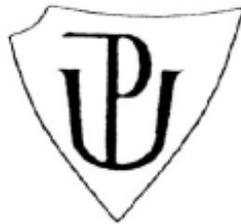


Université Palacký d'Olomouc

Faculté des Lettres

Chaire des Études romanes



**Le rôle du management multiculturel dans la société
contemporaine : le cas pratique de l'entreprise multinationale et sa
filiale en République tchèque**

Mémoire de Master

Filière : Filière de l'Administration et Gestion des Entreprises

Directeur du Mémoire : doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. Université Palacký d'Olomouc

Auteur : Bc. Renata Přidalová

OLOMOUC 2012

Univerzita Palackého v Olomouci
Philosophical Faculty
Akademický rok: 2010/2011

Studijní program: Philology
Forma: Full-time
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. PŘIDALOVÁ Renata	Hněvotín 227, Hněvotín	F100113

TÉMA ČESKY:

Le rôle du management multiculturel dans la société contemporaine: le cas pratique de l'entreprise multinational et sa filiale en République tchèque

NÁZEV ANGLICKY:

The role of multicultural management in the contemporary society - case study of a multinational company: the branch in the Czech Republic

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Introduction
La notion de la culture
Le rôle du management multiculturel dans les entreprises contemporaines
Le management des équipes multiculturelles
La communication interculturelle au sein de l'entreprise
Gérer les difficultés culturelles
Les entreprises mondiales par rapport à la notion de multiculturalisme
Le management multiculturel en République tchèque et en France
Le management multiculturel perçu par rapport des expériences personnelles
L'analyse et cas pratique du management multiculturel:
Le management multiculturel de l'entreprise multinational qui opère dans un domaine de l'outsourcing des services
Conclusion

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Joseph Aoun, Gérer les différences, MultiMondes, Québec, 2005
Philippe Rosinski, Koučování v multikulturním prostředí, Management press, Praha, 2009
Olivier Meier, Management multiculturel, Dunod, Paris 2010
Carlos A. Rabasso, Javier Rabasso, Introduction au management multiculturel, Elipses, Paris, 2007
Loth Désiré, Le management interculturel, L'harmattan, Paris, 2006
Mikuláš Pichanič, Mezinárodní management a globalizace, Praha, C.H. Beck 2004
Mary Jo Hatch, Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck Université a.s. 2000, Paris

Podpis studenta:

Renata Přidalová

Datum:

23. 4. 12

Podpis vedoucího práce:

J. Kadlec

Datum:

23. 4. 2012

Université Palacký d'Olomouc

Faculté des Lettres

Chaire des Études romanes

Místopřísežně prohlašuji, že jsem svou práci na téma: Role multikulturního managementu v dnešní společnosti: praktický příklad nadnárodní firmy a její pobočky v České republice, vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Je déclare que le présente mémoire de Master au thème : Le rôle du management multiculturel dans la société contemporaine : le cas pratique de l'entreprise multinationale et sa filiale en République tchèque, est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

A Olomouc le

Remerciement

Je tiens à remercier à doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr., mon responsable de mémoire pour ses conseils sur l'ensemble de la thématique m'apportant attention et rigueur. Merci également aux employés et mes collègues de l'entreprise analysée qui ont bénévolement offert les informations nécessaires pour la réalisation du mémoire de Master.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
1. LA NOTION DE LA CULTURE.....	10
1.1. Perçu historique du management multiculturel	11
1.2. La notion de la culture d'entreprise et son rôle dans un environnement multiculturel	12
1.3. Le management multiculturel et l'impact de la culture nationale sur le style de management	16
1.4. La gestion de la diversité culturelle et ses modèles	21
2. LE ROLE DU MANAGEMENT MULTICULTUREL DANS LES ENTREPRISES CONTEMPORAINES.....	26
2.1. Le management des équipes multiculturelles	26
2.2. La diversité culturelle au sein de l'entreprise	32
2.2.1. Les cinq types d'une compréhension des différences culturelles au milieu professionnel	35
2.2.2. Les nouvelles démarches dans le management multiculturel	36
2.3. La communication interculturelle au sein de l'entreprise	37
2.3.1. Les rôles des dirigeantes en matière de communication interculturelle.....	38
2.3.2. Les pièges de la communication interculturelle.....	39
2.4. La communication non verbale au niveau de la communication multiculturelle	41
2.5. Les conflits culturels au sein d'une équipe multiculturelle.....	43
2.6. L'impact des différences culturelles sur presque tout ce que nous faisons.....	45
3. LES ENTREPRISES MONDIALES PAR RAPPORT A LA NOTION DU MULTICULTURALISME	50
3.1. La distinction des entreprises mondiales	50
3.2. L'orientation culturelle des entreprises	51
3.3. Les acquisitions et fusions - la gestion des différences culturelles.....	54
3.4. La politique de mobilité internationale	57
3.4.1. La gestion des ressources humaines dans l'environnement multiculturel.....	57

4. LE MANAGEMENT MULTICULTUREL EN REPUBLIQUE TCHEQUE ET EN FRANCE	61
5. LE MANAGEMENT MULTICULTUREL PERÇU PAR RAPPORT DES EXPERIENCES PERSONNELLES	666
6. PARTIE PRATIQUE : LE MANAGEMENT MULTICULTUREL DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE XY QUI OPERE DANS UN DOMAINE DE L'OUTSOURCING DES SERVICES	71
6.1. La présentation de l'entreprise XY	71
6.1.1. Une brève caractéristique de l'entreprise XY	722
6.1.2. L'analyse du management multiculturel dans l'entreprise XY à partir des questionnaires	733
6.1.3. Comment les salariés perçoivent - ils les cultures différentes et environnement multiculturel sur le lieu du travail?	755
6.1.4. Les connaissances linguistiques sont importantes face aux autres cultures dans le monde des affaires : comment les salariés améliorent-ils leurs connaissances linguistiques ?	80
6.1.5. Quel est le niveau de la communication interculturelle entre les équipes, les salariés et les cadres ?	83
6.1.6. Comment les salariés ressentent-ils les relations entre eux et les dirigeants?	87
6.1.7. Le développement professionnel des salariés est-il soutenu par les dirigeants ?	89
6.1.8. Les salariés de l'entreprise XY - comment trouvent-ils cette entreprise ?	91
6.2. Le résumé des aboutissements de l'enquête : L'analyse du management multiculturel dans l'entreprise XY à partir des questionnaires	93
6.3. Les recommandations pour la filiale de l'entreprise XY	96
LA CONCLUSION	98
RESUME	100
ANOTACE :	102
LISTE DES GRAPHIQUES	103
LISTE DES IMAGES	104
BIBLIOGRAPHIE	105
ANNEXES :	108

Introduction

Le management multiculturel représente une discipline, qui traite le processus de la planification, gestion, direction et contrôle des individus au sein d'entreprise qui vise à atteindre le but d'organisation au niveau mondial et multiculturel. Cette discipline a ces racines dans une nécessité de répondre aux besoins des économies mondiales exigeant un flux libre du personnel travers des régions et nations du monde.

Ainsi des nouvelles équipes naissent, ces équipes comportent des individus provenant du pays de l'entreprise, puis de pays où la filiale est implantée et à la fin des individus qui sont recrutés d'un tiers pays. Dans les entreprises multiculturelles les équipes multiculturelles se trouvent dans chaque niveau du management.

Chaque personne doit respecter des règles de la société, ceux-ci sont établis et censés d'être suivis. Mais ces règles deviennent encore plus délicates et impératifs lorsque les gens proviennent des cultures différentes. Le phénomène de mondialisation n'a fait qu'accentuer cette diversité culturelle. Pour chaque culture, pays ou religion certaines « règles du jeu » sont propres, auxquels le mode de vie est soumis et qui exigent du respect sans les avoir jugés.

La culture d'entreprise devrait être fondée sur la bonne volonté qui est utile de surmonter les réactions affectives qui sont humaines. La culture d'entreprise ici aide à comprendre comment relier les interactions entre la culture, la performance et la coopération. Nous sommes en effet en train de passer à un nouveau stade de la mondialisation afin de trouver un juste milieu entre ces deux pôles : culture nationale d'origine, culture nationale locale. Partant de l'hypothèse qu'une entreprise implantée dans plusieurs pays possède une même culture d'entreprise, nous démontrons que l'expression de cette culture est influencée par la culture locale.

Un refus envers d'un management d'autre culture et la préférence forte des valeurs nationales, peut avoir ses racines dans la crainte d'une perte de la qualification d'un individu face aux différences de son interlocuteur provenant d'autre culture. À l'envers, une mixité

culturelle peut apporter des profits inattendus – une hausse de la productivité, développement des innovations et amélioration des résultats.

La peur de différence, le préjugé et la tendance représentent des obstacles à une ouverture sur l'autre et à la reconnaissance des autres. Des petits conflits peuvent aboutir en problèmes graves et difficiles à gérer.

Ce que rend les relations multiculturelles encore plus difficiles n'est pas seulement le fait que les cultures sont diamétralement opposées, mais que chaque peuple pense qu'il a une valeur universelle.

Ce phénomène du management multiculturel fera l'objet de notre recherche. Dans ce mémoire de Master, nous allons aborder la notion du management multiculturel avec ses spécificités couramment vues au sein des entreprises multinationales. L'impact sera mis sur la notion de culture d'entreprise qui effluence fortement la perception de multiculturalisme chez les employés. Les équipes multiculturelles et leurs avantages et désavantages seront traités.

Chaque culture et nation à ses spécificités culturelles comme nous allons voir dans la partie traitant les modes de management multiculturel et certaines spécificités culturelles. Les cultures les plus mentionnées dans ce mémoire seront - celle de la République tchèque, celle de France et d'Inde à l'égard des sujets traités. Puis les particularités de management multiculturel en République tchèque et en France seront soulignées.

Nous allons nous familiariser avec les fonctions de communication interne, avec tous les aspects qui contribuent au fonctionnement et au flux d'information dans l'entreprise qui crée et développe sa propre communication interne en assignant des objectifs définis. L'environnement multiculturel exige un flux de communication efficace, donc ce manque de communication est classé comme un des facteurs les plus puissants qui peuvent entraîner une insatisfaction du personnel, un abaissement de l'efficacité et de la performance, ainsi que l'altération d'un climat social au sein d'une entreprise.

La communication entre les individus dans un environnement multiculturel sera étudiée ainsi que le rôle des préjugés envers les cultures différentes. Les rôles des dirigeantes en

matière de communication interculturelle et management des équipes multiculturelles seront abordés. Puis le rôle du management multiculturel par rapport à la politique de fusion et acquisition et la mobilité interculturelle seront introduites. Les théories du management multiculturel seront soutenues par les mentions des expériences personnelles.

La partie la plus novatrice de ce mémoire sera l'analyse du comportement du personnel de l'entreprise multinationale d'une forte base de la culture indienne ayant sa filiale en République tchèque. L'entreprise choisit appartient parmi celles de niveau mondial des services d'outsourcing, plus particulièrement à la logistique dans cette filiale concrète où nous procéderons à une enquête anonyme qui nous permettra d'accomplir l'analyse.

Cette analyse sera basée sur une étude des réponses à un questionnaire diffusé parmi les salariés de cette filiale. L'objectif sera d'étudier le niveau et perception du management multiculturel en République tchèque au sein d'une entreprise multiculturelle par rapport aux autres cultures qui se trouvent sur le milieu du travail. Ici plus spécifiquement d'un point de vue des salariés tchèques par rapport à leurs dirigeants et responsables provenant d'autres cultures. Puis de prouver les avantages du management multiculturel par rapport à l'environnement du management mono-culturel.

Au dernier lieu - la communication interculturelle, les interactions interculturelles et le niveau du contentement des salariés seront analysés. Cette analyse s'appuie aussi sur mes expériences personnelles du post exécuté dans cette filiale depuis dix mois, donc les recommandations à la base de cette analyse ainsi que les points de vue personnels seront présentés.

1. La notion de la culture

Le management multiculturel se fonde sur l'analyse de différences culturelles, il paraît donc indispensable de définir ce que couvre la notion de culture.

Le management multiculturel étant étroitement lié à la culture des nations, nous pouvons chercher ces racines dans l'époque où l'art a apparu il y a 100 000 ans au sein des premières communautés humaines. La distinction contemporaine de la culture américaine, européenne, asiatique et africaine due son classement aux cultures primitives fondées sur un système de moralité, connaissance, croyance ainsi que son passe-temps, lois et coutumes. Une culture générale comportait des sociétés distinctes.

Dans la culture grecque les premières remarques concernant une certaine distinction culturelle sont abordées en distinguant les caractéristiques linguistiques de chaque culture, les rites, les valeurs religieuses, les façons de se vêtir et les systèmes de croyance.

Nous pouvons suivre le chemin d'évolution de la culture en Egypte, Asie ou bien à Babylon. Au Moyen Âge par voyageurs célèbres – Marco Polo où ses expériences riches concernant la culture d'Est ont inspiré les futurs voyageurs - du Génois Christophe Colomb vers l'Amérique et du Portugais Vasco de Gama vers l'Afrique.

À partir de la découverte de l'Amérique, l'Europe a fait face à une autre conception du monde. Ainsi que l'hypothèse de Charles Darwin qui déclare que chaque nouvelle génération contribue au perfectionnement lorsqu'elle élimine les défauts de ceux qui n'ont pas survécu le changement.

Dans la plupart des cultures, c'est surtout la religion qui est à l'origine d'identité culturelle des peuples. L'Occident prend ses distances vis-à-vis des pays de l'Est (Russie, Balkans) où le Christianisme orthodoxe prédomine, ainsi que nous pouvons trouver des pays où plusieurs croyances cohabitent (Afrique, Amérique latine) au contraire aux cultures islamiques, hindoue, chinoise ou bouddhiste. Considérant toutes les différences et distinctions culturelles, nous pouvons facilement trouver un chemin menant à une série de conflits entre civilisations dont le point culminant serait la lutte mondiale contre le terrorisme.

« Le plus souvent c'est seulement lorsque nous sommes confrontés aux autres cultures que nous reconnaissons notre propre culture. »¹

Le mot culture provient du latin *colo, -eren*, et se reflète à l'idée de cultiver, ce qui représente la capacité d'un individu de communiquer, classer et codifier ses expériences de façon symbolique. Bien que nous pouvions percevoir la culture comme les modes de vie dans une société déterminée ressemblant toutes les connaissances, croyances, loi, sentiment et moralité, activité artistique, coutumes, habitudes et capacités particulières d'une société donnée. Par ailleurs un mode de vie partagé et transmis de génération en génération par intermédiaire des signes, codes, textes écrits et oraux. Selon les anthropologues Albert Cloeber et Clyde Kluckhohn nous pouvons trouver 200 définitions de la culture dans la littérature scientifique. Chaque culture respecte certain règles qui prélèvent et distinguent la culture. Respect de certains codes et valeurs ainsi qu'en ensemble des sanctions en cas de non-respect de code de conduit.

1.1. *Perçu historique du management multiculturel*

Le management interculturel date aux années 50 et 60 du vingtième siècle où en vogue était l'hypothèse que les différences entre les managements avaient la tendance de s'estomper et puis disparaître conséquemment faute d'une vision naïve des principes universels de management. Les années 70 ont montré que les disparités des cultures ont une tendance à s'accroître plutôt que disparaître. Ici même les différences entre les régions se montraient plus significatives. Donc l'hypothèse d'unification du management multiculturel n'était pas envisageable. Une nécessité de répondre aux besoins des marchés et aux fusions-acquisitions, a entraîné une hausse d'intérêt des compétences interculturelles au cours des années 90. Donc la notion d'expatriation des salariés naît ainsi que les questions concernant la réparation des différences et leur traitement au sein d'entreprise.²

1

http://univprovence.academia.edu/ElizabethBorghino/Papers/573410/Approche_comparative_entre_le_management_francais_et_bresilien

2

http://univprovence.academia.edu/ElizabethBorghino/Papers/573410/Approche_comparative_entre_le_management_francais_et_bresilien

1.2. La notion de la culture d'entreprise et son rôle dans un environnement multiculturel

Une conception contemporaine de la culture est basée sur la distinction d'une race, civilisation et nation ce dont nous amène vers la notion de la culture d'entreprise qui date des premières analyses pendant des années 1980. La culture d'entreprise étant identifiée d'une manière quasi exclusive à des éléments caractéristiques de culture particulière, développe avec l'émergence des sociétés transnationales. Ce dont permettait à beaucoup d'individus d'origine divers de partager des attitudes, valeurs, expérience et croyances communes à l'égard de l'entreprise.³

Manifestation de la culture d'entreprise

Selon G. Hofstede les symboles se réfèrent aux mots, aux objets, aux gestes qui ont une certaine signification et qui résultent des conventions. Le langage est couvert par la notion des symboles, ainsi qu'au niveau de la culture organisationnelle les abréviations, le jargon, les modes de communication, les signes, les logos et les codes vestimentaires créent *les symboles*. *Les héros* comportent des personnes réelles ou imaginaires, vivantes ou mortes qui représentent un modèle important dans une culture, nation ou organisation. Dans les organisations ce sont surtout les dirigeants ou fondateurs qui influencent le mode de management, des promotions etc. *Les rituels* étant socialement essentiels dans la culture, ceux-ci influencent la communication dans l'organisation – le système de planifications ou la ponctualité.

³ Rabasso A.Carlos, Rabasso Javier, *Introduction au management multiculturel*, Elipses, Paris, 2007, p. 15-31.

Manifestation de la culture d'entreprise

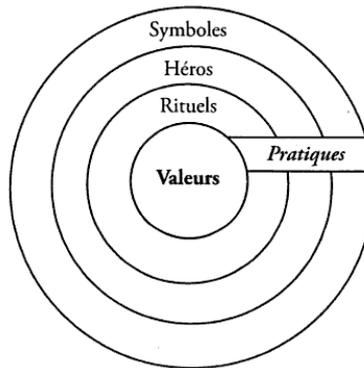


Image n°1⁴

Les valeurs reposent au niveau au plus fond de la culture créant une forte tendance chez une personne à préférer une opinion ou une situation à une autre. Les valeurs déterminent chez une personne les préférences de décider ce qui est bien ou mal, normal ou anormal, beau ou laid. Un système d'interaction existe entre les trois niveaux, les symboles, héros et rituels reflètent certaines valeurs.⁵

Continuum qui décrit l'état d'intégration et de différenciation d'une culture

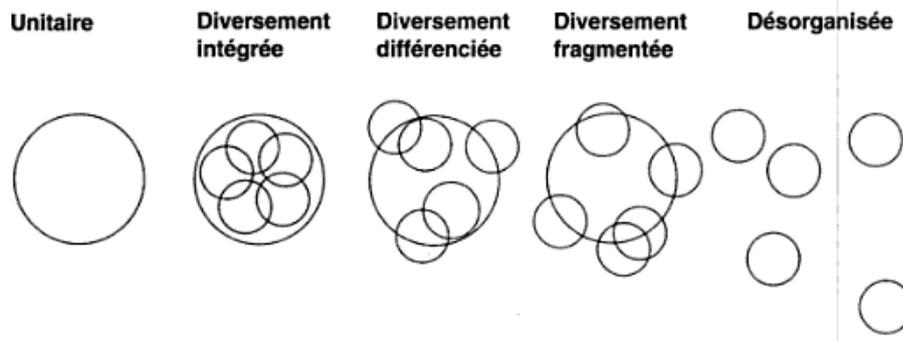


Image n °2⁶

Les sous-cultures peuvent être comprises comme un sous-ensemble des individus de l'entreprise parmi lesquels des réactions régulières se produisent. Ces membres créent un groupe distinct au sein d'entreprise où les problèmes d'un individu sont partagés comme

⁴ Hatch Jo Mary, *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université a.s., Paris, 2000, p.. 238.

⁵ Barmeyer Christoph, *Management interculturel et styles d'apprentissage: étudiants et dirigeants ...* Les presses Université Laval, 2007, p 238.

⁶ Hatch Jo Mary, *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université a.s., Paris, 2000, p. 241.

ceux-ci d'un groupe et qui prennent régulièrement mesures de base des compréhensions uniques aux groupes. Ils existent plusieurs façons de s'approcher aux sous-cultures qui coexistent dans une organisation, ça fait différence, donc ici on voit à la place d'une culture unitaire, la problématique de sous-cultures décrits de nombreuses cultures plus limitées qui contribue au chaos y généré.⁷

Niveau d'analyse par rapport au concept de culture organisationnelle

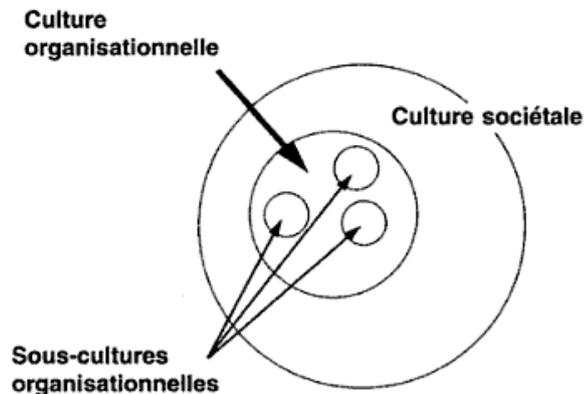


Image n° 3⁸

Les sous-cultures faisant partie de la culture organisationnelle, celle-là peut être vue comme une seule sous-culture insérée dans une carte culturelle plus large, à l'image d'une culture société.

« L'homme est un animal suspendu à des symboles mais l'inverse, n'est pas vrai. Un artefact devient un symbole culturel, uniquement si les membres relevant de la culture lui confèrent une signification et se servent du symbole ainsi conçu pour communiquer une signification à autrui. »⁹

⁷ Hatch Jo Mary, *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université a.s. 2000, Paris, p. 240-242.

⁸ Hatch Jo Mary, *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université a.s., Paris, 2000, p. 242.

⁹ Hatch Jo Mary, *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université a.s. 2000, Paris, p. 235.

Les problèmes d'assimilation des cultures d'entreprise- acculturation

C'est surtout dans les cas d'acquisition ou de fusions des entreprises où nous nous rencontrons avec une collision des cultures d'entreprise, même dans les cultures nationales. La question ici se pose : comment intégrer des groupes différents des employés dans un groupe homogène.

Ils existent plusieurs possibilités comment diminuer les différences de la culture dominante avec d'autres cultures minoritaires :

- Assimilation des plusieurs cultures minoritaires à la culture dominante.
- Pluralisme – où la culture dominante ainsi que celle minoritaire s'adaptent seulement aux certaines normes.
- Le séparatisme culturel – ici l'adaptation des deux cultures est très faible.

Une intégration des groupes ayant une culture différente peut avoir plusieurs formes :

1. *Intégration structurelle* – se réfère à la présence des différents groupes culturels dans une organisation. En réalité, le rapport se traduit par le nombre des membres d'une culture particulière et son appartenance dans la hiérarchie d'entreprise. L'entreprise mondiale ayant ses activités en République tchèque recrute des cadres provenant de son pays. Les membres de la culture majoritaire – des employés tchèques ici, n'ont pas d'occasion à atteindre des postes plus importants dans la hiérarchie de l'entreprise. Donc la politique d'entreprise est liée au mode de mutation, promotion et requalification.
2. *Intégration non formelle* – les rencontres plutôt non formelles sont soutenues par les dîners avec les collègues et cadres, les activités sportives, ou des soirées culturels. Le management d'entreprise se rend bien compte de la nécessité de ces intégrations qui aident à ouvrir la porte à l'autre culture.
3. *Surmonter les préjugés culturels* – les préjugés culturels peuvent être ciblés aux différentes groupes culturels, races ou valeurs culturelles. Ainsi que discrimination a deux formes, individuelle et institutionnelle. La loi nous offre la possibilité de la lutte contre la discrimination institutionnelle, mais celle d'individuelle peut être difficile à

surmonter. Dans la culture tchèque les préjugés sont fortement perçus et ont ses racines dans l'histoire de ce pays.

4. *Identification organisationnelle* – montre le niveau d'assimilation d'individu dans l'organisation qui l'emploie. Le trend des fusions et acquisitions a diminué un peu la valeur de l'identification organisationnelle, où l'histoire nous montre une identification forte envers les entreprises comme Baťa, Škoda etc. L'identification organisationnelle est plus forte au Japon que par exemple en Amérique ou l'Europe. Ce sont aussi les logos, symboles et vêtements d'entreprises qui y contribuent.
5. *La solution des conflits au sein d'un groupe* – les groupes étant déjà diversifiés par l'âge, sexe, coutumes et religion ne sont pas homogènes. L'intensité des conflits culturels se reflète d'une manière négative dans la productivité et efficacité de l'équipe qui perd du temps dans les petites luttes quiconque.¹⁰

1.3. Le management multiculturel et l'impact de la culture nationale sur le style de management

Prenant à l'égard de toutes les notions mentionnées au de-sus, nous ne nous trouvons pas loin de la notion du management multiculturel où bien interculturel qui sera traitée dans ce travail de master plus spécifiquement.

Le développement international des firmes impose de respecter l'aspect des cultures et des modes de management. La culture nationale et le style de management sont influencés par l'origine nationale des entreprises, y compris aussi les évolutions des marchés - ce dont exige de nouveaux styles de management (transnationaux). Bien que la diversité culturelle contribue aux nombreux avantages, elle implique aussi des limites et risques des conflits culturels auxquels un dirigeant doit faire face dans son activité quotidienne en raison de la complexité des relations interculturelles. En effet internalisation des marchés porte en elle-même une certaine internalisation des techniques de management.

¹⁰ Pichanič Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, C. H. Beck, Praha, 2004, p. 108-110.

« Le management multiculturel serait une forme de management qui, reconnaissant l'existence de cultures locales, tente d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et en même temps s'efforce de coordonner ses fonctions au sein d'une politique d'entreprise. »¹¹

Entre les travaux traitant plus profondément sur la notion de management multiculturel où la culture nationale a l'impact sur le style de management, nous pouvons mentionner surtout celui d'Hofstede (1982) qui a permis d'identifier quatre dimensions à l'origine des différences entre entreprises nationales.

Ces analyses traitent les quatre dimensions :

- *Le degré de distance hiérarchique* : repose sur la distance hiérarchique entre subordonné et son supérieur qui est aussi expliqué par la distance hiérarchique d'un pays. Cela se traduit par une importance donnée à des marques de rang social (statut, titre, fonction). Plus le pays concerné est proche de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande. Son rôle joue aussi la richesse de nation ainsi que la taille de population.

Parmi les pays de distance hiérarchique élevée nous pouvons compter les pays latins européens, les pays d'Amérique du Sud, les pays arabes et les pays d'Afrique noire. Parmi les pays à distance hiérarchique faible nous pouvons compter les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons.

- *Le degré de tolérance face à l'incertitude* : cette dimension mesure le degré de tolérance d'une culture au niveau de risque et capacité de faire face à l'imprévisibilité des événements futurs. Entre les pays d'un contrôle élevé d'incertitude appartiennent les cultures latines aussi bien d'Europe que d'Amérique du Sud et le Japon. Parmi les pays avec un faible contrôle d'incertitude appartiennent les pays scandinaves et anglo-saxons, le Sud-est asiatique et les pays en voie de développement.

¹¹Dupriez Pierre, Simons Solange, *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management culturel*, DeBoeck&Laricer s.a.2002, p. 14.

- *Le niveau d'individualisme* : ici les pays les plus riches adoptent un comportement le plus individualiste où les employés des entreprises éprouvent un besoin de trouver du temps libre ainsi que liberté d'action au travail, la performance et la sélection naturelle sont mises avant tous ainsi que les relations entre employeur et employé se traduisent comme relations d'intérêt. Tandis que les cultures communautaires privilégient la loyauté et l'ancienneté, cherchent un rôle social au sein de l'entreprise et ont besoin d'un soutien et assistance via l'encadrement, ainsi que les relations entre employeur et employé sont basées sur confiance.

- *Le degré de masculinité* : deux extrêmes s'opposent ici. La culture féminine consiste d'une protection d'environnement social, l'accent est mis sur une réelle coopération entre les salariés et des conditions de travail satisfaisantes - climat social, entente entre les salariés, stabilité, les conflits plutôt non officiels. Parmi les pays ayant une culture féminine, nous pouvons compter les pays scandinaves (Suède, Norvège, Danemark) et les Pays-Bas.

En revanche, la culture masculine préfère la croissance économique de l'entreprise, atteint des objectifs, prédominance de la vie professionnelle sur la vie privée, le rôle de l'ambition, la valorisation par le salaire, ou encore préférence des décisions individuelles. Conflits ici sont souvent ouverts et durs.¹² Des pays comme le Japon, l'Allemagne, le Venezuela, le Mexique et la Colombie se caractérisent par un fort degré de masculinité dans leurs relations aux autres et à l'environnement.

Hofstede a décrit les différences de plus de cinquante pays, situés sur les cinq continents en mettant en évidence leurs différences ainsi que leurs similitudes. Néanmoins, d'autres travaux confrontent (F. Trompenaars, F. Kluckhohn, F. Strodbeck, E. T. Hall) - la thèse d'un lien entre la culture de pays, management et environnement de travail. Ces travaux disent que pour pouvoir mieux analyser la notion du management multiculturel il faut tenir compte des évolutions des marchés et de l'ouverture des frontières.¹³

¹² Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.36.

¹³ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.31.

Multiculturalisme versus inter-culturalisme

« *Le multiculturalisme* (variante anglo-saxonne du pluralisme focalisée sur la reconnaissance des différences culturelles) est une modalité possible du traitement de la diversité. Le multiculturalisme met l'accent sur la reconnaissance et la coexistence d'entités culturelles distinctes en donnant la priorité au groupe d'appartenance. »¹⁴

Parmi les défauts de cette notion nous pouvons compter une impossibilité de résoudre ni les problèmes relationnels entre les groupes, ni la paix dans la société. Le multiculturalisme comporte surtout sur une structure de cohabitation des groupes et des individus. Ainsi, cette mixité peut être un moteur accélérant des conflits, car les relations inégalitaires ne sont pas remises en cause. Chaque fois qu'une analyse de différences et comportement des cultures de masse est nécessaire, les statistiques classées par le vocable culture globale, culture d'un groupe national, économique ou bien générationnel y émergent. Il faut néanmoins tenir en tête que chaque individu est un être multiculturel si nous considérons que chacun porte en lui une culture liée à son âge, à son sexe, à sa religion, à sa formation, etc.

« Le préfixe « inter » d'« *interculturel* » indique une mise en relation et une prise en considération des interactions entre des groupes, des individus, des identités. »¹⁵

L'interculturalisme ici donc offre une alternative au traitement de la diversité culturelle, lorsque chaque individu ici peut s'exprimer à partir de plusieurs cultures. L'interculturalisme contrairement au multiculturalisme ne vise à identifier autrui en l'enfermant dans une appartenance dans un groupe quiconque, qui se distingue par un réseau de significations. L'individu et ses caractéristiques culturelles sont plus mises en valeur ici.

¹⁴ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article482> *Multiculturalisme versus interculturalisme : quelle approche adopter en management des organisations ?* mardi 1er février 2011, par Stéphanie Thieyre

¹⁵ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article482> *Multiculturalisme versus interculturalisme : quelle approche adopter en management des organisations ?* mardi 1er février 2011, par Stéphanie Thieyre
01/02/2011

La psychologie multiculturelle (transculturelle, interculturelle)

Cette psychologie décrit et compare les attributions et processus du psychisme humain par rapport aux facteurs culturels basés sur les différenciations des ethniques, des nations, de la race, de la religion et de la langue. L'investigation psychologique des facteurs culturels se concentre sur la variabilité entre ces groupements qui se reflète dans les différences des processus cognitifs, dans les relations interpersonnelles, dans la communication interpersonnelle, dans les attitudes, préjugés et attentes et dans les modes d'éducation familiale et scolaire. Le but de cette analyse est d'identifier et décrire les phénomènes culturels déjà existants et de les implanter dans un regroupement global des groupements humains et leurs comportements (le but scientifique). Par ailleurs d'élaborer le fondement pour les applications des découvertes scientifiques et des notions théoriques dans la sphère d'une activité sociale.¹⁶

L'éthnocentrisme, comment s'accoutumer aux autres cultures

L'éthnocentrisme veut dire qu'un individu voit sa culture comme celle la plus importante par rapport aux autres cultures. Ce qui ne peut pas être compris comme une mauvaise foi, mais plutôt comme un manque de nativité et faibles connaissance d'autres cultures. L'éthnocentrisme comporte de trois notions : une ignorance des différences culturelles, un jugement négatif de la culture différente et sous-estimation et rabaissement de son importance – ce qui est le cas le plus étendu.¹⁷

¹⁶ Švarcová Eva, *Slovníček pojmů k multikulturní výchově*, Gaudeamus Hradec Králové, 2008, p. 20.

¹⁷ Rosinski Philippe, *Koučování v multikulturním prostředí*, Management press, Praha, 2009, p. 54.

1.4. La gestion de la diversité culturelle et ses modèles

Afin de mieux comprendre la notion de la diversité culturelle qui peut siéger au sein d'une entreprise nous allons mentionner d'abord les modèles de managements existants et leurs caractéristiques principales :

Le modèle nord-américain

Les firmes nord-américaines ainsi que canadiennes sont caractérisées par une forte liberté d'action à l'égard de gouvernement ainsi que le rôle de libre-échange joue un grand rôle dans ces économies. Sens de la compétition, une grande performance économique, initiative de la prise de risque individuelle en exprimant rapidement ses capacités et savoir-faire sont essentielles pour saisir des opportunités ou réaliser certaines affaires. Satisfaction immédiate des actionnaires, le marché d'emploi est libre et fluctuant et doit répondre à des contraintes des coûts - les salariés ici doivent s'adapter vite aux évolutions du marché. En retour l'entreprise les fait activement participer au processus de décision et les associe au développement et au prestige de l'entreprise. L'absence de la responsabilité sociale et l'insécurité d'emploi amènent les personnes à gérer plusieurs activités professionnelles pour pouvoir tenir leur niveau de la vie.

Ce modèle repose aussi sur une rotation rapide des cadres ainsi que les rapports entre les salariés sont plutôt professionnels marqués par un esprit de compétition- il existe une séparation nette entre la vie privée et professionnelle. Peu formalisés, ainsi que faible hiérarchie règne ici.¹⁸

Le modèle asiatique

Pour pouvoir le mieux décrire le modèle asiatique il faut tenir compte de la diversité culturelle qui y existe. Cette diversité est loin d'être en ensemble uniforme grâce aux courants commerciaux, politiques, militaires, religieux et culturels. Certaines cultures, comme celle de Malaisie sont fortement influencées par l'Islam alors que la Birmanie au Japon en passant par la Thaïlande et la Chine est marquée par le bouddhisme. Ainsi que les différences économiques où le Japon s'oppose aux pays pauvres en voie de développement comme le Cambodge. Ou bien les différences entre Thaïlande et Vietnam. Si nous prenons à

¹⁸ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.50.

l'égard seulement la sphère du monde des affaires, nous pouvons constater que l'influence de la Chine est considérable dans toute l'Asie.

Ce sont surtout les valeurs culturelles ancrées dans l'histoire et le principe de confucianisme. L'entreprise asiatique est marquée par le rôle du groupe qui est particulièrement valorisé plutôt qu'un individu. L'entreprise ici est une organisation sociale où l'interdépendance entre les salariés est forte, les liens familiaux solides y jouent un rôle important, le rang, le statut et la hiérarchie, sont fortement respectés. Les conflits ici doivent être évités, la réussite individuelle et l'égoïsme sont mal vus, car ceux-ci ne répondent à la vision moral de la société.

Une certaine réciprocité est caractéristique ici où le dirigeant doit veiller au bien-être de ses salariés - qui en retour doivent lui donner loyauté, solidarité et discipline. Ainsi qu'une participation de l'entreprise dans la vie d'un salarié où l'entreprise procure aides au logement, bourses ou avantages sociaux, en revanche les salariés doivent faire preuve de modestie, de respect et d'humilité. La famille est considérée comme une base des relations professionnelles, comme les sociétés sont mises sur pied grâce aux fonds collectés par la famille et les amis ce qui influence la réussite.¹⁹

Le model européen

Bien que toute l'Europe soit diversifiée par les cultures nationales, des systèmes et les changements, il est difficile d'aborder ce modèle comme une étude d'un modèle unique. Le management européen peut être subdivisé en cinq groupes : celui d'Europe du Nord, de l'Europe Centrale, de l'Europe du Sud, de l'Europe d'Est et celui de l'Ouest. Les pays du sud pratiquent un management latin et méditerranéen. Le management anglo-saxon appartient à l'Europe du Nord et de l'Ouest. Puis l'Europe de l'Est et des anciens pays communistes pratique le management slave. Les pays d'Europe centrale - y comptant l'Allemagne avec les caractéristiques anglo-saxonnes et la France latine, même si les deux pays ont une identité propre.²⁰ Dans la partie 4., nous allons voir plus concrètement le management et les spécificités culturelles de la République tchèque et celles de France.

¹⁹ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.49-54.

²⁰ Rabasso A. Carlos, Rabasso Javier, *Introduction au management multiculturel*, Elipses, Paris, 2007, p. 77-78.

Le modèle indien

Les modes de managements sont très hiérarchisés et l'autorité est au fondement du système indien. Le cadre doit avoir une personnalité forte et doit susciter du respect chez ses collaborateurs qui doivent se montrer loyaux à l'égard des managements. Les objectifs personnels sont sacrifiés au bénéfice des valeurs du groupe. Pour susciter du respect et la considération, l'âge et des expériences sont cruciaux ainsi que le rôle d'organisation sociale et segmentation de castes.

Le monde des affaires représente une prolongation de leurs pratiques personnelles liées à la caste dont chacun est membre. L'Inde est caractérisé par une économie mixte dans laquelle les entreprises publiques coexistent avec celles privées représentées par des entreprises de famille. 90 % de la population vit sous le seuil de pauvreté et seulement 10 % de la population a un pouvoir d'achat. Ce qui fait opposer clairement à la culture occidentale est le fait que la société indienne regarde toujours vers le passé et perçoit le temps comme une entité infinie, cyclique.

La vie ici tourne toujours autour de ses valeurs éternelles ainsi que la religion joue un rôle important. Il faut mentionner aussi une certaine division de la société indienne composée de cinq castes « varnas » : *Les Brahmanes* - les prêtres qui se consacrent aux études, recherche et au maintien de la religion. *Les Khatryias* exécutent les tâches gouvernementales et politiques, ce sont aussi les guerriers. *Les Vahadillas* – les commerçants, *les Shudras* sont les agriculteurs et paysans qui servent aux trois castes mentionnées. La dernière est la caste *d'intouchables*, auquel les tâches les plus désagréables sont confiées.²¹

Le modèle musulman

Islam ayant des racines riches et profondes dans l'histoire du monde, nous devons prendre l'égard à cet aspect aussi dans le monde des affaires. L'islam a une vision sociale dans l'économie, fortement influencé par la religion qui plus ou moins établie tous les règles d'un management. La stratégie commerciale est basée sur un système appelé *hila* qui consiste à désorienter la visionne d'un ennemi en adoptant un comportement indéchiffrable et incohérent. Néanmoins, toutes les valeurs éthiques doivent figurer au cœur des opérations commerciales.

²¹ Rabasso A. Carlos, Rabasso Javier, *Introduction au management multiculturel*, Elipses, Paris, 2007, p. 93-96.

Les biens appartiennent à Dieu et l'homme peut en avoir l'usufruit. La patience est un élément fondamental, car la notion du temps est très aléatoire dans les sociétés islamiques, lorsque le temps est considéré appartenant à Dieu - contrairement à la culture occidentale où « time is money » domine. L'impatience ici est perçue comme une faiblesse.²² Les transactions et les contrats doivent être dépourvus du « riba », qui peut avoir des interprétations diverses - surtout obstacles dans les affaires. Ainsi que l'incertitude ou des informations fausses doivent être exempts dans le monde des affaires.

Le modèle africain

L'Afrique étant un continent plein de contrastes dans les contextes pluriculturels et pluri-identitaire, la question se pose ici – comment adapter des nouvelles techniques de gestion du monde occidental. Il est impossible de parler d'un modèle du management, lorsque la diversité des sociétés dépendant des zones géographiques et géo-climatiques coexiste et se comporte des clichés vivement connues dans le monde entier. Ces clichés sont surtout une résistance aux changements, fatalisme, autoritarisme, risque élevé, objectif à court terme, manque des structures démocratiques, etc.

Dans la société africaine existe un lien fort à la nature, ce qui entraîne un certain niveau de la solidarité et d'esprit communautaire.

C'est à travers des pratiques animistes, qu'apparaît la dualité entre le visible et invisible. La visible comporte des hommes, de la société et de la nature tandis que les dieux et forces occultes relèvent de l'invisible. Autrement dit, les biens, les champs, les peuples, etc. appartiennent au monde visible tandis que les marchés financiers, les produits brut, la productivité, les réseaux d'information et d'énergie appartiennent au monde d'invisible.

C'est par les bais d'information, aussi oral, médiatique ou informatique que l'homme communique avec les forces de l'invisible afin d'atteindre ses objectifs d'aide mutuelle et d'esprit communautaire.

La culture africaine repose sur le respect des cycles de croyance et de récession de l'énergie vitale de l'univers. En respectant les traditions des ancêtres, des valeurs naturelles et vénération de ses dieux, l'homme aspire à une énergie positive. La parole est dans cette culture une notion sacrée, où crée un instrument par lequel on peut établir une confiance entre les individus. Néanmoins, au sein d'une organisation, la réalité est différente -

²² Rabasso A. Carlos, Rabasso Javier, *Introduction au management multiculturel*, Elipses, Paris, 2007, p. 96-101.

l'importance de la famille, d'un père auquel la société octroie un rôle prééminent vis-à-vis des ses enfants repose sur certain normes de conduit et des règles complètement distinctes au monde occidental.

Même les castes ici sont fondées sur les liens claniques, religieux et économiques. Les castes supérieures ont une obligation d'assistance envers les castes inférieures. La colonisation a laissé ses traces sur ce continent, où l'autosuffisance de son pays a presque disparue, tandis que l'Afrique est devenue une réserve des matières premières, produit agricoles, mains d'œuvre à faible coût, ainsi que l'effort de la société occidentale de détruire les mécanismes traditionnelles de solidarité est propre au peuple de l'Afrique.

Pour mieux comprendre la complexité du management de l'Afrique il faut le diviser en trois catégories. Le premier est le management de type occidental- *manangement post-instrumental* où les élites formés avec peu d'expertise en management, puis les managements africains de nature traditionnelle- *managemenet post-colonial*, dans ce cas le management est orienté vers le résultat, ainsi que le nouveau modèle de management africain connu comme - *African* renaissance où le management est orienté vers les personnes.²³

²³ Rabasso A. Carlos, Rabasso Javier, *Introduction au management multiculturel*, Elipses, Paris, 2007, p.102-107.

2. Le rôle du management multiculturel dans les entreprises contemporaines

Cette partie couvre la notion du management multiculturel – surtout à la base des approches des équipes multiculturelles, les avantages et désavantages du management multiculturel, du rôle d'un dirigeant, de la communication multiculturelle, les conflits au sein d'une équipe multiculturelle et bien une compréhension des différences culturelles.

2.1. Le management des équipes multiculturelles

Au cours de la partie précédente, nous avons vu comment se divisent et varient les cultures particulières afin de mieux comprendre la notion du management multiculturel et sa compréhension et implémentation aussi dans le monde d'affaires que dans les sociétés eux-mêmes. Dans cette partie nous allons donc étudier les différents courants du management interculturel.

« D'un point de vue pratique, on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et rationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise en vue d'améliorer sa performance économique et social. »²⁴

La mondialisation entraîne une nécessité des entreprises de s'accoutumer aux changements dans la société contemporaine où les entreprises deviennent de plus en plus multiculturelles, a entraîné que la diversité culturelle forme un axe fondamental de la gestion des entreprises. C'est surtout le domaine des équipes de travail qui y est influencé, étant donné qu'on attend des équipes une coopération des acteurs internes et externes en vue d'atteindre des buts communs. La diversité culturelle peut fortement influencer la culture interne de l'entreprise, ainsi que peut engendrer des problèmes de relation et de compréhension entre les individus.

Un message ou une attitude mal interprété peut provoquer des tensions et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun. Les équipes multiculturelles doivent

²⁴ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.100.

être traitées comme une gestion à part dans le management d'entreprise lorsque la fragilité des équipes multiculturelles est très fréquent par rapport à des équipes mono-culturelles.

Néanmoins, une telle diversité culturelle apporte des nouvelles innovations, des idées fraîches et favorise la créativité. Selon les études contemporaines la productivité des équipes multiculturelles peut être aussi nettement plus élevée ainsi que contrairement franchement plus faible que celle d'équipe mono-culturelles.

Mettre en œuvre une démarche interculturelle est une opération délicate à réaliser. Le but est de gérer cette diversité culturelle et puis d'exploiter ces différences en avantage concurrentielle. Ici la connaissance des caractéristiques de chaque culture doit être suffisante pour que le mis en place en termes de méthodes et de processus soit efficace. Il est essentiel de savoir comment les cultures vont réagir entre elles au lieu de travail.²⁵

Que signifie une équipe multiculturelle ?

Des membres d'une même organisation provenant des différents horizons culturels. Bien que les membres dont les activités d'affaires sont à l'étranger et qui travaillent ensemble.

Fonction des équipes multiculturelles

- Une possibilité d'un nouveau marché à pénétrer exige une équipe bien appropriée, tant que les créations des nouvelles opportunités s'y attachent.
- Les projets internationaux et leur coordination.
- Le développement d'une stratégie internationale.
- Les marchés mondiaux exigeant des produits et services bien adaptés à une culture particulière.
- La formation.
- La transmission de la technologie et d'un savoir-faire.
- L'expérimentation des nouvelles idées.
- Dans des marchés clés les besoins de la clientèle diverse est évaluée.

²⁵ Loth Désiré, *Le management interculturel*, L'harmattan, Paris, 2006, p.91-93.

Comment diriger les équipes multiculturelles

- Mettre en place des styles différents de management de leadership pour les cultures diverses.
- Une communication claire, ici le dirigeant devrait être prêt à répondre autant de questions que possible. Tant qu'aider les membres à constater les cibles et perspectives communes.
- Un bon leader demeure alerte aux changements et change ses atouts conséquemment.
- L'accent est mis sur les avantages des différences agissant au sein d'équipe.
- Il est souhaitable de laisser circuler les idées dans l'équipe avant qu'un leader exprime le sien pour obtenir plus d'information et de commentaires provenant d'équipe.
- Un bon leadeur devrait agir plutôt comme un animateur qu'un contrôleur, ainsi qu'être prêt à offrir de l'orientation et apporter de nouvelles approches.
- Des questions ouvertes et débats sont importantes afin d'encourager l'équipe à l'interaction et les inspirer pour franchir les obstacles et accomplir plus.²⁶

Avantages des équipes multiculturelles

- Une base des avantages à fournir le potentiel des idées créatives.
- Telle équipe regroupe et abrite des gens ayant des compétences et connaissances divers, qui ont une connaissance de marché locale bien qu'ont une vision universelle des affaires.
- Elle fournisse une intelligence collective.
- La connaissance internationale et à la fois la connaissance locale assure un conduit à des décisions basées sur des informations complètes adaptés pour l'environnement local bien que celui international.
- Des résultats exceptionnels peuvent être atteints.
- Les avantages concurrentielles étant atteint par des bais des idées innovatrices.

²⁶ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p.136.

Les risques et précautions

- Des difficultés linguistiques peuvent aboutir dans une exclusion d'une ou de plusieurs personnes.
- Plusieurs personnes des différentes cultures afin qu'aucune culture ne domine.²⁷

Les pièges d'une équipe multiculturelle

Tant que l'entreprise tente de regrouper le personnel des deux ou plusieurs cultures différentes, les mécontentements réciproques peuvent prendre le relais. Ici comme un exemple peut nous servir un lien de travail ou l'équipe des Français et celle des Américaines se trouvent et partagent leurs connaissances et capacités sur le même projet.

« Évidemment, les employés français avaient été formés dans un régime universitaire français et les ingénieurs américains, dans un régime universitaire américain. Ils ont énormément de difficultés à se comprendre et à faire preuve de patience les uns envers les autres parce que, selon les Américains, les Français poussaient à l'excès l'analyse de tous les éléments tandis que, de l'avis des Français, les Américains agissaient sans réfléchir et ne consacraient pas assez de temps à l'analyse. »²⁸

Les relations d'équipe

Une équipe internationale ou multiculturelle est bien dirigée lorsqu'il existe une compréhension forte des atteints culturels ainsi que la façon de les traiter. Cela exige une bonne communication et confiance - ce qui contribue à une performance élevée d'équipe. Pour pouvoir bien gérer une équipe multiculturelle, il est donc essentiel de connaître des attentes diverses.

Bien que la communication et une relation positive au sein d'entreprise assure de meilleurs résultats possibles. Pour éviter des tensions au sein d'une telle équipe où les attentes se varient, les réunions doivent se dérouler selon un ordre du jour afin d'établir les tâches et les objectifs.

²⁷ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 127-128.

²⁸ <http://www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/v04n03/1-2-fra.asp> 19/12/2011

Gérer les attentes d'équipe – un bon dirigeant à faire :

- Un cadre devrait assurer un terrain d'entente au sein d'équipe multiculturelle.
- Voir comment se complètent les membres de telle équipe. Soutenir les avantages des différences culturelles afin d'augmenter le niveau de la créativité plutôt que d'accentuer les différences.
- Utiliser des moyens possibles pour soutenir une cohérence au sein d'équipe, ainsi qu'utiliser l'identité des individus divers dans l'intérêt du groupe.
- Mener toute équipe à regarder dans la même direction ainsi que chercher le même but.
- Encourager l'apprentissage mutuel pour pouvoir créer une valeur ajoutée pour les clients.
- Soutenir les membres d'équipe afin qu'ils appréhendent à une idée de puissance de travail en équipe où un travail d'équipe est capable de résoudre n'importe quel problème.²⁹

Évaluer les besoins multiculturelle d'une équipe.

Pour que nous puissions évaluer avec succès les besoins multiculturels d'une équipe il faut compter d'avoir les quarts compétences :

- La capacité de reconnaître les différences culturelles.
- Avoir une expérience dans ce champ d'activité.
- Avoir une bonne expérience sur le marché.
- Des compétences fortes concernant communication et relations interpersonnelles.

Bien que faut-il mentionner aussi une nécessité de se méfier des préjugés concernant d'embauche de nouveaux employés, où les employeurs tentent d'utiliser une stratégie qui exclue souvent des candidats de valeur. Bien que les types de test que les candidats subissent – comme le test d'intelligence, test d'intelligence émotionnelle, ou autres sont inadaptés à telle ou telle culture. Ces moyennes peuvent se rendre plutôt néfastes pour

²⁹ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 130.

l'organisation, lorsque ces pratiques tentent d'écarter certains candidats comme les nuances culturelles ne sont pas considérées ici.³⁰

La culture commune

Chaque équipe devrait avoir une vision partagée, une base sur des intérêts communs ce dont peut être décrit comme une culture commune. Cette notion d'une culture commune sert à rassurer à tous des atteints partagés ainsi qu'appartenance à un groupe.

Les valeurs partagées

Devraient être encouragées par le dirigeant qui vise à maintenir le bien-être de tous, traiter les membres d'une équipe avec égalité, sans partie prise. Puis promouvoir l'honnête, autrement dit d'être direct l'un envers l'autre bien que partager connaissances et expériences afin de produire des meilleurs résultats.

Le sens de l'équipe

Le sens d'équipe devrait avoir sa base dans une organisation quiconque, monoculturelle ou bien multiculturelle. Comme un exemple peut nous servir la nécessité des membres d'être à l'heure. La compréhension du temps varie selon les cultures particulières. Cet aspect doit être donc respecté et mis en place afin d'établir un esprit de discipline.

Les recommandations pour une communication convenable au sein d'équipe multiculturelle

- Un langage clair, propre, simple et franc pour rassurer une compréhension commune.
- Les suppositions devraient être évitées, chaque devrait se rassurer qu'il comprend bien.
- Toujours prendre en compte les différences culturelles qui peuvent être dès fois mal compris ainsi que la perception de la part d'autre culture peut varier.
- Un rythme confortable pour toute équipe devrait être mise en place.

³⁰ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p.131.

- Tenter de résoudre les problèmes plutôt que blâmer les individus.
- Respect les valeurs et culture de chaque membre.
- Toujours garder en esprit qu'une bonne communication entraîne une meilleure compréhension et celle-là entraîne une confiance.

Le besoin d'une organisation bien structurée

Le management devrait définir une structure d'une organisation qui établie des procédés claires, des rôles de chacun bien définis (chacun doit bien connaître son rôle), ainsi que rassurer que chacun est au courant concernant les dates limites. La performance étant aussi contrôlée afin de réviser régulièrement des progrès.³¹

2.2. La diversité culturelle au sein de l'entreprise

Manager une équipe multiculturelle représente un défi pour l'entreprise qui vise à aborder son activité sous un angle essentiellement économique. L'environnement multiculturel peut donc représenter un élément ensaisinant pour le management où des cultures différentes se manifestent de manière plus ou moins larvé, par des problèmes spécifiques liés aux cultures particulières, ainsi que par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines. Autant que des « chocs culturels » par rapport aux autres entreprises étrangères. L'impact des différentes cultures sur la gestion internationale est donc réel.

L'internationalisation des firmes était presque une condition vitale pendant les dernières décennies pour rester compétitive dans sectaires secteurs. Étant donné que les marchés nationaux sont devenus exigus et souvent en voie de saturation mène les entreprises d'éteindre ses activités à d'autres zones géographique. Si les entreprises souhaitent créer d'autres filiales à l'étranger, elles doivent très souvent se regrouper ou s'associer dans le cadre de fusions-acquisitions. Le savoir-faire et le développement exigent une coopération et regroupement pour se rendre utile.

³¹ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 135.

Le monde des affaires s'est donc profondément transformé au cours des dix dernières années. Les entreprises sont progressivement devenues des groupes multiculturels et multilinguistiques où les caractéristiques spécifiques d'une culture se reflètent. Nous pouvons donc constater que les entreprises emploient de plus en plus des employés provenant de nombreux pays et des cultures différentes ainsi que de les amènent à cohabiter au sein d'un même espace et dans la même direction.

Comme un exemple peut-nous servir *le Groupe Danone* qui a accéléré depuis 1997 l'internalisation de ses activités et qui valorise des trois leaders mondiaux – Danone, Evian et Lu dans 120 pays. Danone a toujours été considéré plutôt comme une entreprise typiquement française néanmoins Danone a ouvert son capital à des investissements étrangers. 74 % des employés est en dehors de l'Europe occidentale. En ce qui concerne de la diversité culturelle, ses employés créent 1/3 de culture française, 40 % des nationalités européenne hors les Français, 16% d'Américaines – Nord et Sud et 11 % d'Asiatiques.³²

Un autre cas peut nous amener vers une compagnie française *Eurostar* avec 65 % de part du marché aérienne au niveau de l'Europe. Cette compagnie ayant trois pays fondateurs, elle est devenue un groupe multiculturel puissant qui a réussi à rendre sa diversité culturelle en avantage distinctive sur le marché. Sa force repose surtout sur un management efficace qui a réussi à consolider les trois cultures - française, britannique et belge fédérées autour d'équipes cosmopolites.

Cet avantage culturel répond aux besoins des marchés contemporains d'une clientèle internationale, donc Eurostar fait appel à un personnel diversifié avec une vingtaine de nationalité.

Le respect des cultures nationales, la fierté d'appartenance au Groupe et la productivité sont des valeurs reconnues à Eurostar. Ce n'est pas donc par hasard qu'Eurostar est considérée par de nombreux spécialistes de l'interculturel comme une référence d'un bon management multiculturel.³³

³² Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 68,

³³ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 69.

Le multilinguisme comme levier de croissance internationale

Même si le marché d'emploi offre de personnel qualifié à répondre au besoin de multilinguisme, même aujourd'hui un nombre assez élevé des entreprises font l'erreur de se contenter de l'anglais pour communiquer aussi au sein d'entreprises qu'un moyen de communication externe. Ce phénomène freine la diversité culturelle ainsi que la croissance d'innovation. Donc l'utilisation exclusive de l'anglais ne suffit pas.

Si l'entreprise souhaite saisir le potentiel existant sur le marché, un investissement dans les langues des pays où elle intervient lui donne un avantage concurrentiel non négligeable. Nous pouvons constater que les grandes entreprises favorisent le multilinguisme pour mieux entrer et dominer les marchés extérieurs, autant que la maîtrise des langues permettrait à l'entreprise d'adapter sa stratégie de développement international de manière plus précise et durable.³⁴



Image n° 4³⁵

³⁴ http://www.wmaker.net/m-tribune/La-diversite-culturelle-un-avantage-concurrentiel_a31.html

³⁵ <http://www.wmaker.net>

2.2.1. Les cinq types d'une compréhension des différences culturelles au milieu professionnel

Au sens étroit, nous pouvons distinguer cinq types d'une compréhension d'autre culture au milieu professionnel.

Premièrement ceux qui *nient l'existence des différences culturelles* et ne voient aucune nécessité d'y sacrifier leur attention. Si la plupart des dirigeants et personnel vise à suivre cette hypothèse, les groupes minoritaires ici souffrent d'un manque de respect ainsi que se sentent isolés des autres.

Un autre type peut être décrit comme des *défenseurs* – qui se rendent compte des différences culturelles, mais sont convaincus que seul leur « chemin » est la bonne. Ceux qui ne s'adaptent pas sont vus comme incompetentes, sourdes et impolies. Les obstacles des différences culturelles sont vus comme un obstacle à éliminer en établissant un mode unifiant des règles de défenseurs.

Le troisième type peut être décrit comme des *universalistes* – donc ceux qui admettent les différences culturelles et qui croient que pour surmonter telles différences entre les cultures, il suffit d'exprimer l'amitié et politesse. Mais il faut faire attention, car même si la politesse, amitié et du respect sont des notions universels, chaque culture les perçoit d'une manière différente et certaines limites ici jouent son rôle.

Le quatrième type représente des individus qui ont des *origines multiculturels* ou bien qui ont passé beaucoup de temps à l'étranger. Donc ceux-ci n'ont aucune difficulté à s'accoutumer vite aux cultures différentes en même temps.

Comme le dernier type peut-nous servir ceux qui *tolèrent les différences culturelles* mais c'est tout. Des faibles compétences interculturelles empêchent d'identifier telles différences, les comprendre et prendre une décision pour les surmonter.³⁶

³⁶ <http://duffkova.blog.idnes.cz/c/237411/Interkulturni-management-a-kulturni-rozdily.html> 22/12/2011

2.2.2. Les nouvelles démarches dans le management multiculturel

Comme une réponse à nombre de plus en plus élevé des entreprises de management multiculturel, beaucoup de firmes spéciales orientent leurs activités vers ce phénomène et offrent ses services dans le secteur de multiculturalisme. Ces firmes spéciales se concentrent sur des personnes et entreprises qui évoluent à l'international ou dans un univers multiculturel. Les firmes spéciales peuvent aider à comprendre le nouvel environnement, décoder le comportement et apprendre à communiquer, négocier et manager avec succès dans un contexte multiculturel.

À part des firmes de moyen taille, nous pouvons trouver beaucoup des individus offrant ses services et aide à l'égard d'apprendre à s'orienter dans une culture spécifique non seulement dans un secteur des affaires, mais aussi concernant des spécificités culturelles et coutumes d'un pays.

Les firmes offrent ses services spéciaux dans le secteur de multiculturalisme :

- « Coaching interculturel pour intégrer les différences culturelles dans le mode de management et de communication.
- Team-building multiculturel pour instaurer une relation de confiance, créer un langage commun et des processus validés par tous les membres de l'équipe.
- Ateliers interactifs pour travailler sur un projet interculturel.
- Actions de conseil pour intégrer la dimension interculturelle dans le choix stratégique.
- Conférences interculturelles sur les enjeux internationaux ou les spécificités d'une zone géographique.
- Gérer les ressources humaines internationales.
- Réussir son expatriation.»³⁷

³⁷ <http://www.akteos.fr/>

2.3. La communication interculturelle au sein de l'entreprise

Dans cette partie nous allons traiter la notion de la communication et son rôle dans une équipe multiculturel, ainsi que la responsabilité du management d'un flux de la communication entre les salariés et de la part des dirigeants.

Étant donné que les organisations sont devenues européennes voir mondiales, la communication interculturelle prend le relais dans la gestion et le développement des entreprises.

Les enjeux de la communication interculturelle

La communication au sein d'entreprise comporte de la communication interne, destinée à diffuser l'information à l'intérieur de l'organisation, départements, services et unités. En revanche, la communication externe est destinée à promouvoir l'activité de l'entreprise et son image. La communication a une mission stratégique et doit concilier l'efficacité et cohérence afin que les messages puissent s'insérer dans un même système afin qu'ils se renforcent.³⁸

La communication ayant sa base sur le codage et décodage d'un message entre émetteur et récepteur, ici la question d'une barrière culturelle peut avoir une conséquence sur le processus de codage et décodage des acteurs. La communication interculturelle se traduit par une tendance à l'imagerie entre les individus en renforçant les aspects culturels et symboliques de la communication. La nature du message peut être donc modifiée auprès des cultures différentes.

L'engagement du dirigeant

La cible de chaque responsable devrait être une stratégie à motiver son équipe face aux autres cultures afin de profiter de cette diversité, veiller à communiquer une cohérence interne et externe en montrant son équipe que la diversité culturelle est au cœur de la stratégie clé de l'entreprise. Le niveau d'engagement d'un dirigeant est crucial, comme c'est lui sur lequel repose une capacité de répondre aux inquiétudes et difficultés relatives aux différences et perceptions d'attentes des acteurs internes et externes de l'entreprise. Il doit y exister une confiance entre le dirigeant et les autres acteurs - salariés, fournisseurs, clients,

³⁸ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 192.

dans ce cas une communication « interactionniste » est privilégiée ici pour promouvoir une communication adaptée au contexte de la diversité.

Le dirigeant doit donc être capable de définir et diffuser une vision claire et des objectifs partagés à l'ensemble de son environnement. Le dirigeant se doit de développer des qualités personnelles – compréhension, empathie, tolérance et ambiguïté, puis de qualités professionnelles – compétences linguistiques, responsabilité, expériences diversifiées, en dernier lieu des compétences organisationnelles compatibles avec les cibles et la culture de l'organisation.

2.3.1. Les rôles des dirigeantes en matière de communication interculturelle

Au niveau de la communication interne

- Rôle de symbole – le dirigeant doit faire valoir des valeurs fortes, mises en place et acceptées par l'ensemble des équipes.
- Rôle de leader – capacité fort de motiver son équipe par l'aide de ses messages (discours, lettre, intervention), ainsi que donner un exemple et montrer que les différences constituent un atout vital menant à la réussite de l'entreprise.
- Rôle d'agent de liaison – le dirigeant ici contribue fortement à la fortification des liens entre les différents acteurs pour parvenir à la réalisation de synergie entre les équipes.

Au niveau de la communication externe

- Rôle d'observateur – le dirigeant recherche et reçoit toute information pouvant renforcer ou contrairement réduire la cohérence externe, c'est-à-dire il faut qu'il prenne une attention aux propos ou actions contradictoires provenant des acteurs divers de son équipe.
- Rôle de diffuseur – le dirigeant doit s'assurer que les actions et informations parviennent aux bons interlocuteurs afin d'assurer les relations fructueuses de l'entreprise avec ses différentes partenaires.
- Rôle de porte-parole – le dirigeant veille à promouvoir les valeurs d'entreprise, en se représentant vis-à-vis de l'extérieur de son organisation, ses collègues et employés.

La communication - un réseau international

La globalisation mondiale aborde des frontières du monde d'affaires ce qui aboutit en internalisation des entreprises qui implémentent des équipes composées de personnel qui se trouvent dans des endroits divers.

La réussite d'une telle équipe dépend d'une bonne *cohésion* où il faut développer le sens de la connexion qui unira l'équipe à travers le temps et la distance ainsi que souligner le sens d'engagement. Puis le maintien de la communication en gardant en tête les différences culturelles.

Faire suivre la communication orale par écrit. Veiller à retourner les appels téléphoniques dans un délai d'une demi-journée ou bien en moins de 48 heures. Ici il faut aussi prendre en compte que le receveur a une culture différente, donc il faut ajuster la communication en conséquence.³⁹

Même si nous vivons dans une époque des technologies nouvelles, il ne faut pas négliger le contact humain, bien qu'établir des contacts réguliers aussi avec les collègues qu'avec les clients.

2.3.2. Les pièges de la communication interculturelle

La perception et la compréhension du message étant influencées par les valeurs et la culture de l'entreprise ainsi que son histoire, valeurs du pays concerné et surtout par la sensibilité culturelle, peut faire varier et conduire à des attitudes différentes voire contraires.

Par rapport à des acteurs internes :

Afin d'éviter des incompréhensions avec une partie des membres d'organisation, le management de l'entreprise doit maîtriser et structurer les discours et symboles véhiculés.

Comme un exemple typique peut-nous servir le mot « contrôle » qui a une connotation différente selon le pays d'origine. Dans une équipe américaine le mot contrôle signifie et représente un élément essentiel du management permettant de mieux fixer les conditions d'attribution et de vérifier la situation financière de l'entreprise. Ainsi que le

³⁹ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 137

contrôle permet d'évaluer des performances individuelles et collectives ce qui est considéré par la culture américaine comme un acte normal.

A l'inverse la culture latine (France, Italie, Espagne) étant habituée à un management plus paternaliste, perçoit le mot contrôle d'une manière négative - perte de temps et qui n'est pas forcément lié à la rentabilité ou efficacité. Il est avant tout considéré comme un manque de confiance de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs et où le contrôle est utilisé par la direction pour surveiller les salariés.

Par rapport à des acteurs externes :

La communication externe peut être une source de mésentente entre les partenaires, même si l'on maîtrise une langue étrangère. Ces mésententes existent surtout grâce au fait que les attentes et perceptions des cultures différentes ne sont pas tout à fait les mêmes vis-à-vis du produit, du service ou des enjeux de la relation. Comme un exemple peut nous servir un cas d'une politique de communication publicitaire sur des produits détergents en Allemagne et au Brésil. Le message à la publique est le même - le prix, la qualité, etc., pourtant est perçu d'une manière différente.

Les Allemands vont faire valoir les qualités techniques et scientifiques du produit pendant que les brésiliens privilégieront la notion symbolique du message, l'image du produit- bonheur, environnement et convivialité.⁴⁰

La communication interculturelle joue son rôle aussi en cas d'acquisition ou fusion d'une entreprise. Ici le lancement efficace est important, car même si nous pouvons trouver plusieurs méthodes comment renseigner et implanter le personnel de l'entreprise rachetée au niveau demandé, les workshops, une discussion profonde entre les parties engagées, des discussions modérées, des vidéo présentations, des films documentaires ou bien une solution au cours des situations de modèle, qui permet un rapprochement des uns envers les autres. Néanmoins, toutes ces données mentionnées perdent sa valeur si celles-ci ne sont pas mises en place « à l'heure », donc dans un délai suffisant qui permet aux dirigeants et propriétaires d'harmoniser leur culture avec celle de l'entreprise rachetée. Prendre les pas nécessaires seulement au cours du processus d'acquisition etc., peut sûrement entraîner des

⁴⁰ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.188-195.

échecs, car la vitesse des changements, les idées, coutumes et modes de directions sont différentes et ne peuvent être changés d'un jour à lendemain.

Il est essentiel que le management d'une telle entreprise soit prête à tous les pièges au cours d'implémentation de la nouvelle culture, qui ne devrait pas entamer complètement celle prédominante dans l'entreprise et des conflits ou problèmes possibles soient résolus d'une manière où tous les parties concernées soient contentes.⁴¹

2.4. La communication non verbale au niveau de la communication multiculturelle

La communication ne se limite pas aux discours et paroles. Ici joue un rôle important l'espace, le temps, paralangage, manifestation sensorielle et personnelle, mouvement physique et corporel ainsi que les éléments symboliques, qui contribuent à la communication non verbale - qui représente un autre mode de communication interpersonnelle. Un mal conduit de la communication non verbal dans le monde des affaires peut avoir des conséquences néfastes et amener à des malentendus préjudiciables.

C'est surtout le rôle du regard (contact avec les yeux) dépendant du pays où il faut faire attention aux significations différentes et induire en erreurs sur les intentions de l'interlocuteur. La communication non verbale s'appuie fortement sur la notion d'espace et du temps qui constituent un axe de la communication non verbale. La gestion de priorité, emplois du temps, temps de préparation, temps d'adaptions à une nouvelle situation etc., sont vus différemment dans les cultures variées.

Si nous comparons deux cultures tout à fait différentes, celle de l'Amérique où le rythme de la vie est très vite et où les résultats doivent être atteints rapidement ainsi que doivent être exploitables.

Contrairement les Africaines accordent de l'importance à l'écoute, à l'observation et au ressenti ainsi que leur rythme de la vie est plus lent. Le rôle de l'espace détermine aussi une culture. Ici la distance personnelle (sphère d'intimité) et sociale (sphère d'autonomie) sont établisent entre les individus. La distance personnelle correspond au degré de

⁴¹ Petříková, Růžena a kol., *Lidé v procesech řízení (multiculturní dimenze podnikání)*, Professional Publishing, Praha, 2007, p. 57.

proximité physique - chaleur humaine, corps, puis sensorielle - odeur, respiration. La distance sociale en revanche représente la limite du pouvoir sur autrui dans un contexte socioprofessionnel. Au sein d'une équipe s'est aussi l'espace dans un bureau qui distingue une certaine relation du pouvoir ainsi que l'espace intime et social qui protège l'individu des autres.

Par exemple les Américaines et les Canadiennes représentent les cultures typiques où la distinction entre la sphère professionnelle et privée est bien évidente. Ici l'espace personnel est privé à enfouir à l'intérieur de l'individu, ainsi que les barrières entre eux et leur environnement sont établies. Établir une proximité physique en public cause beaucoup de difficultés aux Américaines et Canadiennes. En revanche, pour des Saoudiens le fait de se toucher quand ils se rencontrent est tout à fait normal, car le rapport entre la sphère professionnelle et privée s'avère entièrement différemment.

Pour maîtriser la communication par rapport aux autres cultures il est essentiel de se renseigner sur la gestion du temps et l'espace dans cette culture pour éviter des malentendus imprévus.⁴²

⁴² Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.196.

2.5. Les conflits culturels au sein d'une équipe multiculturelle

La peur de différence et les préjugés représentent des obstacles à une ouverture sur l'autre et à la reconnaissance des autres. Des petits conflits peuvent aboutir en problèmes graves et difficiles à gérer.

Certain niveau de friction règne toujours au sein d'une équipe multiculturelle. Chacun tend à juger et appréhender l'autre culture par rapport à la sienne, ce qui est tout à fait naturel. Le danger ici réside donc dans la menace de stéréotype et généralisation négative.

Selon les études en psychologie cognitive, une personne a la tendance à catégoriser tout simplement parce qu'il serait difficile et couterait du temps de se concentrer aux caractéristiques de chaque individu qu'il rencontre. Ainsi chacun a la tendance à classer les autres dans un groupe distinctif.

Les erreurs courantes à l'origine des conflits culturelles

Les conflits ici peuvent provenir d'utilisation consciente ou bien inconsciente où la réalité est notamment simplifiée au travers de stéréotypes, préjugés ou de jugements de valeurs. Une personne étant confrontée à un autre groupe doit faire face à des idées préconçues qui lui permettront de réduire la complexité (simplification cognitive), puis augmentation de sentiment (refus de sortir de son cadre de référence), au dernier moment le besoin de renforcer l'estime de soi par une dévalorisation de l'autre (subjectivité de perception).

Les stéréotypes ici jouent un rôle significatif, nous pouvons les décrire comme des ressources cognitives limitées qui conduisent un individu à recourir à établir des catégories. Cette notion peut se traduire par une perception générale qu'un individu a une certaine tendance à voir tous les membres d'un groupe sans distinction. Ces tendances se démontrent surtout lors d'un premier échange entre les individus d'une nationalité différente.

Ici nous pouvons décrire les stéréotypes vivement ressentis entre la culture française et allemande. Les Français tendent à voir les Allemandes comme strictes, rigides, efficaces et disciplinés. À l'inverse ces derniers sont jugés par les Allemands comme désordonnés, peu travailleurs, râleurs et chauvins.

Le stéréotype, en raison de son caractère simpliste répétitif présente donc un piège dangereux.

Les préjugés – autrement dit, juger avant de parvenir à une conclusion au sujet d'une personne (juger) avant même de la connaître (pré). Les préjugés amènent les individus à apprécier son interlocuteur en fonction de son appartenance catégorielle, car les jugements s'appuient sur des évaluations des généralismes, a priori, sans fondement empirique ou rationnel. Les préjugés en comparaison des stéréotypes sont plutôt négatifs. Si nous considérons que nous éprouvons un rejet envers une nationalité, ici telle est de l'ordre du préjugé. En revanche, associer une nationalité à un certain comportement relève du stéréotype.

Les jugements de valeurs - tendent à être hiérarchisés lorsque la hiérarchie est utilisée par un individu comme un critère lors du jugement et du choix. On accorde une certaine importance aux valeurs, donc celles-ci ont une charge affective où l'adhésion résulte d'un mélange de raisonnement et l'intuition et expression des préférences. Un jugement est conséquemment un énoncé normatif qui affirme ce qui devrait être et non ce qui est.⁴³

La notion de management n'a pas cessé de développer depuis des décennies. L'importance est mise sur le rôle de globalisation et conséquemment sur la gestion d'une démarche interculturelle ce qui est une opération délicate à réaliser.

⁴³ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 85-91.

2.6. L'impact des différences culturelles sur presque tout ce que nous faisons

Que de fois entendons-nous des phrases dans une culture ou une autre ? Un faible niveau des connaissances concernant des autres cultures, leurs coutumes et surtout une compréhension incorrecte de ce dont on voulait dire peut entraîner des malentendus entre les interlocuteurs. Comme un exemple peut nous servir une phrase « c'est votre problème » ou bien « c'est ton problème » qui est utilisée surtout en France ou dans certaines autres cultures. Cette phrase peut être dite à quelqu'un, même à un ami, bien que cette phrase en France veut dire : vous êtes mieux placé que quiconque pour résoudre ce problème. Ainsi que ceux qui la disent, peuvent nous donner des suggestions ou opinions, mais ne peuvent pas intervenir à résoudre le problème.

Ici nous pouvons voir la déférence majeure, comme dans la plupart des cultures et pays, la République tchèque y compris perçoit cette phrase d'une manière négative, ce qui entraîne de mauvaises tentions et blocages.

Multiculturalisme ou cultures multiples ?

« Chacun s'identifie à différents groupes d'appartenance qui ne se superposent pas forcément – ni en intensité ni en nombre – avec la communauté nationale. Tel habitant de Paris est « *de Paris* » quand il discute avec un étranger, il est « *du Sud-Ouest* » quand il parle avec un Breton, il est « *de Toulouse* » quand il rencontre un Bordelais, il a des origines « *d'Espagne* » quand il mentionne ses grands-parents exilés dans la ville rose sous Franco. Et sa culture n'est pas seulement géographique, elle est de tel métier, de telle entreprise, elle est aussi littéraire, cinématographique, etc. »⁴⁴

Lorsque le poids des mots soit immense aussi dans la communication orale ou écrite, il faut mentionner la nécessité d'omettre des erreurs qui peuvent entraîner le moment où un mot est confondu avec un autre. Il suffit d'oublier une lettre et le mot peut changer complètement sa signification, p.ex. poisson – poison, ici nous ne voudrions sûrement pas offrir à notre partenaire commercial un poison à manger.

⁴⁴ http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/le-multiculturalisme-en-france-faux-debat-et-vraies-questions_11/02/2011

Tant que la phrase « Quel temps misérable aujourd'hui ! » vivement utilisée par la plupart des cultures, est très mal comprise dans une culture musulman, où le climat quel que soit est une grâce de Dieux.

La phrase « Qu'est-ce que je peux faire pour vous ? » est couramment utilisée dans la culture occidentale, néanmoins, peut être interprétée par d'autres cultures comme un moyen de se débarrasser de quelqu'un au plus vite, comme si on disait : Allez vite, dites-moi ce que vous voulez, parce que je suis occupé et pressé.

Pour prévenir tels méprises, il est essentiel de peser ses mots et ceux des autres. Bien que préférer les formules de salutations communes pour les cultures - s'il y en a telles. Toujours vérifier notre correspondance avant de l'envoyer afin d'éviter que les mots se transforment en d'autres moins éloquents.⁴⁵

Le débit et le ton de la voix

Les différences culturelles peuvent même concerner le niveau du *ton de la voix*. Ici nous pouvons voir les différences selon pays particuliers. Laissant à côté des clichés typiques pour certains pays - p. ex les Italiens plutôt crient que parlent, nous pouvons remarquer que par exemple que les Américaines sont ceux qu'on peut facilement entendre dans les rues d'Angleterre où ses citoyens se méfient d'être bruyants.

Le début et le ton de la voix varient d'une culture à une autre. Une culture préfère parler très bas de façon à peine audible, en revanche dans une autre culture on parle fort, même très fort. Dans certaines cultures une hausse de voix n'a rien à voir avec l'agressivité, d'un autre côté la voix basse dans certaines cultures ne peut pas être confondue avec une forme de timidité ou manque de dynamisme ou d'intérêt.

Il faut tenir donc en tête ces différences et traditions et de les respecter et comprendre chaque fois les règles du jeu.⁴⁶

⁴⁵ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 11-13.

⁴⁶ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 15.

Les règles de jeu

Les différences culturelles peuvent être clairement perçues dans le monde de gastronomie. En Angleterre les invités sont censés de manger tout ce qu'il y a dans leur assiette pour montrer leur appréciation d'un repas. Au contraire en France c'est la question de politesse de laisser un morceau de nourriture pour montrer qu'on a mangé suffisamment.

Pointer le doigt est souvent entendue d'une manière négative dans une culture quiconque, ainsi que de se faire servir par la main gauche est considérée dans certaines cultures comme un geste « hors de politesse ». Bien que faut-il compter avec le statut différent des femmes et des hommes dans les cultures variées et le respecter.

Les influences culturelles

Chaque culture est plus au moins influencée par sa migration culturelle, son histoire, sa religion et sa langue qui la forment et changent. Parmi ces éléments appartiennent :

- Les influences de la famille : chaque personnage est influencé par sa famille surtout dans l'âge de 0-12 ans. Les valeurs morales, religieuses et les goûts culinaires construisent la personnalité de chacun.
- L'influence des écoles : l'école complet le travail effectué par les parents et contribue au développement psychologique de l'enfant.
- L'influence de la religion : certaines cultures tiennent à la religion plus que d'autres. En tout cas la religion forme la culture donnée, même s'il y a des gens croyantes ou pas.
- L'influence de l'information par les médias et la télévision : chaque personne est plus ou moins subie à l'influence des médias d'une façon ou d'une autre. Il est presque impossible d'ignorer la puissance des médias et de la télévision.
- Les influences des valeurs de société : la culture nous influence sur chaque étape de la vie, ainsi que sur les tâches quotidiennes, le mode d'habillement, de coiffe, le

mode d'agissement, nos estimations, notre perception de monde d'affaires, notre image, nos décisions, perception des conflits et le fond de notre pensée.

- L'influence du langage corporel : si la culture influence la perception de l'un à l'autre, le langage corporel y contribue et se définit par des gestes ou bien leur interprétation. Chaque culture possède son propre code corporel. Chacun utilise la communication non verbale pour renforcer la signification de ce qu'il dit. Ici il faut se méfier de mésentente ce qui cause des malentendus.⁴⁷

La première démarche est l'essentiel en rencontrant une autre culture. La première phrase est très importante et très intimidante, surtout quand un individu n'a que des faibles connaissances sur l'autre culture. Ne se renseigner bien avant de faire face à une autre culture montre un manque de tolérance et d'intérêt. Il faut tenir en tête au moins l'information de base concernant les cultures :

- Culture arabe : exige qu'on soit aimable, serviable, affable, chaleureux, tout en se souvenant qu'il s'agit d'une culture « fleur de peau ».
- Culture asiatique : exige un traitement très doux, discret, extrêmement poli et respectueux. Ici il s'agit d'une culture pleine de mystère.
- Culture européenne : exige un raffinement et politesse, ainsi que faut-il se rendre compte qu'il s'agit d'une culture étant très fière de son histoire et de sa culture.
- Culture nord-américaine : fait référence à la vitesse, dynamisme, la parole de force et sa résonance positive, sans la moindre hésitation.⁴⁸

L'ambiguïté multiculturelle

Un rôle de diplomatie devrait être de pouvoir reformuler les mots et les phrases une fois lancés. C'est surtout à cause des malentendus intitules que nous perdons des amis, des clients, des relations d'affaires lorsque nous pensons que l'autre partage la même langue ou bien que nous parlions suffisamment bien. Comme aucun « ne perd pas le

⁴⁷ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 37-41.

⁴⁸ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 43-44.

temps » en reformulant ce qu'on vient de dire, même si cela empêcherait l'ambiguïté multiculturelle. Ici l'essentiel est de demander l'interlocuteur d'autre culture de dire autrement ce qu'il vient de dire ainsi que se rassure que nous avons bien compris.

Quant aux compliments dans le monde multiculturel

Les compliments sont en général appréciés et il faut les adresser au niveau de différence selon chaque culture.

Ainsi que nous pouvons remarquer qu'en Europe les compliments font une partie de bienséance, bien sûr s'ils sont sincères. Un homme qui complimente une femme en Europe est considéré comme quelqu'un de bonnes manières. Bien que de ce dont il s'agit des compliments qu'on fait devant les autres, un certain niveau de discrétion est demandé.

En Amérique du Nord les compliments servent plutôt à motiver ou encourager quelqu'un. Ici l'essentiel est aussi de savoir vendre soi-même, montrer ce qu'on sait faire. Tant qu'au Québec, ici l'humilité est tant appréciée que le fait de se promouvoir.

En revanche, en Amérique du Sud les compliments sont très appréciés. Dans la culture arabe, le compliment est presque une nécessité pour avancer dans la vie, au travail et dans les affaires. Dans la culture Asiatique, on préfère plutôt de « faire parler » ses compétences, montrer d'abord ses capacités.⁴⁹

Développement d'une attitude gagnante avec toutes les cultures

- Préservation de bonnes conditions dans un dialogue ouvert.
- Il est inutile de parler de haute voix pour mieux se faire comprendre.
- La standardisation devrait être évitée afin de ne pas ressentir l'infériorité chez l'interlocuteur.
- Le sentiment de supériorité est ressenti par chacun par moments. Il est nécessaire de s'en rendre compte et d'y éviter chez une autre culture.
- De rester ouvert aux autres cultures, est une attitude gagnante, même si cela nous semble contraire à nos valeurs.
- Montrer de la compréhension.
- Chaque culture ayant son propre rythme - il faut le respecter.

⁴⁹ Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, p. 73-74.

3. Les entreprises mondiales par rapport à la notion du multiculturalisme

Dans cette partie nous allons découvrir une distinction des entreprises selon leur engagement à la notion de multiculturalisme, selon leurs atteintes structurelles et géographiques. Puis la notion de fusion et acquisition sera traitée, ainsi que nous allons voir les mentions sur la mobilité internationale

3.1. La distinction des entreprises mondiales

L'entreprise internationale

Un tel type d'entreprise à ses connaissances et compétences développées dans le pays d'origine. Les ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère du pays d'origine étendent ses activités à d'autres pays. Ce type d'entreprise envisage de limiter ses développements à quelques pays clés en souhaitant de limiter des coûts de structure et de coordination. Ici la connaissance de l'interculturel se limite principalement à la sphère commerciale où les valeurs et comportements entre un acheteur et un vendeur sont accentuées.

L'entreprise multinationale

Une entreprise multinationale a sa base commerciale et production situés dans les pays différents. Les investissements directs sont utilisés pour implanter des unités de production locales ou développer des contrats de transfert avec des partenaires étrangers. Les décisions sont prises dans le siège, mais la gestion des activités courante est confiée aux unités locales. Les stratégies domestiques visent à sauter les marchés locaux ou bien d'exploiter des opportunités locales. Ici existe une forte coopération entre le siège et ses filiales au management de mutations internationales (gestion des impatriés-expatriés) et au positionnement et l'image des filiales au sein de leurs pays d'accueil. Le management interculturel des entreprises multinationales repose à la gestion des ressources humaines et aux politiques de communication.

L'entreprise transnationale

Faisant face aux mixités entre les cultures, la notion d'une entreprise transnationale, perd peu à peu son identité nationale. Ici une telle entreprise représente un pas avancé dans le processus d'internalisation des entreprises, où les forces sont conciliées. Telles entreprises ont des avantages et forces communes avec les exigences de globalisation afin de s'adapter aux certains marchés ou pays. L'entreprise transnationale vise d'identifier les zone possibles d'harmonisation au niveau des marchés et d'organisation où les dimensions culturelles et relationnelles demeurent essentielles.

L'entreprise mondiale ou globale

Ici une politique de standardisation et d'optimisation des ressources est adaptée. L'économie d'échelle est visée, ainsi que le partage des coûts, la coordination des flux et de l'intégration de la recherche au plan mondial. La force de ce type d'entreprise repose sur la capacité de créer une véritable identité en dépassant les stades de différences culturelles ainsi qu'intégration des équipes, est gérée au plan mondial. En réalité un tel type d'entreprise est minoritaire en raison d'appliquer ce système de croissance universel à l'échelle mondial.⁵⁰

3.2. L'orientation culturelle des entreprises

Un débouchement naturel de la mondialisation et globalisation entraine des enjeux des entreprises qui visent à gérer les relations entre le siège social et les filiales à l'étranger qui varient selon fonction et culture d'entreprise. Ici ce sont les critères représentatifs des différences en matière d'organisation – prise de décision, autorité, degré de complexité, évaluation et contrôle. Ainsi que des relations au sein d'entreprise – niveau de l'orientation culturelle, degré d'indépendance et d'autonomie, degré de flux.

⁵⁰ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 105-107.

Le modèle ethnocentrique

Comme le nom l'indique, ce modèle est centré sur la culture d'origine d'entreprise qui prend les décisions principales en diffusant ses valeurs aux filiales concernées. Toute la gestion et intérêt est établi selon les critères de la société mère, ainsi que les mêmes systèmes de gestions à l'ensemble des filiales. Les filiales ont une faible autonomie, c'est le siège social qui les contrôle. Ainsi que les postes clés sont tenus essentiellement par le personnel du siège aussi dans le pays d'origine que dans les filiales. La politique du marketing et action commerciale se fait à partir des standards de pays d'origine.

Ce modèle est efficace lorsque l'entreprise a à faire à un environnement simple et peut évolutif. En revanche, il atteint ses limites lors un positionnement de l'entreprise sur des marchés très différents qui exigent un traitement spécifique. Ce modèle a été fortement utilisé pendant des années soixante-dix - quatre-vingts par des entreprises occidentales.

Comme exemple peut nous servir la société suédoise IKEA qui avait auparavant une faible adaptation aux marchés visés. La politique commerciale et culturelle reposait sur une globalisation des stratégies sans de faire des différenciations locales. Des décisions stratégiques étaient prises au siège puis transmises aux filiales. Néanmoins, le développement de nouveaux marchés (États-Unis, Asie) ont embouchés dans une compréhension de nécessité de diversifier et adapter modèle d'IKEA selon des nouvelles contraintes des marchés.⁵¹

Le modèle polycentrique

Dans ce type d'entreprises nous pouvons voir une gestion tout à fait contraire à celle du modèle ethnocentrique. Ici les décisions stratégiques sont définies en fonction des valeurs et pratiques culturelles des différents pays pour s'approcher au plus à la réalité du marché. Les filiales sont très autonomes en ce qui concerne des décisions commerciales lorsque chaque filial est considérée tel qu'entreprise nationale. La responsabilité des activités repose donc sur les cadres locaux et le contrôle du siège y est limité. Un inconvénient de ce modèle est limité de synergie, ce qui rend le sentiment d'appartenance à un même groupe plus difficile. Flux d'information entre le siège et ses filiales, est plutôt limité.

⁵¹ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p.108 - 109.

Pour mentionner une entreprise typiquement polycentrique, nous pouvons nous adresser au distributeur hollandais Ahold. Cette entreprise entend sa stratégie autour de la préservation des cultures nationales et où l'autonomie repose sur ses filiales à l'étranger. Ce Groupe ne vise donc pas à implanter ses valeurs dans une entreprise rachetée, mais laisse en place son management.⁵²

Le modèle régiocentrique

Ici les entreprises profitent des économies d'échelle, sans que la réalité des cultures soit négligée. L'approche régiocentrique vise à diviser le monde en blocs régionaux (Europe, Amérique du Nord, Asie du Sud-est,...) où les pays d'une culture proche (histoire, références communes, etc...) sont regroupés, ainsi que l'activité économique est gérée autour de cette base régionale. La direction est au niveau régional, les entreprises sont gérées par les sièges régionaux. Ainsi que les responsables sont sélectionnés au niveau d'une région donnée qui réfère à un marché spécifique. L'entreprise préfère favoriser une culture de proximité entre pays voisins en cherchant des synergies économiques, géographiques et culturels plutôt que transfert vers d'autre région.

L'avantage majeur de ce modèle repose sur une possibilité des firmes supranationales de disposer ses activités en respectant les différences culturelles entre certains groupes de pays. Un défaut de ce système peut être la délimitation des frontières régionales et la sous-estimation des différences culturelles entre pays qui peuvent déboucher d'une mauvaise analyse.

Le groupe Prinauld-Printemps-Redout (PPR) pratique ce modèle afin de concilier l'économie d'échelle avec les opportunités stratégiques de l'Europe comme une zone géographique où les coûts d'organisations sont maîtrisés tout en étant ouverts aux particularités locales et culturelles de ces différentes régions.⁵³

Le modèle géocentrique

Les entreprises référant à ce modèle opèrent aux marchés mondiaux tout en insérant siège et filiales au processus de décision et de mise en œuvre. Les décisions sont prises globalement là, où une collaboration étroite entre siège et filiale est mise en place. Il s'agit

⁵² Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 110.

⁵³ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 111.

d'un développement d'une culture Groupe au plan mondial. Les cadres sont recrutés en fonction de leurs expériences et compétences, leur nationalité n'est pas considérée. L'expatriation se fait aussi entre les filiales et des filiales vers la maison mère le cas échéant.

Sous une notion du modèle géocentrique nous pouvons trouver des sociétés comme Danone ou Axa dans lesquelles le siège n'est qu'un élément du processus. Les filiales coopèrent avec le siège afin de développer des indicateurs à la fois mondiaux et locaux. Ces entreprises se trouvent souvent dans une double activité, où l'intégration mondiale (coordination et coopération de ses activités) et différenciation local répondant aux exigences locales.⁵⁴

3.3. Les acquisitions et fusions - la gestion des différences culturelles

L'acquisition et fusion appartiennent entre les moyens efficaces en raison d'augmenter la rentabilité d'entreprise. Le but est de créer une nouvelle entreprise qui serait à la fois plus large et plus rentable. Comment montrent des études contemporaines, la réalité ne répond souvent pas aux planifications, car les problèmes majeurs reposent sur la notion du capital humain. Donc une assimilation culturelle d'entreprise entraîne des obstacles, car les entreprises souvent sous-estiment la nécessité de ce pas. Parmi les indicateurs d'efficacité n'appartient plus seulement le côté financier, mais aussi la capacité de maintenir des employés clefs, puis niveau d'une harmonie culturelle, le niveau d'engagement des employés ainsi que capacité de recrutement des employés qualifiés.

Parmi les dysfonctions de la politique d'entreprise lors de la fusion ou acquisition appartiennent :

- Un faible niveau de la culture envisagée
- La communication peu suffisante lors l'établissement des buts d'entreprise
- La sous-estimation du capital humain au cours du processus
- Une mauvaise communication avec les employés existants

⁵⁴ Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, p. 112-114.

Comme l'essentiel semble être la relation du management des cadres et propriétaires, leur façon de la communication avec leur environnement. Ainsi que leurs valeurs et cibles influencent d'une manière considérable la culture d'entreprise et son intégration lors de la fusion ou acquisition.

Nous pouvons distinguer trois possibilités d'un accès à la culture différente :

Maintenir les différences culturelles au sein d'une entreprise

Les avantages :

- Une harmonie avec des marchés locaux
- L'existence des sous-cultures fortes
- Une flexibilité plus forte des équipes
- Le maintien de la productivité lors de processus d'une fusion ou acquisition

Les désavantages :

- Une synergie faible lors d'atteint des buts
- Plus faible niveau de la solidarité des équipes
- La communication et mutation des employés est plus lente
- La standardisation des processus est plus complexe et difficile

Une combinaison des cultures

Les avantages :

- Une identité unitaire d'entreprise
- Unification de la communication avec les clients
- Une standardisation des politiques et pratiques
- Le soutien des groupes et sites non formés au sein d'entreprise

Les désavantages :

- Les sous-cultures ne se développent plus
- Une flexibilité diminuée des processus
- Des exigences fortes auprès des cadres
- Une résistance des certaines employés

La mise en place d'une nouvelle culture organisationnelle

Les avantages :

- L'acceptation de nouveaux partenaires est assez facile
- La capacité d'accepter des politiques culturelles d'entreprise
- L'entreprise étant créée par l'aide d'une fusion ou acquisition est innovée

Les désavantages :

- Un dégoût des changements chez les salariés
- Une productivité plutôt basse au cours de la transformation

Quel que soit le chemin que l'entreprise choisit, il faut tenir en tête des cibles contemporaines et celles à long terme, établir des règles de l'implémentation dans une culture différente, établir une structure organisationnelle ajustée et procurer la planification du personnel.⁵⁵

⁵⁵ Kubátová Jaroslava, *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*, Olomouc, 2009, p. 27-31.

3.4. La politique de mobilité internationale

Pour les raisons économiques, de plus en plus des entreprises visent à atteindre 3 cibles principales. D'abord, de favoriser le recrutement local, de former les équipes locales et puis de s'appuyer sur la politique des expatriations seulement en cas de besoin. Le rôle majeur des expatriés est de transmettre leurs savoir-faire et la culture d'entreprise aux équipes locales. Un expatrié aurait un accompagnement financier, matériel et une rémunération appropriée. Un suivi de chaque expatrié est effectué, les solutions pour son conjoint sont proposées ainsi que qu'une politique de retour et mise en place. Néanmoins, le cas idéal serait une filiale tout à fait autonome où les expatriés ne seront plus nécessaires.⁵⁶

Apprendre l'international

Il serait plutôt illusoire et insuffisant penser de pouvoir « former à l'interculturel » dans une entreprise. C'est pour cela que la plupart des entreprises multinationales qui doivent veiller à imposer leur stratégie à l'échelle internationale s'appuient leurs méthodes sur l'apprentissage sur le tas « learning by doing ». Les managers sont envoyés dans ses filiales à l'étranger en tant qu'expatriés. Généralement, les employés expatriés ne disposent pas de connaissances particulières s'agissant à l'interculturel et doivent apprendre à gérer les différences culturelles au sein de leurs équipes petit à petit et y faire face aux expériences liés au tas. Cette technique ne se produisant pas automatiquement des interprétations et des comportements appropriés ne peut pas être la plus adaptée.⁵⁷

3.4.1. La gestion des ressources humaines dans l'environnement multiculturel

La politique multiculturelle des ressources humaines peut varier selon le degré d'internalisation et selon la durée des activités commerciales dans tel ou tel pays où l'entreprise et ses filiales siègent. Le rôle majeur d'un management de recrutement du personnel dans les entreprises mondiales est de répondre aux besoins et exigeants

⁵⁶ <http://odlv.free.fr/documents/methodologie/memoires/fournier.pdf>

⁵⁷ <http://www.marketing-professionnel.fr/secteur/pratiques-management-interculturel-revolution-marketing-international.html> 01/07/2009

d'embauche afin de sélectionner la personne ayant la bonne qualification pour qu'elle puisse travailler dans une filiale et puis {en cas des employés de la société et pays mère}, à leur rapatriement conséquent une fois leur engagement dans une filiale se termine.

Chaque étape comporte d'un processus assez difficile et exige une préparation et analyse des ressources de tel personnel afin d'assurer un flux efficace des compétences, connaissances et expériences qui répondraient aux besoins du marché ciblé. Un cas de recrutements des cadres, les candidats sont recherchés par l'aide des agences spécialisées. Ici le rôle majeur joue une division de recrutement du personnel de la logique divisée en trois groupes :

- Le premier groupe – est constitué des individus du pays mère ainsi que leur nationalité est celle du pays mère - mais ceux-ci sont expatriés à l'étranger.
- Le second groupe – le personnel travaillant dans une des filiales à l'étranger. Les individus ici sont employés de la société mère, mais leur nationalité est celle du pays de la filiale.
- Le troisième groupe – crée le personnel qui ne provient ni du pays de la société mère ni de celui de la filiale. Ce sont des employés d'un pays tiers, p.ex. un français travaillant pour une société Amérique en République tchèque.⁵⁸

Les critères d'un recrutement du personnel sont dérivés des ceux ajustés aux recrutements « domestiques ». Néanmoins, doivent être ajustés aux critères et spécifications d'une filiale à l'étranger.

Adaptabilité : comporte d'une compétence de maintenir une efficacité haute dans les conditions variables. L'enthousiasme d'un individu par rapport à son déplacement dans une filiale étrangère peut être vite remplacé par le *choque culturel* ayant ses symptômes dans une désillusion, dégoûttement, du stress ou même crise psychique qui mène au retour d'un tel employé dans son pays.

⁵⁸ Pichanič Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, C. H. Beck, Praha, 2004, p.112.

Les étapes du choc culturel :

1. La première étape est considérée comme la plus joyeuse, où l'employé (un cadre) ressent une joie de se trouver dans un autre pays et culture, ainsi que de nouvelles attentes émergent. Cette étape dure d'habitude plusieurs semaines.
2. Le désappointement et malveillance, une étape où les différences culturelles entraînent des difficultés et malentendus qui sont conséquemment transmis dans la vie personnelle. L'employé et sa famille sont souvent désorientés et manquent leurs pays natal. Conséquemment leur attitude envers les citoyens du pays d'accueil est plutôt sarcastique.
3. Une adaptation progressive, une étape où l'employé et sa famille commencent à comprendre l'autre culture, même la langue et maîtrisent la vie quotidienne et les coutumes du pays. Conséquemment une acceptation de la nouvelle vie est évidente.
4. Une culture double, ici l'employé et sa famille acceptent la culture du pays, ils la même comprennent, ils savent l'apprécier. Leur vie se déroule d'une manière polyculturelle.⁵⁹

Au cours du processus de recrutement les capacités suivantes sont indispensables :

- Les expériences précédentes de la vie professionnelle dans les pays étrangers.
- Les séjours aussi professionnels que scolaires dans un autre pays sont nécessaires.
- Une bonne maîtrise des langues étrangères.
- La capacité de traiter des conflits d'une manière créative.
- Une sensibilité de l'environnement culturelle.

L'indépendance : Les cadres travaillant dans une filiale doivent être compétentes pour pouvoir prendre les décisions et tenir compte d'un risque de la décision correcte, sans l'avoir consulté d'abord avec leur responsable.

L'état de santé : bon état physique ainsi que psychique est demandé chez les cadres étant expatriés. Ici l'équilibre dans la vie personnelle joue aussi son rôle important.

⁵⁹ Pichanič Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, C. H. Beck, Praha, 2004, p. 113.

Motivation : Certains individus n'étant pas contents de leur position professionnelle dans le pays natal, envisagent de chercher le succès dans une filiale étrangère. Mais ce facteur décisionnel n'est pas souvent suffisant, voir efficace. Selon la psychologie moderne, certains individus y cherchent d'accomplir les rêves d'enfance d'une aventure à l'étranger, d'autres y cherchent une amélioration de leur situation économique. Ici quelque modèle décisionnel peut aider à trouver la réponse au dilemme si partir à l'étranger ou non. Celui de Porter ou de Lawler qui traitent sur la théorie des attentes peut porter la solution.⁶⁰

L'entraînement multiculturel

Avant de partir à l'étranger pour travailler dans une des filiales de la société mère, l'employé devrait passer par une étape d'entraînement. L'entreprise peut utiliser aussi des programmes standardisés, c'est-à-dire des programmes d'entraînement identiques utilisés dans tous les pays, visés à améliorer la maîtrise de marketing, l'informatique, etc. Ou bien des programmes individuels, qui sont ajustés pour une région ou pays spécifique. Ces programmes comportent d'une connaissance des aspects géographiques et environnementales, puis des conditions climatiques, des maladies, de la gastronomie et des coutumes. La religion et les valeurs culturelles sont présentées au candidat, ainsi qu'une préparation linguistique.

L'entraînement se déroule aussi dans le champ d'une compréhension et perception des habitants du pays envisagé, comment les gens ici cherchent et utilisent les informations et comment sont celles-ci implantés dans leur vie. Les employés ici peuvent mieux comprendre le comportement des autres et l'adapter dans une rencontre personnelle. Au dernier lieu les expériences des gens qui vivent dans le pays de la filiale sont utilisées afin d'acquérir le plus d'informations et connaissances possibles.⁶¹

Aujourd'hui, face à l'internationalisation sur les lieux de travail, un nouveau défi s'impose aux managers d'entreprises, à savoir quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel et les équipes composées des cultures différentes.

⁶⁰ Pichanič Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, C.H. Beck, Praha, 2004, p. 114.

⁶¹ Pichanič Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, C. H. Beck, Praha, 2004, p.116.

4. *Le management multiculturel en République tchèque et en France*

Lorsque je travaille dans une entreprise multinationale où je suis responsable de la clientèle provenant de la France et à la fois dois-je coopérer avec mes collègues tchèques, ainsi que d'autres cultures, nous allons dans cette partie mentionner les particularités de la culture française et celle tchèque par rapport au monde des affaires ainsi que la vie privée.

La capacité de coopérer avec les individus provenant d'autre culture et la compréhension de ces valeurs et coutumes devient peu à peu un des majeures conditions d'embauche dans la société contemporaine. Une telle capacité est perçue comme une gestion des différences culturelles. Les problèmes ici émergent en moment où les attentes diverses de chacun ne sont pas bien transmises et comprises.

En France existent vers 40 % d'entreprises ayant des capitaux étrangers dans plusieurs secteurs industriels. Ce « taux de pénétration » des capitaux étrangers se situe entre 40 % et 50 % même au niveau de PME de certaines branches.⁶²

Aujourd'hui il est essentiel d'apprendre à gérer les ressources humaines locales en pratiquant le management multiculturel pour que les différences culturelles ne soient pas la cause majeure d'échec comme nous montre l'histoire dans la création ou rachat d'entreprise étrangère.

Les spécificités de la culture tchèque

La République tchèque est un carrefour de l'Europe central, avec un héritage historique et culturel prestigieux. La population est plutôt homogène et le système d'éducation performant. Entre les facteurs ayant l'impact sur les valeurs et relations professionnelles appartiennent : le sens d'humour, le rapport entre homme et femme, puis politesse et courtoisie et l'expressivité tchèque et ses subtilités. Les méthodes de travail sont marquées par des césures générationnelles, une formalité accentuée, une nécessité de réussite et performance avec le facteur des syndicats comme un acteur important du monde des affaires.

⁶² Untereine Gilles, Différences culturelles et management, MAXIMA, Paris, 2004, p. 15.

Afin de mieux communiquer avec les tchèques il est essentiel de respecter le protocole et l'étiquette, comprendre l'implicite et compter sur le fait que d'autres langues que celle slave ne sont pas autant répandues entre la population d'âge moyen.

Quant aux réunions et négociations, les tchèques soutiennent l'importance du climat de confiance, le jeu de la négociation, aboutement au compromis et la primauté de l'écrit. Le manager dans une équipe tchèque devrait avoir un charisme et être disponible, ainsi qu'assurer la loyauté des salariés et valoriser la rétroaction. Les facteurs motivant des employés sont l'autonomie et la reconnaissance.

Comme un conseil pratique nous pouvons souligner aussi la nécessité de se rendre compte des sujets délicats, comme histoire, politique et religion.

Les spécificités de la culture française

Entre les notions essentielles de la culture française appartiennent : une population cosmopolite, la langue française, un territoire varié, une hiérarchie historique, philosophique, religieuse et culturelle prégnante, puis contexte social et politique. Quant aux études, un système éducatif dualiste ainsi que l'importance des diplômes jouent son rôle.

Entre les facteurs influençant les valeurs professionnelles nous pouvons compter liberté, égalité et individualisme. Les Français sont connus pour leur esprit critique et goût pour les débats avec le sens de la hiérarchie très ancré. Dans le monde des affaires, les Français soulignent les méthodes de travail ainsi que notion de qualité. Le chômage est l'angoisse principale des Français. Puis le rôle de l'État et le poids de l'administration et partenaires sociaux et une économie libérale encadrée y figurent.

Afin de communiquer efficacement avec un Français, la maîtrise de la langue française est essentielle ou au moins très bienvenue. Puis il faut respecter le sens des mots et des messages, divergences d'interprétations, les signes non verbaux, le rôle du regard et la gestion de l'espace. Une perméabilité des cercles marque les relations interpersonnelles.

Quant aux méthodes de travail, ici les usages et les codes culturels sont repérés. Une compréhension de l'organisation, les procédures et processus de décision sont requises à connaître. Lors de la négociation, ici le rôle de diplomatie est important, ainsi que le respect de la gestion du temps et des délais. Le contrat ici représente un accord ferme et définitif.

Entre les sujets de conversation délicats appartiennent : certaines périodes historiques, l'immigration et l'argent. Les sujets préférés sont la gastronomie et le vin.⁶³

Le cas de la République tchèque par rapport au management français

Même si la France fait partie de l'UE, les usages et traditions au milieu du travail et dans son management causent des fois des barrières et malentendus par rapport aux usages tchèques.

Les tchèques étant ceux pour lesquels la hiérarchie est presque indispensable dans le monde d'affaires, les cadres français représentent pour eux, une partie de l'échelle qu'entraîne une communication peu efficace. Les tchèques mettent en valeurs les relations entre les employés et leurs cadres, les émotions y jouent son rôle important ce qui entraîne plutôt un frein dans une relation franco-tchèque, lorsque les tchèques ont souvent du mal à oublier des moments d'une tension et tentent à éviter de chercher des solutions. Les Français en revanche, changent ses idées précipitamment et ne mettent pas tant de valeurs aux émotions quant à la mode de direction ou relations au travail.

Les employés tchèques tendent à une résistance considérable par rapport aux français. Les tchèques cherchent souvent plutôt des prétextes, n'accueillent pas de nouveaux changements et innovations, brièvement les réponses typiques sont souvent : ça n'ira pas, c'est trop problématique, impossible. À l'inverse les Français détestent le mot « impossible ». Néanmoins, les Français ici ont une tendance forte pour changer leurs idées, planification et proposition si vite, qu'eux-mêmes ne se rendent compte quelle version a été la dernière. Les erreurs dans le processus de décision ne causent pas trop de soucis aux Français non plus. En ce qui concerne de la maîtrise linguistique, les Français résidant en France sont connus pour leur mauvaise volonté de parler autrement que français, les tchèques ici ont un peu plus d'enthousiasme d'apprendre une nouvelle langue. En revanche, comme les sociétés en République tchèque déclarent, les Français employés dans les

⁶³ <http://www.akteos.fr/interculturel/formations/catalogue-formations/formations-pays/europe/france-travailler-avec-des-francais/>

entreprises en République tchèque maîtrisent d'habitude aussi la langue anglaise, qui est souvent une langue officielle ainsi que parlent assez bien ou même couramment tchèque.⁶⁴

L'espace est perçu par les tchèques d'une manière plutôt limitée, car les embrassements comme on les connaît chez les Français, sont limités aux amis proches. En revanche, serrer la main est une obligation. Lors de la communication orale, les tchèques tendent plutôt vers une communication pas trop bruyante, n'interrompent pas précipitamment son partenaire ainsi que les conclusions rapides sont rares, le sec sens d'humeur joue son rôle. En rôle des interlocuteurs, les Tchèques sont très polis, néanmoins au cas d'un mécontentement les Tchèques expriment ironie et sarcasme.

Les rendez-vous commerciaux sont rationaux et pratiques. Leur sens de hiérarchie et régulations les rendent un peu perdu au cours d'un chaos.⁶⁵

Les différences dans la communication - ce qui est typique pour les Français

Les généralités positives des Français :

- Une attitude amicale et des relations vite établissent
- Une écoute, les Français sont ouverts aux changements et opinions des autres
- Une acceptation des autres
- Une capacité forte menant aux améliorations et innovations, ainsi que capacité de se redresser des problèmes et conflits – de ne les prendre personnellement
- Une motivation des cadres envers les employés, ici les Français estiment bien des efforts et des tâches bien accomplissent des autres.
- Une motivation forte vise à la compréhension de la culture tchèque

⁶⁴ <http://www.dmc-cz.com/aktualne/215-pracovni-navyky-v-multikulturnim-prostedi> 30/11/2010

⁶⁵ Barley Nicolas, Lewis D., Richard, When cultures collide: leading across cultures, Publishing, Boston, 2006, p. 295.

Les généralités négatives des Français :

- Des changements précipites qui se rendent peu organisés et plutôt chaotiques
- Un manque fréquent des dossiers et des informations nécessaires
- Des décisions instables, plusieurs décisions à la fois
- Manque de ponctualité
- Une persistance faible et non accomplissement occasionnel des tâches
- Un éclat d'émotions occasionnel

Quoi apprendre des Français :

- Un point de vue élevé
- Séparation des affaires personnelles et professionnelles
- Capacité d'acceptation des changements positifs
- Un effort de trouver des solutions au lieu de chercher des prétextes et évitement⁶⁶

Les Français quant à l'organisation de travail sont considérés comme des gens compétents, efficaces, rigoureux et respectueux de délai, néanmoins le management en France peut être perçu comme très bureaucratique. Les Français étant dans un groupe se montrent comme revendicateurs, compétitifs mais également tristes et donneurs de leçons. Les réunions très longues ne sont pas exceptionnelles. En ce qui concerne l'intérêt pour le travail et motivation, les Français sont plutôt distantes, néanmoins productifs et réactifs ainsi qu'ils aiment le travail bien fait. Concernant le côté des relations interpersonnelles au travail, les Français sont vus comme individualistes, râleurs, directs et d'abordage difficile. Même le stress est perçu fortement chez les français et la planification est faite à long terme.⁶⁷

⁶⁶ <http://www.dmc-cz.com/aktualne/215-pracovni-navyky-v-multikulturnim-prostedj> 30/11/2010

⁶⁷ Borghino Elisabet, Approche comparative entre le management français et brésilien, Université de la méditerranée, Aix Marseille, 2010.

5. *Le management multiculturel perçu par rapport des expériences personnelles*

Dans cette partie nous allons mentionner plusieurs points de vue personnels dont j'avais l'occasion d'affronter par rapport au management ou bien équipes multiculturels.

Le management multiculturel est un phénomène toujours pas très stabilisé en République tchèque. Encore il y a une vingtaine d'année notre société avait du mal à apercevoir des changements et mode de management multiculturels utilisé ailleurs.

Les Italiennes comme responsables d'une entreprise en Républiques tchèque

Au cours de mes premières expériences professionnelles, j'avais l'occasion de travailler pendant plusieurs mois dans une entreprise italienne ayant sa base en République tchèque. Je me suis donc trouvée dans un environnement de deux cultures différentes. Les cadres et les propriétaires en même temps (ceux-ci ne parlaient pas tchèque) étaient des Italiens dirigeant une petite entreprise de vêtement en République tchèque. Leur mode de direction, leur culture provenant du sud de l'Europe des fois entraînait des malentendus et moment « chauds » sur le lieu de travail. En revanche, les Italiens étant connus pour leur esprit ouvert, amical et accueillant, des moments de consensus et d'une aise au cours de la communication avec les employés étaient bien perçus. Donc une relation professionnelle plutôt amicale s'est produite entre les salariés et le management, même si des obstacles linguistiques sans l'aide d'une traductrice étaient assez pénibles à franchir.

Mes collègues et moi, étant habitués au management marqué par la culture tchèque, nous avons des fois du mal à s'accoutumer si vite à la culture si différente. Lorsque les Tchèques sont plutôt distingués par rapport aux autres cultures et « prennent du temps » à s'ouvrir à une autre culture et suivre son rythme. Cette expérience m'a fait voir comme peuvent coopérer deux cultures différentes sur le même lieu de travail, quelles sont ses fiables, désavantages, mais surtout des profits et avantages immenses. Comme par rapport aux équipes mono-culturelles, ici nous avons l'occasion d'affranchir les préjugés et obstacles culturels et linguistiques. Pour conclure, je peux constater que les Italiens contrairement par exemple aux Allemandes - qui sont considérés d'être plutôt « froids » ceux-ci n'ont pas du mal rendre les relations interpersonnelles en milieu de travail à l'aise, être ouverts envers ses employés et surtout montrer leur mentalité chaleureuse et spontanée même dans un environnement des affaires.

*La rencontre des trois cultures dans un environnement professionnel de gastronomie :
française, tchèque et espagnole*

Ma seconde expérience concernant l'environnement multiculturel se déroulait en Espagne dans un restaurant français où le propriétaire et mon responsable en même temps était un français. J'ai travaillé ici pendant la saison de l'été au cours de trois ans, donc 10 mois en tout, ensemble avec mes collègues, une tchèque et deux français. Mon niveau de français étant pas très élevé en époque et une connaissance nulle d'espagnol ont rendu mes débuts ici à la fois difficiles et drôles.

Au cours de mon séjours j'ai eu l'occasion de connaître le management des Français avec leurs aspects typiques. En ce qui concerne notre relations au sein de cette équipe de cinq personnes, nous n'avions pas de grands problèmes concernant des différences culturelles. Cela peut être du aussi à l'environnement de gastronomie, où le travail est perçu d'une manière différente que celui exécuté au bureau. Pour mon responsable et collègues français le mot impossible semblait être non existant, ainsi qu'une capacité forte menant aux améliorations et innovations souvent sous conditions défavorables. Les Français semblent être plus capables de diviser le travail de la vie personnelle que les tchèques.

Même s'il y avait des malentendus lors des horaires de travail, ceux-ci n'ont jamais eu l'impact sur nos relations dans la vie privée. En ce qui concerne de la maîtrise linguistique, même si mes collègues français préférait parler français, ils n'ont pas prouvé une mauvaise volonté de parler autrement que français. Comme l'environnement multiculturel de cette localité touristique, donc des cultures : espagnole, française et anglaise, ne permettait aucune négligence des connaissances linguistiques.

À part des obstacles initiaux, où tout le monde a été « prudent » face à une autre culture, nous aboutissions dans une relation amicale et chaleureuse au cours de ces mois, ce qui demeurent jusqu'au aujourd'hui, même si chacun d'entre nous vit et travaille dans en autre coin de cette planète.

Le stage professionnel en France - le management multiculturel

Ma troisième expérience se déroulait pendant mon stage professionnel au cours de quatre mois en France où je travaillais dans une résidence de secteur touristique à Agen. Ici le mélange culturel consistait de mon responsable de nationalité portugais, mes deux collègues principales étant françaises, d'autres deux collègues - un Anglais et une femme provenant de Madagascar. Moi étant une personne très ouverte aux autres cultures, cet environnement multiculturel représentait un avantage énorme ainsi que des expériences riches.

Agen se trouvant sur un carrefour entre Bordeaux et Toulouse, ainsi que non loin de la frontière espagnole, ici une maîtrise de trois langues était une nécessité, lorsque cette région d'Aquitaine offre des coins précieux pour les touristes provenant des cultures différentes. Cette expérience m'a enrichi non seulement par rapport des connaissances d'hôtellerie, mais surtout par rapport des relations interpersonnelles, si précieuses dans un milieu multiculturel.

Lors de la négociation professionnelle, ici le rôle de diplomatie était important au sein de toute équipe. Comme j'ai pu voir, mes collègues ont vite établi des relations entre eux et moi. J'étais souvent un témoin d'une écoute et compréhension les uns envers les autres. Ainsi qu'une acceptation forte des autres cultures était évidente. Souvent, nous partageons des idées et expériences de la vie professionnelle ainsi que personnelle ce qui a rendu mon séjour ici très réussi, ainsi qu'un enthousiasme vers le management et les équipes multiculturelles. Pour cette raison-là, j'ai choisi mon emploi futur - encore une fois dans un secteur où les cultures différentes se croisent.

Le cas du management dans l'entreprise mondiale en République tchèque

Ma dernière expérience concernant d'un milieu multiculturel s'effectue en ce moment à la base quotidienne dans mon emploi contemporain d'un service client du secteur logistique international, où je travaille depuis dix mois. Cet emploi me rend très contente, car travailler dans une grande compagnie multinationale est un vrai plaisir. Ici j'utilise non seulement mes expériences des emplois anciens, mais aussi mes connaissances linguistiques, lorsque nos clients consistent surtout des individus des pays européens. Ainsi que des « rencontres culturelles » représentent une valeur ajoutée par rapport à l'emploi mono-culturel.

Cette entreprise multinationale offre ses services dans un domaine d'outsourcing, comme nous allons voir plus particulièrement dans la partie suivante qui consistera d'une analyse du management multiculturel dans cette filiale en République tchèque.

Je me trouve dans un milieu où plusieurs cultures se rencontrent, celle d'Inde représentée par les responsables et hauts managements, puis lituanienne représentée par mon responsable direct, d'autre côté l'équipe consistant des salariés tchèques en majorité et au dernier lieu, par le directeur provenant de Pays Bas. Donc une certaine « richesse » des opinions, expériences et les différents points de vue sont vivement perçus ici.

Dans le cas de cette filiale, les cultures s'entremêlent et se diffusent, néanmoins, la culture la plus forte est mise en application, ici c'est celle tchèque, même si les cadres sont des étrangers, le management exécutif est fortement représenté aussi par des tchèques.

Les méthodes de management sont universelles et peuvent être transférées et appliquées dans des contextes différents. Comme nous pouvons voir dans la partie théorique, les préjugés envers des cultures différentes représentent un danger qui peut entraîner des malentendus et mécontentements au sein d'une équipe. Dans le cas de cette entreprise ou bien de sa filiale, les préjugés semblent être très faibles et n'entraînent pas des difficultés quiconque. Contrairement, je dirais que les différences culturelles sont bienvenues ainsi qu'entraînent curiosité et ambiance amicale.

Tant que cette entreprise tente de regrouper le personnel des plusieurs cultures différentes, afin d'éviter des malentendus, une communication claire et répertoire en cas de non compréhension immédiate est mise en place. Les dirigeants sont prêts à répondre

autant de questions que possible. Tant qu'aider les membres à constater les cibles et perspectives communes.

Même si selon les modes de managements en Inde, qui sont très hiérarchisés et l'autorité au fondement du système indien, les cadres ici montrent plutôt un certain niveau « d'esprit ouvert », semblent préférer un management selon le mode « laisser-faire » qui répond parfaitement à la culture et cibles de cette entreprise. Néanmoins, les cadres indiens tant qu'étant expatriés de leur pays d'origine ont aussi une personnalité forte et suscitent du respect. Cette entreprise multinationale a ses bases commerciales et filiales situées dans pays différents. Même si certaines décisions sont prises dans le siège, la gestion des activités courantes est confiée aux unités locales qui sont très autonomes en ce qui concerne des décisions commerciales lorsque chaque filiale est considérée telle qu'entreprise nationale. Ainsi qu'existence d'une forte coopération entre le siège et ses filiales au management de mutation internationale (gestion des impatriés-expatriés) et au positionnement et l'image des filiales au sein de leurs pays d'accueil.

Le management interculturel répond à la gestion des ressources humaines et aux politiques de communication. Je trouve ce management multiculturel très réussi, car chaque individu ici a la possibilité de coopérer dans un environnement des cultures différentes, chacun est responsable de la tâche requise ainsi que le « jeune esprit » peut être perçu au sein de cette filiale.

En ce qui concerne des clients de cette division, les pays européens ici jouent leur rôle. Entre mes responsabilités appartient le service client du domaine logistique et transport concentré vers la France et l'Angleterre. Au cours de mes expériences de ce post, je peux constater que les différences culturelles se montrent encore plus fortes lors de leur comparaison d'un point de vue indépendant. Entre mes clients majeurs appartiennent les cadres des usines françaises, donc je suis souvent exposée à leurs demandes quiconque. Je suis plutôt d'accord avec les mentions dans la partie théorique, qui décrit les Français et leur mode de management et travail. Ce qui peut être fortement mis au contraire à la culture tchèque dans le monde des affaires, est la tendance des Français aux changements précipités qui se rendent des fois peu organisés. En revanche, la coopération avec des usines et transporteurs français est plutôt réussite, car la politesse et diplomatie des Français et leur enthousiasme par rapport aux innovations et communication efficace rendent notre coopération fructueuse.

6. PARTIE PRATIQUE : Le management multiculturel de l'entreprise multinationale XY qui opère dans un domaine de l'outsourcing des services.

Nous allons étudier plus particulièrement une de ses filiales, plus particulièrement celle implantée en République tchèque qui concentre son commerce dans le domaine logistique. Plus spécifiquement le niveau du management multiculturel d'un point de vue des salariés tchèques par rapport à leurs dirigeants et responsables provenant d'autres cultures sera abordé.

6.1. La présentation de l'entreprise XY

L'entreprise XY appartient parmi les plus grandes entreprises offrant ses services dans le domaine d'outsourcing et transformations pour plus de 1000 compagnies mondiales des domaines différents de l'industrie - y compris l'assurance, des services financiers, logistique etc. Les dirigeants de cette entreprise où je travaille depuis dix mois m'ont admis la réalisation de l'enquête sur une de leurs filiales à Olomouc sous condition de relèvement anonyme des résultats nécessaires. Pour cette raison ni le nom ni les informations concrètes ne peuvent pas figurer dans le mémoire de master. En vue de ne pas révéler des informations concrètes nous mentionnons seulement quelques informations générales et nous allons l'appeler l'entreprise XY.

J'ai choisi cette entreprise non seulement pour sa politique multiculturelle, mais aussi en raison de relever mes expériences personnelles dont j'ai gagnées pendant mon séjour ici pendant les dernières dix mois comme un de ses salariés. Je vais décrire et surtout soutenir la notion d'un management multiculturel qui - à mon avis, représente un avantage face aux marchés mondiaux ainsi qu'une possibilité d'une réalisation professionnelle de chaque individu.

6.1.1. Une brève caractéristique de l'entreprise XY

L'entreprise a été créée en 1999 aux États-Unis. En tant qu'un des leaders mondiaux dans les domaines d'outsourcing de ses services, ses activités se répartissent dans le monde entier. Le siège se trouve aux États-Unis, la société dispose de plus de 20 filiales qui se trouvent surtout au travers des États-Unis, de l'Inde, du Royaume-Uni, de la Bulgarie, de la Roumanie et de la Malaisie. En totalité la compagnie emploie environ 18 900 salariés dans plusieurs pays. Le chiffre d'affaires au niveau mondial était 360,5 millions de dollars en 2011.

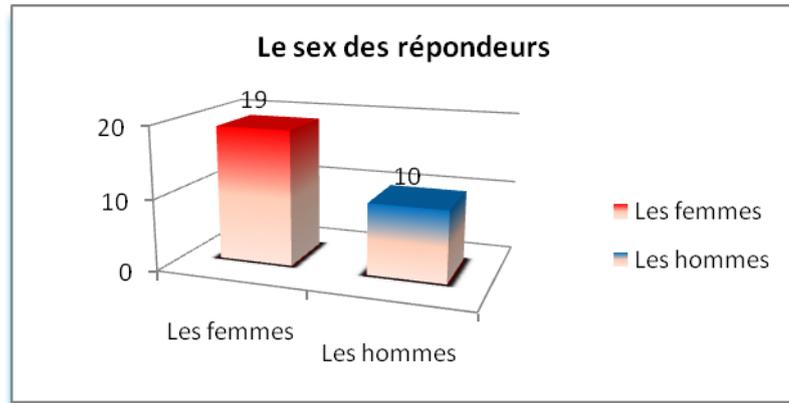
Étant donné qu'il s'agit d'une compagnie mondiale il n'est pas étonnant que sa stratégie au niveau salarial soutient la diversité des employés, selon leur âge, genre, origine et ethnicité. La culture d'entreprise peut être considérée comme une charte de cohésion où l'on trouve les objectifs de l'entreprise, la philosophie, les valeurs et l'identité. La culture de cette entreprise multiculturelle vise à rassembler le personnel autour des mêmes valeurs et d'une culture commune à tous.

6.1.2. L'analyse du management multiculturel dans l'entreprise XY à partir des questionnaires

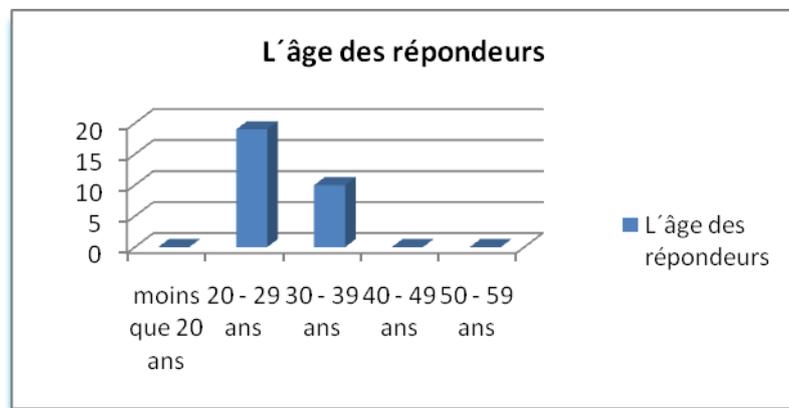
Nous avons sélectionné 29 questionnaires sur 38 distribués à une division concrète de cette filiale entre les salariés de la nationalité tchèque pour pouvoir étudier la perception du management multiculturel d'une nationalité concrète qui se trouve dans un environnement multiculturel. Chaque questionnaire comprend 26 questions de sondage et 3 questions d'identification. La plupart des répondeurs sont des femmes. L'analyse suivante est faite sur la base de l'enquête qui fut procédée au sein d'une division de l'entreprise XY en mars 2012. Comme la filiale choisit de l'entreprise XY opère seulement depuis 2006 en République tchèque, nous pouvons voir selon les résultats de l'enquête que la plupart des employés sont employés de cette division depuis relativement peu de temps. Nous avons divisé les questionnaires sans un classement des postes occupés à l'égard d'une équipe consistant seulement d'une cinquantaine de personnes. À la fin, nous avons réalisé une analyse des réponses de tous les salariés, qui est le contenu de ce mémoire de master. Les questionnaires se concentrent notamment sur :

- ***Comment les salariés perçoivent - ils les cultures différentes et environnement multiculturel sur le lieu du travail ?***
- ***Les connaissances linguistiques sont importantes face aux autres cultures dans le monde des affaires : comment les salariés améliorent-ils leurs connaissances linguistiques ?***
- ***Quel est le niveau de la communication interculturelle entre les équipes, les salariés et les cadres ?***
- ***Comment les salariés ressentent-ils les relations entre eux et les dirigeants?***
- ***Le développement professionnel des salariés est-il soutenu par les dirigeants ?***
- ***Les salariés de l'entreprise XY - comment trouvent-ils cette entreprise ?***

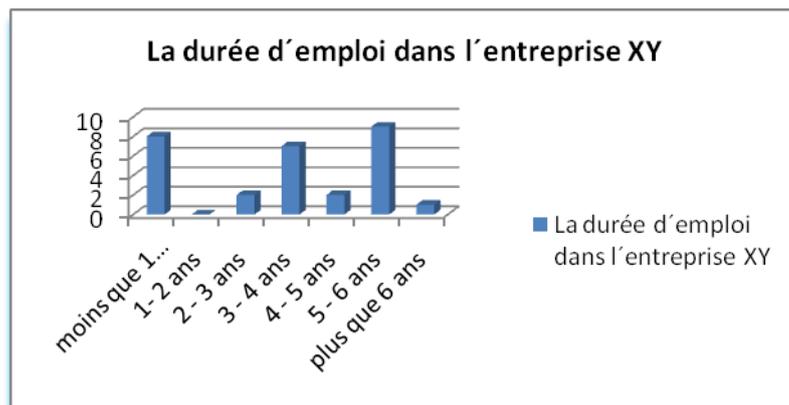
Des données statistiques sur les groupes des répondeurs



Graphique n° 1



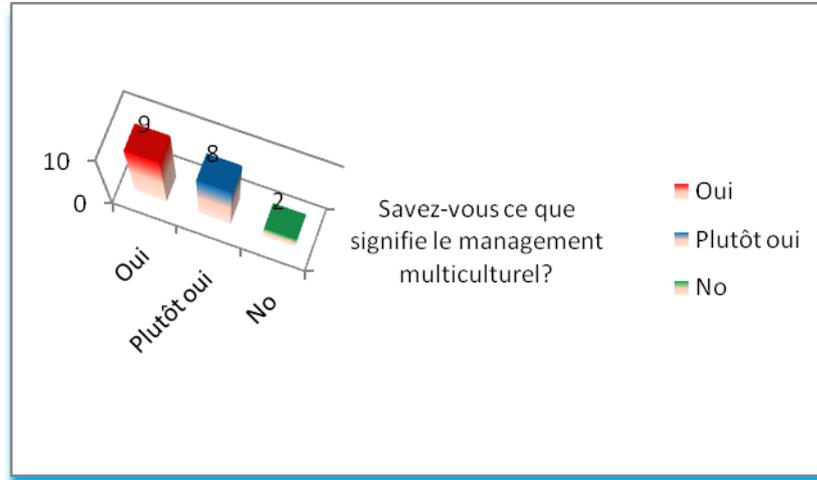
Graphique n° 2



Graphique n° 3

6.1.3. Comment les salariés perçoivent - ils les cultures différentes et environnement multiculturel sur le lieu du travail?

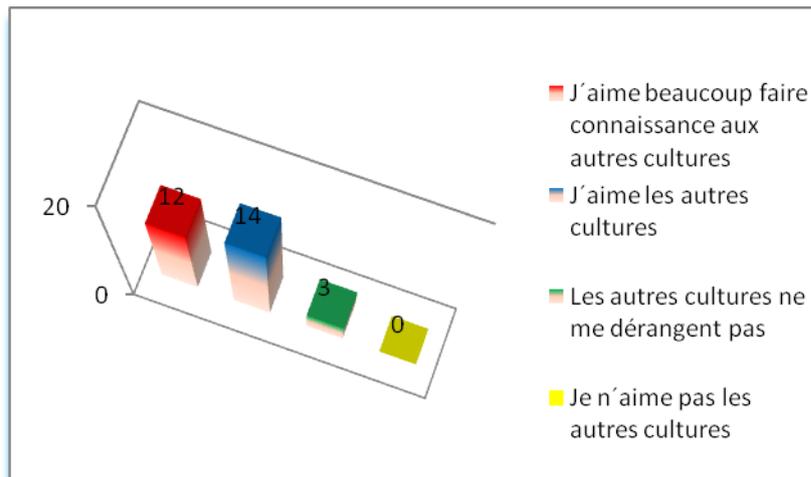
La question n° 1 : Savez-vous ce que signifie le management multiculturel?



Graphique n° 4

Ici les réponses sont assez équilibrées et nous pouvons constater que la notion du management multiculturel est connue dans le monde des affaires, particulièrement dans cette division. Ainsi que les salariés s'en rendent compte. Seulement 11 % des répondants ne le connaissent pas.

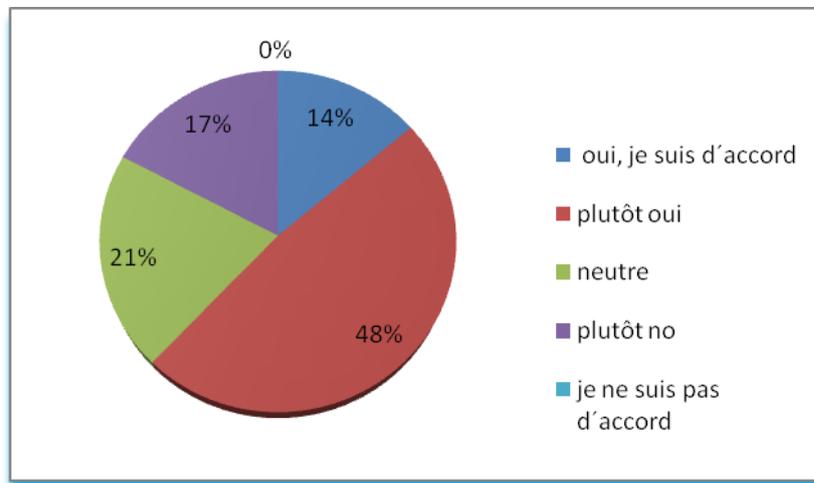
La question n° 2 : Êtes-vous ouvert(e)s aux autres cultures et ces coutumes?



Graphique n° 5

Le bien-être au travail et la satisfaction des employés dans un milieu interculturel correspond étroitement à leur appréciation ou non-appréciation des autres cultures qui les entourent. Selon la graphique de la question 2., une grande partie des salariés est ouverte aux autres cultures et leurs coutumes, ou bien apprécie de faire des connaissances aux autres cultures. Le but de cette question était de montrer que les préjugés concernant des tchèques comme une nation qui n'est pas particulièrement ouverte aux étrangères et d'autres cultures peuvent être mis à l'écart.

La question n° 3 : Êtes-vous intéressé(e) à la culture et ces habitudes de votre collègue ou responsable, afin de s'orienter bien dans sa culture?

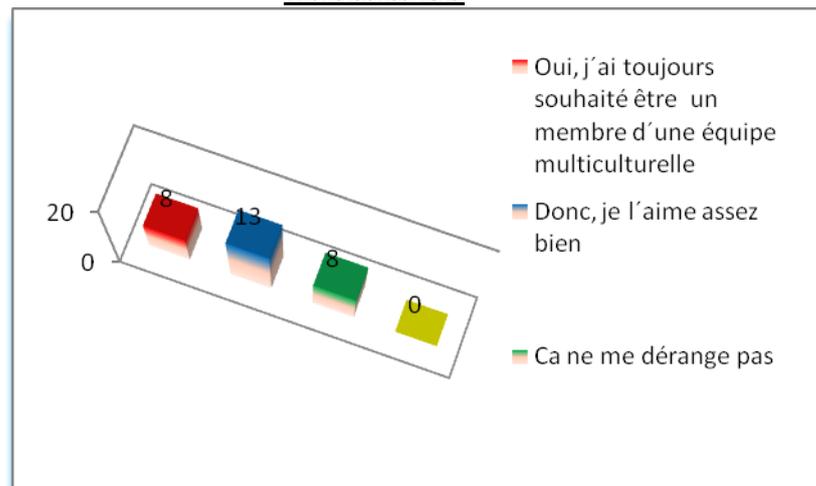


Graphique n° 6

Ici nous étudions le niveau d'intérêt des répondants dans les cultures des autres individus de cette division. Le pouvoir d'exprimer librement et ouvertement une opinion fait partie des relations sur le lieu multiculturel. Donc un certain niveau de la connaissance des coutumes des autres cultures - ou moins dans le monde des affaires, est exigé. Ainsi que le management devrait pratiquer une écoute et compréhension des opinions différentes qui peuvent contribuer au changement et apporter des nouvelles idées.

Comme nous pouvons voir, 14 % des répondants y sont intéressés, puis 48% des salariés sont plutôt intéressés à la culture de son collègue ou responsable. Néanmoins, selon l'enquête 17 % n'y ne le sont pas intéressés et 21 % des répondants restent neutre à cette problématique.

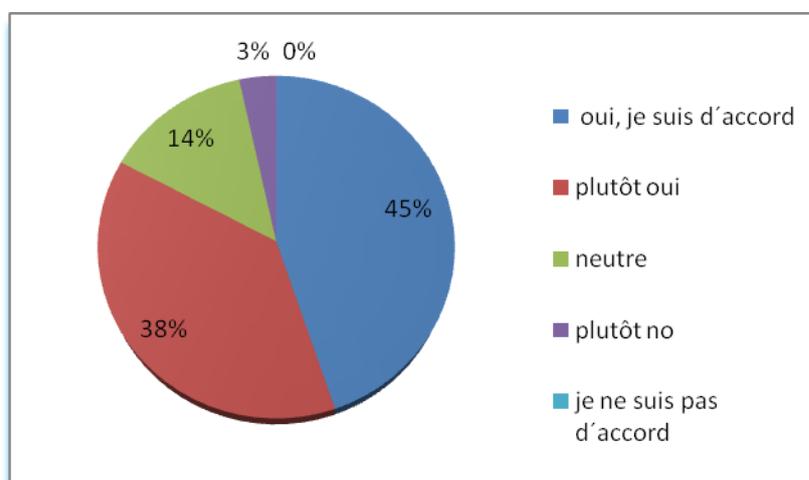
La question n° 4 : Aimez-vous travailler dans une équipe ou dans un environnement multiculturel?



Graphique n° 7

Un milieu de travail agréable représente une condition nécessaire menant au bon fonctionnement de l'entreprise. Le contentement des employés et leurs sentiments positifs ou négatifs à propos du milieu culturel du travail influence indirectement leur capacité au travail. Selon les résultats nous pouvons dire que les réponses sont plutôt positives concernant des préférences d'une équipe multiculturelle. Contrairement au fait qu'aucun de répondants n'aurait pas préféré de travailler dans un environnement mono-culturel, ce qui soutient l'hypothèse des impacts plutôt positifs d'un milieu de travail consistant des cultures vairées.

La question n° 5 : Savez-vous éviter des préjugés face aux autres cultures/nations ?

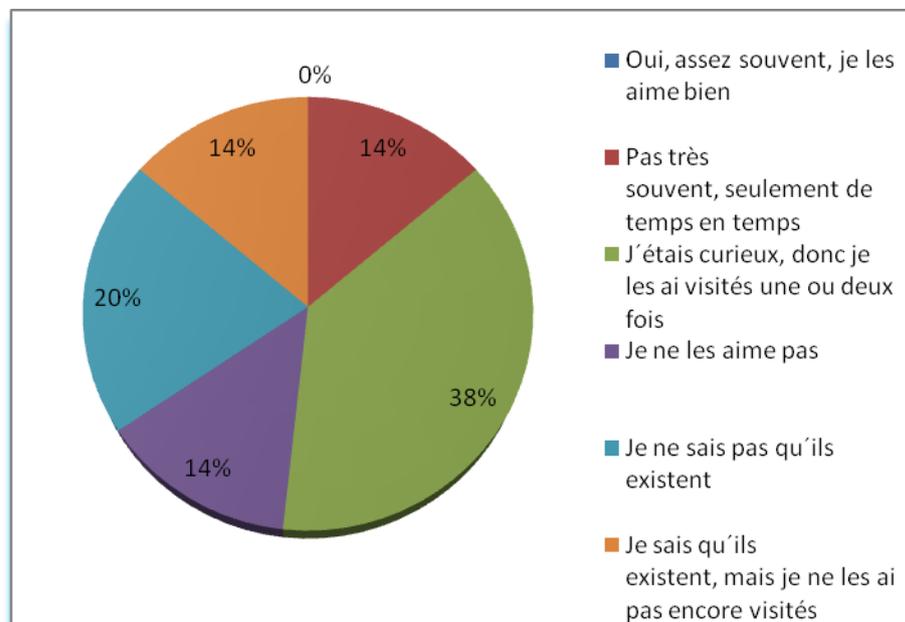


Graphique n° 8

Ainsi que la question précédente, cette question découvre le niveau de la perception d'une culture différente où les préjugés jouent son rôle. Comme nous pouvons voir dans la partie théorique - les préjugés et leurs conséquences néfastes sur la communication et coopération d'une équipe multiculturelle où ou moins deux cultures différentes cohabitent, représentent un frein énorme lors l'établissement des relations au sein des cultures variés

À propos des préjugés, 45 % des répondeurs les évitent, 38 % les plutôt évitent, 14 % restent neutres à ce sujet-là et seulement 3 % n'ont pas la tendance de les éviter.

La question n° 6 : XY a lancé ces nouveaux sites "Unwired - XY blog", où vous pouvez lire des articles intéressants et faire connaissance aux autres collègues provenant des autres filiales autour du monde de XY. Visitez-vous ces sites?

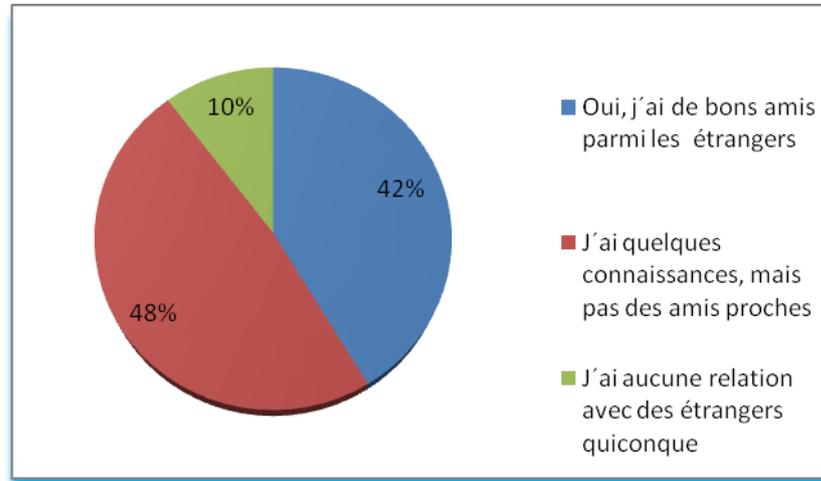


Graphique n° 9

Afin de s'approcher à ces salariés, l'entreprise XY a procuré ces sites – blog, où les employés provenant de toutes ses filiales de tous les pays peuvent échanger leurs idées, opinions, passer quelque temps, simplement de s'intégrer dans la culture de cette entreprise qui soutient la diversification culturelle. Nous pouvons constater que la partie majoritaire des répondeurs les a visitée une ou deux fois, mais en revanche une partie assez considérable n'est pas au courant de leur existence, ce qui peut être perçu comme un signe négatif où la communication de la part du management envers les salariés n'était pas tout à

fait efficace. Ainsi que nous pouvons voir que 14 % des salariés savent qu'ils existent, mais ne les ont pas encore visités, même que 14 % d'entre eux ne les aiment pas.

La question n° 7 : Êtes-vous dans votre vie privée en relation avec des gens provenant des autres cultures?



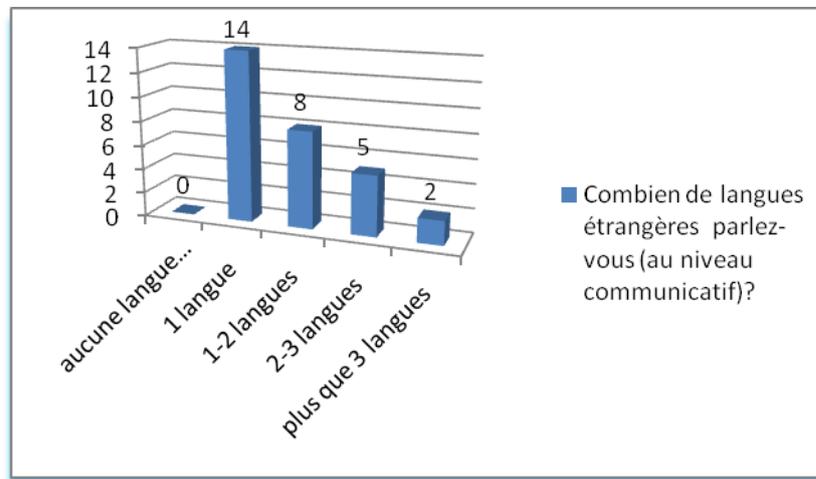
Graphique n° 10

Cette question peut nous paraître d'être liée seulement à la vie privée des salariés, mais celle-ci a une relation au lieu du travail. Ici nous avons ciblé le niveau de la perception des individus envers les autres cultures. Ainsi que dans le cas de la question n° 3, l'existence d'une certaine liaison entre l'ouverture personnelle aux autres cultures et son l'impact au milieu du travail – envers ses cadres, collègues ou bien les clients étrangers.

Selon les résultats, la partie majoritaire s'intéresse aux autres cultures, ou bien maintient des relations avec eux. Seulement 10 % d'entre eux n'ont aucun relation avec des étrangères.

6.1.4. Les connaissances linguistiques sont importantes face aux autres cultures dans le monde des affaires : comment les salariés améliorent-ils leurs connaissances linguistiques ?

La question n° 8 : Combien de langues étrangères parlez-vous (au niveau communicatif)?

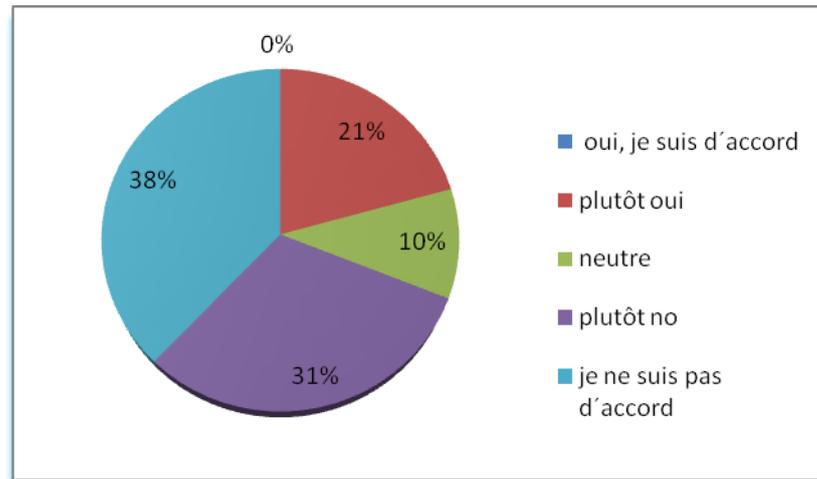


Graphique n° 11

La communication entre les collègues, dirigeants et clients devrait suivre le but essentiel. C'est-à-dire de permettre au flux d'informations de circuler et arriver à une destination ciblée. Les connaissances linguistiques sont dans un environnement multiculturel un indicateur essentiel face aux demandes des marchés mondiaux. Ainsi que sont-ils un outil qui peut créer ou détruire l'espace entre les interlocuteurs.

Selon les réponses à la question n° 8, la majorité des employés maîtrise ou moins une langue étrangère, dans le cas de cette division, c'est anglais. Puis une partie assez significative maîtrise 1 à 2 langues et quelques salariés en maîtrisent plus que 2.

La question n° 9 : Resentez-vous du stress quand vous devez communiquer avec un client ou collègue étranger, car vous préférez votre langue maternelle?

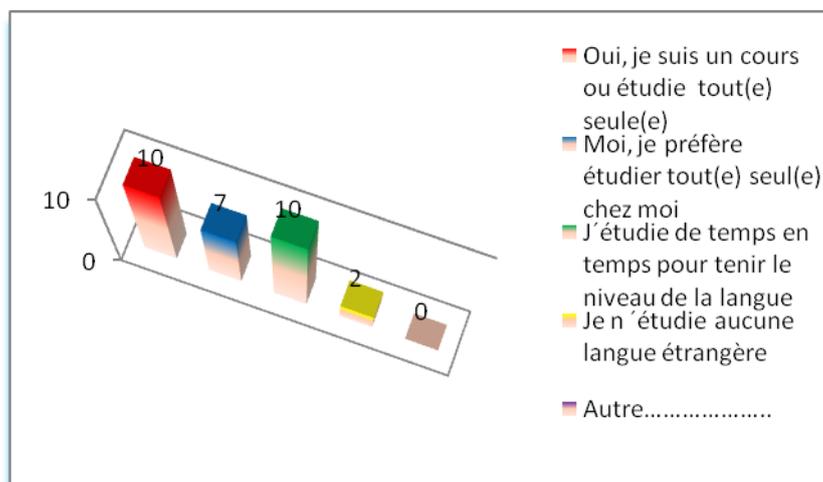


Graphique n° 12

Le niveau de résistance au stress varie ici selon la personnalité de chaque individu. Le stress est présent dans la vie privée ainsi que dans la vie professionnelle. Le but de cette question a été de montrer comment un environnement interculturel peut influencer la communication. Ainsi qu'un certain niveau de la confiance des salariés s'agissant de leur maîtrise et l'utilisation courante et efficace des langues étrangères lors de la communication avec leur environnement est étudié.

Selon le graphique, les salariés sont globalement stressés quant à la nécessité de communiquer d'une langue étrangère, seulement 31 % ne le sont plutôt pas. Donc une recommandation serait de mettre en place un management qui encouragerait les salariés de se sentir plus à l'aise lors de la communication et que le stress soit diminué.

La question n° 10 : Améliorez-vous vos connaissances linguistiques nécessaires pour votre travail?



Graphique n° 13

Cette question devrait découvrir le niveau d'engagement des salariés vis à l'amélioration des connaissances linguistiques nécessaires non seulement pour leur travail, mais aussi par rapport à leur promotion professionnelle. Selon l'enquête, 35 % des répondants aussi suivent un cours linguistique ou étudient chez eux, bien que 24% d'entre eux préfèrent étudier tout seuls, seulement 7% d'entre eux n'étudient aucune langue et 34% des répondants n'ont pas exprimé leur opinion.

La question n° 11 : Avez-vous choisi quelque cours linguistique proposé par XY et le suivez-vous?

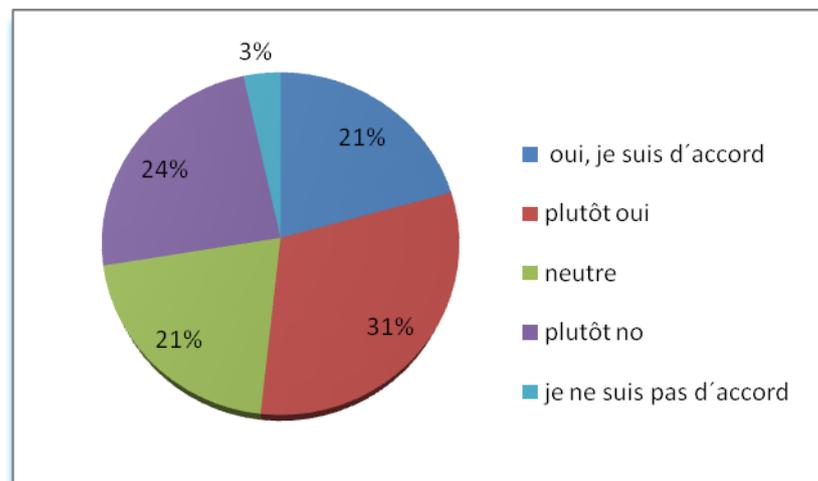
Afin d'améliorer les connaissances linguistiques de ses salariés, XY procure des cours linguistiques qui se déroulent au cours de la journée, selon la langue et le niveau choisissent. Chacun qui souhaite les suivre doit passer par un test d'accès qui démontre le niveau des connaissances. Ainsi que les examens finals prennent la place à la fin de chaque période pour pouvoir tracer et motiver les employés et vérifier leur progrès. Selon les résultats indiqués 24 % et 17 % des salariés en profitent. Une partie de 28 % n'arrivait pas à choisir un cours et 31 % d'entre eux n'en est pas intéressé.

La question n° 12 : Comprenez-vous toujours aux demandes ou questions de la part de votre collègue ou client provenant d'autre culture et lanque (lanque dont vous maîtrisez)?

Cette question nous montre comment les salariés de cette division maîtrisent et utilisent leurs capacités linguistiques face à leur environnement. Selon les résultats 28 % des répondeurs n'y ont aucune difficulté, 62 % d'entre eux doivent s'assurer de temps en temps qu'ils ont tout bien compris. 10 % des répondeurs déclarent d'avoir des difficultés à tout bien comprendre.

6.1.5. Quel est le niveau de la communication interculturelle entre les équipes, les salariés et les cadres ?

La question n° 13 : La communication est-elle suffisante et flexible entre les équipes?

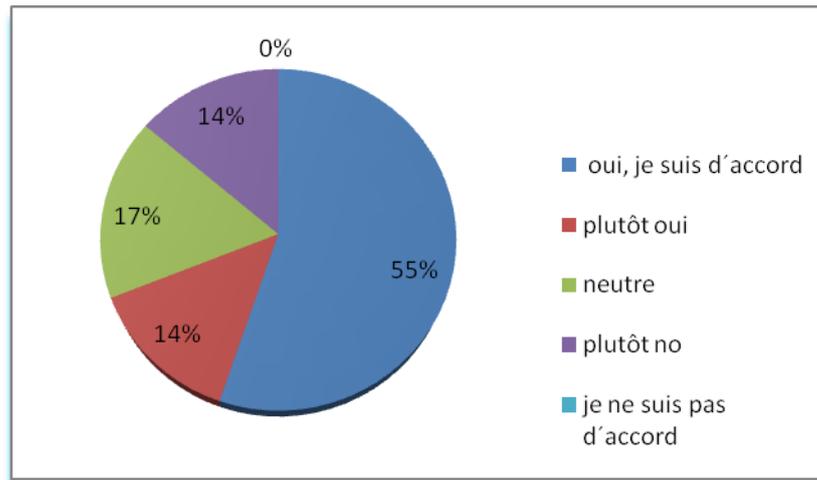


Graphique n° 14

Cette question devrait découvrir le niveau de la communication interne entre les équipes. Comme nous avons pu voir dans la partie théorique, l'importance de la communication ne peut pas être déprisée dans une compagnie multiculturelle.

En ce qui concerne les réponses à cette question 21% des répondeurs trouvent la communication suffisante et flexible. 21 % d'entre eux demeurent neutre à cette question, 24 % ne sont pas vraiment contents et 3 % des répondeurs ne considèrent pas la communication entre les équipes suffisante et flexible, contre seulement 31 % des répondeurs qui sont plutôt satisfaits. Le management de cette filiale devrait reconsidérer l'amélioration de la communication et trouver les moyens pour y arriver.

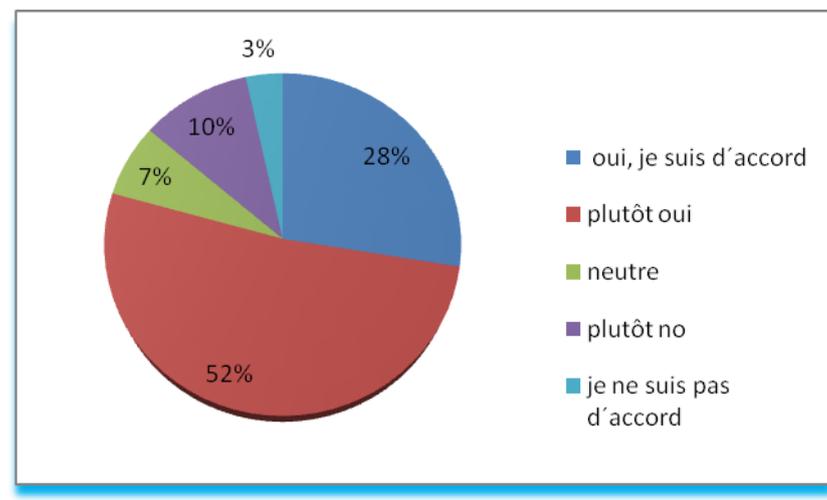
La question n° 14 : Y a-t-il des réunions régulières sur le lieu du travail?



Graphique n° 15

Cette question concerne le nombre et la qualité des réunions sur le lieu du travail. Dans les entreprises, les réunions contribuent à un climat agréable à côté du flux d'informations nécessairement distribuées entre les salariés et les équipes particulières. Selon l'enquête, les employés trouvent le niveau des réunions satisfaisant. Nous pouvons voir que les réponses positives prédominent sur les réponses négatives.

La question n° 15 : Participez-vous aux team-buildings de XY?



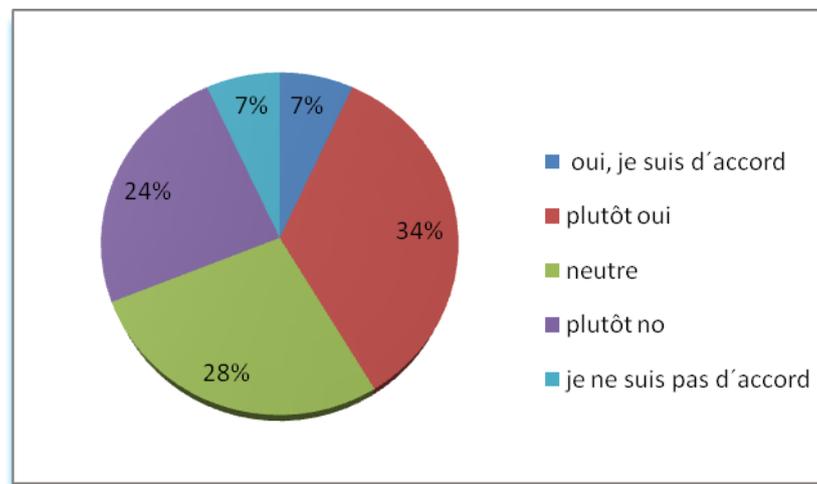
Graphique n° 16

La communication interpersonnelle sur le lieu du travail reflète une certaine caractéristique des individus qui se rencontrent dans la vie quotidienne, ici donc les réunions hors de lieu du travail représentent une manière efficace afin d'améliorer et renforcer les

relations. La possibilité de communiquer ouvertement et honnêtement n'est pas toujours facilement effectuée au travail, où les employés doivent faire face aux difficultés, au stress professionnel où même aux conflits interpersonnels, donc les team-buildings de la compagnie XY contribuent à diminution du stress et des obstacles interpersonnels et professionnels.

Selon le graphique, nous pouvons voir qu'aussi dans ce cas les réponses positives prédominent les réponses négatives. Les employés de l'entreprise XY participent aux team-buildings.

La question n° 16 : Êtes-vous toujours suffisamment informé(e) sur les changements au travail ?

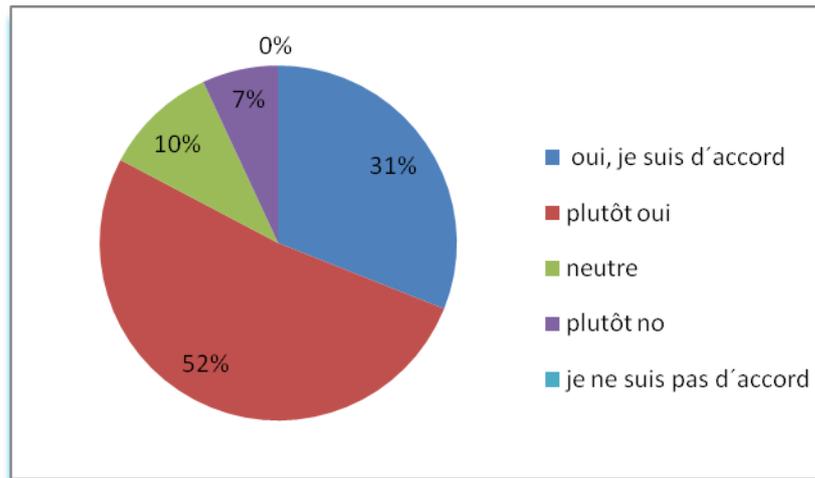


Graphique n° 17

Comme nous l'avons déjà mentionné, la communication et la gestion des informations jouent un rôle important dans un environnement multiculturel. Les informations doivent circuler incessamment entre les équipes, entre les dirigeants et les salariés. Si la notion des informations n'est pas assez rapide et fiable, l'entreprise ne peut pas atteindre les meilleurs résultats.

Selon l'aboutissement de l'enquête, seulement 7 % est toujours suffisamment informé, 34 % est plutôt informé, 28% d'entre eux restent neutres. Nous pouvons voir que les résultats ne sont pas très favorables si nous considérons que 7 % et 24 % des répondeurs ne sont pas toujours suffisamment informés. Dans ce cas, l'entreprise XY devrait reconsidérer la gestion de diffusion des informations dans cette filiale.

La question n° 17 : Connaissez-vous exactement vos tâches et responsabilités ?

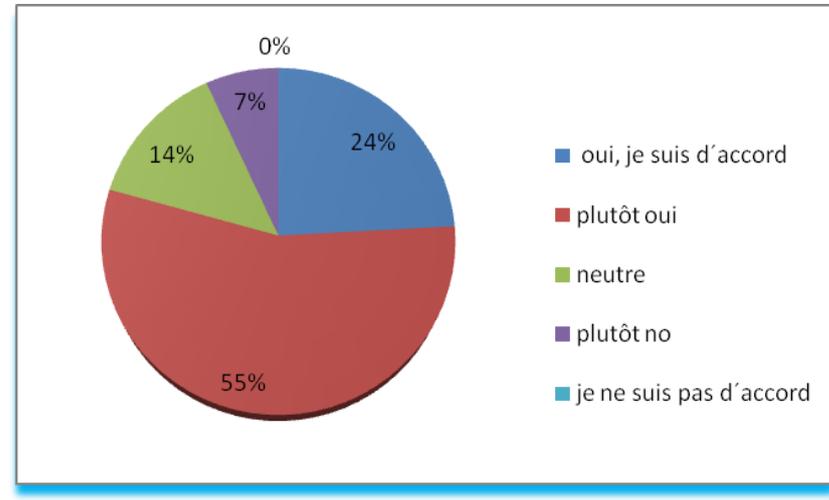


Graphique n° 18

La connaissance des tâches particulières et responsabilité des employés, sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Étant donné que le management de cette entreprise concentre sa politique sur le mode de *laisser-faire*, l'autonomie et la connaissance exacte de tâches demandées sont essentielles. Évidemment, si les employés ne sont pas familiarisés avec leurs tâches ils ne peuvent pas exécuter leur position avec efficacité. Comme nous pouvons voir sur le graphique la plupart des salariés de l'entreprise XY n'a aucune difficulté à connaître leurs tâches et responsabilités.

6.1.6. Comment les salariés ressentent-ils les relations entre eux et les dirigeants?

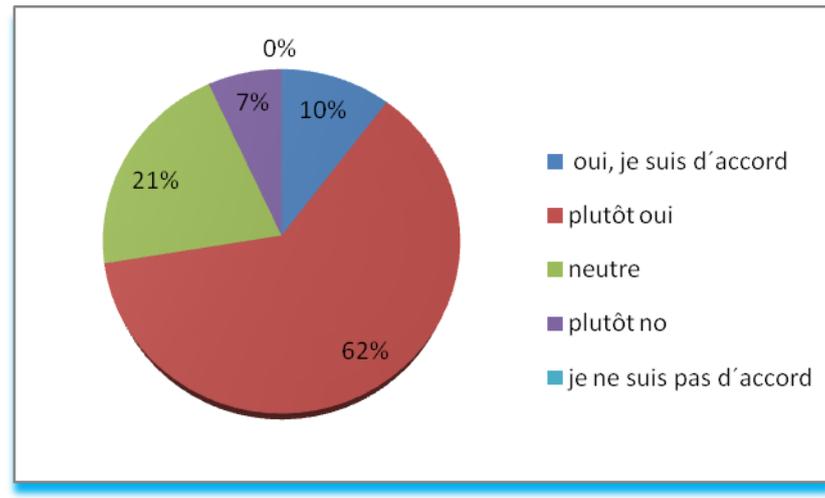
La question n° 18 : Y a-t-il dans votre entreprise de bonnes relations interpersonnelles au travail ?



Graphique n° 19

Les relations interpersonnelles influencent l'état d'esprit et l'humeur des employés et indirectement aussi leur capacité de travail. Une ambiance positive et les bonnes relations au sein d'une équipe aident l'accomplissement efficace des tâches grâce à la communication parmi les salariés. À partir du graphique de la question 18., nous pouvons constater que les relations dans la filiale de l'entreprise XY sont plutôt informelles et chaleureuses. Seulement 7 % ne considèrent pas que les relations soient vues positivement.

La question n° 19 : Savez-vous comment résoudre au mieux les conflits au travail ?



Graphique n° 20

Cette question s'agit des conflits sur le lieu du travail et leur gestion. Trouver les meilleurs moyens en vue d'une communication non conflictuelle n'est pas toujours une tâche simple. Chaque employé est un individu original qui s'exprime d'une certaine façon, ainsi que les différences culturelles peuvent augmenter des malentendus réciproques. Les conflits non résolus, douloureux et perpétuels peuvent entraîner une dégradation de la capacité de travail. Comme nous pouvons remarquer, la situation dans cette filiale est plutôt positive que négative, les salariés ici n'ont pas de difficulté à résoudre les conflits entre eux.

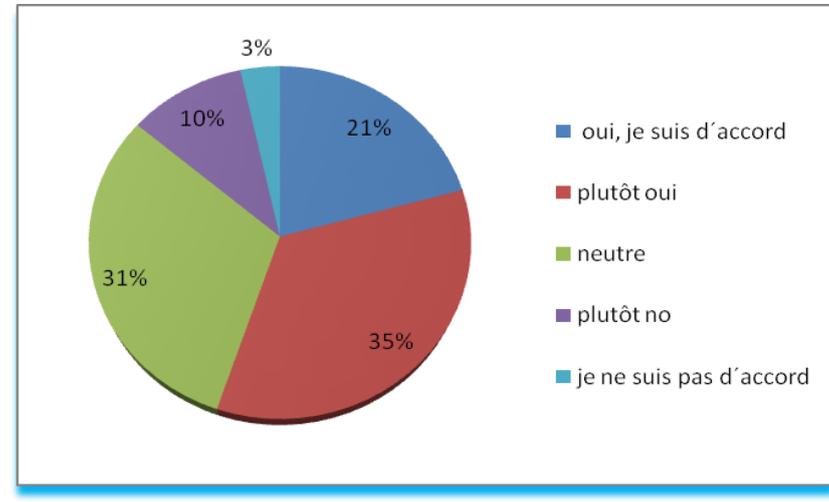
La question n° 20 : Êtes-vous résistant(e) au stress au travail ?

Chaque individu perçoit le niveau de stress d'une manière différente. Non seulement le milieu multiculturel entraîne des tensions de la part des cadres et leurs exigences et des clients ainsi que chaque membre d'un groupe doit trouver son « chemin » envers le stress et sa maîtrise afin que le stress représente plutôt un « moteur » qui les motive.

Selon le graphique, les salariés sont globalement résistants au stress au travail : 28 % d'entre eux sont résistants au stress, 52 % sont plutôt résistants, 7 % sont neutres à cette question. 10 % des répondants ne sont plutôt pas résistants et 3 % ne le sont pas.

6.1.7. Le développement professionnel des salariés est-il soutenu par les dirigeants ?

La question n° 21 : Est-ce que votre développement professionnel est soutenu par votre dirigeant ?

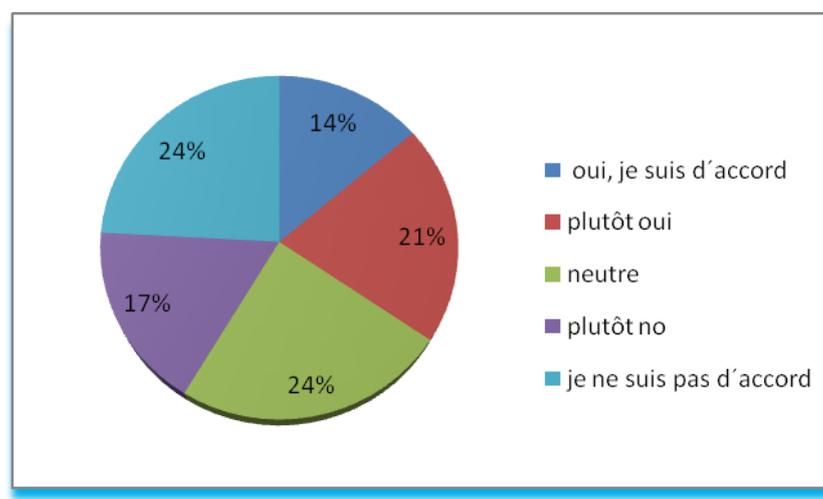


Graphique n° 21

Le développement professionnel du personnel devrait être soutenu par les supérieurs en vue d'atteindre des meilleurs résultats. Le soutien est indispensable surtout au milieu des cultures différentes où les salariés se trouvent dans un environnement multiculturel non seulement face aux collègues, mais surtout clients étrangers. Les employés soutenus et dirigés peuvent apporter des avantages essentiels pour l'entreprise qui se trouve dans une ambiance concurrentielle.

Selon l'enquête nous pouvons constater que les résultats ne sont pas nets. Même si plus que la moitié des répondants constate qu'ils ressentent un soutien professionnel de leurs dirigeants, 31 % préférerait rester neutre à cette question. Nous pouvons voir qu'un nombre considérable est marqué par les réponses négatives. 10 % et 3 % des répondants constatent très bas ou aucun soutien professionnel.

La question n° 22 : Seriez- vous d'accord de se déplacer dans un autre pays si XY vous le proposait ?

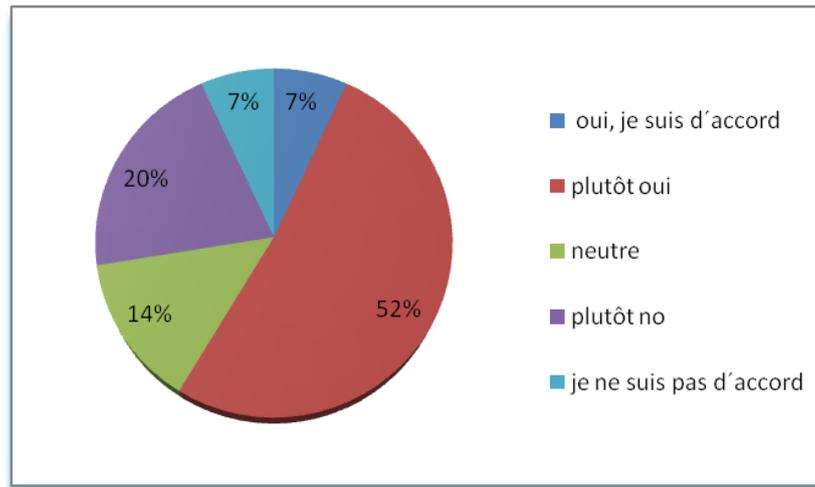


Graphique n° 22

L'entreprise XY étant une entreprise multinationale, offre à ses salariés clés la possibilité d'un développement professionnel. Tant que par l'aide des séjours contemporaines dans un autre pays où le salariés reçoivent entrainement spécial en vue de rendre ses connaissances utiles pour la filiale particulière ou bien par des expatriations dans une autre filiale, ce qui demande une volonté de la part d'un salarié de changer complètement sa vie.

Comme nous pouvons voir dans le graphique, les réponses ne sont pas équilibrées. 14 % serait évidemment heureux d'accepter une telle expérience, 21 % en serait plutôt d'accord. 24 % d'entre eux restent neutre à cette question. En revanche, 17 % et 24 % des répondants n'accepteraient pas un déplacement dans un autre pays ou filiale.

La question n° 23 : Avez-vous la possibilité d'une promotion professionnelle ?



Graphique n° 23

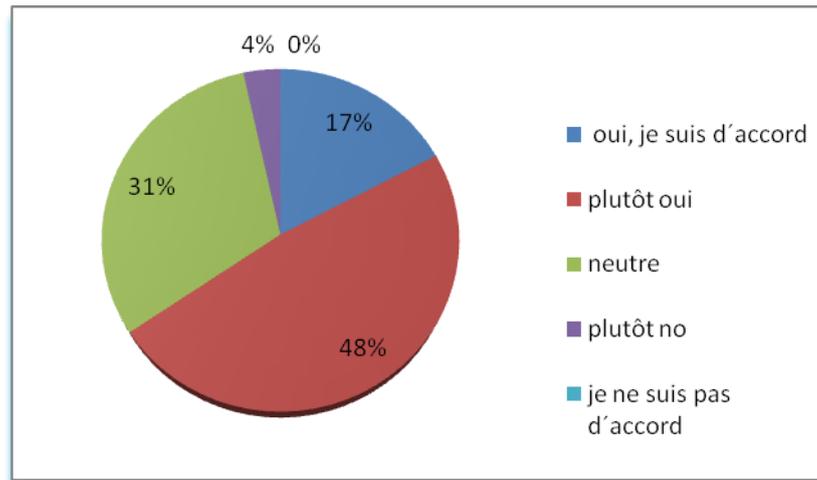
La culture organisationnelle de l'entreprise XY est hiérarchisée, il y a donc plusieurs possibilités de promotion professionnelle. Selon le graphique, les réponses ne sont pas nettes. Nous pouvons voir que 7 % et 52 % des répondants ont la possibilité d'une promotion, 14 % restent neutres, mais 20 % et 7 % estiment de ne pas avoir quelque possibilité d'une promotion professionnelle.

6.1.8. Les salariés de l'entreprise XY - comment trouvent-ils cette entreprise ?

La question n° 24 : Pourriez-vous recommander XY à vos amis comme leur emploi futur?

Avec cette affirmation, 4 % et 66 % des répondants auraient recommandé cette entreprise à leurs amis comme un emploi futur. Seulement 17 % restent neutres et 10 % et 3 % ne la recommanderaient pas. Les résultats sont plutôt positifs, on peut voir que les salariés ici semblent être contents de travailler dans cette entreprise.

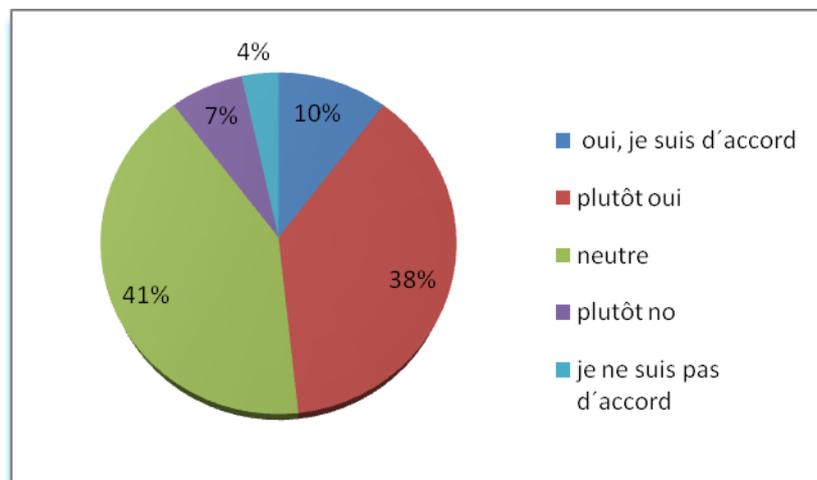
La question n° 25 : Pourriez-vous recommander XY à ces clients potentiels?



Graphique n° 24

Ici comme la question précédente, la partie majoritaire demeure positive vue à la recommandation des salaires de l'entreprise XY à nouveaux clients. Ce qui pourrait paraître étonnant est le 31 % des répondeurs qui n'étaient pas capables d'exprimer leurs opinions, la question se pose ici pour quelle raison ont-ils choisi d'y éviter.

La question n° 26 : Je suis fier(e) de travailler pour XY



Graphique n° 25

Sur ce graphique nous pouvons voir la répartition des réponses concernant la fierté des salariés d'être les membres de cette entreprise multinationale. 10 % déclarent d'être fiers, 38 % déclarent d'être plutôt fiers. 41 % d'entre eux restent neutre à cette question et seulement 7 % et 4% ne le sont pas. La question se pose ici, si la partie des réponses positives est suffisante, pour que l'entreprise puisse considérer ces résultats favorables.

6.2. Le résumé des aboutissements de l'enquête : L'analyse du management multiculturel dans l'entreprise XY à partir des questionnaires

Selon l'enquête procédée dans la filiale (particulièrement dans une division concrète des services logistiques) de l'entreprise XY et les informations disponibles sur le site Internet, nous pouvons constater que la notion du management multiculturel est très importante voir essentielle pour cette entreprise multinationale. Nous pourrions même dire que la culture d'entreprise ainsi que sa philosophie est basée sur la notion de multiculturalisme. Étant donné que les clients de cette compagnie proviennent des cultures et nations divers autour du monde, la culture et le management doivent y être ajustés.

Ainsi que la communication interne et externe et les relations interpersonnelles représentent une notion importante pour l'entreprise XY. Le domaine d'outsourcing des services, plus particulièrement celui de logistique dans le cas de cette filiale en République tchèque exige que ses employés provenant de plusieurs cultures cohabitent efficacement dans ce milieu multiculturel ainsi que le management soit capable de tirer des avantages de ce mélange culturel. La bonne marche de cette filiale est dépendante des informations actuelles qui doivent circuler entre les équipes et les dirigeants.

Comme le graphique concernant l'âge des répondeurs indique, cette entreprise souligne l'importance des équipes consistantes des jeunes gens afin de mieux répondre aux exigeants des marchés qui se développent rapidement, donc le personnel doit être capable de s'intégrer et saisir chaque nouveau défi très vite. L'âge joue son rôle aussi face aux intégrations et relations interpersonnelles, car les équipes ici sont plus proches les unes aux autres donc le flux de communication ainsi que des nouvelles idées et innovations sont vivement soutenues.

Nous avons étudié aussi le niveau des perceptions culturelles chez le personnel de cette filiale. Comment les salariés font-ils face aux autres cultures non seulement dans le domaine de la vie privée qui se reflète dans la vie professionnelle, mais surtout comment perçoivent-ils l'environnement multiculturel et s'ils s'engagent dans la culture de leurs collègues ou responsables. Le but de ces questions était simple - chaque individu qui se trouve dans une équipe multiculturelle réagit d'une manière différente aux autres cultures, car la base de

multiculturalisme de chacun est étroitement lié à des expériences précédentes et point de vue concernant d'autres cultures. Comment les salariés sont-ils ouverts aux autres cultures influence conséquemment leur perception des clients et le management de cette filiale ce qui permet d'éviter des préjugés. Les salariés ici généralement respectent les besoins et l'individualité des autres.

Chaque entreprise qui concentre ses activités envers plusieurs cultures autour du monde doit s'assurer que le personnel maîtrise les connaissances linguistiques afin de procurer le service demandé. À partir des réponses de l'enquête mentionnée, malgré plusieurs défauts, nous pourrions constater que le niveau des connaissances linguistiques est plutôt efficace et répond aux demandes posées par cette filiale particulière. Ainsi que nous pouvons voir que les salariés visent à améliorer leurs capacités linguistiques.

Une certaine hésitation peut être vue en cas de la question s'agissant de la confiance des salariés lors de la communication avec des clients étrangers - selon les résultats les salariés se sentent souvent stressés, donc l'entreprise devrait trouver un moyen pour améliorer cette situation. Ici les cours linguistiques spéciaux qui seraient étroitement liés à la terminologie et domaine de logistique pourraient améliorer leur attitude lors de la communication avec les clients étrangers.

La communication ne semble être tout à fait efficace, selon les résultats qui prouvent mes observations, la communication entre les équipes devrait être améliorée, car un manque des informations et communication entre les individus entraîne des mécontentements et des « victimes » par rapport aux relations interpersonnelles ainsi que par rapport aux clients. Même si cette filiale met en place des réunions assez régulières, les salariés sont parfois incapables d'exprimer ouvertement leur mécontentement, ou bien partagent ses soucis seulement au sein de leur équipe qui consiste « des amis » au lieu de les partager avec toutes les équipes.

Donc les team-buildings sont vivement soutenues afin de renforcer les relations entre les salariés. Selon les résultats, les salariés ne se sentent pas suffisamment informés concernant des changements sur le lieu de travail, ce qui est étroitement lié à la communication.

Ainsi que les relations interpersonnelles, malgré un certain niveau de conflits qui sont dus à la communication inefficace, correspondent au milieu du travail. En ce qui concerne de la notion de stress professionnel, les salariés avouaient supporter assez bien le stress au travail. Selon les réponses concernant la relation entre les salariés et leurs supérieurs, les salariés n'ont pas assez de possibilités d'une promotion professionnelle. Le développement professionnel des salariés ne semble pas être suffisamment soutenu par les dirigeants.

Selon les réponses, les salariés savent comment résoudre ces conflits au mieux. Une de question dans le questionnaire était consacrée au niveau des relations interpersonnelles parmi les salariés qui les ont décrits comme de bonnes relations. L'environnement de multiculturalisme exige que les entreprises soient ouvertes aux expatriations de ses salariés. Dans le cas de cette filiale, les salariés ne semblent pas être vivement intéressés par rapport au déplacement professionnel dans un autre pays, ce qui peut être dû à la manque des informations sur cette problématique de la part du management.

Les dernières trois questions concernent du niveau du contentement des salariés par rapport à cette entreprise. Selon les résultats, nous pourrions dire que la plupart des employés auraient recommandé cette entreprise comme l'emploi future à leurs amis, ce qui peut être vu comme un bon signe pour le management de cette filiale, car évidemment les salariés ici semblent être heureux. Nous avons obtenu presque les mêmes résultats par rapport à la question suivante – si les salariés ici recommanderaient l'entreprise à ses clients potentiels dans l'avenir, hors de certain niveau des réponses « neutres » à cette question, les résultats sont plutôt positifs.

En revanche, les réponses s'agissant de la fierté des employés de pouvoir travailler dans cette entreprise ne sont pas nettes. Ici les employés hésitent, même si la moitié des répondants déclare d'y être fière, une partie considérable évite de répondre à cette question.

6.3. Les recommandations pour la filiale de l'entreprise XY

Ces recommandations sont élaborées non seulement par rapport des résultats de cette analyse, mais aussi par rapport de mes expériences et observations pendant mon séjour de dix mois dans cette filiale. Les résultats répondent plus au moins à mon point de vue, donc je peux constater que les résultats ont soutenus mes hypothèses sur le management multiculturel et ses avantages. Comme à part des problèmes mineurs, le management multiculturel représente un avantage pour chaque individu. Lorsque nous vivons dans l'époque de globalisation où la nécessité de comprendre des autres cultures exige notre engagement et enthousiasme afin de tirer les avantages d'un milieu multiculturel.

Le plus grand souci dans cette filiale me semble être la communication entre les équipes. Les équipes, dans ce cas les groupes de plusieurs individus, ceux-ci sont responsables de certaines tâches qui sont en relation avec les tâches exécutées par d'autres équipes, donc nous pouvons parler d'un cercle qui se trouvent au milieu de toutes les activités de l'entreprise. Les équipes doivent coopérer et la communication devrait être flexible et suffisante. Le manque de communication entre les équipes cause des conflits inévitables. Informer suffisamment tous les employés exige une gestion homogène et efficace. Ainsi faut-il améliorer le flux d'information entre les équipes qui doivent coopérer plus ou moins étroitement en remplissant les tâches requises.

Selon la réponse des salariés, nous pouvons constater, que tous les salariés ne sont toujours pas suffisamment informés sur les changements au travail ainsi que les méthodes de communication ne sont pas toujours convenables. Je ne dois que soutenir les résultats, car les malentendus quotidiens prennent la place faute d'un faible flux d'informations. Les informations sont souvent transmises ente « certaines équipes » mais non plus au sein de toute division. Alors, une politique de la communication efficace et complexe devrait être mise en place ici.

Ainsi que le management devrait veiller sur les relations interpersonnelles entre les équipes particulières. Viser à éviter une création de petits groupes « des amis » qui ne se camaradent pas avec une autre équipe, ce dont arrive parfois. Donc une politique

« d'approchement » des équipes devrait être mise en place, ici aussi par l'aide de team-buildings qui comporterait de toutes les équipes ou bien par l'aide d'une communication plus efficace.

Le management de cette filiale devrait reconsidérer aussi la question d'une possibilité de la promotion professionnelle et de développement professionnel qui sont plutôt faibles selon les résultats donnés. La possibilité d'une promotion est étroitement liée avec la motivation des salariés - qui aide à accomplir les objectifs donnés de l'entreprise. Selon mes observations, surtout les employés clés ne trouvent pas de possibilités d'une promotion professionnelle, même si ceux-ci souhaitent améliorer leurs connaissances dans une filiale à l'étranger, le management de cette filiale préfère qu'ils restent dans leur emploi contemporaine, ce qui peut être compréhensible si nous considérons les coûts supplémentaires en cas d'un nouveau employé qui devrait être entraîné pour un post.

En ce qui concerne de croisement des cultures, je dois constater que les relations entre les tchèques et les dirigeants - surtout provenant d'Inde sont plutôt bonnes et chaleureuses. À part de certains malentendus qui sont dus plutôt à une mauvaise interprétation de ce qu'on a dit, car les langues et cultures différents entraînent nécessairement des fois des confusions, les relations professionnelles sont très bonnes.

Néanmoins, une relation plus significative de la part de direction consistant des étrangers par rapport au nombre des employés tchèque serait bienvenue. Lorsque les relations ici sont élaborés plutôt en cas où « la situation l'exige », ou bien pendant la pause où les individus se croissent dans la cuisine ou dans les couloirs. Néanmoins, à mon avis la direction devrait s'engager plus profondément envers les salariés pour pouvoir mieux comprendre la mentalité tchèque ainsi que pour que les cultures se rencontrent et tirent des avantages l'une de l'autre. Comme les échanges des idées et points de vue pourraient contribuer aux démarches par rapport des innovations professionnelles et améliorations entre les individus. Seulement les employés satisfaits dans leur travail peuvent représenter la valeur ajoutée pour l'entreprise.

La conclusion

L'objectif de ce mémoire est d'abord de présenter l'environnement du management multiculturel dans la société contemporaine, d'affronter les sujets y étroitement liés, comme la culture d'entreprise, le rôle de la communication au sein des équipes consistant des individus d'une nationalité différente, les difficultés par rapport à une perception d'autres cultures, les préjugés, le rôle d'un dirigeant dans une équipe multiculturelle bien que la notion d'une fusion et acquisition et du choc culturel lors l'implémentation d'une entreprise. Puis la comparaison du mode de management en France et en République tchèque ainsi que les mentions par rapport des expériences personnelles sont présentées.

L'étude sur le management multiculturel et le personnel de l'entreprise mondiale, concrètement de la filiale en République tchèque où je travaille depuis dix mois et analysé. Comment les salariés coopèrent-ils dans un environnement multiculturel, comment ressentent-ils la transmission des informations. Quelle est la relation parmi les salariés et les dirigeants provenant d'autres cultures, ainsi que comment perçoivent-ils le management et la culture de cette entreprise multiculturelle.

Même si l'entreprise provient des Etats-Unis et d'Inde, un nombre considérable du personnel de cette filiale sont des employés tchèques, tant que les cadres sont représentés par des individus des cultures différentes. Nous pouvons donc constater que le niveau de la communication interne et les relations interpersonnelles pourraient être perçus plutôt typiques pour la République tchèque. Selon l'aboutissement des résultats de l'analyse et mes observations personnelles, la communication entre les équipes semble être le point faible de cette filiale. En revanche le management multiculturel, les relations entre les individus provenant des cultures différentes et leur perception de la culture de cette entreprise ont été évalué comme très positifs et efficaces.

La globalisation mondiale aborde des frontières du monde d'affaires qui aboutie en internalisation des entreprises qui implémentent ses équipes composées de personnel qui se trouvent dans endroits divers. La réussite d'une telle équipe dépend sur une bonne *cohésion* où il faut développer le sens de la connexion qui unira l'équipe à travers le temps et la distance ainsi que souligne le sens d'engagement. Puis le maintien de la communication en gardant en tête les différences culturelles.

Selon les études contemporaines, les cadres exceptent que les employés participent à la décision ou bien qu'ils cherchent eux-mêmes toutes les informations nécessaires. D'autre côté, certains employés exceptent d'un cadre des instructions précises à la fois avec toutes les informations y nécessaires. Une telle direction où les parties n'établissent pas « les règles du jeu » peut entraîner un mécontentement réciproque et malentendu. Un non respect des diversités culturelles tend à aggraver la situation.

Les études contemporaines ainsi que notre analyse dans la filiale de l'entreprise XY nous font preuve des aspects positifs d'un environnement multiculturel où plusieurs cultures différentes se croisent. Une telle équipe peut mieux adapter sa politique et rythme à l'environnement du monde des affaires, qui change précipitamment. La diversité est devenue donc un avantage énorme par rapport aux exigences des marchés mondiaux. Tant que faut-il que cette diversité soit bien dirigée, car chaque individu perçoit et « dirige » une telle diversité d'une manière différente, lorsque celui-ci est influencé par sa propre perception des différences culturelles. Ainsi que les spécificités de chaque pays ou nation jouent son rôle important.

Bien que la notion du management multiculturel soit vivement discutée dans la société d'aujourd'hui, nous ne pouvons pas déclarer que des problèmes au sein d'une équipe sont dus aux cultures différentes.

Supposons que nous dirigeons une équipe formée de membres de cultures différentes qui éprouve des problèmes, comment pouvons-nous déterminer si les divergences culturelles sont à l'origine de ceux-ci? Comment pouvons-nous savoir s'ils sont liés à d'autres questions? Il serait intéressant d'observer une telle étude qui n'était pas affrontée dans ce mémoire.

Pour ouvrir la porte à une culture, la patience, la persévérance et l'ouverture d'esprit sont des ingrédients universels. Ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui s'intéressent le plus sincèrement et le plus spontanément aux autres cultures. Pour gagner des sympathies d'autres cultures dans ce village global d'aujourd'hui il n'est suffit que montrer un intérêt sincère et spontané afin que des autres cultures ne pourrions s'empêcher de s'intéresser en retour de notre culture.

Résumé

Tout d'abord, j'ai décrit la notion de la culture dans notre société et le lien de la culture nationale à la notion de multiculturalisme dans le management des entreprises contemporaines. L'aperçu historique du management multiculturel ainsi que l'impact de la culture nationale sur le style de management. Puis la notion de la culture d'entreprise et son rôle dans un environnement multiculturel, la diversité culturelle et ses modèles sont introduits.

Ensuite, le rôle du management multiculturel et la communication au sein des équipes consistantes des individus d'une nationalité différente. Les difficultés par rapport à une perception d'autres cultures, le rôle des équipes multiculturelles, leurs avantages, pièges et fonctions ont été abordés. Ainsi que les préjugés et le rôle d'un dirigeant dans une équipe multiculturelle.

Dans la troisième partie les entreprises mondiales par rapport à la notion de multiculturalisme, leurs distinctions et orientation culturelle sont décrites. Bien que la notion d'une fusion et acquisition, le choc culturel et la gestion des ressources humaines. Ainsi que des nouvelles démarches dans le management multiculturel sont introduites.

Le quatrième parti montre la comparaison du management multiculturel en France et en République tchèque et ses spécificités culturelles.

Dans la cinquième partie, les expériences personnelles par rapport au management et équipes multiculturelles sont mentionnées.

La partie pratique est basée sur l'analyse du questionnaire sur le management multiculturel et le personnel de l'entreprise mondiale, concrètement dans une filiale en République tchèque où je travaille depuis dix mois. Comment les salariés coopèrent-ils dans un environnement multiculturel, comment ressentent-ils la transmission des informations. Quelle est la relation parmi les salariés et les dirigeants provenant d'autres cultures, ainsi que comment perçoivent-ils le management et la culture de cette entreprise multiculturelle.

Pour conclure, j'ai proposé quelques recommandations s'agissant de l'amélioration du management multiculturel dans cette filiale, basées sur le résultat d'analyse ainsi que sur les expériences personnelles.

Résumé

V první části své diplomové práce jsem se zaměřila na pojem kultury v dnešní společnosti a její vliv na multikulturní management v současných firmách. Vývoj multikulturního managementu, stejně tak vliv národní kultury na styl řízení je zde zmíněn, spolu s pojmy firemní kultury v multikulturním prostředí, kulturní a národní rozlišnosti a jejich modelů.

V další části jsem představila roli multikulturního managementu a komunikace v rámci multikulturních týmů, které jsou tvořeny jedinci pocházející z rozličných kultur. Blíže je popsána role multikulturních týmů, jejich výhody, nástrahy a funkce. Dále pak role vedoucího pracovníka v multikulturním týmu byla zahrnuta.

Ve třetí kapitole jsem se věnovala pojetí nadnárodních firem, jejich rozlišení, kulturní orientaci a jejich vazbě k pojetí multikulturalismu. Zmíněny byly také pojmy fúzí a akvizicí firem, « kulturního šoku », řízení lidských zdrojů a nové trendy v oblasti multikulturního managementu.

Čtvrtá kapitola popisuje porovnání multikulturního managementu ve Francii a v České republice v návaznosti na kulturní specifika těchto zemí.

V páté kapitole jsou blíže zmíněny vlastní zkušenosti z oblasti multikulturních týmů.

Praktická část této kapitoly vychází z dotazníkového šetření z oblasti multikulturního managementu a zaměstnanců nadnárodní firmy, konkrétně jedné z jejich poboček, která se nachází v České republice a kde pracuji již deset měsíců. Zde jsem se zaměřila na následující: jak probíhá spolupráce mezi zaměstnanci v multikulturním pracovním prostředí, jak dochází k přenosu informací a jaký je vztah mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky pocházejícími z rozličných kultur. Dále je zkoumáno vnímání zaměstnanců firemní kultury a managementu této nadnárodní firmy.

Na závěr jsem formulovala několik doporučení týkajících se zlepšení oblasti multikulturního managementu této pobočky, které vycházely jak z výstupu dotazníkového šetření, tak z vlastního pohledu - jako jednoho z jejich zaměstnanců.

Anotace :

Příjmení a jméno:	Renata Přidalová
Katedra:	KRF - Katedra romanistiky, Filozofická fakulta
Název práce:	Role multikulturního managementu v současné společnosti – praktický příklad nadnárodní firmy: pobočka v České republice
Název v angličtině:	The role of multicultural management in the contemporary society – case study of a multinational company: the branch in the Czech Republic
Vedoucí práce:	Doc.Mgr.Jaromír Kadlec, Dr.
Jazyk práce:	francouzština
Rok obhajoby:	2012

Rozsah:	110 stran, 159 543 znaků
Počet příloh:	1
Počet titulů použité literatury:	20
Klíčová slova:	Kultura, multikulturní management, mezilidské vztahy na pracovišti, firemní kultura, kulturní odlišnosti
Anotace práce:	Tato diplomová práce se zabývá analýzou multikulturního managementu v jedné z poboček nejmenované mezinárodní firmy v České republice. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy multikulturního managementu a jeho role v interkulturních týmech a organizacích. Dále pak firemní komunikace, firemní kultura, kulturní rozlišnosti, role mezilidských vztahů v multikulturních týmech V praktické části jsou tyto vazby zkoumány pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci dané pobočky.
Klíčová slova v angličtině:	Culture, multicultural management, intercultural communication, company culture, international company.
Anotace v angličtině:	This diploma thesis is focused on the role of multicultural management in the workplace in one of the divisions of an unnamed multinational company in the Czech Republic. The theoretical part is based on the explication of the multicultural management and its role in the multicultural team and organization. Furthermore the intercultural communication, company culture, cultural differences and the role of the interpersonal relations in a multicultural workplace is described. In the practical part are those relations investigated by means of a questionnaire survey among employees of the selected division.

Liste des graphiques

Graphique n° 1.....	74
Graphique n° 2.....	74
Graphique n° 3.....	74
Graphique n° 4.....	75
Graphique n° 5.....	75
Graphique n° 6.....	76
Graphique n° 7.....	77
Graphique n° 8.....	77
Graphique n° 9.....	78
Graphique n° 10.....	79
Graphique n° 11.....	80
Graphique n° 12.....	81
Graphique n° 13.....	82
Graphique n° 14.....	83
Graphique n° 15.....	84
Graphique n° 16.....	84
Graphique n° 17.....	85
Graphique n° 18.....	86
Graphique n° 19.....	87
Graphique n° 20.....	88
Graphique n° 21.....	89
Graphique n° 22.....	90
Graphique n° 23.....	91
Graphique n° 24.....	92
Graphique n° 25.....	92

Liste des images

Image n° 1.....	13
Image n° 2.....	13
Image n° 3.....	14
Image n° 4.....	34

Liste des annexes

<i>Le questionnaire</i> : Le rôle du management multiculturel dans la société contemporaine: le cas pratique de l'entreprise multinational et sa filiale en République tchèque.....	108
--	-----

Bibliographie

- Rosinski Philippe, Koučování v multikulturním prostředí, Management press, Praha, 2009, ISBN 978-80-7261-195-9.
- Pichanič Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, C.H. Beck, Praha, 2004, ISBN 807179886X.
- Untereine Gilles, *Différences culturelles et management*, MAXIMA, Paris, 2004, ISBN 284 0013061.
- Barmeyer Christoph, Les preses de l'université Laval, 2007, ISBN: 978-2-76-37-8448-9.
- Dupriez Pierre, Simons Solange, *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management culturel*, DeBoeck&Laricer s.a.2002. ISBN 2-8041-4109-8.
- Hatch Jo Mary, *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université a.s. 2000, Paris, ISBN 2-7445-0064.
- Petříková, Růžena a kol., *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)* Professional Publishing, Praha, 2007, ISBN 878-80-86946-28-3.
- Kubátová Jaroslava, *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*, Olomouc, 2009.
- Barley Nicolas, Lewis D., Richard, *When cultures collide: leading across cultures*, Publishing, Boston, 2006, ISBN:13-978-1-904838-02-9.
- Švarcová Eva, *Slovníček pojmů k multikulturní výchově*, Gaudeamus Hradec Králové, 2008, ISBN 878-80-7041-251-0.
- Aoun Joseph, *Gérer les différences culturelles pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions Multi Mondes, Québec, 2004, ISBN 2-89544-060-3.

- Meier Olivier, *Management multiculturel*, Dunod, Paris, 2010, ISBN 9782100544448.
- Rabasso A.Carlos, Rabasso Javier, *Introduction au management multiculturel*, Elipses, Paris, 2007, 978-2-7298-3384- 8.
- Loth Désiré, *Le management interculturel*, L'harmattan, Paris, 2006, ISBN 2-296-00402-4.
- Nový I.,Scholl S.,-machl &Kol., *Interkulturní komunikace a řízení podnikání*, managemnet Press, Praha, 2001, ISBN 80-7261-042-2.
- Borghino Elisabet, *Approche comparative entre le management français et brésilien*, Université de la méditerrané, Aix Marseill, 2010.
- Rusticova, Martina, *Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in a global environment*, Akademické nakladatelství CERM, Brno, 2011, ISBN 978-80-7204-775-8.
- Thorton, R.,B., *Introduction to cross-cultural management : theory and practice*, Oeconomica, Praha, 2010, ISBN 978-80-245-1683-7.
- Vaškovic, Petr, Dolejš, Jiří, *Globalizace, korporátní transakce a multikulturalita*, České vysoké učení technické Praze, 2010, ISBN 978-80-01-04631-9.
- Nováková, Vladimíra, Vaškovic, Petr, *Multikulturalita v řízení globalizované firmy* České vysoké učení technické, Praha, 2009, ISBN 978-80-01-03949-6.

Articles et publications électroniques

- <http://www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/v04n03/1-2-fra.asp>
19/12/2011
- <http://duffkova.blog.idnes.cz/c/237411/Interkulturni-management-a-kulturni-rozdily.html> 22/12/2011
- <http://www.dmc-cz.com/aktualne/215-pracovni-navyky-v-multikulturnim-prostedi>
30/11/2010
- <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/le-multiculturalisme-en-france-faux-debat-et-vraies-questions> 11/02/2011
- <http://www.dmc-cz.com/aktualne/215-pracovni-navyky-v-multikulturnim-prostedi>
30/11/2010
- <http://odlv.free.fr/documents/methodologie/memoires/fournier.pdf>
- <http://www.marketing-professionnel.fr/secteur/pratiques-management-interculturel-revolution-marketing-international.html> 01/07/2009
- <http://www.akteos.fr/interculturel/formations/catalogue-formations/formations-pays/europe/france-travailler-avec-des-francais/>
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article482> Multiculturalisme versus interculturalisme : quelle approche adopter en management des organisations ? par Stéphanie Thieyre 01/02/2011
- http://univprovence.academia.edu/ElizabethBorghino/Papers/573410/Approche_comparative_entre_le_management_francais_et_bresilien
- http://www.wmaker.net/m-tribune/La-diversite-culturelle-un-avantage-concurrentiel_a31.html

Sites internet:

- <http://www.akteos.fr/>
- <http://www.wmaker.net>
- <http://www.creg.ac-versailles.fr>

Annexes :

Le questionnaire : Le rôle du management multiculturel dans la société contemporaine: le cas pratique de l'entreprise multinationale et sa filiale en République tchèque

- **Vous êtes :** a. femme b. homme

- **Vous avez :**
Moins de 20 ans 20 à 29 30 à 39 40 à 49 50 à 59 60 à 69

- **Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise XY?**
.....années.....mois

- **Combien de langues étrangères parlez-vous (au niveau communicatif)?**
a. 0 b. 1 c. 1 - 2 d. 2 - 3 e. plus de 3 langues

- a. **Savez-vous ce que signifie le management multiculturel?**
b. Oui
c. Plutôt oui
d. No

- **Êtes-vous dans votre vie privée en relation avec des gens provenant des autres cultures?**
a. Oui, j'ai de bons amis parmi les étrangers
b. J'ai quelques connaissances, mais pas d'amis proches
c. Je n'ai aucune relation avec des étrangers quiconque

- **Êtes-vous ouvert(e)s aux autres cultures et ces coutumes?**
a. J'aime beaucoup faire connaissance aux autres cultures
b. J'aime les autres cultures
c. Les autres cultures ne me dérangent pas
d. Je n'aime pas les autres cultures

- **XY a lancé ces nouveaux sites "Unwired-XY blog", où vous pouvez lire des articles intéressants et faire connaissance aux autres collègues provenant des autres filiales autour du monde de XY. Visitez-vous ces sites?**
a. Oui, assez souvent, je les aime bien
b. Pas très souvent, seulement de temps en temps
c. J'étais curieux, donc je les ai visités une ou deux fois
d. Je ne les aime pas
e. Je ne sais pas qu'ils existent
f. Je sais qu'ils existent, mais je ne les ai pas encore visités

- **Aimez-vous travailler dans une équipe ou dans un environnement multiculturel?**
 - a. Oui, j'ai toujours souhaité être un membre d'une équipe multiculturelle
 - b. Donc, je l'aime assez bien
 - c. Ca ne me dérange pas
 - d. Je ne l'aime pas, aurais préféré de travailler dans un environnement mono-culturel

- **Améliorez-vous vos connaissances linguistiques nécessaires pour votre travail?**
 - a. Oui, je suis un cours ou étudie tout(e) seule(e)
 - b. Moi, je préfère étudier tout(e) seul(e) chez moi
 - c. J'étudie de temps en temps pour tenir le niveau de la langue
 - d. Je n'étudie aucune langue étrangère
 - e. Autre.....

- **Avez-vous choisi quelque cours linguistique proposé par XY et le suivez-vous?**
 - a. Oui, j'ai choisi un et je le suis régulièrement
 - b. Oui, j'ai choisi, mais je ne le suis pas régulièrement
 - c. J'aurais aimé(e) suivre un, mais aucun des proposes ne me convient pas
 - d. Non, je ne l'ai pas choisi, Je n'en suis pas intéressé(é)
 - e. Je n'en ai pas besoin

- **Comprenez-vous toujours aux demandes ou questions de la part de votre collègue ou client provenant d'autre culture et langue (dont vous maîtrisez)?**
 - a. Oui, sans difficulté
 - b. Oui, je comprends, mais parfois je dois demander de clarifier certaines choses afin que je me rassure que j'ai tout bien compris
 - c. Avec des difficultés des fois je me trouve "perdu dans la traduction"
 - d. J'ai vraiment du mal à comprendre

5=oui, je suis d'accord; 4=plutôt oui; 3=neutre; 2=plutôt no; 1=no, je ne suis pas d'accord	oui, je suis d'accord	plutôt oui	neutre	plutôt no	je ne suis pas d'accord
Avez-vous la possibilité d'une promotion professionnelle ?					
Participez-vous aux team-buildings de XY?					
Seriez-vous d'accord de se déplacer dans un autre pays si XY vous le proposait?					
Est-ce que votre développement professionnel est soutenu par votre dirigeant ?					
Êtes-vous toujours suffisamment informé(e) sur les changements au travail ?					

La communication est-elle suffisante et flexible entre les équipes?					
Y a-t-il des réunions régulières sur le lieu du travail?					
Y a-t-il dans votre entreprise de bonnes relations interpersonnelles au travail ?					
Savez-vous comment résoudre au mieux les conflits au travail ?					
Êtes-vous résistant(e) au stress au travail ?					
Savez-vous éviter des préjuges face aux autres cultures/nations?					
Êtes-vous stressé(e) quand vous devez communiquer avec un client ou collègue étranger, car vous préférez votre langue maternelle?					
Êtes-vous intéressé(e) à la culture et ces habits de votre collègue ou responsable, afin de s'orienter bien dans sa culture?					
Connaissez-vous exactement vos tâches et responsabilités ?					
Pourriez-vous recommander l'entreprise XY à vos amis comme leur emploi futur?					
Pourriez-vous recommander l'entreprise XY à ces clients potentiels?					
Je suis fier(e) de travailler pour XY					