçoit le passé. C'est à dire juger les évènements assez importants de l'histoire de l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur le présent de la structure. Ainsi, la connaissance du passé, permet de mieux appréhender les réactions présentes et futures. Une culture se représente en partie grâce à son histoire³⁴. Le manager doit donc appréhender cette histoire afin d'évaluer les croyances de chacun. En effet, l'histoire de chacun explique de nombreuses situations de conflits. Il y a ensuite les systèmes, qui correspondent au fait que le manager doit se poser les bonnes questions concernant les systèmes qui régissent les entreprises. Les nouvelles technologies ont révolutionné le milieu culturel. En effet, il paraît indispensable, dans le monde actuel, d'explorer le niveau technologique d'une culture, particulièrement dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). L'explosion technologique, tout comme la mondialisation, aggrave les inégalités plus qu'elle ne les réduit. Cette évolution a engendré des brassages culturels importants, des échanges économiques accrus, l'instantanéité des transactions financières transnationales. Ce phénomène fait apparaître différents modèles économiques qui sont parfois contradictoires. Au sein de chaque pays, de chaque entreprise, les disparités s'étendent entre les experts, pour qui « l'outil » n'a plus de secret et ceux pour lesquels il constitue encore quelque chose de très compliquée. Le manager doit donc prendre en compte ses écarts d'apprentissage afin de ne pas créer de situation délicate entre deux personnes n'ayant pas la même approche du dit « outil ». Sur le plan professionnel, les NTIC, contraignent l'individu à travailler en équipe : nul ne peut maîtriser seul l'ensemble des expertises. D'après Carlos Cavallé³⁵, les managers européens ont « quelque chose en plus », qui est lié à leur pratique et leur goût de la diversité culturelle. Les européens savent que « le savoir se transmet de face à face et non à travers l'écran d'un ordinateur. L'email nous isole les uns des autres (...) telles que la faculté de lire les visages et les gestes. Or, les humains se développent à travers les contacts qu'ils entretiennent avec les autres ». L'explosion des NTIC, est donc un aspect important à prendre en compte dans le management d'une équipe.

Après avoir analysé l'armature de la structure et tout ce qui la compose, le manager devra prendre en compte la gestion du temps. Cette dimension est un élément majeur dans

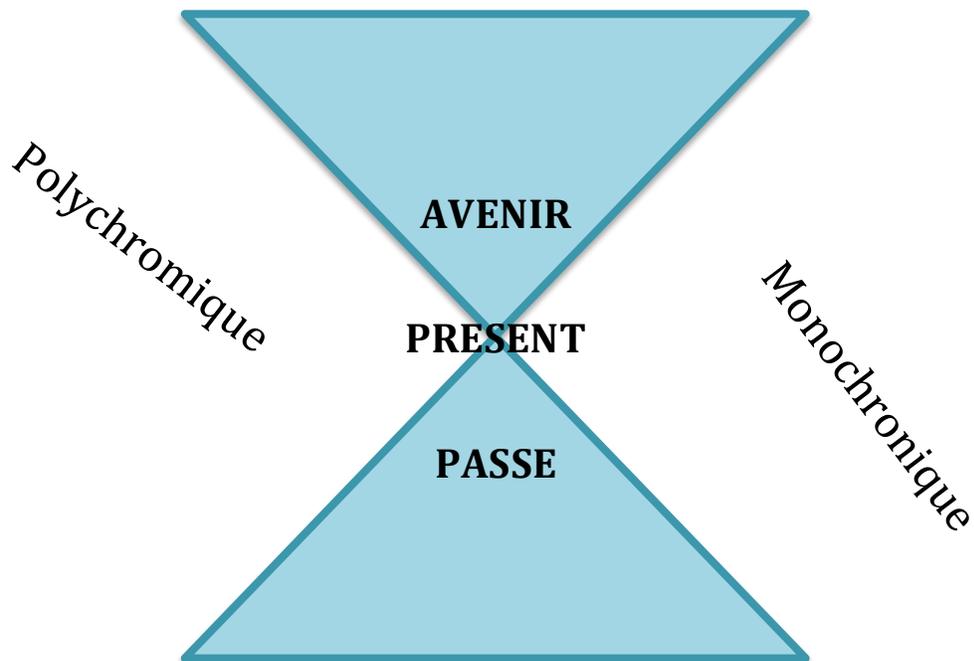
³⁴ L'entreprise multiculturelle, Fons Trompenaars,

³⁵ About the Emergence of English as the Global Business language, Carlos Cavallé

la gestion d'une équipe multiculturelle. Comme vu précédemment nous n'avons pas la même approche du temps. Le manager devra donc prendre en compte les habitudes temporelles, mais aussi les préférences temporelles. (Voir figure n°7 ci-dessous)

Figure n° 7 : L'outil ATLAS : Le temps

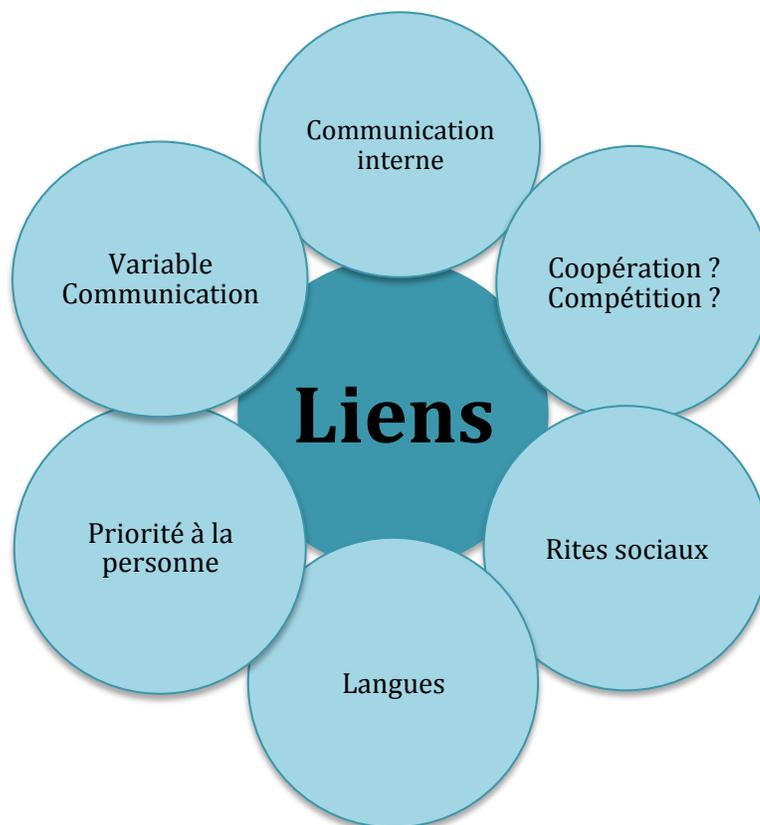
Le temps



Le troisième pilier correspond aux liens qui existent entre les différentes cultures. Le manager doit définir et analyser ces liens afin de trouver la meilleure manière de gérer les différences (voir figure n°8 ci-dessous). La variable communication décrit le fonctionnement des liens entre les personnes, et entre les groupes. L'intérêt est de constater toutes les variables liées à la communication et de les prendre en compte. Il faudra aussi que le manager prenne en compte l'importance de la communication interne pour les membres de son équipe. La langue est le symbole le plus important de l'appartenance à une même culture. Ne pas maîtriser la langue du groupe que l'on manage constitue un frein à la communication mais cette situation peut aussi entraîner des situations de stress et menacer le sentiment de

« sécurité » nécessaire pour créer des liens. La variable compétitivité concerne les liens entre groupes : sont-ils fondés sur la synergie pour coopérer ou sur la lutte pour gagner ou dominer ? Il y a enfin le qualificatif « lien » qui évoque le mode managérial à privilégier en contexte multiculturel. Il s'agit de centrer l'action de communication sur les relations interpersonnelles, en pariant que la rencontre entre les deux personnalités issues de cultures différentes peut transcender les barrières culturelles.

Figure n° 8 : L'outil ATLAS : les liens



L'adaptation correspond au quatrième pilier. Elle évoque la manière dont les individus et les groupes s'adaptent à leur contexte, et à la société dont ils sont membres. Ainsi, ce pilier renvoie à trois variables étudiées précédemment :

- La relation à l'environnement qui débouche sur des attitudes de recherche de

contrôle des situations ou d'harmonie dans les relations

- La variable individualisme/groupe : doit-on privilégier l'appartenance ou la satisfaction d'intérêts individuels ? L'autonomie ou l'interdépendance ? Quelle relation entretient-on avec la hiérarchie ? Les supérieurs sont-ils des « chefs de famille » ou des « fonctions » ?
- La relation à l'espace et le temps

L'adaptation traite du type de réactions des acteurs à une situation nouvelle qui requiert leur intervention. Les personnes vont-elles s'ajuster à cette situation, ou bien fournir un travail moins important. L'adaptation correspond donc à l'attitude face au changement. Dans une culture fortement hiérarchique, la résistance au changement est beaucoup plus élevée. Par exemple, le processus le plus adapté dans une culture où l'aspect hiérarchique est important serait que l'information parte du sommet pour arriver jusqu'à la base de la structure. Ce pilier là fait bien évidemment, aussi référence à l'adaptabilité de la communication du manager. Il s'agit, en effet, d'adapter son message aux attentes et aux préoccupations de ceux à qui il s'adresse. L'adaptation évoque enfin le cheminement personnel du manager plongé dans un contexte interculturel. L'interaction entre lui-même et son nouvel environnement. Sur ce point, Carmel Camilleri identifie trois attitudes possibles : l'intégration, la séparation et l'assimilation³⁶. L'assimilation est comme l'abandon de la culture d'origine, la séparation comme le choix d'une distance volontaire avec la culture d'accueil pour affirmer la culture d'origine et enfin l'intégration comme l'atteinte d'un certain équilibre entre la culture d'origine et la culture d'accueil.

Enfin le dernier pilier évoque la conception de l'organisation selon la distinction proposée par John Mole entre les systématiques et les organiques³⁷. Elle renvoie parallèlement, aux six dimensions de la différence culturelle de Geert Hofstede³⁸ :

- Orientation vers les processus/moyens VS orientation vers les objectifs/résultats
- Orientation vers les personnes VS orientation sur la tâche

³⁶ Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques interculturels, C.Camilleri, l'Harmattan, 1989

³⁷ Mind yours Manners, John Mole, 1995

³⁸ Cultures and Organizations, Geert Hofstede

- Culture « paroissiale »³⁹ VS culture professionnelle
- Système ouvert VS système clos
- Niveau de contrôle dans l'organisation : perte de contrôle VS sous contrôle
- Culture normative ou culture pragmatique

La mise en place d'un outil ATLAS dans une entreprise permet donc au manager d'appréhender au mieux les chocs culturels. En effet, en respectant chacun des piliers, le manager va pouvoir analyser, étudier, les différentes cultures qui composent son équipe afin d'adapter sa communication et ses méthode de travail. Cet outil va donc permettre, par l'étude des bons comportements à adopter, de créer une synergie dans l'équipe de travail. Cette synergie va permettre d'atteindre les objectifs du projet.

³⁹ Pour les personnes issues d'une culture paroissiale les normes de l'organisation s'appliquent à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci

Conclusion

La fonction de manager a connu de multiples évolutions. En effet, le management a dû s'adapter aux différents changements organisationnels, sociétales et structurels. Comme nous l'avons vu, dans un premier temps, le management avait pour objectif principal d'augmenter la productivité des employés en leur faisant répéter des tâches. Cette vision développée par Adam Smith et Frédéric Taylor a vite montré ses limites : l'aliénation de la personne humaine. Au fur et à mesure, une approche humaine du management est apparue en mettant en exergue l'importance de l'apport humain dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'arrivée du multiculturalisme en entreprise a accentué l'approche humaine liée au travail et à l'organisation d'un projet quelque qu'il soit.

Le rôle du manager dans une équipe monoculturelle et dans une équipe multiculturelle est le même : piloter, décider, organiser, anticiper, communiquer, animer, coordonner, performer et résoudre. Dans une équipe multiculturelle, les caractéristiques à prendre en compte sont beaucoup plus importantes afin que le projet aboutisse. Afin d'appréhender au mieux le choc des cultures le manager doit tout d'abord analyser les différents types de cultures que compose son équipe : équipe biculturelle, équipe multiculturelle ou équipe multiculturelle virtuelle. Après avoir analysé le type d'équipe qu'il va devoir piloter il devra se renseigner et apprendre de chaque culture afin de pouvoir adapter son comportement. Le manager doit donc être à l'écoute, accepter les différences, adapter sa communication et apprendre de chaque culture. La mise en place de l'outil ATLAS permet au manager d'optimiser les ressources de chacun afin que les différences culturelles soient un avantage face aux concurrents. En effet, le processus de cet outil permet au manager de comprendre son équipe et donc les différences culturelles. La compréhension des différences culturelles est au cœur de la réussite du projet. ATLAS permet ainsi d'aborder toutes les problématiques liées à une équipe multiculturelle. Les 5 piliers correspondent à cinq problématiques : La prise en compte de toutes les composantes qui forment la culture de la personne (l'armature), la gestion du temps et la culture, les liens existant entre les différentes cultures, l'adaptation des personnes face à un contexte différent de leur contexte d'origine et enfin la conception et l'organisation. Si le manager aborde

toutes ces problématiques, la gestion de son équipe multiculturelle sera une réussite. En effet, ce processus permet d'éviter les « pièges » d'une équipe multiculturelle.

Le rôle du manager est donc majeur. De son comportement va dépendre l'atteinte des objectifs ou non. En effet, les comportements à éviter sont multiples : imposer sa propre culture à l'ensemble de l'équipe, ne pas interagir avec les cultures qui ne sont pas la sienne, ne pas prendre en compte la différence et se comporter comme si il n'y en avait pas. Ces différents comportements sont néfastes pour l'ensemble de l'équipe. En effet, ils peuvent entraîner une situation de conflit entre vous et une partie de l'équipe. Comme évoqué précédemment, le conflit est source de perte de productivité. La motivation de certains va être impactée négativement. ATLAS, permet de limiter ces différentes attitudes.

La compréhension, la prise en compte des différences culturelles va donc permettre au manager d'optimiser les ressources de son équipe afin qu'elle soit concurrentielle. Son comportement impacte directement sur les résultats de l'entreprise. Sa stratégie devra donc être adaptée à l'environnement dans lequel les membres de son équipe évoluent, et devra être en adéquation avec les différentes manières de penser, de travailler et de vivre des différentes cultures qui l'entourent. Il est essentiel que tous les managers prennent conscience de cette mutation environnementale.

Bibliographie

Le management interculturel et les ressources humaines en Europe, SupFoucher

L'Europe, unicité des valeurs, diversité culturelle, SupFoucher

Philippe D'Iribane, *La logique de l'honneur/Gestion des entreprises et traditions national*

Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*

Thierry Brenet, *La diversité dans l'entreprise, Les bonnes pratiques*, Afnor éditions,

Marie France Waxin et Christophe, *Gestion des ressources Humaines internationales*

F.Trompenaars & C.Hampden-turner, *L'entreprise multiculturelle*

Gilles Untereiner, *Différences culturelles et management*

Joseph Aoun, *Gérer les différences culturelles*, Edition MultiMondes

Michel Kalika, *Le management européen et mondialisation*

Laurent Goulvestre, *Petit traité interculturel pour réussir à l'international*, Afnor Edition

Sylvie Lainé, *Managers, réussissez l'interculturel*, Afnor Edition

Adam Smith, *La richesse des Nations*, 1776

Thomas and Kilmann, *Conflict, mode instrument*, 1974

F. Deutsch, *Les névroses, l'homme et ses conflits*, 1992

C.Camilleri, *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques interculturels*, l'Harmattan, 1989

John Mole, *Mind yours Manners*, 1995

Geert Hofstede, *Cultures and Organizations*, 2010

Carlos Cavallé, *About the Emergence of English as the Global Business language*

Frédéric Taylor, *Principes d'organisation scientifique des usines*, 1911

Etudes et mémoires

GoddWill Management, *Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise*

Célia Marlène Bidjongou Doukaga, *La gestion de conflit au sein d'une équipe multiculturelle*, Université du Québec, Mai 2008

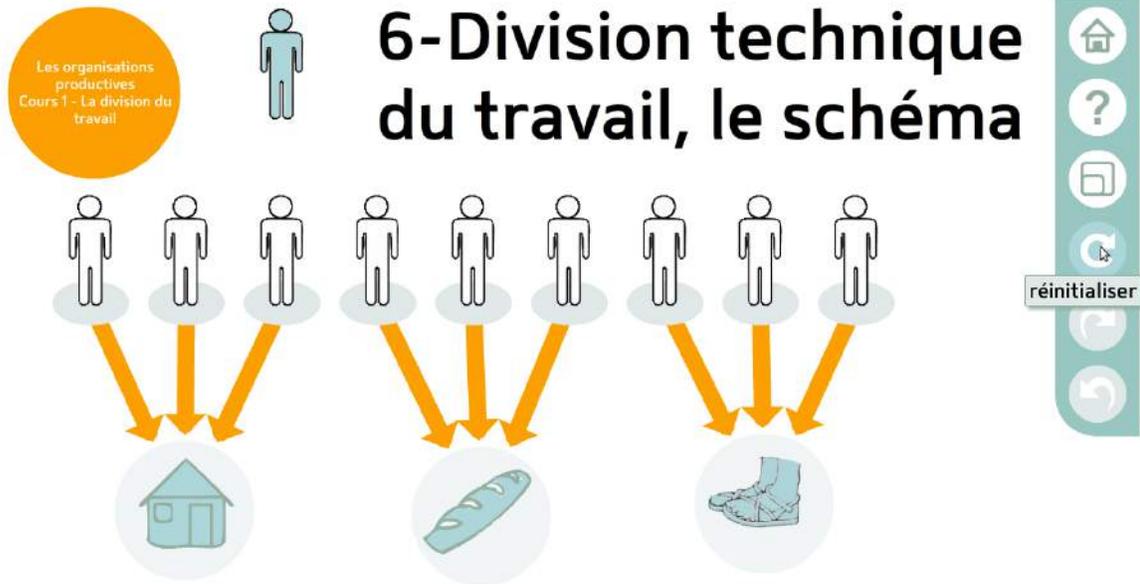
Sorina Serbanescu, *Gestion des stéréotypes culturels dans les entreprises multinationales*

Percy Barnevik, *L'équipe multiculturelle ou l'intelligence de la diversité*

Tableau des figures

Figure n°1	3 approches de l'interculturel, Pierre Case
Figure n°2	Le cercle vicieux de Magakian
Figure n°3	Le processus conflictuel, Robin
Figure n°4	Le comportement du manager
Figure n°5	Les 5 piliers culturel
Figure n°6	Outil ATLAS : L'armature
Figure n°7	Outil ATLAS : Le temps
Figure n°8	Outil ATLAS : Les liens

Annexe 1 : La division du Travail, Adam SMITH



A la division sociale s'ajoute la division technique du travail : chaque type de bien et service est produit par un groupe d'individus.

Valider mon schéma Voir le corrigé

le du 4 Division sociale du travail, le schéma 5 La division technique du travail 6 Division technique du travail, le schéma



Annexe 2 : Les 14 Principes du Management, Henry FAYOL

- **Division du travail** identique au principe édicté par Adam Smith
La spécialisation rend les ouvriers. Plus efficaces et permet d'améliorer leur rendement
- **Autorité**
Les managers doivent pouvoir donner des ordres. Mais ils sont tenus d'assumer en même temps les responsabilités qui en découlent.
- **Discipline**
Les employés doivent observer et respecter les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Une bonne discipline s'obtient par la combinaison d'une direction efficace d'une absence d'ambiguïté entre dirigeants et ouvriers quant aux règles de l'entreprise et d'un usage judicieux des pénalités liées à leur transgression
- **Unité de commandement**
Chaque employé ne doit recevoir ses ordres que d'un seul chef
- **Unité de direction**
Il ne doit y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.
- **Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général**
Les intérêts d'un employé ou d'un groupe d'employés donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise
- **Rémunération**
Les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services
- **Centralisation**
La notion de centralisation se rapporte au degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel entre centralisation (sur la direction) et décentralisation. (vers. les. employés), tout est question de proportions. L'objectif consiste à trouver pour chaque situation le niveau de centralisation optimal.
- **Hiérarchie**
La chaîne de commandement qui s'étend de l'autorité supérieure aux agents inférieurs porte le nom de hiérarchie et représente une voie de communication privilégiée. Dans les cas où elle entraînerait un retard trop important, on pourra toutefois envisager de la court-circuiter sous réserve d'obtenir l'accord de l'ensemble des parties et d'informer régulièrement les supérieurs.
- **Ordre**

Chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment

- Équité
Les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.
- Stabilité du personnel
Une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité. Les dirigeants doivent assurer une gestion méthodique de la main-d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier d'éventuels départs.
- Initiative
Les employés incités à suggérer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendance à s'investir davantage.

14.. Union du personnel La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise

Annexe 3 Le modèle bureaucratique de Weber

- **Division du travail**
Le travail est décomposé en une série de tâches élémentaires, répétitives et précisément définies
- **Hiérarchisation du pouvoir** Les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement et chaque subordonné se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur
- **Sélection formelle**
Tous les membres de la structure organisationnelle sont sélectionnés en fonction des compétences techniques révélée par leur formation, leur cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle
- **Règles et normes formelles** Afin de réglementer uniformément l'activité des employés les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règles formelles
- **Impersonnalité**
Règlements et contrôles sont appliqués uniformément de manière à éviter toute implication personnelle et toute tentation de satisfaire les préférences personnelles des employés
- **Évolution professionnelle**
Les managers sont des agents professionnels plutôt que des propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils reçoivent un salaire fixe et évoluent au sein de l'organisation

Annexe 4 : Différence entre distance hiérarchique forte et distance hiérarchique basse

Haut	<ul style="list-style-type: none">• Organisation centralisée• Hiérarchies fortement structurées• Ecart importants de rémunération• Forte autorité des managers• Respect des supérieurs hiérarchiques
Bas	<ul style="list-style-type: none">• Organisation plate• Délégation des responsabilités• Managers et collaborateurs traités sur un pied d'égalité• Rémunération déterminée selon le mérite plutôt que par le rang ou l'ancienneté

Résumé du mémoire (Français)

Afin de répondre au mieux à la problématique « *Comment le manager a-t-il dû appréhender la notion de multiculturalisme en entreprise ?* », ce mémoire est composé de trois parties. La première partie « L'évolution du management » fixe le cadre culturel du mémoire et les différentes approches et changements du management. Ces évolutions ont permis au fur et à mesure la prise en compte de l'aspect humain dans les différentes stratégies de l'entreprises. L'approche humaine est un enjeu essentiel dans la gestion d'une équipe multiculturelle. La seconde partie « La gestion des différentes cultures pour un manager » démontre que la gestion multiculturelle est complexe. En effet, le manager doit **comprendre**, les différentes cultures qui compose son équipe afin d'**optimiser** les ressources de chaque personnes. Enfin la dernière partie « Les comportements clefs dans le management d'une équipe multiculturelle » expose les attitudes que doit adopter un manager et celles à éviter avec la mise en place de l'outil ATLAS. En suivant le processus de cet outil, le manager pourra en effet, **fédérer** son groupe de travail et atteindre les objectifs fixés. Grâce à ces différentes parties nous avons pu constater que le manager doit appréhender de manière positive la différence culturelle et considérer cette évolution comme un avantage concurrentiel, source de performance dans son équipe. En effet, le manager doit comprendre, prendre en compte et avoir une gestion efficace des différentes cultures. De plus nous nous sommes rendu compte que **l'adaptation de la communication** selon les cultures était un enjeu central tout comme **l'intégration** des habitudes de chacun dans la stratégie choisie. Ne pas prendre en compte la notion de multiculturalisme pour un manager peut avoir des conséquences négatives pour l'ensemble de l'organisation.

Summary

In order to respond to the problem « How the manager has been understand the multiculturalism concept in business ? » this report is composed of three parts. The first part, « The evolution of management », shows different management approach since Frédéric Taylor and Adam Smith. This part explain the way to arrive at a management based on humans ressources. Moreover human approach is the key in management of multicultural team. The second part, « The management of different cultures for a manager » talking about the multicultural management is complex. Indeed, the manager

must understand the different cultures that make up the team **to optimize** every resources persons. The last part « The behaviors key in the management of a multicultural team » presents the attitudes to be adopted by a manager and which to avoid with the establishment of the ATLAS tool. If manager followe the tool process, he cans achevieve objectives. The manager mut **understand** different culture, **communicate** with her, and **integrate** the its habits. These comportments help **to unite** his team. To conclude, we see the importance