



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

LE MANAGEMENT ET LE RECRUTEMENT D'UN COLLABORATEUR INTERCULTUREL

Présenté par :

Firmin RIEU

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Bruno Claverie**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

LE MANAGEMENT ET LE RECRUTEMENT D'UN COLLABORATEUR INTERCULTUREL

Présenté par :

Firmin RIEU

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Bruno Claverie**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse
Jean Jaurès n'entend donner aucune
approbation, ni improbation dans les projets
tuteurés et mémoires de recherche. Les
opinions qui y sont développées doivent être
considérées comme propre à leur auteur(e).

« On refuse d'admettre le fait-même de la diversité culturelle; on préfère rejeter hors de la culture, dans la nature, tout ce qui ne se conforme pas à la norme sous laquelle on vit. »

Claude Lévi-Strauss

« Les sciences biologiques ignorent ce qui fait l'humanité de l'humanité, la culture, le langage, l'esprit, la conscience. »

Edgar Morin

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mon maitre de mémoire, Monsieur Claverie sans lequel je n'aurai pu arriver à un tel résultat. Ses conseils ont été d'une aide précieuse dans ma recherche et mon analyse. Je remercie également Monsieur Laporte pour ses conseils pour mon mémoire.

Je tiens aussi à remercier Madame Bessière, Monsieur Rayssac et Monsieur Cinotti pour leurs conseils de rédaction du mémoire.

Je suis reconnaissant envers le corps enseignant de l'ISTHIA qui m'a transmis au cours de cette année universitaire un enseignement de qualité.

Je remercie aussi les professionnels pour le temps qu'ils m'ont accordé au cours de mes entretiens.

Et pour finir je tiens à remercier ma mère, ma femme Fadhilah et mon amie Laura pour leurs relectures et leurs sens critiques qui m'ont permis d'avancer dans mon mémoire.

Sommaire

Remerciements.....	6
Introduction Générale.....	8
Partie 1 Management et Recrutement interculturel de l'Europe à la France	10
Chapitre 1 Concept d'interculturalité dans le management Occidental	10
Chapitre 2 Les différents types de management interculturel en Europe.....	30
Chapitre 3 Le management interculturel en France	48
Chapitre 4 Conclusion.....	56
Partie 2 Exploration du management et recrutement interculturel français	57
Chapitre 1 Le contrat écrit en métropole française et l'intégration d'un collaborateur d'une autre culture.....	59
Chapitre 2 Le management du temps en France et la gestion du personnel de différentes cultures.....	81
Chapitre 3 Le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture.....	90
Chapitre 4 Conclusion.....	100
Partie 3 Démarche de l'analyse probatoire de nos trois hypothèses	101
Chapitre 1 Méthodologie.....	103
Chapitre 2 Les premiers résultats sur le terrain d'application.....	106
Conclusion Générale	119
Bibliographie.....	121
Partie 4 Annexes.....	1223
Table des annexes.....	124
Table des figures.....	125
Tables des tableaux.....	126
Tables des matières.....	155

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation augmente les flux migratoires dans le monde et la France n'y échappe pas. Les hommes se mélangent, se côtoient et les cultures se rencontrent et parfois se confrontent. La multi-culturalité n'a jamais été aussi présente dans le monde professionnel que depuis ces dernières années. Les dirigeants des entreprises sont désormais confrontés à une stratégie de politique de management multiculturelle.

Le management est donc confronté à ce nouveau type de critère qui est la multi-culturalité des collaborateurs. Il est parfois difficile pour les managers de diriger une équipe qui est formée de collaborateurs de différentes cultures. Les revendications de ces collaborateurs sont parfois aussi troublantes pour les managers, ils doivent faire face à des demandes des collaborateurs en termes de religion, habitude, manière de travailler.

De par ces nouvelles données du marché du travail nous en sommes à la question de départ : comment le management des ressources humaines en hôtellerie / restauration en France s'est-il adapté à l'interculturalité du personnel?

Afin de répondre à cette question nous allons dans un premier temps étudier le management et le recrutement interculturel en Europe puis plus particulièrement en France. Cette première partie se divisera en trois chapitres qui sont le concept d'interculturalité dans le management occidental avec les différents concepts de la culture, de la multi-culturalité et de l'identité ; et le management interculturel en Europe, la complexité du management et les différentes réalités, l'importance du management interculturel et les différents risques liés à ce management.

Dans un second chapitre nous aborderons les différents types de management interculturel en Europe, les différentes visions de la multi-culturalité en Europe, la théorie de l'iceberg, les différents types de management du temps, et les différentes caractéristiques du langage et de la communication.

Dans un troisième chapitre nous aborderons le management interculturel en France avec la vision de l'interculturalité et de la culture française ; et dans un second temps les différentes caractéristiques du management français, la conception du temps, et la conception des relations professionnelles.

Dans notre seconde partie nous aborderons les trois hypothèses qui nous permettront de répondre à notre problématique : comment des profils de personnel de culture différente en hôtellerie / restauration sont-ils intégrés au sein d'une équipe en France?

Notre première hypothèse est la suivante : le contrat écrit en métropole française permet l'intégration de salariés de cultures différentes. Pour y répondre nous aborderons la question de l'intégration d'un collaborateur interculturel, le management des métiers et le contrat écrit en France en comparaison au Guanxi.

Notre seconde hypothèse est : le management culturel du temps en France en hôtellerie / restauration aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différentes cultures. Pour y répondre nous aborderons la gestion des collaborateurs de cultures différentes et la question de la légitimité ; le management du temps à travers la ponctualité et la rapidité des tâches.

Notre troisième hypothèse est : le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différentes cultures. Nous aborderons les sujets de la conception de la communication, les points clefs dans une organisation; et la gestuelle et la communication orale dans une organisation.

Dans une troisième partie nous analyserons les entretiens que nous avons effectués, expliquerons la méthodologie mise en place pour continuer nos entretiens et la partie terrain lors de notre mémoire de seconde année. Enfin nous verrons les premières conclusions que nous pouvons faire suite à nos entretiens et les pistes de réponses possibles à nos hypothèses.

Partie 1 Management et Recrutement interculturel de l'Europe à la France

Chapitre 1 Concept d'interculturalité dans le management

Occidental

Plusieurs notions apparaissent dans ce titre, la notion de culture, de multi-culturalité, d'identité, de management, de management interculturel, d'adaptation et d'intégration. Il est donc nécessaire de les définir et de préciser le sens qu'ils auront dans ce mémoire afin que cette recherche soit la plus claire et la plus pertinente possible.

1 Les différents concepts de culture, de multi-culturalité et d'identité

Son concept a fait l'objet de nombreuses études et de nombreuses recherches. Des définitions différentes de la culture sont possibles :

« un ensemble de manières de percevoir, de penser et d'agir- qui est à la fois largement partagé au sein d'un groupe social, et le distingue des autres groupes comparables », (Rey, 2016, p. 17)

« l'ensemble des solutions qu'un groupe humain a retenu pour répondre aux éternels problèmes de la vie en société », (Rey, 2016, p. 17)

« La culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées de et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui leur sont attachées. »(Bollinger, Hofstede, 1987, p. 27)

Cependant d'autres définitions de la culture introduisent le contexte de l'individu en dehors du groupe :

« une vision rabougrie de la notion de culture consiste à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus et viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu ».

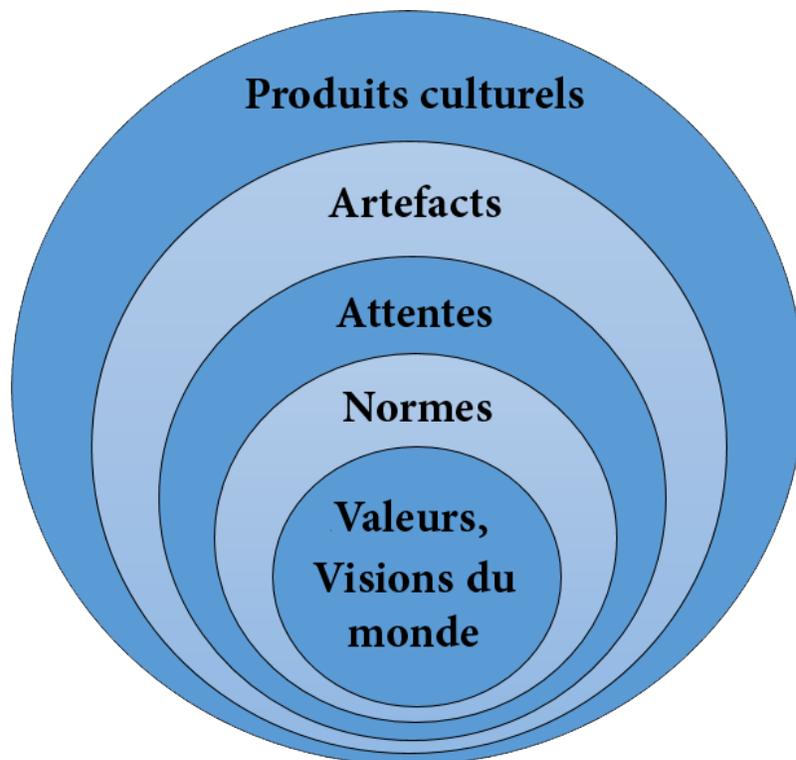
Elles s'accordent toutes pour dire que la culture est un bien immatériel qui s'acquiert car il n'est pas inné. Cela signifie que la culture d'un individu peut changer et s'adapter. Il y a une notion de temporalité de la culture qui est donc importante.

Nous parlons de culture, mais nous devrions dire les cultures, car plusieurs existent, la culture nationale, la culture « régionale », la culture tribale, la culture professionnelle, la culture de métier... Cependant « *les cultures ne s'excluent pas mutuellement mais se recouvrent et s'emboîtent.* »(Le Bras, Lang, 2017, p. 66)

Apparaît donc la notion de double culture, une personne peut avoir plusieurs cultures. C'est donc à des personnalités complexes que nous avons à faire. Un exemple simple serait celui d'une personne à la fois Européenne, Française, Basque et cuisinier international.

Il est donc important d'identifier de quelle culture nous parlons afin d'éviter de faire tout amalgame possible. Et afin d'identifier la culture il est nécessaire de connaître ses composantes.

Figure 1 : Les différentes couches de la culture



Firmin Rieu à partir de(Dupriez et al., 2017)

Le schéma représente les cinq composantes culturelles d'un individu. Elles vont des plus visible les « produits culturels » qui sont composés de la religion, des techniques, de l'économie, du juridique, du familial et de la vie quotidienne ; aux

moins visible qui est le cœur de la culture, « valeurs, visions du monde » qui sont les éléments les plus forts de la culture. Il est néanmoins nécessaire de connaître ce noyau culturel afin de comprendre comment raisonne un individu et ainsi de dégager un intérêt opérationnel de la compréhension de la culture des autres.

Pour identifier le noyau culturel d'une culture différente (qui n'est pas la sienne) des méthodes ont été développées. Il nous semble important de montrer les quatre principales typologies de la culture : celle de Hofstede avec ses quatre dimensions (power distance, individualisme, uncertainty avoidance, et masculinity) ; celle de Trompenaars avec ses sept dimensions (universalisme/particularisme, individualisme/collectif, neutralité/affectif, engagement élevé/diffus, statut acquis/attribue, orientation temporelle et maîtrise interne ou externe) ; celle de Lewis avec ses trois dimensions (cultures linéaires-actives :rationnelles , cultures multi-actives : poly-chroniques , cultures réactives : communication indirecte) et Hall avec ses trois dimensions (le temps, le contexte de communication et l'espace). Toutes ses visions différentes qui permettent de définir une culture sont complémentaires et non opposées. Cependant elles ont toutes :« *un vice de conception essentiel : elles supposent qu'une culture occupe une position et une seule sur chaque dimension qu'elles proposent* ». (Rey, 2016, p. 93)

Il est donc impératif d'éviter de faire du réductionnisme ce qui entrainerait une source d'erreur dans la compréhension de la culture étudiée.

L'identité qui est « *une volonté commune dans le présent* » (Le Bras, Lang, 2017, p. 26) est le plus souvent utilisée pour donner un nom à une population située dans une même zone géographique et qui a une culture commune. Le mot identité est donc souvent associé au mot société qui :« *est un système social « caractérisé par le plus haut niveau d'autosuffisance par rapport à son environnement* » » (Bollinger, Hofstede, 1987, p. 28)

C'est dans cette vision que nous utiliserons le mot identité dans ce mémoire.

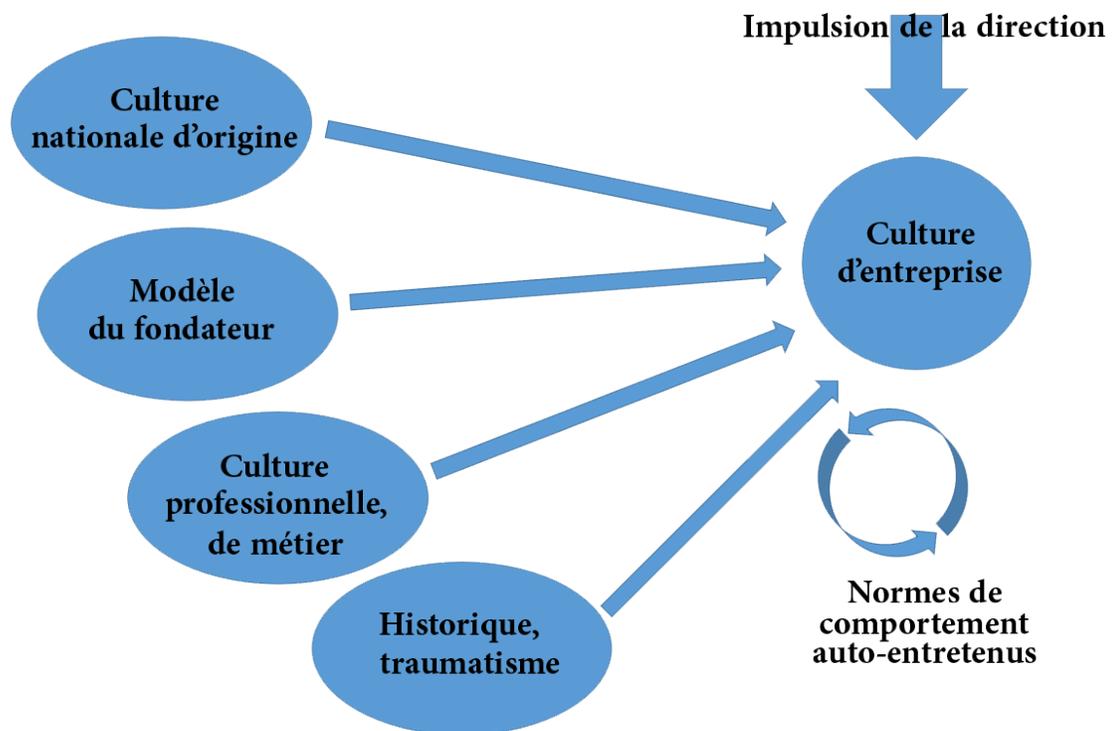
1.1 La culture d'entreprise une culture commune pour les collaborateurs

Comme précisé Mr. Rey la culture d'entreprise a pour principe d'être une valeur commune entre les différents employés venant d'horizon et de culture différente. Nous allons voir dans un premier temps en quoi consiste la culture d'entreprise et dans un second temps en quoi elle peut être une culture négociée.

La culture d'entreprise joue une place primordiale dans la multi-culturalité de l'entreprise et dans l'intégration de collaborateurs de différentes cultures. Elle peut valoriser les différences ou les normaliser. C'est une culture plus souple et plus pragmatique que les autres cultures car elle est créée dans un but de prise de valeur de la compagnie. Elle est plus axée sur l'ajustement et l'adaptation de ces forces face au marché. Elle est douée d'une certaine agilité, ce qui n'est pas le cas d'une culture nationale par exemple. Il n'est donc pas rare de trouver des « clashes » entre la culture d'entreprise et la culture nationale. Comme l'a dit Mr. Rey elle joue néanmoins un rôle important dans l'entreprise et dans son fonctionnement, mais elle est nécessaire pour assurer une bonne cohésion entre les collaborateurs et une cohérence dans leurs actions. C'est lors de la fondation de l'entreprise que le noyau culturel est établi. C'est un élément essentiel qui permettra ensuite à l'entreprise

d'évoluer et de s'adapter. C'est aussi ce qui rendra unique l'entreprise car il est quasiment impossibles à copier, c'est l'un de leur atout stratégique majeur.

Figure 2 : Les origines de la culture d'entreprise



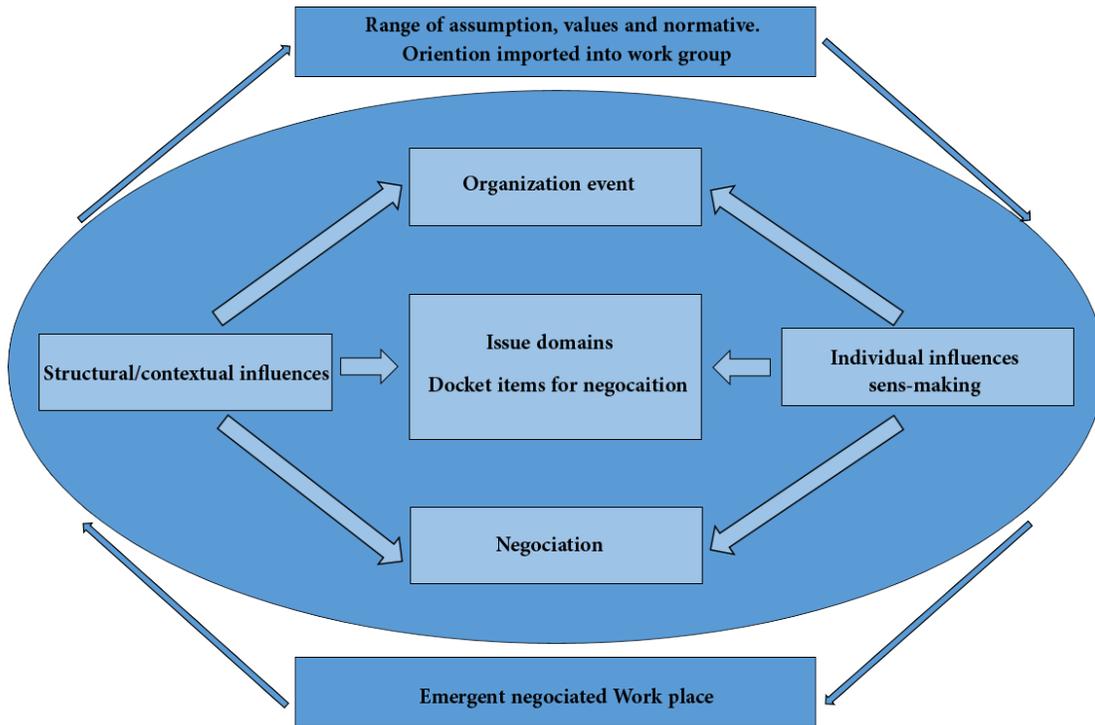
Firmin Rieu à partir de (Rey, 2016)

Il serait possible de définir une culture d'entreprise comme une culture d'hybridation entre la culture mère de l'entreprise, la culture dans laquelle l'entreprise est située, l'histoire de l'entreprise et les différentes cultures de métier qu'il y a dans l'entreprise.

1.1.1 La culture négociée concept central de la culture d'entreprise

Il existe aussi la culture d'entreprise qui introduit des principes d'action et de mode

Figure 3 : La culture négociée



Firmin Rieu à partir de (Bendl et al., 2015)

de comportement au sein de son organisation. Les employés doivent s'adapter à cette nouvelle culture propre à chaque entreprise. Cette culture est le plus souvent une culture négociée. Elle est inspirée « *d'ordre social négocié* » (Dupriez et al., 2017, p. 469). Cette culture a pour caractéristique d'avoir une approche dynamique, elle peut être une complémentarité à l'interculturalité de l'entreprise. Le sens du convenu¹ de cette culture permet un compromis entre les différentes interactions culturelles qui existent dans l'entreprise. Cette culture du convenu permet une meilleure répartition des tâches, une adaptation et/ou un compromis, elle est à mi-

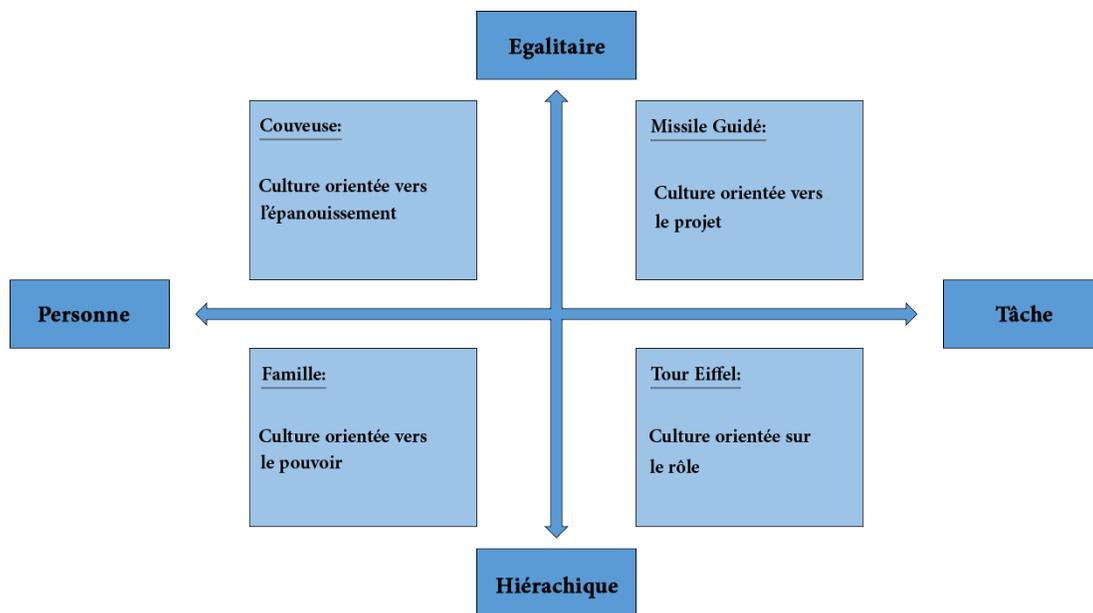
¹ Dans le sens compromis, comme un accord

chemin entre les différentes cultures qu'il y a dans l'entreprise et permet à l'organisation de faire preuve d'une importante capacité d'innovation.

1.1.2 Les différents types de culture d'entreprise selon les objectifs de l'entreprise

Mr. Trompenaars décrit quatre principales cultures d'entreprise que nous nommons, la famille, la tour Eiffel, le missile guidé et la couveuse.

Figure 4 : Les quatre principales cultures d'entreprise



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

La culture familiale se caractérise par des relations individuelles, une forte hiérarchisation du style « père », elle est axée sur le pouvoir et une mentalité de toujours faire mieux que ce qu'il y a sur le contrat. C'est un management par l'affectif qui mise sur l'individu et le « principe de face », il y a peu de critique. Cette culture peut fortement pâtir d'un conflit interne.

La culture Tour Eiffel se caractérise par une division bureaucratique et une lourde hiérarchie. Les titres et les diplômes sont importants. La fonction est plus importante

que la personnalité du collaborateur. Elle est basée sur la raison, l'ordre, et un fort contrôle de l'imprévu.

La culture Missile Guidé se caractérise par une vision égalitaire, impersonnelle, qui est orientée mission et dont le fondement de la culture est basé sur le résultat. C'est une culture neutre sans lien affectif.

La culture Couveuse se caractérise par le fait de mettre sur un pied d'égalité l'épanouissement des collaborateurs et la recherche du profit.

2 Management interculturel un type de management

2.1 Le management dans la complexité & les différentes réalités

Comme l'explique Mme. Barth le management est le « job » du manager et fait appel à ses « soft skills » en premier lieu, tel que l'écoute, l'empathie, le respect, la volonté de comprendre autrui, la confiance, la capacité de se remettre en question. C'est, d'une manière plus générale, une ouverture d'esprit, une capacité à s'adapter et à expérimenter qui est nécessaire dans le management. Le manager doit REVER². Ce métier est en perpétuelle évolution, il s'adapte afin d'améliorer les performances de l'entreprise dans un contexte complexe. En effet, la mondialisation ne permet pas aux entreprises de se reposer sur leurs acquis sans le risque de se faire dépasser et distancer par une entreprise concurrente. Le management est une science d'adaptation, de compromis et de communication.

« En management faire ne suffit pas, il faut « faire savoir » et la notion de « discours » est essentielle » (Barth et al., 2007, p. 279)

Comme l'a dit Mr Dupriez il y a donc une importance des symboles, des non-dits et des dits afin que le manager rassemble ses collaborateurs derrière la politique de la compagnie et derrière lui (Annexe A). Il précise aussi que le principe de légitimité est essentiel pour que l'entreprise puisse susciter le volontarisme et l'adhésion des salariés pour être performante. Afin de devenir légitime aux yeux des collaborateurs

² REVER : Respecter, Ecoute, Valorisation, Equité, Responsabilité

différentes façons de manager sont possibles. Certaines approches seront plus libérales et d'autres plus radicales avec des principes qui vont aussi différer (égalité des chances ; action positive ; action positive forte ; discrimination positive). Cela aura pour conséquence différentes stratégies (règles du jeu équitables, assistance aux groupes en désavantage ; traitement préférentiel de certains groupes ; représentation proportionnelle) donc le type d'égalité à l'arrivée est différent (égalité des chances ; égalité concrète de résultats) tels que l'a décrit Mme Barth.

Elle précise de plus que le manager sera confronté à différents problèmes et l'un d'entre eux est la discrimination. Il est nécessaire de faire un diagnostic de l'existant pour prévenir les troubles possibles. Pour la discrimination les quatre concepts de Mme Barth seront étudiés, le concept d'exotisme (le réduire à sa différence), le concept de mimétisme (je sais qui il est), le concept de rejet (j'ai peur, je ne veux pas voir), le concept de négation (je ne veux pas voir). Tous ces problèmes peuvent être diminués grâce à une méthode de recrutement, une formation du personnel, une gestion de carrière et une médiation en interne. Ces outils permettront d'évaluer le « risk management ». Le « no one best way » du management favorise chez certains managés cette culture de sécurité car ils doivent s'en remettre à la négociation, à l'adaptation, au pragmatisme, à l'abstraction et à la spéculation « to achieve them target ».

Comme le démontre Mr. Rey la tendance de manager de ces dernières années en occident est la délégation et l'encadrement. Cela passe par « l'empowerment » des collaborateurs ce qui signifie la possibilité d'agir et leur responsabilisation. Elle a deux principes de bases : déléguer des missions et tâches et maintenir un cadre à cette relative autonomie que le manager laisse à ses collaborateurs. La délégation consiste à diviser le travail, pour cela la motivation des délégataires est nécessaire. Le délégrant reçoit des comptes rendus pour ne pas donner l'impression qu'il abandonne ses responsabilités. Il devra aussi prendre en compte le droit à l'erreur de ses collaborateurs. Pour que cette délégation fonctionne correctement un encadrement est nécessaire. En occident Mr Rey montre que nous utilisons principalement trois systèmes d'encadrement : un ensemble de règles qui sont basées sur le qualitatif et des objectifs quantitatifs, des gratifications et un rapprochement du manager en cohérence des actions menées. C'est l'articulation

des ces trois dispositifs qui permet le bon fonctionnement de ce type de management. Deux autres systèmes d'encadrement peuvent compléter ce dispositif selon le contexte ou la notion³ du leadership consiste à une « *soumission librement consentie* »(Barth et al., 2007, p. 257) par la légitimité du leader et la pression du corps social. De nombreux sociologues sont en accords pour dire que c'est une autorité managériale en pleine évolution qui se dessine depuis quelques années. Le manager est moins « chef » ou « sergent », et devient plus un indicateur sur les objectifs à obtenir. Le management est plus spontané et il y a un mélange de « cultures » managériales. Ce changement s'accroît avec les générations Y et Z. Afin que cette pratique managériale soit réalisable le personnel doit être éduqué et demandeur de responsabilités. C'est pour ces raisons que cette pratique est principalement appliquée en occident où le niveau d'éducation et la demande de responsabilités est importante. Cette méthode de management est insérée dans le cadre du management participatif qui consiste à consulter les collaborateurs pour prendre des décisions. Le manager descend de son piédestal pour profiter de l'enrichissement d'idées de ses « co-worker ». Les projets sont menés grâce au « teamwork ».

La complexité du management vient des nombreuses variables imprévisibles. « *La réalité perçue reste toujours inachevée et incomplète* », « *certain aspects de la réalité échappent à notre entendement* ».(Genelot, Le Moigne, 2017, p. 68). Il est fréquent que les managers tentent de simplifier la complexité par des « comme si », ce n'est qu'une supercherie de penser que l'on peut résoudre des actions complexes avec cette expression. Les principaux outils qu'une personne dispose pour analyser ses types de situations sont : la culture dans laquelle elle a grandi, sa formation et son expérience. Notre représentation n'est donc pas une image de la réalité, mais une image de notre réalité faite à partir de la construction de notre esprit, elle est donc forcément subjective. Le bagage culturel a « *une influence sur les capacités perceptuelles et cognitives et leurs orientations* »(Usunier, 1992, p. 70). Il y a donc une représentation⁴ et culture sociale que se créent chez chaque individu. Cette réalité potentielle et cette réalité présente est le « *choix implicite de*

³ Dans notion nous entendons ici l'essence même du leadership, ce qui le caractérise

⁴ Une représentation sociale correspond à des « images collectives forgées progressivement au sein d'une société donnée »(Usunier, 1992, p. 71)

privilégier la recherche de certains faits, de les représenter d'une certaine manière, d'en admettre la véracité suivant des critères définis »(Usunier, 1992, p. 82)

Cela entraîne différentes lectures possibles et différentes interprétations, le tout basé sur les présupposés des bases et des représentations sociales.

Pour manager, il est donc essentiel de prendre en compte la complexité des différentes communautés humaines, ce qui consiste à prendre en compte la complexité de la nature humaine, la complexité des relations humaines, et la complexité de la double appartenance (acteur dans l'entreprise et citoyen). Le management doit prendre en compte que l'homme est inséré dans un contexte culturel et donc il répond à différents types d'ordre, l'ordre technoscientifique, l'ordre juridico-politique, l'ordre moral et l'ordre de l'amour. Il est donc nécessaire de « *faire de l'entreprise un lieu de construction de sens* »(Genelot, Le Moigne, 2017, p. 196). Et l'intégration du personnel passe par la construction de finalité partagée. Il est essentiel d'ouvrir la culture d'entreprise sur la culture citoyenne pour essayer de créer une symbiose et permettre à tous les collaborateurs de s'identifier à la culture de l'entreprise. Cela permettra la construction d'une identité collective et donc de réduire la complexité des réactions des collaborateurs. Cela passe aussi par changer d'attitude et de sanction devant les différences et les conflits.

2.2 Comment identifier un management d'un collaborateur interculturel ?

Afin de faciliter la compréhension du management interculturel nous allons l'analyser en trois différentes parties. Dans un premier temps nous allons voir en quoi consiste le management interculturel, dans un second temps nous allons voir pourquoi le management interculturel est recherché par les compagnies et dans un troisième temps nous allons apercevoir les difficultés de ce type de management.

2.2.1 Que sont- ce le management interculturel et la multi-culturalité au sein d'une organisation?

Le management interculturel induit un

« mode de recrutement qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et rationnelles, de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale. »(Duport, Janicot, 2011, p. 41)

Et d'autre part

« La spécificité du management interculturel est de reposer sur ce qu'il est convenu d'appeler le business case, c'est la raison d'affaire ou encore l'intérêt économique et stratégique de l'entreprise »(Barth et al., 2007, p. 131)

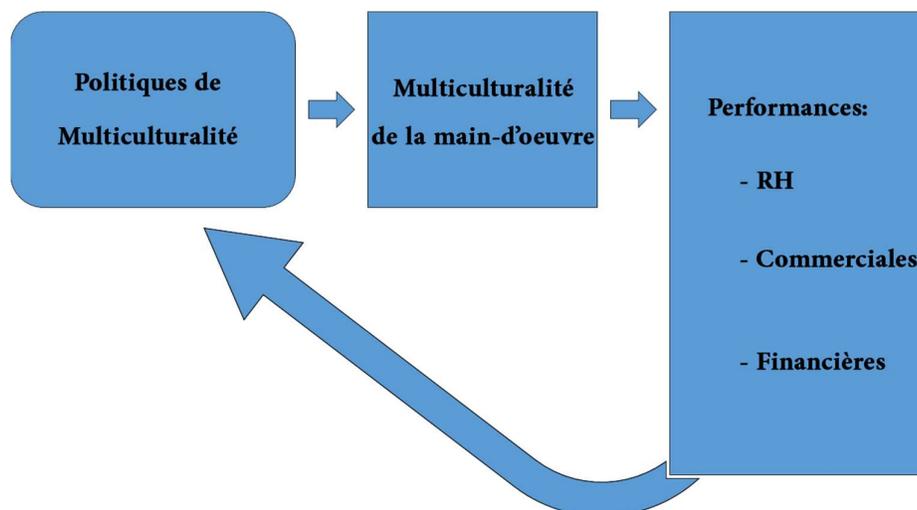
Cela consiste à relier le multiculturalisme à la performance. La gestion de la multi-culturalité

« se caractérise par des actions de communication et de formation dans l'objectif d'un changement de culture d'entreprise. L'enjeu est d'améliorer les relations humaines dans des équipes diverses (Agocs et Burs, 1996) »(Barth et al., 2007, p. 223)

Le management interculturel est donc en opposition avec une vision du management qui voudrait que l'on puisse manager de la même façon des personnes de culture différente dans des lieux différents. Il fustige la théorie que le rationnel permet de manager tout le monde et il est en désaccord à un niveau méso-social de la primauté de l'occident. Il s'adapte à la « société-monde ».

Ci-dessous, une représentation schématique possible du « business case » de la multi-culturalité :

Figure 5 : La politique de multiculturalité



Firmin Rieu, 2017

La multi-culturalité est un « *investissement immatériel* » (Barth et al., 2007, p. 154) qui de plus en plus présent dans les discours des grandes entreprises qui ont compris le potentiel de ce type de management.

Il est obligatoire de comprendre et de décrypter les institutions et les individus culturellement différents qui nous entourent pour permettre un bon management interculturel. Il ne faut pas s'arrêter aux stéréotypes. Le manager doit prendre du recul, questionner et se questionner, et négocier. Il est nécessaire d'explorer les similitudes et les différences. L'importance de la négociation est majeure, surtout ne pas s'arrêter au « So what ? » comme le dit Mr. Dupriez.

L'exploration des différences telles que le rapport au temps, à l'espace, à la vie, au rapport individuel et collectif, du langage, au genre et au statut social est fondamentale pour comprendre le raisonnement des collaborateurs.

Comme l'explique Mr. Rey le manager doit aussi expliquer à ses collaborateurs les avantages de cette interculturelité, les sources d'enrichissement possible, les difficultés qui risquent de survenir et de porter une attention au langage utilisé. Le tout doit être perçu comme des éléments essentiels d'un « teambulding ». Ne pas

hésiter à s'appuyer sur des expériences passées et à utiliser les cas particuliers pour en faire des principes. Néanmoins « *manager une équipe interculturelle c'est d'abord manager une équipe* » (Rey, 2016, p. 389). Il s'agit donc de diriger une équipe autour d'une mission commune avec des objectifs et critères à travers l'ensemble des interactions hiérarchiques.

Mme Barth montre qu'il y a différentes approches de cette politique de multiculturalité qui sont possibles. Les deux principales sont la politique d'égalité des chances et la gestion de la multi-culturalité. La première a pour but de se focaliser sur la lutte contre la discrimination en visant sur une égalité à court terme. Elle se légitime par la justice sociale, elle ne reconnaît pas les différences et met tout le monde sur un pied d'égalité. Pour être mis en œuvre elle recourt à des actions positives (AA). Ce qui peut entraîner une stigmatisation des groupes aidés et une hostilité entre les différents groupes.

La seconde a pour objectif une égalité des chances à moyen ou long terme en faisant évoluer les représentations. Sa légitimité est due aux performances de l'entreprise. Cette politique va accepter et valoriser les différences de ses collaborateurs. Afin de fonctionner, elle va avoir recours à des formations, des actions de communication et une importante flexibilité. Le risque est d'avoir une coquille vide.

Nous pouvons voir le paradoxe entre ces politiques et la gestion du multiculturel. En théorie la gestion de la multi-culturalité devrait proscrire toutes actions en faveur de certain groupe au détriment d'autres groupes. Nous pouvons nous rendre compte que « *l'accent est mis sur la méritocratie. Elle peut être difficilement conciliable avec des objectifs de certains partisans de l'égalité envers la gestion de la diversité* »(Barth et al., 2007, p. 223) Cela peut entraîner des conflits au sein de l'entreprise et il est donc nécessaire de faire des contrôles et de piloter cette politique le plus professionnellement possible. (Annexe B) La dédramatisation et l'analyse des conflits sont très importantes. Il faut être particulièrement attentif à certains points sensibles tels que la conception du travail, la conception du temps et « l'accountability ».

Entre donc en compte la sanction susceptible de faire adopter cette politique. Une sanction simple envers un collaborateur qui ne respecterait pas le jeu n'est pas suffisant. Dans la majorité des cas cette personne transgresse la règle car elle se pense supérieure à la loi et donc non coupable. La sanction simple lui donnerait juste l'impression d'une injustice et ne servirait à rien si ce n'est à renforcer son mépris pour cette règle. Il faut accompagner la sanction d'une déconstruction du préjugé que cette personne a envers les autres. C'est la seule façon d'arriver à lui faire comprendre l'importance de la règle mis en place.

Mr Rey défend l'idée qu'afin de permettre une intégration réussie du collaborateur, il est recommandé de faire appel à un médiateur. Le médiateur culturel aura l'avantage de connaître les deux cultures et donc ainsi d'éviter des problèmes de communication et des malentendus. Certaines interfaces de communication peuvent ne pas être comprises par tout le monde, le format peut aussi poser problème.

Il sera aussi nécessaire de ne pas prendre à la légère les différences culturelles et de faire les ajustements nécessaires. Prendre conscience des différences est la première étape obligatoire cependant elle n'est pas suffisante. Cela passe aussi par prendre conscience des enjeux culturels, de mettre en place des dispositifs cohérents avec les cultures des collaborateurs, d'effectuer des adaptations entre les cultures et performances de l'entreprise. Comme le défend Mr Rey l'ouverture et l'acclimatation des managers et de l'entreprise ne peut pas passer par le fait de ne soutenir que les manières occidentales car elles peuvent être trop différentes des autres cultures. Il est donc nécessaire d'éviter de forcer le travail à l'occidentale à tous les collaborateurs et plutôt s'ouvrir à d'autres cultures de travail afin de créer une hybridation de différentes cultures. La formation interculturelle de tout le personnel est nécessaire. La résistance aux changements peut aussi être importante et la flexibilité peut faire peur aux collaborateurs. De plus expliquer et analyser peuvent permettre de rationaliser les faits. Le développement de l'équipe passe de manière générale par quatre phases d'après Mr. Dupriez le « forming » qui est la création de l'équipe (fidélisation, complicité, vision commune...), le « storming » qui est le « clash » dans le groupe pouvant être dû aux différentes cultures, aux différentes identités, à la personnalité. Cette étape est suivie du

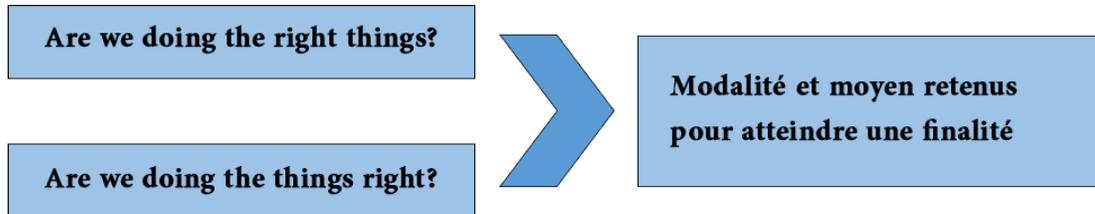
« norming » qui est l'établissement des règles de travail propre à l'équipe du au « storming » et enfin le « performing » la création de la propre culture, la hausse des performances et la création d'un effet identitaire.

Il est aussi important que la stratégie générale de l'entreprise soit axée sur l'interculturalité et ses avantages pour ne pas laisser les managers dépourvus d'outils d'intégration et de management interculturel. Cela peut passer par mettre en commun les expériences de l'entreprise à l'international et ainsi de capitaliser l'expérience internationale et interculturelle acquise. La définition des profils des managers est aussi primordiale. Comme l'écrit Mr Philippe cinq profils de manager se distinguent : les conservateurs qui gardent intact leur façon de penser, les défensifs qui vont conserver une revendication identitaire forte, les opportunistes qui sont fluides et sur actifs, les transnationaux qui sont cosmopolites, et les convertis qui s'assimilent à la culture de la majorité des collaborateurs. Le « team spirit » est aussi très important pour avoir une bonne cohésion dans l'équipe. Le manager devra donc éviter la démotivation de ses collaborateurs, leur assurer une transparence, créer une confiance et être « fair » dans ses relations de travail.

Mr Dupriez tente à montrer qu'il faut savoir que les compromis sont toujours fragiles et que les managers des équipes de bases sont souvent confrontés à des demandes qui sortent des règles de base de l'entreprise. (Annexe C) Les accommodations raisonnables qu'ils trouvent sont souvent mises à mal par un manque de structuration de l'entreprise et un manque d'intégration des collaborateurs. L'adaptation et l'hybridation ne sont pas égales et ce sont les immigrés qui doivent faire le plus important effort d'adaptation.

La remise en cause du manager est très importante. Avec ces deux questions, il peut y répondre :

Figure 6 : Le questionnement de modalité et moyen



Firmin Rieu à partir de (Mayrhofer, Urban, 2011, p. 91)

2.2.2 *Pourquoi le management interculturel est-il indispensable pour une entreprise ?*

Plusieurs raisons poussent les entreprises vers une stratégie de management interculturel. La mondialisation favorise les échanges humains et les migrations. Les personnes partent de leur pays pour tenter leurs chances ailleurs. Les sociétés deviennent plus cosmopolites, la demande évolue, la concurrence augmente. Tel que nous avons pu le voir avec Mr Barth les entreprises n'ont d'autre choix que de s'adapter ou de mettre la clef sous la porte. Pour cela elles font le pari du management interculturel.

Elles voient dans ce type de management le moyen d'améliorer les performances de l'entreprise. C'est un atout qu'elles veulent utiliser. En 2005 83% (Barth et al., 2007, p. 131) des chefs d'entreprise dans l'union européenne pensait que la multiculturalité peuvent être un atout commercial.

Le management interculturel permet une amélioration de l'image de l'entreprise de la part des collaborateurs et des clients tel que le montre Mme Barth. Cela constitue aussi un avantage considérable du point de vue humain. Il n'y a plus de pénurie de talents et la compagnie élargit son vivier potentiel de recrutement. Une fidélisation des salariés est en partie faite, en particulier par une hausse de leur motivation. Ce qui entraîne une baisse du « turn-over ».

On peut aussi noter un avantage commercial grâce à une meilleure compréhension des attentes des clients, une amélioration de la qualité de service. Ainsi que la création de nouveaux produits et services qui permettront de répondre aux attentes de nouveaux clients. L'ouverture de marchés potentiels est désormais envisageable grâce aux compétences de ce nouveau personnel. La « cosmopolité » du personnel permet aussi de plus grandes innovations et des résolutions de problèmes car ces types d'équipes sont plus ouverts aux fluctuations du marché. Cette créativité accrue du personnel est mesurable sur du moyen ou long terme. Il permet une différenciation de la compagnie de ses concurrentes. La baisse de l'ethnocentrisme dans les équipes multiculturelles permet une meilleure réactivité de ses équipes au marché.

L'entreprise s'inscrit dans l'air de « son temps » en prenant en compte les enjeux sociaux. De plus « *l'éthique est à la mode* » (Mayrhofer, Urban, 2011, p. 91) Cela leur permet de mettre en place une stratégie de légitimation. Ce qui améliore leur réputation et leur évite d'être remis en cause.

Les compétences de l'entreprise grandissent grâce à une connaissance plus grande et une capacité et un savoir-faire accru qui sont apportés par un personnel multiculturel. Ces compétences sont particulièrement utiles quand il s'agit d'intégrer un nouveau personnel, de faire des achats et de faire du commerce à l'international.

Les compagnies voient une richesse dans la multi-culturalité et une force s'il y a une entente et une bonne gestion de ces compétences.

2.2.3 Les différents risques du management interculturel pour l'entreprise et pour les collaborateurs

Dans cette partie nous allons étudier les différents types de risques qu'il est possible de rencontrer lors d'un management interculturel. Le premier est le risque d'une « stratégie cosmétique », une segmentation basée sur des stéréotypes, des problèmes de communication et risques de multi-langage.

De tout temps la « cosmopolité » est une force mais elle est aussi une source de problèmes et de conflits si elle n'est pas correctement manager. De nombreuses questions apparaissent : la diversité est-elle bonne pour le fonctionnement d'une équipe ? ; Comment tirer parti de la multi-culturalité et assurer le management des équipes au quotidien ? ; Faut-il mettre en place une politique de recrutement multiculturel qui ne portera ses fruits qu'à moyen terme, en prenant le risque d'obérer la rentabilité à court terme de l'entreprise ?

Les entreprises veulent parfois avoir les avantages sans en avoir les inconvénients. Elles vont instrumentaliser la politique multiculturelle de l'entreprise afin d'arriver à leurs objectifs. On appelle cela une « stratégie cosmétique », une multi-culturalité de façade. Elle est le plus généralement accompagnée d'un marketing communautaire et marketing ethnique. Tous deux créent une multi-culturalité au nom de la proximité au produit. Cela consiste à placer du personnel multiculturel en face des clients, sur des postes visibles, mais le centre décisionnel sera détenu par des personnes de la même culture et non représentatif de la « cosmopolité » de la masse salariale. C'est un pari risqué qui peut entraîner de lourdes conséquences vis-à-vis du personnel. Il risque d'y avoir un sentiment de désillusion de la part des salariés lors qu'ils se seront rendu compte que leur considérations ne sont pas prise en compte ce qui entrainera une baisse de motivation qui se fera ressentir sur les performances de l'entreprise. Un parfait exemple est le

« Recrutement des femmes de chambre noires dans les hôtels de la zone entourant Disneyland Paris(...) par le souci d'une ambiance plus « Autant en emporte le Vent » »(Barth et al., 2007, p. 158)

Un autre risque est une segmentation du personnel faite sur des stéréotypes afin de mieux structurer la compagnie. Les préjugés sont tenaces et difficiles à enlever. Il y a une pression sociale importante sur certains sujets qui peuvent exclure certains de ses collaborateurs. Le non conformisme de certaines personnes risque de nuire aux performances de l'entreprise car le conformisme est primordial dans une entreprise, cette unité des buts, d'appartenance et d'adhésion à la culture de l'entreprise lui permet de fonctionner.

Cette multi-culturalité entraine aussi des décisions plus longues, des problèmes de communication et de compréhension, des difficultés à atteindre un consensus, des

malentendus et une coordination plus difficiles. De plus, l'écart entre la rhétorique du management interculturel et la réalité dans les équipes peut être important. De plus, le poids des stéréotypes et du non conformisme posent de nombreux problèmes aux managers.

L'axe stratégique de la multi-culturalité comme croyance pour légitimer la compagnie est un pari risqué car il suggère de réduire les tendances discriminatoires dans l'entreprise. Cela peut entraîner un multi-langage de la part des managers ce qui risquerait de créer de nombreux malentendus.

Chapitre 2 Les différents types de management interculturel en Europe

Nous allons principalement nous concentrer sur l'Europe de l'ouest dans ce chapitre.

L'Europe est constituée de plusieurs cultures, et de plusieurs visions de manager. Il est donc indispensable de regrouper plusieurs pays dans des groupes culturels communs afin d'avoir une analyse du management européen le plus représentatif possible. Nous allons diviser l'Europe en cinq grandes familles culturelles : la culture anglo-saxonne, la culture nordique, la culture slave, la culture germanique et la culture latine, ce qui nous permettra d'avoir une analyse plus fine.

Ces différentes familles nous permettront de comprendre les différentes visions de manager en Europe.

Néanmoins certaines visions sont communes tels que la rationalité, la clarté, la recherche des causes, du comment et du pourquoi, ou encore la hiérarchisation. Le « discours de la Méthode de Descartes » (Rey, 2016, p. 231) reste une base commune pour la majorité des pays Européen. La façon de manager et de tirer des plans, d'investir dans la technique et de se méfier de l'humain tout en reconnaissant l'Homme comme un facteur d'efficacité reconnu mais seulement dans une optique particulière. Le tout a pour objectif d'éviter les incertitudes.

1 Les différentes visions de la multi-culturalité en Europe

Il existe différentes vision de la multi-culturalité. Nous allons dans un premier temps « décortiquer » les différentes perceptions de la multi-culturalité et dans un second temps nous allons identifier celles qui sont les plus « vivantes » selon les pays. Le concept d'ethnicité très lié à la culture change aussi selon les pays et la façon de voir le monde.

L'approche anglo-saxonne sur l'ethnicité sera proche de la définition suivante : l'ethnicité consiste à ce qu'un groupe de personne partage une longue histoire en commun et dont sa mémoire est toujours vive. Cela consiste à avoir une tradition culturelle qui inclut des coutumes familiales, sociales et parfois religieuses. Il faut aussi avoir une origine géographique commune, un langage commun, une littérature commune, orale et parlée, une religion commune, être une minorité (dans le sens d'être ou d'avoir été opprimé) et d'avoir une couleur de peau différente de la majorité.

La vision française de l'ethnicité sera en revanche différente. Elle repose d'une part sur la vision de la minorité et d'autre part sur la vision de la majorité. Il faut que les autres perçoivent le groupe comme un groupe différent et que les membres du groupe se perçoivent comme étant différent des autres. Et le constat que les individus qui se définissent comme appartenant à un même groupe partage des activités fondées sur des similarités perçues.

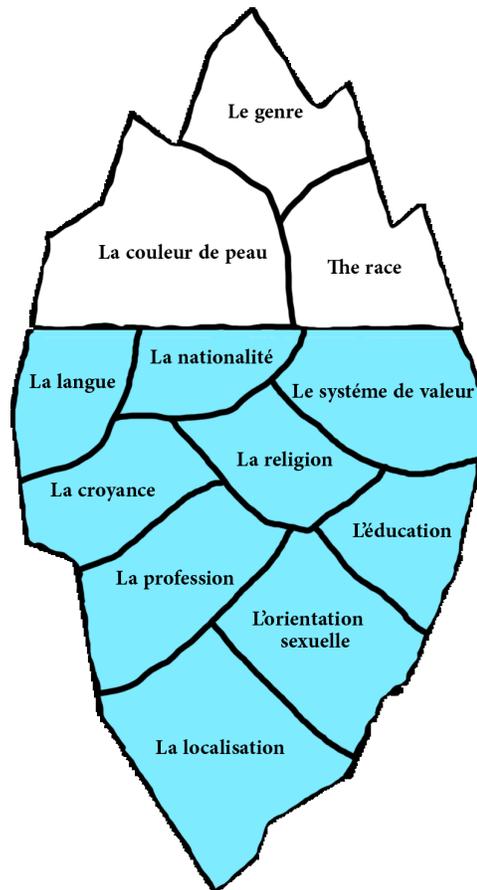
Nous pouvons donc voir ici que la vision anglo-saxonne et latine en général s'oppose sur la vision de l'ethnicité et donc sur la vision de la culture. Cette « *affirmation de valeur commune* »(Schnapper, 2016, p.111) qui représente l'essence même de la culture est donc différente selon les cultures. Il devient donc nécessaire d'identifier les différentes composantes culturelles.

1.1 La théorie de l'iceberg

Nous allons nous baser sur la théorie de l'iceberg qui est une vision simplifiée mais pratique des différentes composantes culturelle dans le management.

Nous pouvons voir que de nombreuses composantes de la multi-culturalité sont présentes dans ce schéma. Il se divise en deux parties, les parties visibles et les parties non visibles. Le genre, la couleur de peau et la « race⁵ » font partie des trois principales caractéristiques culturelles visibles qui ne sont cependant pas les plus différenciatrices sur le long terme. La nationalité, la langue, le système de valeurs, la religion, l'orientation sexuelle, la croyance, la localisation, l'éducation et la profession sont des différences moins visibles mais beaucoup plus différenciatrices sur le long terme.

Figure 7 : L'iceberg de la culture



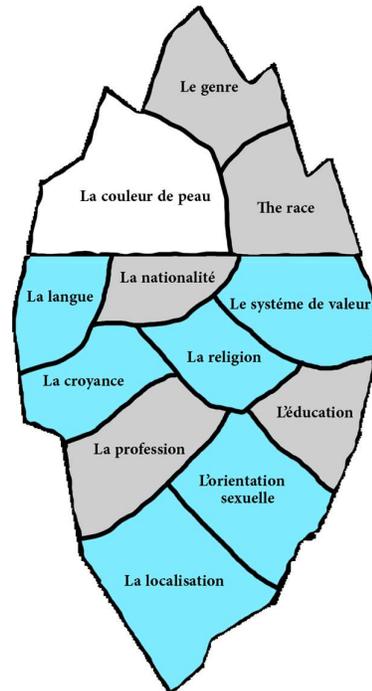
Firmin Rieu à partir de (Barth et al., 2007)

⁵ « Race » en anglais ce qui est difficilement traduisible en français. C'est un amalgame des mots origines, nationalités, religions, couleur de peau.

1.1.1 La vision latine

Figure 8 : L'iceberg de la culture latine

Les pays d'origine latine vont avoir une plus grande sensibilité sur le genre, « the race », la nationalité, l'éducation et la profession. La différence culturelle est donc basée sur « peu » de caractéristiques. Cela reflète une vision de communauté qui tente de s'unir et de se ressembler tout en évitant de différencier les individus. La façon de manager est donc fortement impactée par cette façon de penser. La différence n'est pas mise en avant et c'est au contraire les similarités qui sont privilégiées. Cela a un impact important sur l'intégration de personnes de culture différente. La législation en est aussi impactée et c'est donc toute une société qui en est marquée. On peut donc ainsi voir l'importance des diplômes dans ses pays par une notion forte de l'éducation.



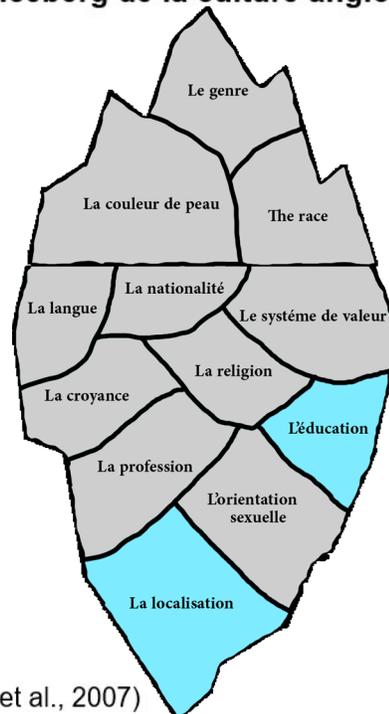
Firmin Rieu à partir de (Barth et al., 2007)

Figure 9 : L'iceberg de la culture anglo-saxonne

1.1.2 La vision anglo-saxonne

Les pays anglo-saxon ont en comparaison beaucoup plus de critères de différenciation culturelle. La nationalité, la langue, le système de valeurs, la religion, l'orientation sexuelle, la croyance, la localisation, et la profession sont présents comme caractéristiques de différenciations. Il n'y a que l'éducation qui n'est pas prise en compte. Cela reflète une société qui met en avant les différences culturelles et qui n'a pas peur d'en aborder les sujets. Toute la société en est influencée. Par la non

Firmin Rieu à partir de (Barth et al., 2007)

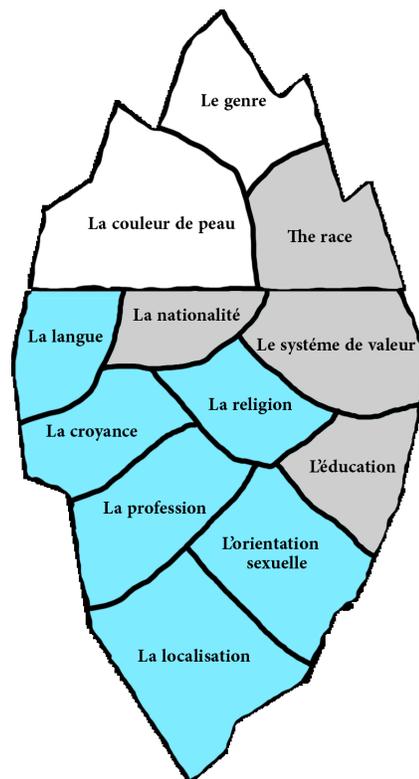


prise en compte de l'éducation comme critère de différenciation cela reflète une mentalité « if you can you do ». C'est la possibilité de donner une chance à tout le monde et une débrouillardise mise en avant. Cela revient à mettre en avant que tout est possible « si tu le veux et que tu travailles ».

1.1.3 La vision germanique

Figure 10 : L'iceberg de la culture germanique

Les pays de culture germanique axent principalement les différences culturelles sur « the race », la religion, le système de valeur⁶, la nationalité et l'éducation. Cela permet de montrer l'importance qu'ils accordent aux valeurs et à leur vision. Il est important pour eux de partager des valeurs communes afin de pouvoir travailler et vivre ensemble. L'éducation est aussi importante car cela a tendance à rejoindre le système de valeur. L'éducation a une place importante dans le système de valeur d'une personne. Il y a donc plus de chance que leur système de valeur soit similaire s'il y a une similarité entre eux dans leur éducation.



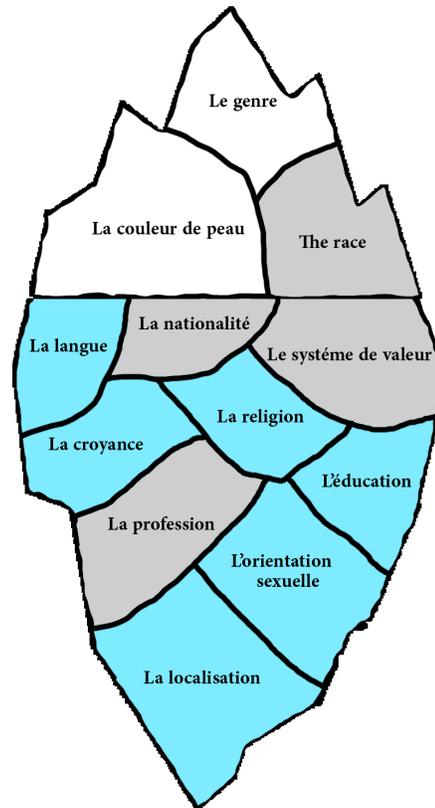
Firmin Rieu à partir de (Barth et al., 2007)

⁶ Système de valeur dans le sens la façon de voir la société, le monde et la façon de se comporter

1.1.4 La vision nordique

Figure 11 : L'iceberg de la culture nordique

Les pays de culture nordique mettent en avant « the race », le système de valeur, la nationalité, la profession. Cela permet de montrer qu'ils identifient plus les différences culturelles à ce que l'individu est au moment présent plus qu'à ce qu'il a été. Le critère de la profession en est le parfait exemple. Cela compte plus pour eux ce que les individus font plutôt que ce qu'ils ont fait, car l'éducation n'est pas pour eux significatif dans les différenciations culturelles. Le système de valeur conforte cette position, car c'est ce que l'individu pense en ce moment qui les intéresse et non ce que tu as pensé.



Firmin Rieu à partir de (Barth et al., 2007)

1.2 Les différents types management du temps

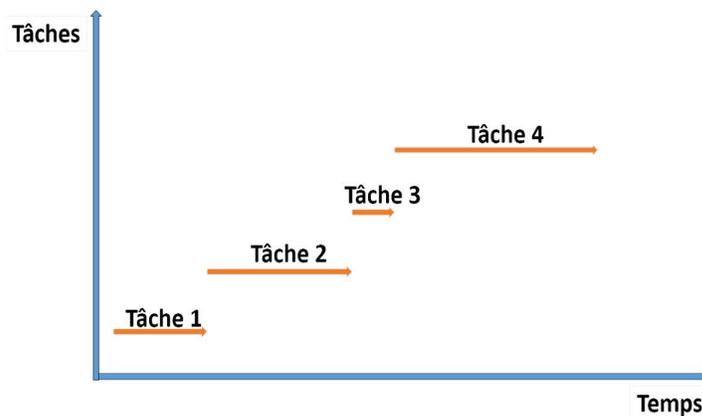
Le temps est une notion subjective très présente dans le management et elle pose souvent des problèmes de compréhension et de malentendus. On parle souvent du « *concept du temps* » (Trompenaars et al., 2008, p. 202). Et nous partons du principe que seul le présent est réel. Il y a différents types de projection temporelle outils culturels (nourriture, musée...), langages, discours, et actes sociaux (gestion des carrières). Le temps dépend entre autre de la vision culturelle et du contrôle de l'incertitude. En occident, il y a un fort contrôle de l'incertitude qu'est le futur et donc par la même occasion un sentiment d'attente important. Il existe de nombreuses autres façons de voir, de représenter, d'interpréter le temps. Cependant deux

grands moyens de concevoir le temps sont les plus utilisés : séquentielles et synchrone.

1.2.1 Séquentielle & Synchrone

La première vision du temps est la séquentielle. Cela consiste à une « *suite d'évènements séquentiels, nous concernant à intervalles réguliers* » (Trompenaars et al., 2008, p. 206). C'est le principe d'une ligne droite.

Figure 12 : Vision séquentielle



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

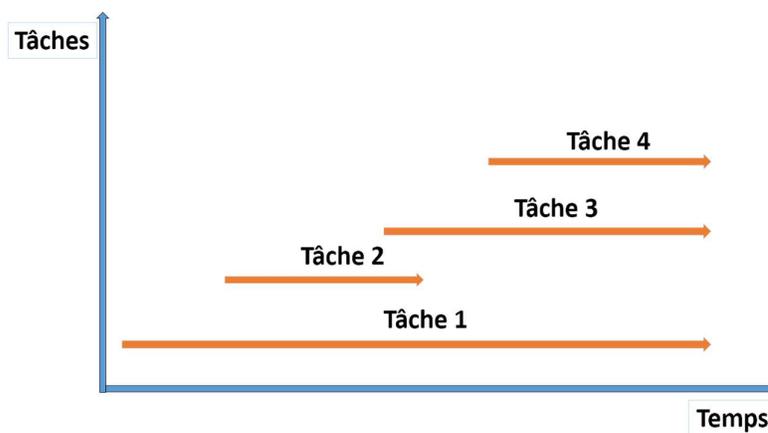
Trompenaars montre que cette vision du temps est particulièrement utilisée dans la culture anglo-saxonne, germanique et nordique. Pour le manager cela consiste à donner une tâche après l'autre. Les tâches ne se juxtaposent pas. On en finit une avant d'en commencer une autre. Ce type de management du temps permet une certaine clarté. Cela permet entre autre une rémunération au temps et ainsi une hausse de la motivation des collaborateurs. Cette méthode de management du temps doit être accompagnée d'une importante planification des tâches en amont. La ponctualité est importante afin de ne pas prendre de retard. Le contexte relationnel passe après le programme en règle générale, « Le temps est tangible et mesurable » (Trompenaars et al., 2008, p. 234).

La seconde vision du temps est la synchrone. Cela consiste à

« le concevoir comme étant cyclique et répétitif, le passé, le présent et le futur étant comprimés parce qu'ils ont de commun, les saisons et les rythmes »(Trompenaars et al., 2008, p. 206).

Cette conception du temps est principalement employée dans les pays de culture latine. Cette méthode synchrone qui consiste à mener plusieurs activités à la fois est particulièrement utilisée dans le management dans les pays latins. Cela peut complexifier le management des individus de cultures différentes qui n'ont pas l'habitude d'appréhender le temps de cette façon.

Figure 13 : Vision synchrone

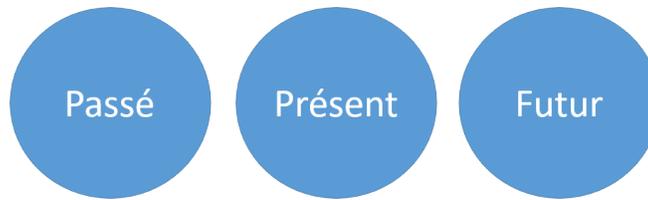


Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

Cette méthode de management permet une meilleure réactivité aux imprévus car « ce sont les buts qui comptent essentiellement »(Trompenaars et al., 2008, p. 228). Les rendez-vous sont donc approximatifs et permettent de laisser une certaine liberté aux interlocuteurs. Le programme est en second plan face aux relations, nous dégageons aussi une préférence pour mener les relations. Nous pouvons donc comparer le temps à un large ruban intangible.

1.2.2 *Passé, présent, Futur*

Figure 14 : Le PPF



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

La conception du passé, du présent et du futur varie fortement d'une culture à une autre. Notre développement s'appuie sur les travaux de Mr Trompenaars. Toutes les cultures ne donnent pas la même importance aux trois différents temps. Leur représentation et leur poids dans la société peuvent fortement changer et influencer les décisions du manager. Il est donc essentiel de prendre en compte la perception de chacun d'eux. La motivation des collaborateurs peut fortement être influencée aussi par cette perception, car la motivation du personnel dépend pour une grande partie de leur vision sur l'avenir.

La reconnaissance du passé pour une culture signifie qu'elle fait référence à son histoire, au passé économique, aux origines familiales. La motivation passe par le souhait de recréer l'âge d'or tel que l'a décrit Mr Trompenaars. Il y a un respect des ancêtres et des anciens. Il y a une forte importance de la vision historique et traditionnelle.

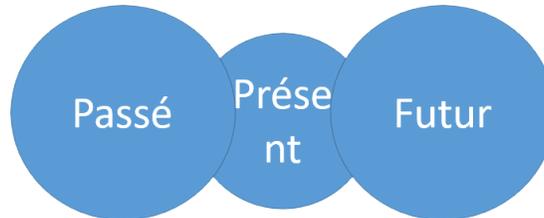
La reconnaissance du présent montre l'intérêt de la culture pour l'instant T. Les personnes peuvent faire des plans⁷ en amont mais qui au final sont rarement suivis. La perception de l'environnement est vue sous l'angle de l'instant présent et de l'impact actuel.

La reconnaissance ou la prise en compte du futur montre une culture tournée vers l'avenir. Les personnes font beaucoup de perspectives et d'aspirations vers le futur.

⁷ Le mot plan signifie dans ce cas précis le fait de planifier quelque chose dans le futur.

La stratégie de planification est très utilisée. Il y a un fort intérêt pour la jeunesse. Le passé et le présent sont exploités comme avantages pour le futur.

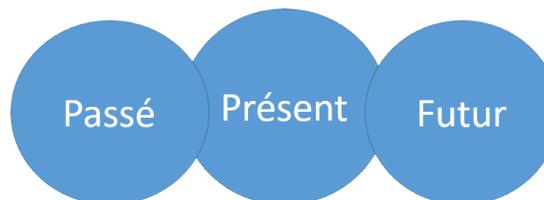
Figure 15 : Le PPF anglo-saxon



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

Mr Trompenaars décrit les pays de culture anglo-saxonne comme dégagant une tendance à une proximité du passé, présent, futur avec une plus grande importance du passé et du futur en comparaison au présent. Les effets ressentis dans le management sont la prise en compte de l'histoire, de l'héritage et de la tradition, tout en soulignant dans la société que les travailleurs ont de nombreuses opportunités et un large champ d'intervention. Il y a donc une importante planification accompagnée de nombreuses « dead line » tout le long du « process ». Le rapprochement du passé, présent et futur montre l'importance pour la culture des caractéristiques durables (âge, classe, sexe, diplôme).

Figure 16 : Le PPF nordique

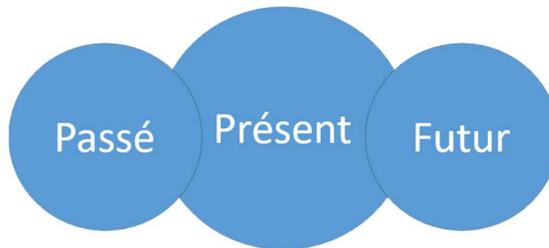


Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

Pour les pays de culture nordique nous pouvons voir une proximité du passé, présent et futur avec une même importance pour les trois temps. L'impact sur le management sera donc l'importance de l'héritage culturel et des rapports internes pour lancer de nouveau projet. Il y a un grand potentiel. L'avenir a aussi une place

majeure dans la culture, il est étudié et favorise les avancées technologiques dans l'entreprise.

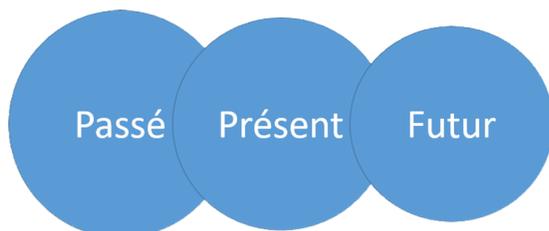
Figure 17 : Le PPF germanique



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

Pour les pays de culture germanique le passé, le présent et le futur se chevauchent légèrement avec une importance mise sur le présent en comparaison du passé et futur. Le manager privilégiera les moments présents avec une planification plus ou moins datée. Les objectifs seront fixés avec des réunions pour en débriefer sans avoir automatiquement une date fixée au préalable.

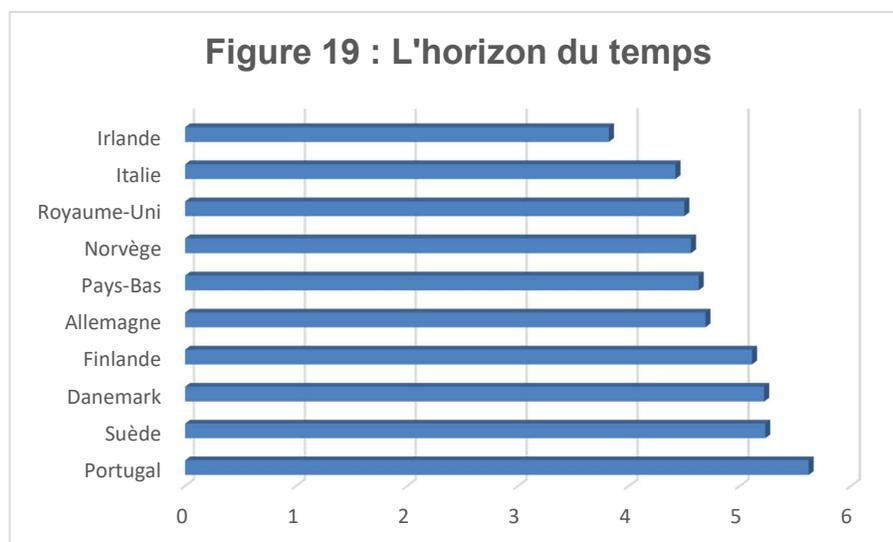
Figure 18 : Le PPF latin



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

Pour les pays de culture latine le passé, le présent et le futur se chevauchent légèrement avec une importance décroissante allant du passé au futur. Le manager s'appuie sur une histoire et une tradition très riches. Il est fondamental de connaître et de comprendre les gloires passées afin de comprendre les réactions des collaborateurs. Les reconnaissances de l'entreprise vers les employés doivent aussi être basées sur la compréhension du passé. Il y a un fort potentiel de la part des collaborateurs grâce à une culture riche. En revanche les planifications stratégiques sont floues et il n'y a que rarement de dates fixées. Le futur est vague.

1.2.3 Horizon de temps à long terme / à court terme



Firmin Rieu à partir de (Trompenaars et al., 2008)

Nous avons trouvé peu pertinent d'étudier ce paramètre de la culture du temps par les cinq grandes cultures européennes car il y a trop de différences dans celle-ci. Il nous semble plus judicieux d'étudier ces données par pays afin d'être le plus fidèle possible à la réalité constatée. Nous allons étudier le Portugal 5.62⁸, la Suède 5.23, le Danemark 5.22, la Finlande 5.11, l'Allemagne 4.69, les Pays-Bas 4.63, la Norvège 4.56, le Royaume-Uni 4.50, l'Italie 4.42, l'Irlande 3.82. La France sera étudiée dans le chapitre trois qui lui est consacré.

Les planifications stratégiques des entreprises sont à plus ou moins long terme selon les pays et les cultures. Il est intéressant de noter que le nombre d'années de planification est nettement plus important au Portugal qu'en Irlande par exemple. Mais qu'il est aussi nettement disparate dans les pays de même culture, c'est le cas par exemple du Portugal et de l'Italie. Il est donc nécessaire que le manager adapter ces planifications en fonction de la culture nationale. Néanmoins les décisions stratégiques de si long terme sont rarement prises par de simples managers mais

⁸ 5.62 est le nombre d'année quand moyenne au Portugal la population se projette dans le futur pour des raisons professionnelle.

plus tôt par des « heads », du fait qu'elles sont lourdes de conséquence pour l'entreprise et donc qu'elles nécessitent une expertise approfondie. Le manager devra donc plus souvent utiliser ces données comme moyen de motivation du personnel. Le long terme étant souvent employé comme perspective d'avenir et sécurité de l'emploi.

1.3 Les trois grands types de management interculturel en Europe

Le management de la multi-culturalité concerne différentes étapes et paramètres, il y a le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et l'environnement de travail. Il est important de rappeler que la législation entre les différents pays de l'Europe est différente et que cela impacte fortement les façons de manager. Le management interculturel latin sera plus profondément abordé dans le chapitre trois. (Annexe D)

La pensée managériale anglo-saxonne peut se résumer par ces six mots : « *égalité et méritocratie, diversité et universalisme, business et éthique* »(Barth et al., 2007, p. 225). Cette façon d'appréhender le management se reflète dans leur organisation au quotidien. Ils vont agir en amont avec le recrutement pour faciliter l'intégration des personnes.

Une première étape est de connaître les disparités qui existent au sein d'une entreprise. La nécessité d'un audit au cœur de l'entreprise s'impose. Cet audit permettra de faire remonter les disparités, problèmes, et difficultés que certains groupes ont pu rencontrer. Cette recherche de la discrimination directe et indirecte est fondamentale dans le management anglo-saxon.

La deuxième étape est une adaptation de tout le système managérial à ce nouveau paramètre qui est la prise en compte de la multi-culturalité. Le recrutement est donc impacté.

Il est nécessaire de procéder à un élargissement des viviers de candidatures. Le travail de communication et de l'image autour de l'entreprise devient primordial. Il y a aussi un élargissement des critères de sélection basé sur les « soft skill » plutôt

que sur les diplômés. Une refonte des recruteurs et la création d'un jury multiculturel est nécessaire. Cette politique de recrutement doit toujours être accompagnée par des objectifs de recrutement réalistes par rapport au marché du travail. Ce nouveau mode de recrutement permettra d'avoir une évaluation basée sur des critères d'appréciation les plus objectifs possibles. La rémunération joue aussi une place importante et est mise en place avec des règles objectives et non-biaisées.

Il est impératif pour eux de lever tout doute possible sur une discrimination systématique éventuelle. Puis suis la formation, l'égalité des groupes à la formation professionnelle avec un fort encouragement des profils qui se signalent, se différencient est essentiel dans leur façon de manager. L'élaboration de groupes de formation multiculturelle est importante. Il est aussi possible de cibler certaines formations sur certains groupes spécifiques.

La gestion de carrière des collaborateurs en supprimant les critères qui puissent entraîner une discrimination directe et indirecte est nécessaire. L'interculturalité des instances de décision afin d'imposer une certaine impartialité dans les choix de carrière des collaborateurs est importante. Il y a aussi une individualisation de carrière qui se fait dans l'entreprise. Des actions éventuelles telles que l'insertion d'objectifs de multi-culturalité dans des viviers de hauts potentiels et dans des plans de successions. Mais aussi le fait d'organiser des mentorats et/ou du coaching spécifique pour certains groupes peut être valorisant. Tous ces groupes peuvent être formés par une certaine affinité entre chaque individu.

L'environnement au travail est une donnée importante du management interculturel. Le management anglo-saxon préconise donc de promouvoir dans les organisations un travail flexible en élargissant les horaires, l'aménagement de postes pour certaines personnes et pour l'exercice d'une religion, la prise en compte des périodes de la vie, l'accord d'aide financière et la facilité de concilier le professionnel avec la vie quotidienne.

La troisième partie est l'intégration de ces mesures dans une politique promulguée et évaluée par la direction générale de l'entreprise.

Nous avons pu voir que le management anglo-saxon se caractérise fortement par une mise en valeur de la multi-culturalité, le tout basé sur les cinq points clefs de

leur management qui sont la compétence technique, « l'accountability », la discipline, la motivation et le « teambulding ». « L'understatment » est souvent utilisé pour résoudre des conflits.

Les deux cultures managériales que sont le management nordique et le management germanique ont de nombreuses similitudes mais quelques différences. Leur système de management est basé sur le collectif et le groupe. Il y a un fort esprit communautaire dans la culture du management nordique. Il est nécessaire que l'intégration de personnel de culture différente se fasse au sein même de la communauté dans laquelle ils travaillent, pour simplifier le collègue de travail doit aussi être le voisin. Il y a un certain communautarisme de la société qui nécessite une adaptation des valeurs des collaborateurs multiculturel pour un bon fonctionnement de l'entreprise tout particulièrement dans le management nordique. Ces deux différents types de management donnent de l'importance au compromis et du consensus face à différents problèmes qui pourrait survenir.

1.4 Les différentes caractéristiques du langage & de la communication

Le langage et la communication sont une facette importante de la culture, ce n'est pas seulement une série de mots ou de gestes. « *Une langue est une série de prise de position sur la nature de notre rapport à la réalité* »(Usunier, 1992, p. 110) c'est ce qui explique sa difficulté de traduction. Chaque langue a son propre vocabulaire qui dépend de sa perception de la vie. La communication verbale s'inscrit dans un contexte qui permet d'identifier le sens de chaque terme de la conversation, cela signifie qu'une phrase prononcée dans un endroit définit à un moment T à un interlocuteur définis, ne signifie pas la même chose que la même phrase prononcée dans un autre endroit à un autre moment à un autre interlocuteur. Une communication contient trois caractéristiques, un message verbal et non verbal ; des mécanismes de « feed-back » qui permettent de vérifier la compréhension du message et en règle générale une dépendance à son contexte. Le contexte est le lieu, les personnes, l'enjeu de la conversation... tout ce qui peut influencer la conversation avec une idée centrale qui est la confiance entre les interlocuteurs. Le

contexte peut donc être élevé ou faible⁹, si le contexte est faible les messages sont explicites par exemple règles, lois. Les cultures germanique et nordique ont un contexte faible et donc une communication explicite. Tandis que la culture latine ou anglo-saxonne sont à mi-chemin entre un contexte faible et fort. L'importance de connaître son interlocuteur est donc accrue.

1.4.1 *Métacommunication et communication non verbale*

La communication non verbale concerne les gestes, les mimiques, l'interlocuteur lui-même (taille, poids, âge, vêtements, sexe...), le cadre de la communication (lieu, cadre, heure...). Tous ces éléments influencent fortement le message que l'on veut donner de nous ou du sujet dans conversation.

Les expressions sensorielles sont aussi très importantes : l'olfaction (parfum, odeur...), symbolisme des couleurs (bronzage, peinture corporelle, tatouage...), le contact physique (prendre le bras) et le contact avec les yeux donnent des informations essentielles lors d'une communication. Cependant elles peuvent être différemment perçues selon les cultures et peuvent donner de fausses informations si les cultures des interlocuteurs sont différentes.

Les expressions par les artefacts culturels jouent un rôle déterminant dans la communication : la vêtue, la coupe de cheveux, les bijoux... donnent des informations sur la personne et donc l'autre personne en tirera des conclusions. Elle aura un regard subjectif sur la conversation en s'étant fait une opinion sur l'autre personne.

En Europe de manière générale et tout particulièrement dans la culture latine l'expression spontanée est très forte et les personnes ont tendance à montrer leurs émotions de manière plus ou moins visibles. L'importance du regard, de se regarder dans les yeux, est aussi primordiale, c'est un signe de franchise. La

⁹ Un contexte est considéré comme faible si les interlocuteurs ne se connaissent pas et par opposition un contexte est considéré comme élevé si les interlocuteurs se connaissent, plus les interlocuteurs se connaissent plus le contexte est élevé.

métacommunication¹⁰ européenne est importante, toutes ces règles sont bien sûr nuancées selon les cultures européennes.

Ces règles de communication dépendent de chaque culture.

1.4.2 *Ethnocentrisme, malentendus et stéréotypes dans la communication interculturelle*

James Lee définit l'ethnocentrisme comme le « Self Reference Criterion », ce qui signifie se référer à sa culture nationale pour interpréter les différentes situations que l'on peut rencontrer ou voir. Ces interprétations peuvent être très dangereuses pour le manager car elles peuvent amener à de nombreux malentendus lors d'une communication. Il est donc nécessaire pour le manager d'essayer d'éliminer cette vision ethnocentrisme. Pour réduire l'ethnocentrisme il faut identifier objectivement sa culture, puis en faire de même avec la culture de l'autre et enfin isoler les SRC.

Comme le précise Mr. Usinier le stéréotype est une simplification intellectuelle commode pour comprendre une action, ou un phénomène et ou une personne. C'est une vision réductrice très nocive dans le management car elle amène à faire de nombreuses erreurs de jugement. L'une des caractéristiques des stéréotypes est d'avoir une fonction cognitive et affective. Les stéréotypes sont souvent créés par un « self-shock » pour une raison de protection du « soi ». Nous créons une image de nous-même à travers l'observation des réactions des autres à notre comportement. Le « self-shock » apparaît quand il y a un déséquilibre « *entre notre besoin de confirmer notre identité, et notre capacité à le faire* » (Usunier, 1992, p. 126). Les stéréotypes peuvent nuire fortement à une communication par leurs visions simplistes et réductrices de l'autre.

Une communication entre des personnes de culture différente peut amener à une empathie internationale. C'est une idée naïve de la part d'un ou de plusieurs interlocuteurs sur le fait que l'autre est forcément « bon » et qu'il partage les mêmes

¹⁰ La métacommunication correspond à l'art de communiquer et elle régulièrement utilisé en sociologie pour étudier les communications entre culture.

valeur que soi. Cette naïveté dans la communication est souvent de courte durée. Après que les interlocuteurs aient eu cette vision il y a souvent un choc culturel.

Comme le préconise Mr. Usinier afin de diminuer les risques de ces malentendus il est important de prendre en compte les différences culturelles, ceci dans un but d'interpréter le langage et la culture des différentes parties. Il faut « *être conscient qu'une partie de la langue ne se traduit pas* »(Usunier, 1992, p. 129). Il est bon d'avancer avec une attitude de « démineur » afin de désamorcer les malentendus avant qu'ils arrivent, et sûrement le plus important, être conscient que tout cela se prépare.

1.4.3 *La perception du temps dans la communication*

La perception du temps varient selon les cultures et cela se ressent dans la communication. La vision de l'économicité du temps est très présente dans le vocabulaire d'une langue et varie fortement d'une langue à une autre. Si le temps égale argent « time is money », vision très anglo-saxonne du temps alors l'importance de la ponctualité est importante et le vocabulaire attaché à cette notion de ponctualité est riche et précis tel que « deadline ». Cela montre l'importance de l'échéance. Ce mot est intraduisible dans une culture où le temps a moins valeur de monnaie, tel que dans la culture latine et donc où la ponctualité est une notion plus vague et moins précise.

Chapitre 3 Le management interculturel en France

Le management interculturel français est fortement influencé par la culture managériale latine avec quelques spécificités qui lui sont propres dues à son histoire. Ces spécificités ont une importance sur la législation française et la perception des français sur les différentes pratiques managériales. (Annexe E)

1 La vision du management interculturel

La vision du management français est influencée par les différents courants de recherche sur le sujet. Il est possible d'en différencier trois principaux, le premier courant est empiriste, quantitatif et statistique représenté par « *une étude comparative d'un pays à l'aube des variables de différenciation culturelle* » (Dupriez et al., 2017, p. 201) avec pour principal chercheur Hofstede. Le second courant est davantage ethnographique et quantitatif qui peut être décrit par une « *nature sociologique des processus de catégorisation sociale* » (Dupriez et al., 2017, p. 202) avec pour principaux chercheurs Iribarne, Segal et Chevrier. Le troisième courant est plus anthropologique et qualitatif, il prend « *davantage en compte la présence des groupes professions, culturels et ethniques dans une société majoritaire* » (Dupriez et al., 2017, p. 203).

1.1 La culture Française

La France, comme l'a décrit Jack Langue dans Malaise dans l'identité à cause de sa disposition géographique en Europe, a toujours connu une immigration importante. Les migrants pendant des siècles se sont heurtés au mur qu'était l'Atlantique. C'est de ce brassage culturel que s'est créée la culture française et qu'elle continue de changer. La France est un mélange culturel « *chrétiens, juifs et musulmans, les italiens du piémont, les corses, les catalans...* » (Le Bras, Lang, 2017, p. 9). Les civilisations gréco-latines ont façonné notre culture et façonnent toujours notre façon de penser et notre législation qui est fortement tirée de leurs enseignements et de leurs pratiques. La langue française s'est formée et se forme

du mélange de nombreuses langues, elle est maintenant parlée dans de nombreux pays, avec des différences selon les régions et les pays où elle est parlée. La nationalité française est un élément central de l'identité française avec une possibilité d'avoir la « *chance de devenir français* » (Léon Blum) (Schnapper, 2016, p. 65) si l'on n'a pas eu « *la chance de naître français* » (Schnapper, 2016, p. 65). Il est donc simpliste de penser que la culture française n'a qu'une origine et il serait aussi non pertinent de penser que toutes les caractéristiques ont eu le même poids dans l'élaboration de la culture française. C'est cette complexité qui lui donne cette force et sa particularité. Il est donc essentiel de tenir compte de la culture française dans son ensemble pour manager.

La France a la plus grande multi-culturalité d'Europe elle constitue plus de 10% de sa population (Barth et al., 2007, p. 188), avec pour particularité que les considérations ethniques et religieuses doivent rester dans le domaine privé. Ce qui a de fortes répercussions sur l'absence de statistique fiable, un frein au marketing ethnique et une interdiction de mentionner l'origine ethnique, religieuse, nationale ou culturelle d'une personne. La segmentation est souvent perçue comme une forme de ségrégation ou du moins un risque de ségrégation et la « *publicité ethnique serait donc antirépublicaine* » (Barth et al., 2007, p. 182). En nous basant sur les chiffres de l'INSEE nous pouvons considérer que la multi-culturalité représente 10-15% de la population globale et 20-25% chez les jeunes (Barth et al., 2007, p. 188).

Il est aussi important de noter comme peut le montrer plusieurs sociologues dont Edward Hall qu'il y a des différences au sein même de la culture française. La France du Sud Est a une forte culture méditerranéenne, les personnes s'agglutinent plus volontiers que dans les cultures du nord et la vie sensorielle est très importante (nourriture, lieu,...). La maison au sens immatériel du terme et la famille se regroupent souvent hors de chez soi (café, restaurant), une place très importante est faite aux loisirs et aux rapports sociaux. Il y a une importance des lieux de rassemblement et en particulier des endroits peu pollués¹¹ dans le sud de la France.

¹¹ Ou du moins, moins pollué

L'aménagement des lieux est disposé pour entretenir les contacts et une certaine « *sexualité* »(Hall et al., 2014, p. 178) entre les individus,

« la sensualité des français n'est pas développée seulement au niveau des contacts interpersonnels, elle est intensément ouverte à l'ensemble de l'environnement »(Hall et al., 2014, p. 178).

L'espace en France répond aux principes du principe du « radiocentrisme »(Hall et al., 2014, p. 180), relie entre eux tous les points et fonctions. On peut remarquer cette logique dans la disposition des bureaux. Cela favorise les rapports interpersonnels avec une grande intensité, « *quand un français s'adresse à vous, c'est vraiment vous qu'il regarde, il n'y a pas d'ambiguïté possible* » (Hall et al., 2014, p. 178), il y a cette importance de regarder et être regardé.

Comme le précise Mr. Rey (Rey, 2016, p. 262) le noyau culturel de la France est l'honneur, il est donc nécessaire de comprendre son concept dans sa totalité pour manager. La relation est au cœur de l'efficacité, il est obligatoire d'avoir une bonne relation avec ses collaborateurs pour pouvoir diriger sans être bloqué. Il y a donc une prédominance des relations personnelles sur les structures et procédures, ce qui entraîne une importance non négligeable des arrangements informels, la logique du « coup de main », « coup de pouce »(Rey, 2016, p. 20). Chaque individu est doté de droits et de devoirs particuliers qui sont propres à chaque groupe de service, chaque groupe à son identité et sa particularité en opposition aux autres. De plus il y a une sensibilité à la hiérarchie, à la noblesse et à la notion de noble et du vil. Il y a une forte résistance à la notion de contrôle sauf pour l'autocontrôle.

Il est donc possible d'identifier une crainte fondamentale qui est d'être déchu et de tomber dans la servilité tel que le précise Mr. Rey (Rey, 2016, p. 21). D'où les principes de ne pas plier devant la force, de résister fièrement, d'œuvrer courageusement à l'intérêt général et d'éviter la bassesse de céder à la soumission à autrui par intérêt.

Mr Rey explique que certains critères sont omniprésents tel que vil, servile, mesquin, vulgaire, exécutant, lourdaud, copieur, par cœur et à leurs contraires noble, élégant, glorieux, avec hauteur de vue, sans mâcher ses mots, sans ménager sa critique. Avec le principe suivant : quel que soit le rapport de force, on ne cède pas, on ne transige pas.

Ce qui entraîne souvent un « point aveugle »¹², une manie de classer les choses par ordre d'importance, de mérite ... Ce qui est pourtant en contradiction avec la revendication républicaine de l'égalité et de la fraternité.

La culture française, fortement influencé par Descartes est basée sur la raison. Il est possible de donner une explication à tout et tout peut se baser sur la raison. La culture française met en avant la stratégie qu'elle soit grande ou petite. Les français vont cultiver la hauteur de vue et mettre en pratique le doute méthodologique et appliquer « la méthode » de Descartes. C'est une vision rationnelle est scientifique qui est mise en avant.

1.2 Les différentes caractéristiques du management français

Il existe une grande gamme de management à la française. Nous allons voir les caractéristiques de cette gamme du management français à travers la conception du temps, de la hiérarchie, des relations professionnelles et de la communication. Toutes ces caractéristiques sont fortement influencées par la culture latine européenne.

1.2.1 *La conception du temps dans le management et de la hiérarchie au sein d'une entreprise*

La France comme tout pays latin en Europe privilégie une vision poly-chronique du temps, ceci est plus vrai dans le sud de la France,(Trompenaars et al., 2008, p. 206). Ce qui permet au manager de demander plusieurs tâches à ses collaborateurs en même temps. Il y a aussi une certaine tolérance sur la ponctualité, le retard est permis.

La culture française managériale est fortement influencée par la culture traditionnelle française de l'ancien régime(Dupriez et al., 2017, p. 359-542). Elle

¹²C'est un terme que Mr. Rey utilise dans son ouvrage (Rey, 2016, p. 21)

accorde une importance au rang de chaque individu, chaque rang octroi des privilèges (respect, pouvoir, liberté et parole). Le statut a une importance dans la société française. Chaque personne défend ses prérogatives, ses intérêts et ses privilèges. Cela a pour effet de créer une importante distance hiérarchique entre les personnes. L'organisation très pyramidale (chef, militaire) de la conception de l'entreprise française est encore présente mais aurait tendance à diminuer avec le nouveau style de management mis en place depuis ces dernières années, il y aurait une meilleure répartition des décisions au sein de l'entreprise.

1.2.2 *La conception des relations professionnelles*

De nombreuses caractéristiques sont spécifiques à l'encadrement managérial français tel que nous avons pu le voir dans le(Scouarnec, 2010). Les collaborateurs des entreprises françaises disposent d'une certaine liberté, il y a un encadrement du personnel moins fort que dans la culture anglo-saxonne. Toujours dans ce principe de tâche « noble » et de tâche « vile » les français donnent une importance au contact et aux relations personnelles ce qui facilite la transparence entre les individus. Par conséquent cela permet au français de se « *rendre service sans être servile* » (Iribarne, 1993, p. 107). Ce principe de « coups de main » à l'amiable est à la base des relations professionnelles françaises, ce sont toutes les relations informelles qui se passent dans l'entreprise comme le monter Mr. Iribarne.

Une autre notion importante des relations professionnelles est le devoir de modération. La culture française entraîne chez les personnes une difficulté de la remise en cause lors d'erreur ou de bilan(Mayrhofer, 2017, p. 370). Il est donc essentiel de travailler ensemble même si l'on ne s'apprécie pas afin de partager l'échec, il ne faut pas que l'échec soit caractérisé par une seule personne mais le soit par l'équipe afin d'éviter toute exclusion au dans l'équipe. La mise en place de médiateur est souvent nécessaire afin de permettre des compromis entre les différents partis. Une large partie de ses ajustements est informel. Il donc nécessaire de faire preuve de flexibilité tout particulièrement en tant que manager.

La notion de citoyen¹³ est très présente dans la culture française et les convictions des personnes sont importantes. Elles doivent être prises en cause dans les objectifs de l'entreprise, ou au moins dans les actions menées par les entreprises pour atteindre ses objectifs. La compagnie risque sinon de connaître des blocages et des réticences qui entraîneront une perte de son profit. Il est donc essentiel que la culture d'entreprise soit en adéquation avec les attentes de la culture française (environnement, respect...). Cette conception de la vertu doit apparaître dans l'entreprise, elle doit refléter une société d'ordre afin d'éviter tout déshonneur.

La culture du groupe est importante malgré un certain individualisme. C'est le groupe qui fixe certains devoirs ou règles comme nous avons pu le voir entre autre dans les cours de sociologie avec Mr. Laporte. Il y a donc une complexité pour le manager de changer ses objectifs s'ils sont contraires à la culture du groupe. Le manager doit aussi être capable de défendre ses collaborateurs vis-à-vis de la direction, c'est un fort signe de respect. Cependant le manager a la possibilité de « faire le ménage » chez lui. Il est donc important que le manager ne prenne pas de décisions en inadéquation avec la culture du groupe. Le groupe est une organisation qui demeure en s'adaptant.

Manager est une mission trop floue pour qu'elle soit écrite sur le contrat, il y a trop de cas par cas comme nous avons pu le lire (Mayrhofer, Rugman, 2011). Le manager d'aujourd'hui dans la culture managériale française tente de briser les principes de féodalité. Il informe chacun de ses collaborateurs sur les conséquences de leurs actes. Il tente de faire devenir responsable ses partenaires et d'être responsable. Il est à la fois rationnel et traditionnel, il y a un pragmatisme dans ses décisions sans pour autant oublier la culture de l'entreprise et la culture nationale. Une culture où il y a des « *petits détails et grands principes* » (Iribarne, 1993, p. 266). Il y a un management de l'action et une réduction des « smalltalk ».

¹³ Dans la conception des droits de l'Homme et du citoyen

1.3 Le management interculturel français

Le management interculturel français est régi par de nombreuses lois¹⁴ ce qui ne permet pas d'appliquer un management interculturel à l'anglo-saxonne par exemple. Ces lois sont basées sur la conception culturelle de la vie en communauté et de l'intégration des étrangers. En France il est plus important ce que tu es maintenant que ce que tu as été. C'est pour cela que toutes les mesures de management de l'interculturel à l'étranger ne sont pas réalisables en France. La transposition juridique, culturelle est trop importante.

Cette culture du management du multiculturel en France est aussi visualisée par la discrétion des entreprises françaises sur ce sujet. Il est rare de voir des entreprises qui valorisent publiquement une multi-culturalité et encore plus rare qui valorisent la multi-culturalité comme avantage compétitif. Cela ne signifie pas qu'elles ne le font pas en interne. Dans plus de 80% des cas les discours de la multi-culturalité sont liés à « *des problématiques liées à la gestion des ressources humaines, le plus souvent dans une thématique générale* » (Barth et al., 2007, p. 246)

Le management s'articule souvent autour d'une pensée eurocentriste ce qui consiste à penser que la « *European civilisation* » (Bendl et al., 2015, p. 159) est supérieure aux autres. Il est donc de fait aux étrangers de s'adapter à la culture française et non pas l'inverse. Le compromis devient donc compliqué à mettre en place pour certains managers.

Une vision du management de l'interculturalité française telle que le précise Mme. Barth consiste à privilégier l'individu plus que son origine. C'est une vision qui consiste à gommer les différences afin que toute personne puisse devenir « citoyen ». Ce management ne va pas mettre en valeur les différences culturelles de ces collaborateurs. C'est une vision quasiment inverse de la vision anglo-saxonne.

¹⁴ Tel que l'interdiction de faire des statistiques sur les origines ou les religions dans l'entreprise

2 Récapitulatif du management interculturel en France

Le management français est fortement influencé par le management latin, néanmoins il possède des spécificités importantes dues à l'histoire de la France. La vision managériale française est basée sur un management de raison comme nous avons pu le voir. Cependant les relations informelles entre les collaborateurs d'une même entreprise sont très importantes pour s'assurer leurs soutiens. Le manager en France ne met pas en valeur à l'inverse du management anglo-saxon les différences de ces collaborateurs en termes d'origine ou de religion. La culture française tend à rassembler les individus en gommant leurs différences et en ne montrant seulement leurs ressemblances.

Chapitre 4 Conclusion

Nous avons pu voir dans notre première partie du mémoire les différents concepts du management interculturel en Europe. Nous avons vu qu'il existait différents types de cultures et d'identité. L'identité est une notion subjective qui change selon les cultures. La vision identitaire en France n'est pas la même que la vision identitaire au Royaume-Unis. Nous avons montré aussi qu'il existait des cultures dans d'autres cultures telles que la culture d'une entreprise dans la culture française.

La façon dont les managers managent des collaborateurs de cultures différentes varie fortement selon les pays en Europe. Nous avons montré quatre grands types de management culturel, le management anglo-saxon, le management nordique, le management germanique et le management latin à travers l'exemple du management français.

Cette recherche nous a amenés à nous poser la question de comment est l'intégration de collaborateur de différentes cultures en France. Nous nous sommes donc posé la problématique suivante :

« Comment des profils de personnel de culture différente en hôtellerie / restauration sont-ils intégrés au sein d'une équipe en France? »

Pour répondre à cette problématique nous utiliserons différentes hypothèses qui seront expliquées dans la partie deux de notre mémoire.

**Partie 2 Exploration
du management et
recrutement
interculturel français**

Nous avons pu voir dans nos recherches de la première partie, plusieurs notions importantes et fondamentales du management interculturel. Nous avons aussi pu nous rendre compte qu'il n'existe pas un management culturel mais plusieurs cultures managériales, selon les pays au sein de chaque pays.

Dans cette seconde partie nous allons nous focaliser sur le management culturel en France avec pour problématique :

« Comment des profils de personnel de culture différente en hôtellerie / restauration sont-ils intégrés au sein d'une équipe en France? »

Pour tenter de répondre à cet axe de recherche nous allons diviser l'analyse en trois.

Nous verrons donc dans un premier temps si le contrat écrit en métropole française permet l'intégration de salarié de culture différente. Pour cela nous analyserons entre autre l'intégration d'un collaborateur, le management des métiers, le contrat écrit et le verbal.

Dans un second temps nous verrons si le management culturel du temps en France en hôtellerie / restauration aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différentes cultures. Pour ceci nous étudierons la gestion des collaborateurs de cultures différentes, la légitimité, et la conception du temps (ponctualité & rapidité des tâches) en France.

Dans un troisième temps nous verrons si le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différentes cultures. Il sera donc nécessaire de comprendre et de voir les différentes manières de communiquer en France.

L'objectif de cette seconde partie est d'affirmer et/ou infirmer les trois différentes hypothèses que nous avons présupposées à partir des lectures et de l'analyse de la première partie.

Chapitre 1 Le contrat écrit en métropole française et l'intégration d'un collaborateur d'une autre culture

Tout personne souhaitant travailler en France qu'il soit français ou étranger doit signer un contrat. Seul le contrat de travail écrit est reconnu. Cette vision du travail propre à la culture française influence fortement les relations entre les collaborateurs entre eux et entre les collaborateurs et l'entreprise. Le manager doit se renvoyer aux contrats de ses collaborateurs pour pouvoir exiger d'eux quelque chose. Sans le contrat rien ne peut avoir lieu. Il est donc intéressant de comprendre si le contrat écrit en métropole française permet l'intégration d'un salarié d'une culture différente. Afin de vérifier cette hypothèse dans la partie trois de notre mémoire nous allons dans ce chapitre étudier les éléments clefs de notre hypothèse qui sont : l'intégration d'un collaborateur, le management des métiers, le contrat écrit et le guanxi.

1 L'intégration d'un collaborateur interculturel

Il nous semble important que l'on décrive ce qu'est une intégration. Cette citation résume bien l'importance de l'intégration aujourd'hui :

« Les sociétés confrontées à la diversité ethnique et culturelle, la perspective dominante est de favoriser l'intégration des différentes communautés au sein d'une même société, afin de combattre l'hétérogénéité considérée comme source de déséquilibre et de problèmes sociaux ».(Barth et al., 2007, p. 190)

Dans notre cas nous parlerons des nombreuses entreprises qui ont du personnel d'origine différente. Elles ont toute à un moment donné été confrontées à l'intégration de salariés de cultures diverses. C'est donc une question d'actualité que de ce demander qu'est-ce que l'intégration ? Nous analyserons donc ces différentes composantes afin d'en comprendre toute sa complexité. L'intégration se compose de trois éléments essentiels une adaptation, une gestion de différentes étapes et une identification des risques. Nous étudierons ces trois paramètres afin

de cerner dans sa totalité ce que peut être une intégration. Puis nous verrons comment une entreprise peut réduire les risques d'une intégration.

1.1 L'adaptation d'un salarié d'une différente culture dans une nouvelle culture

Nous définissons l'adaptation comme « *l'acceptation d'un certain conformisme social de la part du migrant* »(Barth et al., 2007, p. 190). Attention à ne pas confondre avec une assimilation car une

« assimilation exclut le maintien de liens privilégiés avec le groupe d'origine et exige des minorités quelles renoncent à leur fonds culture au profit de la culture dominante ».(Barth et al., 2007, p. 191)

Cette vision de l'adaptation est donc fondamentalement différente de celle de l'assimilation. L'adaptation permet de mettre en valeur les différences qui existent entre les individus et de les valoriser comme valeurs positive. Il est donc juste d'ajouter une notion d'acculturation à celle d'adaptation, elle prend force alors de notion d'égalité entre les individus et les cultures. Il se pose donc la question de pourquoi l'adaptation de l'individu à la culture de l'entreprise est importante.

1.1.1 Pourquoi un individu doit-il s'adapter à la culture de l'entreprise ?

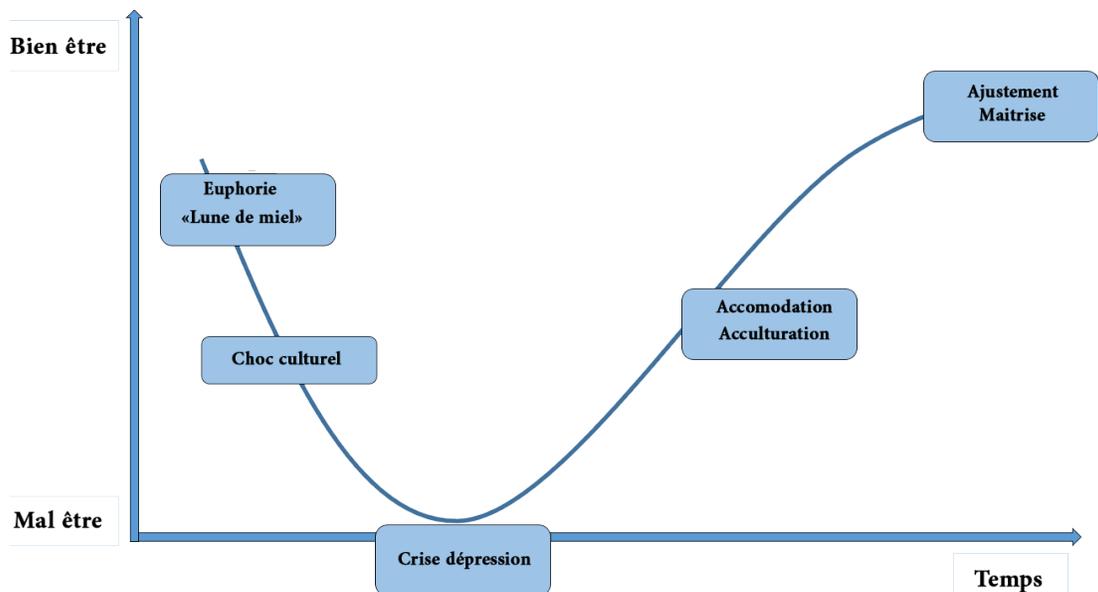
Comme nous le montre Mme Barth l'adaptation joue sur les similitudes et les réciprocitys d'opinions, de goûts entre les individus. Ce sont des éléments primordiaux de la relation entre individus. Il y a donc une construction d'identité commune qui se fait entre les individus, qui permet une appartenance sociale. Si l'autre est « similaire à soi » au travail alors il y a une hausse de l'estime de soi. Ce qui peut se traduire par cet autre qui est proche de moi est plus aimable que celui qui ne me ressemble pas. Cette adaptation peut être faite sous la pression sociale qui est exercée sur les personnes de cultures différentes. Car s'il y a un non conformisme de la part des « nouveaux » il y a un fort risque d'exclusion de la part des autres et donc un possible ressenti d'infériorité. Comme le démontre la

sociologue Mme Barth le conformisme est primordial dans une entreprise car il y a une recherche d'unité des buts, d'appartenance à l'organisation par l'adhésion à sa culture et au respect de ses normes. Comme le précise Mr. Rey la fiabilité et la confiance entre les collaborateurs d'une même entreprise sont essentiels pour le bon fonctionnement de celle-ci. Cette « *construction de la confiance* »(Rey, 2016, p. 153) passe par une adaptation du nouveau personnel à la culture de l'entreprise et tout particulièrement du personnel de culture différente.

1.2 Les différentes étapes de l'intégration d'un individu

Comme nous le démontre Mr. Howell tout individu passe par différentes étapes lors de son intégration à une nouvelle culture. Chacune de ses étapes a son importance et ses caractéristiques. Il faut franchir la première étape pour pouvoir passer à la seconde. Mr. Rey dénombre ces étapes au nombre de cinq : « lune de miel », choc culturel, crise de dépression, accommodation et ajustement maîtrisé. Il y a une tentative de limiter les changements dans les deux premières phases et une accommodation au changement dans les deux dernières phases.

Figure 20 : La courbe d'intégration d'un individu



Firmin Rieu à partir de(Rey, 2016)

1.2.1 *La lune de miel & le choc culturel*

Lors de ces deux premières phases il y a de la part de l'individu une minimisation des différences qu'il peut rencontrer.

La « lune de miel » correspond à la phase où l'individu a une sensation de bien-être assez importante qui est due à une non prise en compte de la réalité de la complexité de l'autre culture. Comme le décrit Mr. Howell il est dans un état d'incompétence inconsciente qui prêle à toutes les erreurs et bévues. L'individu n'a pas encore compris les attentes de la culture dans laquelle il est et/ou travaille.

Après cette première étape s'en suit le choc culturel qui est la seconde étape de l'intégration. L'individu commence à se rendre compte des différences culturelles qu'il rencontre, ce qui affecte fortement son bien-être. Il tente de minimiser les différences entre sa culture et l'autre culture à laquelle il est confronté. Il est alors dans une incompétence consciente car il n'arrive pas à répondre aux attentes de cette nouvelle culture. Il commence donc à chercher des aides et des informations nécessaires afin de pouvoir palier à son incompétence.

Intervient maintenant la troisième étape, la crise de dépression.

1.2.2 *La crise de dépression*

Cette troisième étape est le moment charnière dans l'intégration de l'individu. C'est à ce moment-là qu'il va soit choisir de s'adapter soit renoncer et partir ou se renfermer sur lui-même. Il est pleinement conscient de son incompétence et malgré la recherche d'aides ou d'informations qu'il peut faire il n'arrive pas à la transformer en compétence. Il est dans un important sentiment de mal-être et une productivité faible.

S'il arrive à passer cette étape alors s'en suit l'accommodation.

1.2.3 *L'accommodation et l'acculturation & l'ajustement maîtrisé*

Ces deux dernières étapes de l'intégration d'un individu sont marquées par l'adaptation de la personne à la nouvelle culture.

La quatrième étape qui est l'accommodation et l'acculturation marque un tournant significatif dans l'intégration de l'individu. Il a réussi à franchir un cap et à comprendre les différences entre la culture de l'entreprise et la sienne. Il a un sentiment de bien-être qui remonte en lui. Mr. Howell décrit que quand l'individu a des compétences conscientes, cela signifie qu'il prend soin de les rassembler et d'utiliser son savoir à bon escient. Il commence à être productif.

La cinquième et dernière étape est l'ajustement maîtrisé. L'individu atteint un certain état de conscience qui lui permet de faire cohabiter sa culture et la culture à laquelle il est confronté. Il est dans un état de bien-être important dû à sa réussite d'hybridation des deux cultures. Mr. Howell le décrit comme le moment où la compétence est inconsciente. Nous avons tous les éléments en tête sans besoin d'un élément extérieur. Cela montre une pleine intégration à cette nouvelle culture.

1.3 Identification des risques lors d'une intégration pour l'entreprise

Il existe de nombreux risques lors d'une intégration d'un individu dans une organisation. Il est important de prendre en compte que toutes les tentatives d'intégration de personnes ne fonctionnent pas toujours. Il y a de nombreuses fois où l'intégration échoue et alors il y a un risque comme le fait remarquer Mme Barth qu'il peut y avoir de fortes résistances de la part de l'individu à s'intégrer car il n'a pas forcément « choisi » d'appartenir au groupe dans lequel il est affecté, ce qui est très fréquent au travail. Cela peut entraîner de forts conflits émotionnels, plus la différence en terme d'origine ethnique est importante plus les conflits seront forts. Il

est aussi important de faire remonter ce que la sociologue¹⁵ nous montre comme quoi la culture de métier peut aussi entraîner une résistance à l'intégration.

Il ne faut cependant pas s'arrêter à un décryptage aussi simpliste qui risquerait de comporter plusieurs préjugés infondés. Car il arrive souvent qu'il y ait un mauvais décryptage de l'individu basé sur des stéréotypes, ce qui entraîne un mauvais management.

Il n'est pas rare que par soucis de coût, de budget, il y a une précipitation dans l'intégration et les managers grillent plusieurs étapes importantes ce qui entraîne une hausse des risques d'échec d'intégration.

Mr. Rey nous fait remarquer que des incidents récurrents lors d'une intégration de personnel sont dus à des prises de décision sans se remettre en cause ce qui peut revenir à ce que le manager n'adapte pas sa façon de manager selon les individus, ce qui entraîne souvent une difficulté de négociation pour trouver des solutions, voir une impossibilité d'avoir accès à des informations. Ceci nuit fortement à la coopération et entraîne une exclusion de l'individu et donc une baisse de l'efficacité de l'équipe.

Il nous fait savoir aussi que les divergences de vue que peuvent entraîner une intégration d'un individu de culture différente peuvent créer des divergences de point de vue et un mal-être dans la « team ».

1.4 Comment limiter les risques d'une intégration

Il est nécessaire que l'entreprise prenne certaines décisions et mette en place certaines actions afin d'optimiser l'intégration de ces collaborateurs.

Dans un premier temps il est important de noter que « *la dimension nationale n'est cependant pas toujours pertinente, ni suffisante* » (Cloet, 2014, p. 76) pour l'intégration de collaborateur de culture différente.

¹⁵ Mme Barth

Il est aussi nécessaire de programmer l'intégration en fixant une méthode. Le fait de prendre conscience de l'enjeu ne suffit pas. C'est la première étape qui est obligatoire mais cependant ce n'est pas suffisant. Selon Mr. Rey la méthode est en quatre points : premièrement l'entreprise et/ou le manager doit se préparer à rencontrer le collaborateur de culture différente, deuxièmement il suggère de prendre du temps pour une rencontre personne à personne, troisièmement il faut construire une relation de confiance, et quatrièmement il invite les entreprise à s'engager dans un processus d'ajustement entre les différents collaborateurs et parties dans l'entreprise. Ce qui revient à construire une cohésion et mobilisation en trois sens : donner un sens à la mission ou projet, faire le pari qu'il est possible de le faire ensemble et créer un processus d'inclusion.

Il préconise donc une facilitation mutuelle entre les collaborateurs et une vraie réflexion sur la typologie des équipes. Mme. Chevrier suggère d'aborder l'intégration comme un problème¹⁶ et d'y répondre comme d'une façon la plus pragmatique possible. Elle insiste sur une hybridation des cultures, basées sur une démarche en trois temps : identifier les incidents critiques, puis expliciter les sens de l'action dans chacune des cultures et finalement trouver un mode de fonctionnement commun.

L'intervention d'un médiateur culturel peut avoir son importance, car il ferait comprendre les attentes des deux partis. Il est donc essentiel de combattre la vision : « *ils sont comme les gens chez nous* ». (Hall et al., 2016, p. 66)

2 Le management des métiers

Aujourd'hui une entreprise est constituée de différents corps de métier. Chaque métier a ses spécificités. Il est donc important de savoir identifier les différents métiers qui constituent l'entreprise. Cela devient donc un exercice complexe que de définir les gammes de métier. Nous aborderons comment identifier les différents emplois et compétences dans une entreprise, comment les organiser comment

¹⁶ Par problème nous ne l'abordons pas d'un point de vue péjoratif

manager ces métiers et aussi de manière brève voir la partie légale du management des métiers (GPEC¹⁷).

2.1 Les différents emplois types et compétences dans une entreprise

Nous verrons lors de ce sous-chapitre dans un premier temps les différents types d'emploi qui existent dans une entreprise et dans un second temps les différents types de compétences qui existent dans une organisation.

2.1.1 Les emplois types

Nous allons commencer par définir ce qu'est un emploi type. L'emploi type est un regroupement de postes similaires, cela revient à « *vérifier que les activités sont communes* »(Haegel, 2016, p. 72). Il est donc nécessaire de vérifier que les compétences sont de même nature et de même niveau et « *vérifier que les titulaires qui occupent les postes peuvent facilement passer d'un poste à un autre* »(Haegel, 2016, p. 72). Il est donc possible de définir l'emploi type comme « *une unité de travail de la GPEC* »(Haegel, 2016, p. 72).

La GPEC a pour objectif d'identifier les emplois types de son organisation. Cela a pour avantage de décrire les emplois types et non les postes ce qui permet de faire une économie d'échelle, cela permet aussi de connaître de manière globale les emplois de l'entreprise.

Cependant certaines précautions sont à prendre, il est important d'avoir une bonne communication afin de ne pas « *effrayer les salariés et les managers qui ne comprennent pas toujours ces regroupements* »(Haegel, 2016, p. 73).

Cela permet à l'entreprise un « *recensement des emplois existants* »(Haegel, 2016, p. 77), de visualiser les différents métiers, de mettre en valeur la proximité

¹⁷ Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

des différents emplois et aussi de surligner leurs spécificités. C'est une démarche nécessaire dans toute entreprise et elle permet aux salariés de voir l'évolution possible qu'ils ont.

Comme le souligne Mr. Martory il est important de répertorier les emplois sensibles dans chaque organisation afin de les prendre en compte dans le management des métiers et compétences. Nous pouvons caractériser les emplois sensibles comme des emplois avec une évolution permanente et obligatoire, des emplois dont les effectifs seront réduits dans le futur, des emplois avec un contenu « pauvre » ou la perspective d'enrichissement professionnel est faible, les emplois qui sont indirectement impactés où il y a une nécessité d'évolution vers d'autres emplois et les emplois à forte pénibilité ou à risque de santé élevée. Il précise que les objectifs de prendre en compte ces types d'emploi dans une entreprise a pour but de situer les emplois de l'entreprise et d'en connaître toutes les complexités. Ces emplois à forte pénibilité et pauvre en terme d'enrichissement sont souvent occupés par des immigrés.

Dans (Martory, Crozet, 2016) il est aussi mentionné des emplois stratégiques d'une organisation. Ils sont définis comme des types d'emploi avec sept critères. Ces caractéristiques sont : une compétence qui est rare dans l'entreprise et dans le marché de l'emploi, si la compétence d'un des collaborateurs est enviée par les concurrents, si la compétence donne un avantage concurrentiel réel à l'entreprise, si elle permet de créer une valeur ajoutée pour l'organisation en termes d'image, de chiffre d'affaire, d'innovation ou de savoir-faire, si l'entreprise constate des difficultés à trouver la même compétence sur le marché, si les titulaires de cette compétence ont besoin d'une longue adaptation au poste (entre 18 mois et 2 ans), et si « *l'emploi ne peut être externalisé parce qu'il crée de la valeur pour l'entreprise et doit rester sa priorité* » (Haegel, 2016, p. 90). L'identification des emplois stratégiques dans une entreprise a pour objectif de comptabiliser les nombres de postes et de titulaires, d'identifier le potentiel remplaçant et ainsi de planifier un plan d'action pour faire face à une potentielle pénurie. Ceci comme il le précise permettra à l'entreprise d'être proactive et d'éviter des difficultés en cas de départ de personnel.

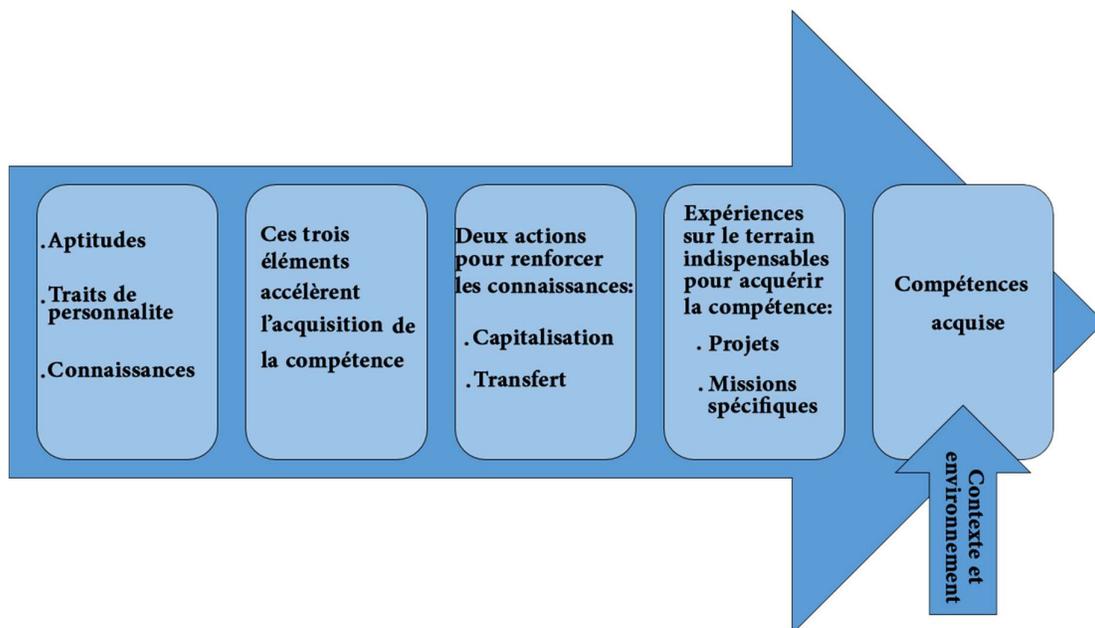
2.1.2 Les compétences dans un but de classification

Nous allons dans un premier temps définir ce qu'est une compétence et comment nous l'acquerrons. (Annexe F) La compétence est l'addition d'après Mr. Crawshaw de la connaissance, du savoir-faire et du savoir-être, le tout s'exerçant dans un contexte et un emploi précis. « *La compétence n'est pas la performance mais elle y contribue fortement* »(Haegel, 2016, p. 99)

« Une autre définition de la compétence peut être : « la compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissance, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu. »(Martory, Crozet, 2016, p. 102)

Nous allons maintenant voir comment on acquiert une compétence (voir schéma ci-dessous)

Figure 21 : L'acquisition de compétences



Firmin Rieu à partir de (Haegel, 2016)

De visualiser le mécanisme d'acquisition des compétences favorise l'acquisition de compétences et permet à l'entreprise et aux collaborateurs d'avancer plus rapidement.

D'après Mr. Martory il existe trois grandes familles de compétences, les compétences métiers/compétences techniques, les compétences organisationnelles/générales et les compétences comportementales/transversales.

Les compétences métiers ou techniques sont des « *connaissances et savoir-faire professionnels liés au cœur de métier* »(Haegel, 2016, p. 80). Elles sont liées au domaine d'activité ou de spécialité. Il est possible de les définir en quatre niveaux « génériques ».

Les compétences organisationnelles/générales correspond au « *savoir et savoir-faire généraux* »(Haegel, 2016, p. 80). Ce sont des savoir-faire ou compétences liées aux processus, produits et aux différentes normes de l'organisation. Elles peuvent être divisées en quatre niveaux propres à chaque compétence.

Les compétences comportementales/transversales sont « *un ensemble de comportements qui conditionnent la réussite dans un métier* »(Haegel, 2016, p. 80).

Elles ont pour objectif de répertorier l'ensemble des savoir-faire, savoirs et savoir-être des emplois d'une organisation. Cela permet d'identifier les compétences requises pour l'emploi.

« La compétence vient compléter la notion de qualification¹⁸ en intégrant les nouvelles exigences du travail : individualisation, polyvalence, culture du résultat, flexibilité, capacité d'adaptation et d'apprentissage »(Martory, Crozet, 2016, p. 102)

Comme le suggère Mr. Haegel « *le salarié a aussi des compétences extra-professionnelles qu'il faut prendre en compte et valoriser* »(Haegel, 2016, p. 96), cette phrase est très bien illustrée dans la politique des ressources humaines d'IHG où il y a pour slogan être soit même.

¹⁸ La « qualification décrit les qualités reposant sur la formation et l'expérience »(Martory, Crozet, 2016, p. 102)

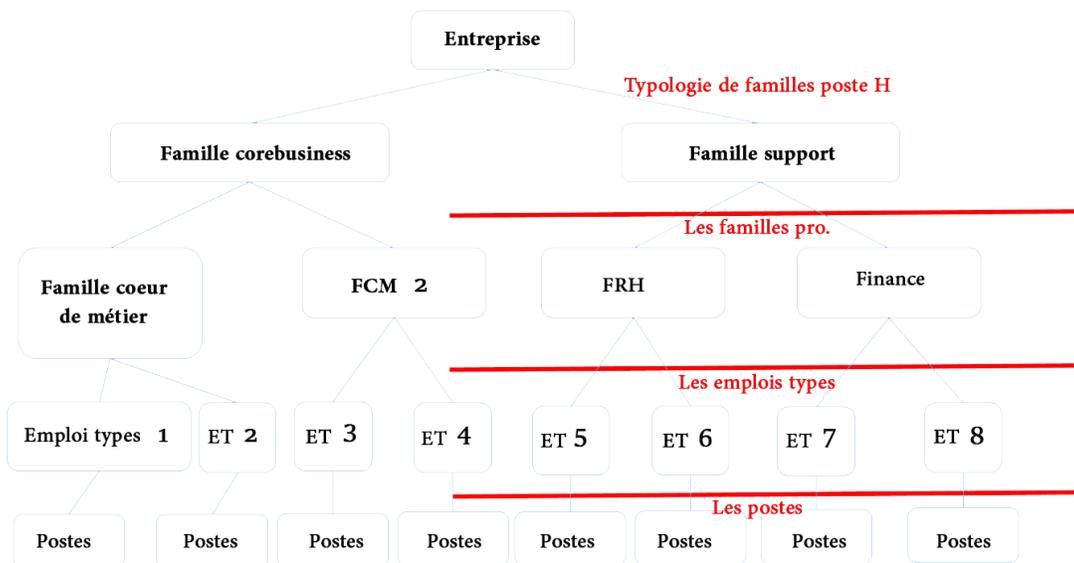
2.2 Comment organiser les différents emplois dans une entreprise ?

La GPEC a pour objectif comme nous l'avons précisé dans la partie ci-dessus de permettre à l'entreprise ou à une organisation de disposer des compétences dont elle a besoin en temps voulu. Il est donc nécessaire qu'elle anticipe ses besoins. Comme le précise Mr. Crawshaw il est donc important qu'elle dispose d'une forte organisation en son sein afin de pouvoir répondre à ses challenges futurs. Il est judicieux que lors de la mise en place de la GPEC, l'entreprise n'exclue pas les managers de son plan et même plus qu'elle les implique de façon significative tout au long du processus.

2.2.1 La carte des métiers

Pour permettre une meilleure visibilité il est judicieux de créer une carte des métiers. La carte des métiers ci-dessous est inspirée de celle que Mr. Haegel propose.

Figure 22 : Exemple de charte des métiers



Firmin Rieu à partir de (Haegel, 2016)

Nous pouvons voir que la carte des métiers est divisée en quatre grandes parties. En partant de la base nous pouvons voir les différents postes dans l'entreprise, ces postes sont après regroupés en emplois types, les emplois types sont regroupés en famille professionnelle et les familles professionnelles sont regroupées sous la typologie de famille.

Cette cartes des métiers qu'il est aussi possible d'appeler carte des emplois est une représentation de l'ensemble des emplois d'une entreprise ou organisation. C'est une représentation graphique qui a un but pédagogique celui de visualiser la proximité des différents emplois.

Il existe plusieurs façons de créer ce graphique, il est possible de créer le carte des métiers à partir des métiers qui existent aujourd'hui dans l'entreprise ou de la créer à partir des métiers de demain. Il n'est pas rare que les deux soient réalisés afin de comprendre l'évolution qui peut survenir au sein des emplois de l'entreprise. Cette représentation a pour avantage d'être simple d'un point de vue visuel et donc qu'elle soit un « *outil de gestion des mobilités et orientations* »(Haegel, 2016, p. 77) dans l'entreprise.

Cependant certaines précautions sont cependant importantes à prendre en compte tel que de ne pas passer trop de temps à la construction du graphique car il y aura une probable évolution ce qui rendra la carte des emplois obsolète, mais aussi d'utiliser des outils simples et modifiables afin de pouvoir s'adapter le plus rapidement possible au marché et enfin d' « *expliquer comment la carte est construite et éviter des utilisations trop simplistes* »(Haegel, 2016, p. 77).

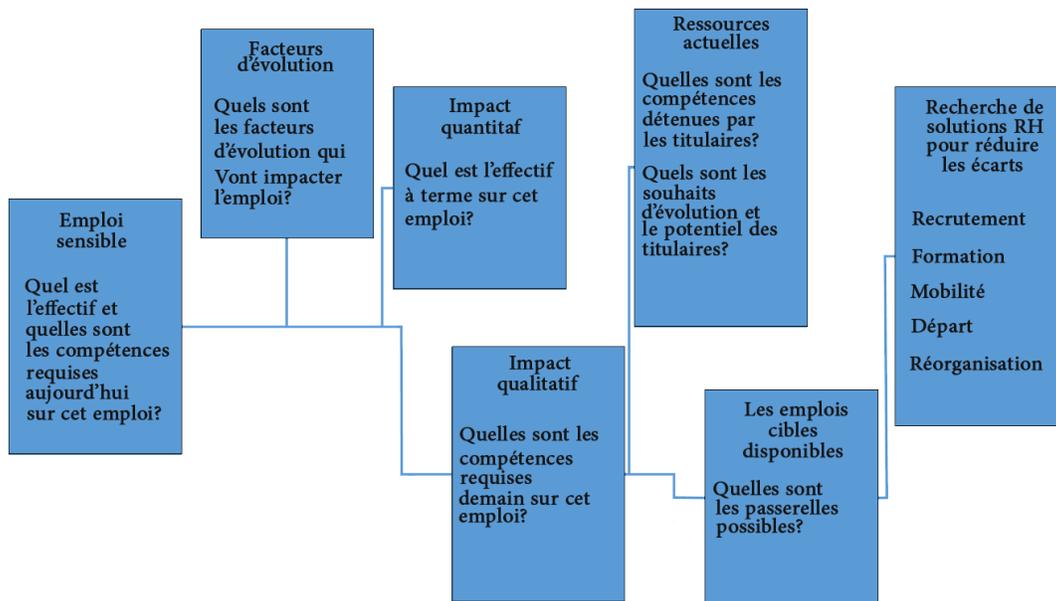
Il n'est pas rare que le problème du classement des managers apparaisse lors de la réalisation de la carte des métiers.

Afin de catégoriser les métiers et les emplois il est nécessaire ou du moins fortement recommandé d'après Mr. Martory de faire un SWOT des compétences de chaque poste et métier. Cela permettra de voir les similarités entres les différents postes et métiers et ainsi de les regrouper dans des familles. L'analyse des compétences permettra de répondre à la question : quels sont les effectifs impactés, les activités impactées, les compétences impactées et les emplois concernés ?

2.2.2 Les cas particuliers, emplois sensibles

Il existe des démarches particulières de GPEC pour les emplois sensibles, voir graphique ci-dessous.

Figure 23 : La gestion des emplois sensible



Firmin Rieu à partir de (Haegel, 2016)

2.2.3 La mobilité interne

Pour répondre aux attentes du marché et à celles des collaborateurs il existe la mobilité interne. Deux principales approches sont mises en valeur par Mr. Haegel : « la mobilité au fil de l'eau » et la mobilité à l'initiative de l'employeur « anticipative ».

Dans le premier cas, la mobilité sert à répondre à des attentes des salariés et à des besoins dont l'entreprise fait face, c'est une symbiose de ces deux parties. Il s'agit de rédiger une nouvelle charte de mobilité et d'en décrire les processus.

Dans le deuxième cas, elle se sous-divise en deux parties : la première consiste à gérer les hauts potentiels et les talents dans l'entreprise, ce qui consiste à placer ces pions dans des endroits stratégiques afin de développer l'entreprise et fidéliser les collaborateurs ; sinon il existe aussi la GPEC des emplois sensibles, il s'agit de gérer ces emplois soit par une réorientation en interne soit les aider à chercher une orientation en externe.

Dans ces deux cas de mobilité interne l'avantage principal qu'en tire l'entreprise c'est une adaptation de ces collaborateurs aux attentes du marché et une hausse de leur motivation par le volontarisme de la démarche et la reconnaissance qui leur est faite de la part de l'entreprise.

2.3 Le management des métiers au sein d'une organisation et sa partie légale

Dans un premier temps nous aborderons le management des métiers au sein d'une entreprise et dans un second temps nous aborderons d'une manière synthétique la législation sur la GPEC.

2.3.1 *Le management des métiers/GPEC*

Enjeux stratégiques les métiers sont considérés comme une vision à part entière dans les plans de développement d'une entreprise. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que nous pouvons décrire comme la stratégie de « workforce panning » tient une place importante dans les entreprises comme le précise Mr. Crawshaw. C'est cette stratégie qui permet de préparer l'entreprise aux évolutions à venir et d'adapter les compétences de ses collaborateurs en vue d'anticiper des changements.

La GPEC doit être perçue comme une aide au management. (Annexe G) Il est possible de résumer les principales étapes en trois parties. En premier, cela consiste à faire une analyse de l'existant, dans un second temps, il faut analyser les écarts entre qualitatifs et quantitatifs en entre l'existant et les objectifs futurs et, dans un troisième temps, tenter de réduire les écarts par la mise en œuvre d'un plan d'action des ressources humaines.

Une fois le plan mis en place, le manager doit développer les compétences de ses collaborateurs. Il ne s'agit donc pas seulement d'une démarche de ressources humaines. Le manager doit bien avoir identifié selon Mr. Martory trois profils type

d'employés qui peuvent l'aider à développer l'entreprise : le haut potentiel¹⁹, le talent²⁰ et l'expert²¹. Le manager doit connaître ces hommes clefs afin de pouvoir mettre en place les différentes stratégies de l'entreprise. Il faut cependant faire attention de ne pas discriminer les minorités dans cette classification, car il se pourrait que cela ait un impact fortement négatif sur la gestion de l'entreprise. L'avantage de ce management des collaborateurs est qu'il permet d'éviter de se retrouver face à une pénurie de talents et ainsi de se projeter dans les besoins futurs de l'entreprise.

Mr. Haegel précise l'importance de l'entretien professionnel. Il a pour objectif l'élaboration d'un « projet pro » pour chaque salarié, il permet une clarté pour le salarié et une hausse de motivation. Il est important que le collaborateur face ses propres choix et que rien ne lui soit imposé. Il est donc important que l'accueil soit individualisé et permette un temps d'échange, il devra comporter des conseils personnalisés avec une clarification des compétences, une identification de l'emploi et une vision du projet professionnel. Et pour conclure il faudra un accompagnement personnalisé à la mise en œuvre du projet. L'entretien peut être accompagné de tests qui permettent d'évaluer le salarié, d'étayer ses propos, de faire une évaluation de l'existant et de monter une évolution. Les tests pourront se reposer sur plusieurs catégories : connaissance, aptitude, motivation, personnalité, valeur professionnelle et humaine ...

¹⁹ « personnes qui a des capacités, latentes ou manifestes, à occuper à terme des emplois de direction générale ou de direction stratégique à haut niveau de responsabilité »(Haegel, 2016, p. 97)

²⁰ « personne qui détient à la fois un emploi stratégique et une expertise pointue, et qui a une performance excellente constatée et reconnue dans son emploi stratégique »(Haegel, 2016, p. 97)

²¹ « un salarié qui détient une expertise, mais cette dernière n'est pas forcément rare sur le marché et ne répond pas à l'ensemble des critères stratégique »(Haegel, 2016, p. 97)

2.3.2 *Le point de vue du législateur*

La GPEC est inscrite dans le code du travail et il y a donc des obligations pour lesquelles les entreprises doivent se soumettre.

Pour toute entreprise de plus de 300 salariés il y a une obligation de négocier avec les partenaires sociaux la GPEC, indépendamment de toute restructuration. Les cinq principaux points obligatoires sont : la mise en place de la GPEC et un accompagnement, les grandes orientations sur trois ans (formation et professionnel), les perspectives de recours à différents contrats par l'employeur, l'information de la GPEC aux entreprises sous-traitantes et le déroulement de carrière des salariés ayant des responsabilités syndicales.

En revanche il n'y a pas d'obligation de GPEC dans les PME mais seulement une vive recommandation.

3 Le contrat écrit en métropole française & le Guanxi

Dans un premier temps nous aborderons le contrat écrit en métropole française et dans un second temps le guanxi.

3.1 Le contrat écrit en métropole française

Dans cette sous partie nous verrons non pas la partie légale du contrat français mais la représentation que le contrat français a pour les étrangers travaillant en France. Nous nous servirons tout particulièrement des deux entretiens que nous avons réalisés pour étayer les propos que nous avancerons.

Dans les deux entreprises hôtelières où nous avons interrogé ces personnes, le contrat était le même pour tout le monde. Ils ne faisaient pas de différences entre les français et les étrangers. « *Le contrat sera le même que pour un français* » (Entretien01). Cela signifie donc que le contrat est écrit en français et qu'il n'est pas traduit dans leur langue ou en anglais, tous les termes juridiques sont donc dans le contrat et il n'est pas simplifié pour faciliter leur compréhension.

Il se pose donc la question de la compréhension du contrat et de la confiance que le contrat leur inspire. Dans le premier entretien que nous avons effectué le professionnel nous a donné une réponse tranché sur le sujet.

« Non, non parce qu'ils enfin. Justement vu que c'est des contrats et des textes ils ont du mal à le comprendre et la plupart du temps ils le signe sans trop regarder et finalement cela sera plus la confiance qu'ils ont avec nous qui servira de contrat » (Entretien01)

Dans notre second entretien la réponse est plus nuancée.

« Je ne peux pas vraiment te le dire. Mais je pense qu'elle l'a quand même lu car c'est important pour eux, afin j'espère. Mais après c'est sûr que le contrat en français pour de nouveaux arrivés cela doit être extrêmement difficile. Je pense qu'ils font l'effort de le lire, mais je ne sais pas comment, en se faisant aider pour traduire je pense. Mais ça c'est une hypothèse car par rapport à elle je ne sais pas du tout comment elle a fait. Mais c'est vrais qu'en y réfléchissant c'est que des contrats qui sont écrits en français et pas en anglais et que cela ne doit vraiment pas aider. » (Entretien02)

Nous avons ici deux personnes avec deux visions différentes mais qui soulèvent le même problème, celui du contrat français pour un collaborateur d'une culture différente. Afin de comprendre plus en détails nous avons demandé des exemples de compréhension et/ou de non compréhension du contrat.

« Nous : Toi tu t'es rendu compte que c'était écrit dans le contrat mais qu'elle ne le savait pas.

X : Oui par rapport à tout ce qui est salaire, paye, heure supplémentaire. Tu sais comment ça marche 30% d'heure supplémentaire à un certain taux puis après à un autre taux. C'était assez compliqué pour elle, elle m'avait demandé de lui expliquer car elle ne comprenait pas. »(Entretien02)

Nous avons eu ici un élément d'incompréhension du contrat par une collaboratrice chinoise.

Nous nous sommes donc interrogés sur la valeur que le contrat a pour eux, pour se défendre et pour se protéger des abus des employeurs. Dans nos deux entretiens nous avons eu une réponse négative comme quoi les collaborateurs de culture différente ne se servaient pas du contrat comme une arme défensive. Cependant dans le premier entretien il a toutefois émis une nuance.

« Oui c'est un frein dû à sa complexité après ceux qui sont là depuis un moment et qui sont bien intégrés en France connaissent la valeur du contrat et savent que pour eux ça leur permet d'avoir des facilités pour les démarches administratives. »(Entretien01)

Il apparaît donc que dans un premier temps ils ne comprennent pas totalement la force du contrat écrit mais que dans un deuxième temps lorsque l'intégration de ces personnes est un peu plus avancée ils en saisissent l'importance. Il se pose alors la question de la confiance du collaborateur de culture différente vis-à-vis de l'entreprise. S'ils ont du mal à saisir l'importance du contrat et sa force comment peuvent-ils avoir confiance ? A cette question nos deux interlocuteurs ont répondu plus ou moins la même chose.

« Parce que justement le contrat puisqu'ils ne savent pas trop comment ça se passe dans notre pays, parce qu'ils ne savent pas trop c'est censé être comme ça ou pas. A mon avis ils jouent beaucoup sur le côté humain avec le manager. »(Entretien02)

« Cela sera plus la confiance qu'ils ont avec nous qui servira de contrat. »(Entretien01)

Nous pouvons voir qu'ils relèvent le côté relationnel avec le manager comme principe de confiance et de contrat. Il nous semble donc important d'étudier la *guanxi* qui est « l'opposé » du contrat français.

3.2 Les caractéristiques du *guanxi*

Il est possible de définir le *guanxi* comme un réseau, un « network ». Ce sont les

« relations qu'un individu cultive à travers l'échange de cadeaux et de faveurs afin d'obtenir des bénéfices mutuels basés sur l'amitié et l'affection, et sur

l'obligation réciproque de répondre aux demandes d'assistance »(Liu, Boutin, 2012)

Une autre définition du guanxi possible est les

« liens informels et [...] la notion de « contrat psychologique implicite » respectant des normes sociales bien précises comme le maintien d'une relation durable, l'engagement mutuel, la loyauté et l'obligation »(Liu, Boutin, 2012)

Nous pouvons donc voir que la notion de « liens » est la dimension principale dans le guanxi.

Il existe d'après Mr. Lui deux principales catégorisation du guanxi.

La première consiste à diviser le guanxi en trois : les liens entre les membres d'une famille, entre les connaissances et entre des inconnus.

La seconde vision du guanxi consiste à le diviser en deux catégories distinctes. La première concerne des relations « prédéterminées » dans lesquelles les comportements de chacun sont dictés par les obligations, le statut et les responsabilités d'un individu envers un autre individu appartenant à un groupe défini, comme par exemple la famille. La deuxième catégorie concerne les relations dites « volontaires », la personne doit jouer un rôle actif dans la nature de l'échange.

Nous pouvons ainsi voir que la nature de la confiance n'est pas la même selon les cultures. Dans les cultures asiatiques de manière générale la confiance est basée sur un aspect émotionnel, l'affect. Tandis que dans une culture européenne comme la France la confiance est plutôt une confiance « cognitive », voir instrumentale.

D'après Mr. Lui en occident il y a deux courants d'intégration du guanxi, la première va tenter de chercher des justifications des caractéristiques culturelles chinoises pour expliquer le guanxi. Tandis que le second courant va non plus aborder le guanxi d'une façon culturelle mais plutôt d'une approche institutionnelle.

Nous pouvons donc ainsi voir que les finalités du guanxi ont trois buts soit un but socio-affectif qui dans ce cas comprend les relations familiales et sociales, échanges de besoins d'amour, d'affectif, et d'appartenance, soit il y a une finalité

instrumentale ce qui signifie un échange de biens tel que le commerce, soit il a un but mixte, entre les deux et comprenant les deux.

Mr. Lui met en évidence la complexité de la mise en place du guanxi en France due aux différences culturelles et au choc culturel que cela peut provoquer.

Il met aussi en évidence que le processus du guanxi est plus important que le résultat et même que le projet. Il fait ici un parallèle ici avec le concept de « face » qui existe dans la culture asiatique et tout particulièrement chinoise.

Nous pouvons ici faire une comparaison et trouver des similitudes avec les exemples de nos deux entretiens, où c'est le lien entre les collaborateurs étrangers et les managers qui favorisaient la confiance plus que le contrat écrit français.

4 Récapitulatif sur le contrat écrit en métropole française et l'intégration d'un collaborateur étranger

Nous pouvons conclure ce chapitre en rappelant que l'intégration d'un collaborateur étranger à la culture de l'entreprise passe par différentes étapes, la lune de miel, la crise de dépression et l'accommodation si l'intégration est réussie. Qu'il est nécessaire que le nouveau collaborateur s'intègre afin qu'il soit productif. Afin de réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur il est judicieux d'identifier les différents types de risques possibles pour l'entreprise et le collaborateur, et qu'un plan pour limiter les risques devrait être fait avant chaque recrutement de nouveau collaborateur.

Nous pouvons souligner que le management des métiers et l'identification des emplois types et compétences dans l'entreprise sont nécessaires pour le choix du contrat et l'intégration du collaborateur car c'est l'élaboration de la carte des métiers de l'entreprise qui va permettre au DRH de se projeter dans le futur avec le nouveau collaborateur. Cette projection est donc une projection de la part de l'entreprise mais aussi de la part du collaborateur.

Il est important de mettre en évidence que le contrat de travail en France est écrit et que dans la majorité des cas il est écrit en français avec un vocabulaire juridique qui n'est pas le plus simple à comprendre. Il est en totale opposition avec le guanxi où c'est dans ce cas une relation informelle entre le manager et le collaborateur qui sert de contrat.

Chapitre 2 Le management du temps en France et la gestion du personnel de différentes cultures

La gestion du temps est propre à chaque culture, il faut s'y adapter si l'on souhaite s'intégrer dans la société. La France a sa propre perception du temps et sa propre gestion du temps. Cette gestion qui lui est propre est forcément différente des autres pays et des autres cultures. Afin de pouvoir répondre à notre seconde hypothèse dans la troisième partie de notre mémoire il nous semble important d'éclaircir certains points de cette hypothèse. C'est pour cela que nous approfondirons dans ce chapitre la gestion des collaborateurs de culture différente, la légitimité, le personnel, la ponctualité et la rapidité des tâches.

La notion de temps étant déjà abordés dans la première partie de notre mémoire nous n'y reviendrons pas dans ce chapitre.

Il nous semble important de mettre en valeur qu'il existe différentes raisons pour lesquelles un personnel va travailler hors de son pays. Cela va influencer fortement son intégration dans la société, sa motivation et ses priorités ne seront pas les mêmes, un immigré ne s'intégrera pas de la même façon qu'un expatrié. Dans ce chapitre nous nous intéresserons seulement aux immigrés car ce sont eux qui constituent la majorité des collaborateurs étrangers.

1 La gestion des collaborateurs de culture différente / légitimité

Nous allons, dans un premier temps, étudier la gestion des collaborateurs de culture différente et dans un second temps la légitimité.

1.1 La gestion des collaborateurs de culture différente

La gestion des collaborateurs passe par plusieurs critères, ici nous étudierons la satisfaction et la motivation, puis nous verrons la gestion des compétences et leur mise en valeur dans un contexte d'intégration culturelle de nouveau collaborateur.

1.1.1 *La satisfaction des collaborateurs et leur motivation*

La satisfaction comme la motivation des collaborateurs sont des éléments fondamentaux de la performance. Attention il est important de ne pas faire d'amalgame entre la satisfaction et la performance, « *des salariés satisfaits ne sont pas forcément performants* »(Delay et al., 2008, p. 103).

Mr Delay décrit trois composantes de la satisfaction : la mobilisation et la motivation individuelle, le climat social, et la qualité de la gestion des ressources humaines. C'est pour lui la symbiose de ces trois éléments qui permet la satisfaction des collaborateurs au sein de l'entreprise.

La mobilisation et la motivation individuelle consiste à l'investissement fourni au travail par les collaborateurs. Afin de mesurer la mobilisation et la motivation il existe une évaluation en deux points de vue : la mobilisation non financière (qualité du travail, l'environnement du travail), et la satisfaction de la rétribution. Ce sont ces deux évaluations qui permettront de montrer de façon la plus pertinente possible la mobilisation et la motivation des personnes.

L'étude du climat social dans l'entreprise est fondamentale pour permettre une satisfaction des employés. Il est possible d'après Mr. Delay de connaître le climat social d'une entreprise à partir des indicateurs de dysfonctionnement et d'enquêtes de climat.

Enfin la qualité de la gestion des ressources humaines est très importante et joue une place majeure dans la satisfaction des salariés.

D'après Mr. Delay la satisfaction et la motivation des salariés permettent qu'ils soient plus engagés dans l'entreprise. Et c'est l'engagement des salariés qui permet d'augmenter le rendement de l'entreprise et donc le rendement des actionnaires(TSR²²).

1.1.2 La gestion des compétences des collaborateurs de culture différente

Comme nous pouvons le voir dans (Émery, Gonin, 2009) il est nécessaire pour un manager de distinguer trois types de compétences : la micro-compétence qui correspond à la compétence individuelle ; la méso-compétence ou compétence collective qui est la compétence présente au niveau d'une équipe ; et la macro-compétence qui est la compétence au niveau d'une organisation aussi appelée compétence organisationnelle. Chacune de ces compétences peut être divisée en compétences techniques ou « hard » et en compétences sociales, interpersonnelles ou « soft ».

Une fois que le manager a identifié les compétences qui l'entourent et dont le nouveau collaborateur d'une culture différente est pourvu, il pourra interpréter les problèmes que celui-ci pourra ou aura à rencontrer. Les dysfonctionnements dus à un manque d'intégration dans l'entreprise tels que : un manque d'information et de formation pour travailler correctement, la non compréhension de ce que l'entreprise attend de lui, des réticences de l'équipe à intégrer et d'un manque de présence hiérarchique pour le soutenir.

D'après Mr. Emery il est donc important que le manager se serve des micros, méso et macro-compétences pour intégrer le nouvel employé. L'utilisation de ces trois compétences est l'une des clefs du succès de l'intégration d'un collaborateur d'une différente culture.

L'utilisation des « softskills » des collaborateurs déjà présents dans le processus de socialisation des nouveaux est importante. Si le manager connaît les compétences

²² Total Shareholder Return = [(cours de l'action en fin de période – cours de l'action en début de période) + dividendes] / cours de l'action en début de période

« soft » de ses collaborateurs il pourra créer une socialisation anticipée grâce à une étude de la culture et des interactions existantes. Le manager doit être capable d'utiliser les compétences de ses collaborateurs afin de faciliter l'intégration de nouveaux partenaires.

Mr. Emery suggère que le manager doit être capable de créer un paradigme des compétences, cela signifie être capable de développer des compétences au sein de son équipe, d'avoir une orientation de celles-ci à long terme, d'avoir une vision du « always-in-place », et d'apporter un investissement important sur la formation.

1.2 Importance de la légitimité dans la gestion de collaborateurs de culture différente

Dans cette sous-partie nous traiterons seulement de la légitimité de la diversité culturelle dans l'entreprise comme moyen de gestion des collaborateurs. Le manager comme nous pouvons le voir dans (Barth et al., 2007) peut s'appuyer sur trois principales formes de légitimité pour faire valoir sa politique de management interculturel.

En premier nous pouvons parler de la légitimité pragmatique qui consiste à faire valoir sa politique managériale par une attente de la clientèle et une hausse des recettes.

En second il y a la légitimité morale qui consiste à avoir une démarche sociétale, la politique que le manager met en place est bonne pour la société. Cela permet aussi une facilitation de l'intégration par une reconnaissance morale des différences.

Et troisièmement il y a la légitimité cognitive, c'est le « sens » que donne l'entreprise à ses actions, elle est fortement basée sur sa communication interne et externe des ressources humaines. Le manager s'appuie sur les lignes directrices et la culture de l'entreprise pour justifier son management.

Le manager peut utiliser ces légitimités pour faciliter la gestion et l'intégration dans l'entreprise de collaborateurs de culture différente.

Nous n'aborderons pas plus la question de légitimité qui pourrait faire l'objet à part entière d'un mémoire dans le principe d'intégration.

2 Le management du temps à travers la ponctualité et la rapidité des tâches

Nous verrons dans cette partie le management culturel du temps à travers la ponctualité et la rapidité des tâches. Nous prenons ces deux paramètres pour mettre en évidence un management culturel du temps différent selon les pays. Nous savons qu'il y aurait la possibilité d'aborder d'autres points du management du temps mais ce sont ces deux-là qui sont remontés dans les deux entretiens que nous avons fait. Il nous a semblé donc que c'était plus judicieux de prendre ces deux exemples en compte.

2.1 Le management du temps à travers la ponctualité

Comme nous avons pu l'aborder dans la première partie du mémoire dans le sous-chapitre le management du temps la ponctualité est une notion qui peut différer selon les cultures. « *Oui la relation avec le temps ça varie suivant les nationalités²³* » (Entretien01). En revanche il émet des réserves selon la possibilité que la ponctualité soit une notion de culture.

« Non je pense que ça c'est plus des personnalités que des nationalités. Il n'y avait pas de nationalités plus ou moins ponctuelles que d'autres. Mais moi en sachant que chaque personne avec qui je travaille bien qu'elle soit de nationalité étrangère cela faisait un certain temps qu'elle était en France. »(Entretien01)

Le professionnel, ici, doute de la relation entre la ponctualité et les différentes cultures. Il pense que c'est plus dû à une personnalité qu'à une culture. Toutefois il

²³ La nationalité dans cette citation doit être comprise comme culture

émet une réserve en expliquant que les personnes avec lesquelles il a travaillé étaient en France depuis un certain temps et donc qu'il était possible qu'elles se soient déjà adaptées à la culture française.

Dans notre second entretien le second professionnel à une autre vision de la culture et la ponctualité. « *C'est relier à la culture, le fait qu'ils arrivent plus ou moins relax à la bourre ou super à l'heure, en avance* »(Entretien02). Nous pouvons voir ici une vision différente de la ponctualité, la manager a ici une vision de cause à effet entre la culture et la ponctualité. Ce point de vue est partagé par plusieurs sociologues comme nous avons pu le voir dans la partie un.

2.2 Le management du temps à travers la rapidité des tâches à effectuer

La rapidité des tâches est souvent pour les managers un problème majeur dans le management du temps. Lors de nos deux entretiens les professionnels sont d'accord pour dire que la culture joue sur celle-ci. « *La marocaine était plutôt longue. Elle avait une perception du temps qui était beaucoup plus longue que la mienne pur effectuer une tâche* »(Entretien01). Nous pouvons dans cet exemple ci voir parfaitement la relation entre la culture et la rapidité d'effectuer une tâche.

Dans l'entretien numéro deux nous avons aussi pu remarquer que la manager mettait en relation la culture et la rapidité d'effectuer des tâches.

« Je pense que oui j'ai remarqué ça quand je travaillais avec des « philipinos » et des pakistanais. Et c'est vrai que par exemple avec les « philipinos » j'avais l'impression que, enfin moi dans ma perception si l'on me donne une tâche il faut que je l'accomplisse dès que possible dans un temps imparti et j'avais l'impression qu'ils prenaient beaucoup plus de temps et qu'ils étaient un peu moins soucieux du temps que ça prend. Donc oui je pense que je peux dire que j'ai déjà vu ça. Et ils prennent plus les choses à la légère aussi. »(Entretien02)

Nous pouvons ici aussi voir clairement le rapport entre la culture et la rapidité des tâches.

Ces deux exemples permettent d'avancer une piste de réflexion sur la possibilité d'une relation entre cette cause à effet. Il serait toutefois nécessaire de faire une analyse plus approfondie sur ce thème afin de confirmer ou d'infirmer cette relation.

2.3 Le personnel immigré en France dans une politique de management interculturel

Comme le précise Pierre Dupriez dans Au cœur de la dimension culturelle du management la population immigrée vient majoritairement des pays en voie de développement. Ils peuvent avoir un statut de réfugié et peuvent vivre sous la menace de l'expulsion. Ce qui entraîne souvent des conditions de vie « basse ». Leur niveau de diplôme est très varié mais il est majoritairement bas. Leur niveau de leur langue maternelle est faible avec une possibilité d'être analphabète.

Ils sont souvent isolés dans la vie de tous les jours ou sont dans un réseau d'immigrés en lien avec la famille. Il n'est pas rare qu'ils soient issus d'une même communauté, région voir village.

Toutes ces caractéristiques doivent être prises en compte afin de leur permettre une intégration réussie qui leur profitera et qui profitera à l'entreprise. Ils n'auront pas les mêmes priorités et la même motivation d'intégration dans l'organisation ou dans la société.

Dans notre premier entretien le professionnel a fait remonter la raison pour laquelle les immigrés travaillent en France. « *La raison pour laquelle ils sont venus en France ou la raison pour laquelle ils travaillent je pense serais intéressante à rajouter.* » (Entretien01). Il va mettre en relation l'intégration des employés étrangers à la raison pour laquelle ils travaillent en France. Il va prendre pour exemple une femme : « *Disons que, là je prends l'exemple des femmes. Celles qui travaillent pour ramener de l'argent à la maison va faciliter leur intégration pour le coup.* »(Entretien01). Ainsi, le fait que la personne doit ramener dans son foyer l'argent nécessaire pour faire vivre sa famille explique sa venue en France et la

pousse à s'intégrer. C'est cette obligation « maternelle » qui la pousse à une intégration plus rapide.

Cet exemple tend à nous montrer que l'un des éléments importants de l'intégration de personnel immigré dans l'entreprise est la raison pour laquelle cette personne est en France, le professionnel ne prend pas ici en compte le niveau d'études. C'est seulement la motivation de la personne qui est prise en compte.

Toutefois il nuancera son propos dans une seconde question :

« Non ça pas de rapport dans l'intégration le genre mais par contre quelqu'un qui vient travailler qui n'a pas l'habitude de travailler comme cela nous arrive de temps en temps que ce soit une personne qui vienne qui soit là juste pour dépanner et qui ne travaille pas finalement. Va être beaucoup moins intégrée et moins comprendre les consignes qu'on lui dit que quelqu'un qui a l'habitude de travailler » (Entretien01)

Le professionnel met ici en relation la personne qui a déjà travaillé ou pas avec l'intégration au travail. Nous pourrions dire qu'il parle de savoirs si la personne a déjà une culture du travail de manière générale ou si cette culture lui est étrangère. D'après lui une personne ayant déjà travaillé même si c'est dans son pays aura une facilité d'intégration dans l'entreprise due à sa connaissance de la culture de travail, en comparaison à une personne qui, n'ayant jamais travaillé, ne comprendra pas tout de suite les attentes de l'entreprise ou ce qu'elle doit faire. Pour cette deuxième personne il lui faudra un peu plus de temps pour son intégration. Son intégration sera sûrement plus compliquée du fait qu'elle devra s'adapter à la culture nationale, à la culture de l'entreprise et à la culture du monde du travail.

Le professionnel met aussi en relation l'âge des immigrés et leur intégration. *« Ils sont mieux intégrer quand ils sont jeunes ou quand ils sont arrivés en France étant un peu plus jeune »(Entretien01).*

Pour lui l'âge joue aussi un rôle important dans l'intégration des immigrés et d'après lui plus les immigrés arrivent jeunes en France mieux ils s'intégreront à la culture nationale et à la culture de l'entreprise.

Nous pourrions conclure cette partie en montrant que malgré les nombreuses caractéristiques que partagent de nombreux immigrés tel que la précarité, il y a des

variables importantes à prendre en compte tel que la raison pour laquelle ils sont en France ou encore le fait qu'ils aient travaillé ou pas en avant d'arriver en France qui peuvent interagir fortement sur leur intégration.

3 Récapitulons sur le management du temps en France et la gestion du personnel de différente culture

Nous pouvons récapituler les principales pistes de réponses à notre hypothèse en disant que la gestion de collaborateurs de différente culture passe par une prise en compte de la satisfaction et de la motivation du personnel. Que cette motivation est différente selon les cultures et qu'il est nécessaire de les connaître afin de pouvoir y répondre. Que la gestion des compétences des collaborateurs passent par une reconnaissance et une identification des différents types de compétences de l'entreprise et des collaborateurs et donc une vision dans le temps car il s'agit aussi d'une projection dans le futur. Que le management du temps en France est spécifique et que toutes les cultures ne sont pas forcément sur la même vision du temps. Que la ponctualité et la rapidité d'effectuer des tâches sont bien liées au management du temps mais qu'il faudrait approfondir cette recherche pour savoir si ces critères dépendent de paramètres culturels.

Chapitre 3 Le langage français en hôtellerie / restauration

**d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de
différente culture.**

Le langage est primordial pour manager une équipe, une entreprise. Sa maîtrise peut sortir le manager de beaucoup d'impasses et permet de faire passer ses idées à ses collaborateurs. Nous pensons donc qu'il est primordial de l'étudier de plus dans un contexte interculturel de l'entreprise.

Nous allons dans ce chapitre étudier dans un premier temps les conceptions de la communication et ses points clefs dans une organisation et dans un second temps la gestuelle et la communication orale à travers l'humour et l'ironie.

1 La conception de la communication et les points clefs dans une organisation

Nous aborderons deux différents points, dans un premier temps, la conception de la communication en France aujourd'hui et les points clefs de la communication dans une entreprise française aujourd'hui, dans un deuxième temps.

1.1 La conception de la communication en métropole française aujourd'hui

Dans la conception de la communication nous allons parler du langage et des interactions entre les personnes dans un but d'intégration. Il existe une certaine banalisation d'une utilisation verbale violente. Il est considéré normal de défendre ses convictions et ses intérêts avec virulence :« *Il faut lutter contre les mots qui*

suscitent des passions par des mots qui suscitent aussi des passions »²⁴(Le Bras, Lang, 2017, p. 89)

Dans les paragraphes suivants nous nous appuyerons essentiellement sur l'ouvrage(Rey, 2016).

L'expression de ses émotions est courante en France, il n'est pas coutume de garder ses émotions pour soi. Ce qui entraîne une communication directe,« *davantage liée à la manière dont (est) gère(é) la relation avec l'interlocuteur qu'à la structure de la langue* »(Rey, 2016, p. 181).

La communication française est une communication très directe sur les critiques. Elles sont souvent ouvertes et l'interlocuteur « ne mâche pas ses mot ». Il n'y a pas cette importance de préserver la face qu'il peut y avoir dans d'autres cultures où il est nécessaire de parler d'une manière prosaïque à mots couverts pour ne pas blesser la personne concernée. Cependant il y a une importance des formules de politesse dans la communication française.

Une langue peut être considérée comme riche ou pauvre. Elle est riche s'il existe de nombreux sous-entendus et qu'il faut comprendre les différents degrés pour comprendre le message que souhaite faire passer la ou les personnes. De ce point de vu là, la langue française est considérée comme riche de par l'utilisation de l'ironie, du sarcasme, du second degré, et des nombreux autres sous-entendus. L'humour et l'ironie, très souvent utilisés pour faire passer un message difficile, peuvent aussi être très difficiles à comprendre pour des étrangers.

Le silence à une part aussi très importante dans la conversation car il exprime selon les cultures différentes choses. Dans la culture française et plus largement occidentale le silence est « mal vécu », nous parlons de blanc. Il est primordial d'éviter tout blanc afin d'éviter de se trouver mal à l'aise. Les français ont tendance, entre autre, pour éviter cette sensation, de couper la parole.

²⁴ Nous pouvons expliquer cette citation par le fait qu'il est nécessaire de combattre des idées fortes par d'autre idées fortes, la demis mesure n'a pas de place dans ce contexte.

Lors d'une traduction

« Si l'on désire user des mots avec justesse, il est essentiel de repérer les effets de la langue considérée sur les mécanisme de la pensée humaine. En d'autres termes savoir comment la langue structure la pensée »(Rey, 2016, p. 187)

Ainsi cela amène la question du vocabulaire car chaque mot à une signification interculturelle, et le même mot ne signifie pas la même chose d'une culture à l'autre, comme nous l'avions abordé dans le chapitre 2.

L'utilisation de l'anglais dans une communication française est vécue par 45% des français lors d'une étude de 2011 comme stressant au travail(Rey, 2016, p. 197). Cela provoque aussi une baisse des performances. L'utilisation de la langue étrangère sur un lieu de travail est cadrée par la « loi Toubon » 4 août 1994 qui fixe une limite de son utilisation au sein de l'entreprise.

Le mensonge et la confiance lors de communication sont plus ou moins tolérés selon les cultures. En France il y a un certain laxisme pour le mensonge(Rey, 2016, p. 205). C'est une caractéristique de la culture française influencée par la culture de l'église catholique d'après certain sociologue(Rey, 2016, p. 205).

L'exemple de la « réunion à la française » illustre une partie de la culture de la communication française : tout le monde parle en même temps ce qui entraîne un manque de rigueur, un désordre et une inefficacité. Les débats sont souvent virulents et peu constructifs, c'est un enchaînement de joutes de paroles. Il peut être difficile pour un étranger de les comprendre, cela peut représenter un cauchemar pour eux.

1.2 Les points clefs de la communication dans une entreprise française

D'après (Émery, Gonin, 2009) la communication à un caractère social important, c'est un système social productif autant du point de vue organisationnel que du point de vue interpersonnel. Nous parlons ici tout particulièrement de la communication interne, c'est d'après Mr. Emery une communication ouverte qui est basée sur la

confiance. Elle est un caractère instrumental qui favorise le dynamisme de l'entreprise. La communication est donc « *un processus central de GRH* ». (Émery, Gonin, 2009, p. 374). La communication doit donc avoir un discours homologique, « *Par l'homologie, il faut entendre un discours et une volonté qui visent à rassembler autour de l'identité ou du même* » (Duport, Janicot, 2011, p. 49).

Les mots ont donc une importance tout particulièrement dans un contexte multiculturel où toute interprétation peut être mal comprise. Nous pourrions même dire que « *sont au cœur même des stratégies d'inclusion des Entreprise pour promouvoir l'inclusion des minorités et le respect de la diversité* ». (Barth et al., 2007, p. 243) C'est un vocabulaire rassembleur qui est utilisé afin de guider tous les collaborateurs dans une même direction.

Il ne faut cependant pas oublier que « *les langues sont [...] porteuses des catégories mentales et du cadre de référence de leur société* » (Rey, 2016, p. 194) et donc que l'interprétation du message oral peut changer selon les collaborateurs. C'est pour cela qu'il est important de s'assurer lors d'une conversation de la compréhension des interlocuteurs. Cette idée est très bien exprimée dans l'entretien numéro deux :

« Y : J'ai pas d'exemples précis je pense que ça arrive mais la plupart du temps je fais en sorte d'être sûre qu'ils aient bien compris avant d'arrêter la conversation.

F : Donc tu vérifies qu'ils aient compris ?

Y : Oui ça je fais gaffe, je fais toujours gaffe. » (Entretien02)

C'est donc un travail nécessaire que le manager doit faire que de vérifier la compréhension des consignes par les collaborateurs.

Le malentendu d'une communication peut être la cause de plusieurs raisons : un manque d'informations, des pratiques et outils de communication mal utilisés, pas de vérification de compréhension en fin de communication... Toutes ces sources de malentendus sont augmentées lors d'un contexte interculturel. Il est important de noter que les « *échec de la communication du essentiellement au fait que les*

parties en présence n'avaient pas conscience d'habiter des mondes perceptifs différents ».(Hall et al., 2014, p. 18)

Il est donc nécessaire pour réduire ces risques de mettre en place certaines pratiques tel que : faire connaître à l'ensemble du personnel les enjeux de la communication, informer de façon actuelle et cibler les collaborateurs, responsabiliser le personnel à l'information, favoriser la circulation d'informations, développer des partenariats sociaux, soutenir les valeurs de l'entreprise et de chaque département...

Pour faciliter la compréhension de certain message les managers peuvent être tenté de faire une traduction du message en anglais ou dans la langue natale du collaborateur. Il faut faire attention au risque de déperdition d'information lors de la traduction. Mr. Rey suggère d'impliquer du personnel de la même culture que le collaborateur ciblé afin d'avoir une traduction la plus précise possible. Ce conseil a été mis en place dans l'entreprise de l'interviewé numéro un :

«F : Et eux niveau com, communication tu leur parlais qu'en français ? Car j'ai l'impression qu'ils étaient moins performants niveau de la langue

X : Alors là, je leur parlais en français et il y avait des fois où ils ne comprenaient pas donc je demandais à ma gouvernante de faire ma traduction en arabe. »(Entretien01)

Nous pouvons voir que dans cet exemple il est passé par sa gouvernante pour traduire ces consignes en arabe.

2 La gestuelle et la communication orale dans une organisation

Dans ce sous-chapitre nous aborderons dans un premier temps la gestuelle lors d'une communication et dans un second temps la communication orale à travers l'humour et l'ironie dans une organisation.

2.1 La gestuelle lors d'une communication

La gestuelle est une partie importante de la communication qui ne peut pas être négligée dans les rapports entre les collaborateurs. Un geste ne signifie pas la même chose d'une culture à une autre. Nous pouvons donner l'exemple du chiffre deux avec les doigts en France qui ne signifie pas forcément la même chose en Angleterre. Selon que la main soit tournée la paume vers la personne avec qui nous parlons ou qu'elle soit tournée vers nous la signification change. Le chiffre deux avec les doigts (l'index et le majeur) avec la paume vers l'autre signifie le numéro deux, mais la paume vers nous cela revient pour un anglais à faire un doigt d'honneur. Ce petit exemple permet de montrer l'importance que la gestuelle peut avoir lors d'une conversation et les malentendus qu'elle peut entraîner. Mais cela signifie-t-il que la gestuelle est complètement différente d'une culture à une autre ? Nous avons donc au cours de nos deux entretiens demandé ce que pour nos interrogés ce qu'ils pensaient de la gestuelle et ce qu'ils en tiraient comme avantages ou inconvénients.

Dans un premier temps nous allons aborder l'aide à la compréhension du message grâce à la gestuelle. Dans notre premier entretien notre interlocuteur précise que la gestuelle « *facilite la compréhension et l'explication* » (Entretien01) du message qu'il veut délivrer à ses collaborateurs.

Dans l'entretien numéro deux nous posons la question suivante :

« F : est-ce que tu adaptais ta gestuelle, est-ce que des fois tu utilisais les mains pour te faire comprendre ?

Y : Oui. Ça aussi beaucoup, c'est plus facile. C'est un peu le langage universel du coup c'est vrai que quand on n'arrive vraiment pas à se faire comprendre oui, on en vient à utiliser les mains. »(Entretien02)

La réponse qu'elle m'a donnée met en valeur le caractère universel de la gestuelle. Ici nous devons comprendre la gestuelle dans le sens imitation de l'objet ou de l'action avec les mains.

« Y : si je lui décris quelque chose qu'elle ne comprend pas, genre un bus ou si je lui parle d'une navette, je ne sais pas un truc comme ça je vais dans le

pire des cas si elle ne comprend pas essayer de lui décrire avec une main. »(Entretien02)

Tandis que dans l'entretien numéro un il nous semble plus que l'interlocuteur utilise les mains plus pour accentuer une intonation ou ces paroles, les mains servent un peu à mettre le ton d'une phrase ou d'un discours. Cependant il parle aussi d'une certaine similarité de la gestuelle entre les cultures

« F : Et par rapport à la gestuelle, est-ce que tu adaptes ta gestuelle pour essayer de te faire comprendre ? Tu augmentes la gestuelle ?

X : Non la gestuelle reste à peu près la même que ce soit avec un français ou un étranger »(Entretien01)

Nous pouvons mettre en évidence cette similarité de la gestuelle selon les cultures par l'exemple d'ouvrir les mains et de montrer la paume de ses mains vers le ciel à une connotation rassurante. Elle est fortement utilisée par les personnes religieuses telles que le prêtre ou l'imam pour rassurer et apaiser son public.

Nous nous sommes donc posés la question de savoir si la gestuelle à une connotation chaleureuse. Nous avons posé cette question lors de l'entretien numéro un. Il a eu une réponse assez tranché : *« Mais je ne pense pas que cela soit plus chaleureux parce que même si il peut y avoir une gestuelle cela n'enlève pas la fermeté de ce qui est dit. »(Entretien01)* Pour lui il n'y a pas de connotation chaleureuse à l'utilisation d'une gestuelle lors d'une communication car la fermeté des mots reste la même.

Nous nous sommes donc intéressés au côté rassurant de la gestuelle.

« F : Est-ce que dans le sens même où on montre la chose avec les mains il y a un côté rassurant ?

X : Non je n'ai pas trop remarqué et puis je pense que ça dépend aussi de la culture de la personne que l'on a en face. Ceux qui ne sont pas habitués à voir une gestuelle peuvent même peut... être avoir et être intrigués par notre gestuelle.

F : Et tu as remarqué dans les cultures les quelles étaient plutôt gênées par les gestuelles des mains et d'autres qui étaient au contraire plutôt à l'aise ?

X : Non. Avec les personnes avec qui j'ai travaillé je n'ai pas constaté ce genre de chose. »(Entretien01)

Nous pouvons voir qu'il relate la question du côté rassurant de la gestuelle à la culture des collaborateurs. Pour lui la personne dont la place de la gestuelle dans la culture est importante le côté rassurant peut apparaître. Tandis que dans une culture où la gestuelle est peu présente cela peut avoir l'effet inverse. L'exemple de la culture malaisienne va dans ce sens. Dans la culture malaisienne l'usage de la gestuelle est réduit et si la gestuelle est présente c'est pour exprimer des émotions fortes plutôt négatives telles que la colère ou l'agacement. Il peut s'en suivre des malentendus quand le français utilise ses mains de façon systématique pour parler, cela peut être mal interprété.

2.2 La communication orale à travers l'humour et l'ironie dans l'entreprise

Dans ce sous-chapitre nous verrons la communication orale et tout particulièrement l'utilisation de l'humour et de l'ironie dans une organisation entre le manager et ses collaborateurs ou entre les collaborateurs eux même.

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre trois de la partie une la langue française est une langue riche et complexe car elle utilise le second-degré et de nombreux sous-entendus. Nous nous focalisons sur l'humour et l'ironie car ce sont ces deux formes de langage que les professionnels de l'hôtellerie et de la restauration nous ont fait remonter.

Comme c'est précisé dans (Rey, 2016, p. 190-192), le second-degré et les sous-entendus sont fortement influencés par la culture dont est l'interlocuteur qui les dit. L'humour et l'ironie sont fortement influencés par les termes liés à la religion, les histoires (fables, contes...). Il est donc difficile de le transposer d'une culture à une autre car les références ne seront pas les mêmes. Lors de l'entretien numéro un nous pouvons voir parfaitement cette difficulté :

« F : Quand tu avais des clashes est-ce que tu arrivais à faire passer des choses avec du second degré ou est-ce que c'était trop compliqué pour la majorité d'entre eux ?

X : Ça dépendait des personnalités aussi et de la compréhension de la langue française. »(Entretien01)

Il ne va utiliser le second-degré seulement quand la personne d'une culture différente à une compréhension de la langue française suffisante. Il faut donc que la personne ait une connaissance suffisante de la culture française pour comprendre le second-degré.

Nous pouvons retrouver un point de vue similaire dans le second entretien :

« F : Est-ce que tu utilises tout ce qui est ironie, humour avec eux ou pas ?

Y : Beaucoup moins, pratiquement pas, parce qu'il y a plein de choses qu'ils ne comprennent pas, des expressions que l'on a ou des trucs comme ça. Donc je ne préférais pas non plus à ce qu'ils me comprennent mal ou qu'ils le prennent mal ou quoi que ce soit.

F : Tu étais plutôt directe, tout au premier degré.

Y : Oui, tout au premier degré. »(Entretien02)

Le point de vue de la seconde personne que nous avons interrogée montre aussi la complexité de faire passer un message par le risque de la non compréhension de la part des collaborateurs de cultures différentes. Nous pouvons donc voir que « l'exprimé et le sous-entendu »(Rey, 2016, p. 179) sont deux notions importantes et complexes à décrypter pour une personne de culture différente.

3 Récapitulatif sur le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture.

Nous pouvons synthétiser ce chapitre sur le langage français en hôtellerie/restauration d'aujourd'hui en disant que la conception de la communication change selon les cultures et qu'il est donc important de comprendre et de connaître les caractéristiques de sa propre communication. Le français dans la métropole française est une langue riche où le second-degré est souvent utilisé, nous utilisons plutôt un mode de communication directe dans le milieu de l'entreprise.

Nous pouvons aussi rajouter que la communication dans une organisation à un but social et rassembleur afin que l'entreprise puisse performer et atteindre ses objectifs. Qu'il existe des risques accrus de malentendus dans un contexte interculturel car il y a une représentation symbolique dans une langue et que ces symboles changent selon les cultures.

Il ne faut pas oublier la partie gestuelle de la communication qui malgré certaines similarités d'une culture à une autre et peut entraîner des incompréhensions dans un contexte interculturel. N'oublions pas non plus que la communication orale à travers l'humour et l'ironie est un pari risqué car elle nécessite trop souvent une connaissance importante de la culture française que tous les collaborateurs étrangers ne possèdent pas.

Chapitre 4 Conclusion

Nous avons pu faire au cours de cette deuxième partie l'analyse de nos trois hypothèses grâce à des lectures et des entretiens exploratoire. Cette partie nous a permis d'identifier les mots clefs de nos hypothèses qui sont pour la première hypothèse l'intégration, le management des métiers, le contrat écrit et le guanxi. Pour la deuxième hypothèse les termes clefs sont : gestion d'un collaborateur de culture différente, légitimité, management du temps. Et pour la troisième hypothèse les termes clefs sont conception de la communication, points clefs de la communication, la gestuelle et la communication orale. Cette recherche nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de nos hypothèses.

Maintenant que nous avons pu identifier et comprendre les hypothèses dans leur ensemble et que les mots clefs sont expliqués, il nous faudra faire des entretiens probatoires pour valider ou invalider nos hypothèses.

La méthodologie de recherche probatoire sera faite dans la partie trois du mémoire

**Partie 3 Démarche de
l'analyse probatoire
de nos trois
hypothèses**

Nous allons dans cette partie expliquer notre démarche probatoire que nous avons utilisé lors de nos deux premier entretiens, les conclusions que nous en avons tiré et la démarche que nous serions susceptibles d'utiliser pour valider ou invalider nos trois hypothèses lors de notre mémoire de M2.

Afin de rendre cette démarche la plus efficace possible, dans le premier chapitre nous aborderons la méthodologie que nous avons utilisé et que nous souhaitons utiliser. Dans le deuxième chapitre nous parlerons des premiers résultats et leur intérêt dans nos entretiens futurs.

Chapitre 1 Méthodologie

Dans ce chapitre nous allons aborder trois parties, dans un premier temps nous verrons la question du terrain d'application, dans un second temps les personnes que l'on souhaite cibler pour nos entretiens et dans un troisième temps du type d'entretien que l'on souhaite mettre en place.

1 De notre problématique à nos hypothèses

Notre problématique, « Comment des profils de personnel de culture différente en hôtellerie / restauration sont-ils intégrés au sein d'une équipe en France? », s'intègre parfaitement dans les problèmes sociaux de notre société d'aujourd'hui. Afin d'y répondre nous avons choisi trois axes de travail parmi une multitude. Nous avons fait ces choix de par nos lectures. Il nous a semblé que ces trois axes que nous avons mis en hypothèse sont incontournables dans notre problématique.

Notre première hypothèse est :

« Le contrat écrit en métropole française permet l'intégration de salarié
interculturel. »

C'est une situation dans laquelle tous les étrangers souhaitant travailler en France se trouvent confrontés. Il nous a donc semblé naturel d'essayer de comprendre en quoi le contrat écrit influençait l'intégration de salariés de culture différente.

Notre seconde hypothèse est :

« Le management culturel du temps en France en hôtellerie / restauration
aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture. »

Toutes nos actions sont basées sur une conception du temps qui est propre à notre culture. Nous pensons qu'il est intéressant de comprendre comment les collaborateurs d'une différente culture réagissent à cette perception du temps qui

n'est pas la leur. Ils y sont confrontés tous les jours quand leur manager leur donne des indications ou des tâches.

Notre troisième hypothèse est :

« Le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture. »

Chaque culture à son propre langage, un collaborateur étranger est forcément confronté à notre langage quand il travaille en France. Il nous semble important de savoir si ce langage que les managers utilisent avec les collaborateurs permet aujourd'hui de gérer une équipe multiculturelle, comment les managers et les collaborateurs étrangers se comprennent au quotidien.

2 Le terrain d'application de notre problématique

Notre terrain d'application sera des hôtels/restaurants et/ou des résidences de tourisme de chaîne car il nous semble que ce seront ces types d'entreprises qui se reconnaîtront le plus dans les conclusions que peut apporter notre mémoire. Il nous semble qu'il faut un nombre de collaborateurs assez important²⁵ dans la compagnie pour que l'entreprise puisse prendre en compte et mettre une politique multiculturelle dans l'organisation. Les personnes ciblées pour les entretiens probatoires feront donc parties de ce type d'entreprise.

Nous considérons qu'il n'est pas relevant de ce concentré dans notre recherche sur une seule entreprise ou un seul groupe, c'est pour nous trop réducteur et une perte d'informations trop importante. C'est pour cela qu'il nous semble plus judicieux de travailler sur le secteur que nous avons précisé au-dessus.

²⁵ Par important nous enlevons toutes les microentreprises

3 Les personnes ciblées pour nos hypothèses

Afin d'infirmer ou d'affirmer notre hypothèse nous souhaiterions interroger des employés travaillant dans les ressources humaines car ce sont avec eux en premier que les collaborateurs de culture différente feront face pour signer leur contrat et c'est aussi avec eux qu'ils devront se référer pour toutes questions sur le contrat ou toutes modifications de celui-ci. Ces personnes seront privilégiées pour l'hypothèse une seulement.

Les autres individus à interroger seraient les managers de département²⁶ car c'est avec eux que les collaborateurs seront en contact pendant le travail, c'est à eux qu'ils devront se référer. C'est donc les managers qui sont les plus capables de voir si c'est le contrat ou si la relation qu'ils entretiennent avec les collaborateurs étrangers qui facilite leur intégration.

Nous nous sommes posés une question de savoir si cela serait intéressant d'interroger les collaborateurs étrangers au vu de à notre expérience personnelle il nous est paru peu relevant de le faire, car il est très difficile pour l'étranger de savoir s'il s'est intégré ou pas dans une autre culture, que la remise en question de soi est extrêmement difficile et que tout le monde ne se remet pas en question. C'est pour cela qu'il nous semble peu judicieux de les interroger.

4 Notre choix d'entretien probatoire semi-directif

Nous pensons que pour valider ou invalider nos hypothèses il sera plus judicieux d'avoir recours à une étude qualitative. Nous avons choisi cette étude car elle permettra selon nous de répondre de façon plus pertinente à notre sujet, en ce sens qu'avec une étude qualitative nous pouvons répondre à la question « pourquoi », il va permettre de connaître plus en détail ce à quoi les managers et les collaborateurs étranger sont confronté.

²⁶ Gouvernante, maitre d'hôtel, chef,...

Nous choisirons l'entretien probatoire semi-directif pour donner une certaine liberté de parole à l'interviewé tout en le guidant sur le sujet qui nous intéresse.

Chapitre 2 Les premiers résultats sur le terrain d'application

Dans ce chapitre nous verrons dans un premier temps les acteurs que nous avons interrogés et le guide d'entretien que nous avons utilisé et dans un second temps nous analyserons les données que nos entretiens nous ont fournies.

1 Les acteurs interrogés, le guide d'entretien, la retranscription

Nous avons choisi deux personnes travaillant dans le secteur de l'hôtellerie pour commencer à répondre à nos hypothèses ou au moins donner quelques pistes pour le futur.

Leur profil est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Les individus interrogés

Individu	Sexe	Age	Profession	Type d'établissement	Localisation
X	M	24	Directeur	Résidence de tourisme (haut de gamme)	France (Alpes)
Y	F	26	Chef de Réception	Hôtel 4*	France (Pays Basque)

Nous avons choisi d'interroger le directeur de la résidence de tourisme haut de gamme parce qu'une grande partie des collaborateurs sont étrangers. De plus le directeur est français ce qui est un parfait exemple pour notre mémoire car il doit manager sa résidence avec des collaborateurs étrangers, pour certains d'entre eux

c'est leur première expérience en France et d'autres y travaillent depuis des années. Son entretien est disponible en Annexe H.

Nous avons choisi d'interroger une chef réceptionniste d'un hôtel 4* car certains de ses collaborateurs étaient étrangers. Elle, étant française, était confrontée à devoir manager une équipe multiculturelle. Nous voyons en elle un autre parfait exemple d'un « clash » culturel. Son entretien est disponible en Annexe I.

Ce sont deux personnes travaillant dans le même secteur au sens large mais dans deux structures différentes et dans deux groupes différents avec des procédures différentes et une expérience passée différente mais qui sont cependant confrontées à un même challenge.

Nous avons choisi pour interroger ces deux personnes d'utiliser le même guide d'entretien. Le guide d'entretien est disponible en Annexe J. Il nous a semblé plus judicieux et pertinent de garder le même guide d'entretien car nous les interrogeons sur le même sujet et que leur catégorie socioprofessionnel est similaire. Ils étaient donc tous les deux susceptibles de comprendre le même vocabulaire.

La retranscription est une retranscription complète, nous avons simplement masqué certains mots pour garder l'anonymat en gardant un maximum leurs hésitations et le temps de silence afin de pouvoir en lisant l'entretien ressentir leurs « émotions ».

Dans chaque entretien, avant de commencer nous sommes présentés, et nous avons présenté notre sujet. Nous les avons remerciés car ils nous ont accordé un peu de leur temps, il en est de même à la fin de l'entretien. Nous n'avons pas retranscrit ces parties là car elles n'étaient pas importantes pour notre sujet.

2 Collecte et analyse des données

Pour une exploitation optimale de nos deux entretiens nous les avons analysés dans un premier temps séparément et dans un second temps nous avons fait une analyse croisée. La retranscription de ces entretiens est disponible en Annexes H et I. L'analyse de ces deux entretiens nous a permis dans un troisième temps de faire des suggestions de pistes de réponses à nos hypothèses et surtout de nous guider dans nos entretiens futurs.

2.1 Analyse des entretiens

2.1.1 Analyse de l'entretien01

Dans un premier temps, nous analysons l'entretien numéro un. La personne que nous avons interrogée est un directeur de 24ans d'une résidence de tourisme haut de gamme qui se situe dans les Alpes françaises.

Pour faciliter la lisibilité de l'analyse nous l'avons faite sous forme de tableau. La grille d'analyse est en Annexe K.

Tableau 2 : interprétation de l'entretien01

Thème	Sous-thème	Résultats
Communication	Gestuelle	<ul style="list-style-type: none">- La gestuelle change peut être entre les cultures et il y a une certaine similarité de la gestuelle- La gestuelle permet de faciliter la compréhension et l'explication lors d'une conversation
	Langue étrangère	<ul style="list-style-type: none">- Il y a une utilisation prédominante de la langue française dans les conversations professionnelles

		<ul style="list-style-type: none"> - L'anglais est rarement utilisé. - La traduction des consignes dans la langue maternelle du collaborateur étranger est parfois nécessaire.
	Vocabulaire	<ul style="list-style-type: none"> - Le manager adapte son vocabulaire, il utilise un vocabulaire simple pour faciliter la compréhension. - L'utilisation de phrases courtes sans explication derrière est souvent compliquée.
	Compréhension	<ul style="list-style-type: none"> - Pour s'assurer de la compréhension le manager répète la même consigne sous différentes formes. - Il donnait beaucoup d'explications après chaque consigne.
	Image	<ul style="list-style-type: none"> - Le manager a recours à des images pour ce faire comprendre
	Complexité	<ul style="list-style-type: none"> - La langue française est trop riche et cela « perd » les collaborateurs étrangers.
	Humour	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation de blagues est parfois requise
	Second degré	<ul style="list-style-type: none"> - Le second-degré nécessite de trop nombreuses connaissances de la culture française et est donc peu utilisé.
	Autre	<ul style="list-style-type: none"> - Les diplômes des collaborateurs étrangers jouent sur la compréhension du français.
Temps	Relation	<ul style="list-style-type: none"> - La relation avec le temps change selon les cultures.
	Ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> - La ponctualité dépend pour lui plus de la personnalité que de la culture de la personne.
	Lent/rapide	<ul style="list-style-type: none"> - La rapidité d'effectuer des tâches varie selon la culture

	Diplôme	<ul style="list-style-type: none"> - La personne diplômée ou ayant des qualifications est capable de faire plusieurs tâches en même temps.
Contrat	Importance	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs étrangers le plus souvent signent sans regarder le contrat. - Les collaborateurs étrangers qui sont depuis quelque temps en France connaissent l'importance du contrat.
	Complexité	<ul style="list-style-type: none"> - Les contrats sont écrits en français et donc trop compliqués à comprendre. - Le contrat n'est pas lu. - Le contrat est le même que pour un collaborateur français.
	Confiance	<ul style="list-style-type: none"> - La confiance est plus dans le contrat oral avec le manager.
	Défense	<ul style="list-style-type: none"> - Ils n'utilisent pas le contrat comme un outil de protection pour leurs droits.

2.1.2 Analyse de l'entretien02

Nous allons maintenant analyser l'entretien numéro deux. La personne que nous avons interrogée est une chef de réception de 26 ans dans un hôtel 4* qui se situe dans le Pays Basque.

Pour faciliter son analyse nous avons utilisé un tableau. La grille d'analyse est disponible en Annexe K.

Tableau 3 : Interprétation entretien02

Thème	Sous-thème	Résultat
Communication	Gestuelle	- La gestuelle permet de se faire comprendre quand on « bloque » avec les paroles
	Langue étrangère	- Non utilisation d'une langue étrangère pour se faire comprendre.
	Vocabulaire	- L'utilisation d'un vocabulaire simple pour se faire comprendre et faire passer des informations aux collaborateurs
	Image	- L'utilisation d'images ou de supports pour se faire comprendre
	Complexité	- L'apprentissage du français est compliqué et fastidieux pour les collaborateurs
	Humour	- L'humour est très peu, voir pas utilisé, car c'est trop compliqué pour des collaborateurs étrangers.
	Second-degré	- Tout est dit au premier degré pour ne mettre aucune ambiguïté entre le manager et les collaborateurs étrangers.
	Vitesse	- Le débit de parole du manager est plus lent afin qu'ils comprennent plus facilement.
	Articulation	- Les mots sont plus « décortiqué » afin d'être plus clair.
Vérification	- Le manager s'assure de la compréhension des collaborateurs à chaque fin de conversation	
Temps	Ponctualité	- La culture joue sur la ponctualité
	Lent/Rapide	- Certaines cultures sont moins soucieuses de la rapidité avec laquelle les tâches sont effectuées tandis que pour d'autres cultures la rapidité des tâches est très importante

	Futur	- Certaines cultures sont plus passives que d'autres dans les perspectives de futurs. « on verra ce qu'il nous vient »
	Adaptation	- Le temps d'adaptation à la gestion du temps de la culture française peut être long pour des collaborateurs avec une culture différente
	Contrat	
Contrat	Importance	- Des doutes sont émis sur la lecture du contrat avant de le signer par les collaborateurs étrangers.
	Complexité	- Le contrat est jugé par le manager d'après le retour des collaborateurs comme extrêmement difficile à comprendre
	Confiance	- Le manager doute de la confiance des collaborateurs dans le contrat lors de sa signature. - La confiance des collaborateurs venait de la parole du manager

2.1.3 Analyse croisée des entretiens

Nous allons maintenant avoir recours à une analyse croisée des deux entretiens afin d'en tirer une vision globale sur la question.

Tableau 4 : Analyse croisée des entretiens

Thème	Sous-thème	Résultat
Communication	Gestuelle	- Il y a une similarité de la gestuelle entre les cultures - La gestuelle permet de faciliter le passage d'informations
	Langue étrangère	- Les managers ont peu recours à l'anglais pour la communication dans l'entreprise

		<ul style="list-style-type: none"> - Il est parfois nécessaire de traduire dans la langue maternelle du collaborateur
	Vocabulaire	<ul style="list-style-type: none"> - Le manager doit utiliser un vocabulaire simple
	Compréhension	<ul style="list-style-type: none"> - Il est nécessaire d'expliquer toutes les consignes - Il faut s'assurer de la bonne compréhension de chaque collaborateur après chaque réunion
	Image	<ul style="list-style-type: none"> - Il est parfois nécessaire d'avoir recours à des images pour faire passer certaines informations
	Complexité	<ul style="list-style-type: none"> - La langue française est complexe et difficile à apprendre pour les collaborateurs étrangers
	Humour	<ul style="list-style-type: none"> - L'humour est peu utilisé car il n'est pas simple à comprendre pour des collaborateurs de culture différente
	Second degré	<ul style="list-style-type: none"> - Le second-degré est très peu utilisé car trop compliqué, toutes les communications sont majoritairement au premier degré
	Autre	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de diplôme des collaborateurs étrangers influence leur compréhension et leur apprentissage du français - Le débit de parole doit être réduit et une meilleure articulation est nécessaire
Temps	Relation	<ul style="list-style-type: none"> - La relation avec le temps change selon les cultures - Projection dans l'avenir moins importante selon les cultures
	Ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la ponctualité ils s'opposent pour une c'est en rapport avec la culture, pour lui

		c'est en rapport avec la personnalité du collaborateur
	Lent/rapide	- La rapidité des tâches est influencée par la culture du collaborateur
	Diplôme	- Les diplômes vont influencer la gestion du temps des collaborateurs
Contrat	Importance	- Le contrat est souvent signé sans être lu - Les collaborateurs étrangers ne comprennent vraiment l'importance du contrat qu'après un certain temps en France
	Complexité	- Le contrat est le même que pour des français et il est très compliqué à comprendre et à lire.
	Confiance	- La confiance passe plus par le « contrat oral » entre le manager et le collaborateur qu'avec le contrat écrit.
	Défense	- Les collaborateurs étrangers ne se servent pas des contrats comme outils de défense.

Nous pouvons récapituler en disant en disant qu'au sujet de la communication, les managers doivent adapter leur communication aux collaborateurs de culture différente pour se faire comprendre. Ils doivent utiliser un vocabulaire simple, parler au premier degré, parler lentement et articuler afin que le message soit le plus clair possible et qu'il n'y ait pas d'ambiguïté.

Pour ce qui est de la relation avec le temps, ils sont d'accord pour dire que la relation avec le temps est différente selon les cultures, que la projection dans l'avenir n'est pas la même et que la rapidité d'exécution des tâches dépend fortement de la culture du collaborateur. Par contre en ce qui concerne la ponctualité les avis sont divergents, pour l'un c'est en rapport avec la personnalité du collaborateur et non de sa culture tandis que pour l'autre professionnel cela est fortement influencé par leur culture.

Pour le contrat les avis des deux professionnels sont similaires, les collaborateurs n'apportent pas une grande importance au contrat car ils ne peuvent pas le lire et le comprendre correctement. Leur confiance est reportée sur un « contrat oral » entre eux et la manager.

3 Pistes de réponses aux hypothèses, limites et perspectives futures

Ce sous-chapitre sera divisé en trois, en premier nous commenterons des pistes possibles de réponses aux hypothèses, en deuxième nous montrerons les limites de notre étude et en troisième nous aborderons la suite possible pour le mémoire en master 2.

3.1 Des pistes de réponses à nos hypothèses

Pour notre première hypothèse qui est :

<p>« Le contrat écrit en métropole française permet l'intégration de salarié interculturel. »</p>

Suite à nos deux premiers entretiens nous pouvons voir que, dû à la complexité du contrat écrit en métropole françaises les collaborateurs ont souvent du mal à le comprendre et le signent sans le lire. Le contrat n'est donc pas un outil fort dans l'intégration d'un collaborateur d'une culture différente. Mais il ne nuit pas non plus à son intégration. Les collaborateurs ne comprennent vraiment le sens et l'importance du contrat qu'après avoir vécu quelque temps en France. Le contrat serait donc un outil d'intégration pour eux à « retardement », cela signifierait que le contrat leur servirait à s'intégrer seulement une fois que les collaborateurs étrangers connaîtraient un peu la culture française.

Pour notre seconde hypothèse qui est :

« Le management culturel du temps en France en hôtellerie / restauration aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture. »

Suite à nos deux entretiens nous pouvons émettre que le management culturel du temps en France en hôtellerie/restauration aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture mais non pas sans soucis ou problèmes. La question de la rapidité des tâches étant importante dans notre secteur et le fait que certaines cultures sont plus « laxistes » de ce point de vue peut poser des problèmes de management. Le fait aussi qu'une personne doit effectuer plusieurs tâches en même temps peut poser des problèmes. La question de la ponctualité est importante et nous n'avons pour l'instant avec nos deux entretiens effectués aucune réponse pour savoir si ce paramètre est lié ou pas à la culture des collaborateurs ou à leur personnalité. Nous pourrions conclure en disant qu'ils nous manquent des d'informations recueillies sur le terrain pour pouvoir apporter une réponse plus précise que celle que nous venons de donner.

Pour notre troisième hypothèse qui est :

« Le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture. »

Nous pouvons répondre avec nos deux entretiens effectués que le langage français en hôtellerie/restauration aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture si ce langage est adapté aux collaborateurs en étant plus visuel, donc en augmentant la gestuelle, et en adaptant la langue, avec un vocabulaire plus simple, en parlant au premier degré, en parlant lentement, en articulant, en expliquant ce que l'on souhaite et en vérifiant si les collaborateurs ont compris le message que le manager a voulu faire passer. Cependant il est parfois nécessaire de passer dans une autre langue quand le collaborateur ne comprend pas du tout.

3.2 Les limites

Notre recherche sur le terrain a certaines faiblesses. La première limite est le nombre d'entretiens effectué, il va de soi que le nombre d'entretiens n'est pas suffisant pour que nous puissions répondre correctement aux hypothèses. Nous nous sommes plus concentrés pour ce mémoire de première année sur nos lectures que sur la partie terrain.

Notre seconde limite est le nombre d'hypothèses par rapport à notre problématique : « Comment des profils de personnel de culture différente en hôtellerie / restauration sont-ils intégrés au sein d'une équipe en France? ». Nous avons choisi trois hypothèses pour essayer de répondre à notre problématique. Nos trois hypothèses ont été choisies par leur pertinence et notre intérêt pour celles-ci. Mais il est bien évident qu'il faudrait pour couvrir l'intégralité de la problématique bien plus d'hypothèses avec d'autres paramètres tel que l'empathie, le nombre de salariés...

3.3 Nos perspectives pour le futur

Nous souhaitons continuer notre recherche sur ce sujet lors de notre prochaine année universitaire. Nous pensons que c'est un sujet d'actualité qui peut nous apporter un plus dans notre carrière professionnelle. La mondialisation étant fortement présente dans notre secteur nous serons pour sûr en contact avec du personnel de différente culture et de savoir le manager sera un vrai plus dans notre projet professionnel.

Afin de rendre notre recherche plus pertinente nous souhaitons interroger un plus grand nombre de personnes pour avoir une certaine cohérence. Nous souhaitons toujours continuer sur des entretiens probatoires semi-directifs car c'est ce qui nous semble le plus pertinent pour notre recherche. Les personnes interrogées seraient toujours parties du secteur de l'hôtellerie/restauration et occuperaient un poste de management dans une chaîne hôtelière ou dans une résidence de tourisme.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons abordé au cours de ce mémoire les différentes visions d'un management interculturel en Europe. Nous nous sommes rendus compte que la vision de la culture et de l'identité est différente selon les pays et les cultures existantes. Ce sont ces cultures qui ont façonné les lois des pays et donc par conséquence qui orientent les choix du manager dans sa gestion d'une équipe multiculturelle. Il est impossible d'avoir le même management au Royaume-Uni et en France car les lois sont différentes et ne permettent pas les mêmes champs d'action. C'est suite à ce constat que nous nous sommes posés la problématique suivante : comment des profils de personnel de culture différente en hôtellerie / restauration sont-ils intégrés au sein d'une équipe en France?

Afin d'y répondre nous avons choisi trois hypothèses que nous avons analysées et où nous avons pu proposer des pistes de réflexions et de réponses. Pour notre première hypothèse qui est le contrat écrit en métropole française et l'intégration d'un collaborateur étranger, nous nous sommes rendus compte que le collaborateur étranger qui ne connaît pas la culture française et donc souvent qui ne maîtrise pas forcément le français rencontre des difficultés dans la compréhension du contrat français. En conséquence, il accorde peu de valeur au contrat écrit français en comparaison à la relation qu'il peut entretenir avec son manager qui lui sert de contrat et c'est dans cette relation qu'est placée la légitimité.

Dans notre seconde hypothèse le management du temps en France et la gestion du personnel de différente culture nous avons pu nous rendre compte que la culture française comme toute culture avait sa propre vision du temps. Cette vision est fortement représentée dans le management des équipes en France. Les professionnels nous ont expliqué qu'il pouvait être difficile pour les collaborateurs de culture étrangère, dont la vision du temps est différente de la nôtre et où les similarités sont minces, que le temps d'adaptation de ces collaborateurs pouvait être très long et compliqué.

Dans notre troisième hypothèse le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture nous nous sommes rendus compte que le français est une langue riche dans laquelle nous utilisons beaucoup le second degré. Cette complexité de la langue peut nuire à la communication au sein de l'entreprise qui a un but de rassembler tous les collaborateurs derrière un même objectif. De plus notre gestuelle peut malgré de nombreuses similitudes entre les cultures provoquées de nombreux malentendus.

Toutes ces pistes de réponse devront être plus approfondies dans notre mémoire de seconde année avec un nombre d'entretiens plus important afin de pouvoir avoir une meilleure vision et de meilleures données sur ces sujets.

Bibliographie

- BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christophe et KOPP, Cathy, 2007. *Le management de la diversité: enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan. Recherches en gestion. ISBN 978-2-296-03961-2. 658.3
- BENDL, Regine, BLEIJENBERGH, Inge, HENTTONEN, Elina et MILLS, Albert J., 2015. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford New York, NY : Oxford University Press. ISBN 978-0-19-967980-5.
- BERNARD, Jean-Pierre, 2014. *Cross-cultural management: a french perspective*. Fontaine : Ed. Emotion primitive. ISBN 978-2-35422-244-4.
- BOLLINGER, Daniel et HOFSTEDE, Geert, 1987. *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Les Éd. d'Organisation. ISBN 978-2-7081-0828-8. GN502
- CLOET, Pierre Robert, 2014. Les équipes internationales : des idéaux-types aux métissages. In : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 15 janvier 2014. n° 114, p. 75-77.
- CRAWSHAW, Jonathan R., BUDHWAR, Pawan S. et DAVIS, Ann, 2017. *Human resource management: strategic and international perspectives*. 2nd edition. Los Angeles (calif.) (etc.) : SAGE. ISBN 978-1-4739-6766-3. HF5549 .H815 2017
- DELAY, Christine, MARTORY, Bernard et SIGUIER, Fabien, 2008. *Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines*. Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons. Entreprise & carrières. ISBN 978-2-87880-770-7. 658.3
- DUPORT, Michelle et JANICOT, Luc, 2011. Diversité culturelle et Idéologie managériale, Abstract. In : *Humanisme et Entreprise*. 1 novembre 2011. n° 300, p. 37-56.
- DUPRIEZ, Pierre, VANDERLINDEN, Blandine, IRIBARNE, Philippe d' et CALAME, Pierre, 2017. *Au coeur de la dimension culturelle du management*. Paris : L'Harmattan. Diversité culturelle et dynamique des organisations. ISBN 978-2-343-10311-2.
- ÉMERY, Yves et GONIN, François, 2009. *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. 3e édition revue et augmentée. Lausanne [Suisse] : Presses polytechniques et universitaires romandes. Collection Diriger l'entreprise, 13. ISBN 978-2-88074-842-5. 658.3
- GALHARRET-BORDE, Jean-Louis, 2017. *Réussir son intégration professionnelle*. Edition 2017. Le Mans : Gereso édition. Développement personnel et efficacité professionnelle. ISBN 978-2-35953-464-1. 658.45
- GENELOT, Dominique et LE MOIGNE, Jean-Louis, 2017. *Manager dans (et avec) la complexité*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-56555-3. HF5500.2
- HAEGEL, Annick, 2016. *La boîte à outils des ressources humaines*. 2e édition. Paris : Dunod. La boîte à outils. ISBN 978-2-10-074601-9. 658.3
- HALL, Edward Twitchell, HATCHUEL, Marie-Hélène et GRAËVE, Florence, 2016. *Au-delà de la culture*. Paris : Éditions Points. Points, 191. ISBN 978-2-7578-6106-6.

- HALL, Edward Twitchell, PETITA, Amélie et CHOAY, Françoise, 2014. *La dimension cachée*. Paris : Éditions Points. Points, 89. ISBN 978-2-7578-4199-0. BF469
- IRIBARNE, Philippe d', 1993. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Ed. du Seuil. Points, 268. ISBN 978-2-02-020784-3. HD 70
- LE BRAS, Hervé et LANG, Jack, 2017. *Malaise dans l'identité*. Arles : Actes Sud. ISBN 978-2-330-07518-7.
- LIU, Pei et BOUTIN, Eric, 2012. Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique. In : *Communication et organisation*. 1 décembre 2012. n° 42, p.125-132. DOI 10.4000/communicationorganisation.3898.
- MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, 2016. *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances*. 9e édition. Malakoff : Dunod. Management sup. ISBN 978-2-10-074316-2. 658.3
- MAYRHOFER, Ulrike, 2017. *Management interculturel: comprendre et gérer la diversité culturelle*. Paris : Vuibert. ISBN 978-2-311-40392-3.
- MAYRHOFER, Ulrike et RUGMAN, Alan M., 2011. *Le management des firmes multinationales*. S.l. : s.n. ISBN 978-2-311-00224-9. 658.18
- MAYRHOFER, Ulrike et URBAN, Sabine M.-L., 2011. *Management international: des pratiques en mutation*. Paris : Pearson education. ISBN 978-2-7440-7481-3. HD62.4
- MEIER, Olivier, DESSAIN, Vincent et BORENSZTEJN, Hervé, 2004. *Management interculturel: stratégie, organisation, performance*. 3e édition. Paris : Dunod. Gestion sup. ISBN 978-2-10-051881-4. 658.312 44
- REY, Dominique, 2016. *Management et communication interculturels*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR éditions. ISBN 978-2-12-465570-0.
- RICHERI HANANIA, Lilian et RUIZ FABRI, Hélène, 2009. *Diversité culturelle et droit international du commerce*. Paris : la Documentation française. 341.754
- SCHNAPPER, Dominique, 2016. *La République aux 100 cultures*. Paris : Arfuyen. La faute à Voltaire, 2. ISBN 978-2-84590-232-9.
- SCOUARNEC, Aline, 2010. *Management et métier: visions d'experts mélanges en l'honneur de Luc Boyer*. Cormelles-le-Royal : Ed. EMS, Management & société. Questions de société. ISBN 978-2-84769-123-8. 658.422 094 4
- SÉPARI, Sabine, SOLLE, Guy et LE COEUR, Louis, 2017. *Management et contrôle de gestion DSCG 3: l'essentiel en fiches*. 3e édition. Malakoff (Hauts-de-Seine) : Dunod. Expertise comptable. ISBN 978-2-10-076232-3. 658
- TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles, PHALIPPOU, Vincent et DAMBLY, Bénédicte, 2008. *L'entreprise multiculturelle*. 3e édition augmentée. Paris : Maxima. ISBN 978-2-84001-510-9. 331.6
- USUNIER, Jean-Claude, 1992. *Commerce entre cultures: une approche culturelle du marketing international*. Paris : Presses universitaires de France. Gestion. ISBN 978-2-13-044188-5. HF5415.2
- WANG, Elen Rozay et KARJALAINEN, Hélène, 2016. La dynamique des guanxi dans l'internationalisation des entreprises chinoises en France : l'exemple de l'intermédiation. In : *Management & Avenir*. 20 mai 2016. n° 85, p. 57-78. DOI 10.3917/mav.085.0057.

Partie 4 Annexes

TABLES DES ANNEXES

Annexe A : Typologie des comportements RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).....	127
Annexe B : Le carré sémiotique.....	127
Annexe C : Différentes conceptions et perception au sein de l'organisation.....	128
Annexe D : Enjeux hiérarchiques de pouvoir et de statut.....	128
Annexe E : Sources du management français.....	129
Annexe F : La pyramide des compétences.....	129
Annexe G : Les étapes et outils d'une GPEC.....	130
Annexe H : Entretien 01 / Entretien avec un directeur de résidence de tourisme.....	131
Annexe I : Entretien 02 / Entretien avec une chef réceptionniste d'un hôtel4*.....	142
Annexe J : Guide d'entretien.....	151
Annexe K : Grille d'analyse des entretiens.....	153

TABLES DES FIGURES

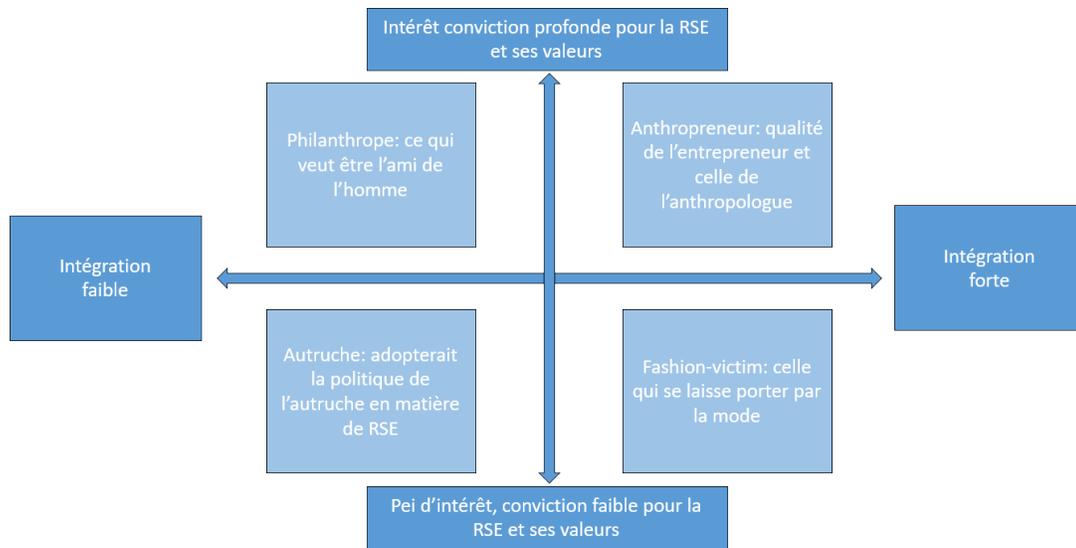
Figure 1 : Les différentes couches de la culture.....	12
Figure 2 : Les origines de la culture d'entreprise.....	15
Figure 3 : La culture négociée.....	16
Figure 4 : Les quatre principales cultures d'entreprise.....	17
Figure 5 : La politique de multi-culturalité.....	23
Figure 6 : Le questionnement de modalité et moyen.....	27
Figure 7 : L'iceberg de la culture.....	32
Figure 8 : L'iceberg de la culture latine.....	33
Figure 9 : L'iceberg de la culture anglo-saxonne.....	33
Figure 10 : L'iceberg de la culture germanique.....	34
Figure 11 : L'iceberg de la culture nordique.....	35
Figure 12 : Vision séquentielle.....	36
Figure 13 : Vision synchrone.....	37
Figure 14 : Le PPF.....	38
Figure 15 : Le PPF anglo-saxon.....	39
Figure 16 : Le PPF nordique.....	39
Figure 17 : Le PPF germanique.....	40
Figure 18 : Le PPF latin.....	40
Figure 19 : L'horizon du temps.....	41
Figure 20 : La courbe d'intégration d'un individu.....	61
Figure 21 : L'acquisition de compétences.....	68
Figure 22 : Exemple de charte des métiers.....	70
Figure 23 : La gestion des emplois sensible.....	72

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les individus interrogé.....	106
Tableau 2 : Interprétation de l'entretien01.....	108
Tableau 3 : Interprétation entretien02.....	111
Tableau 4 : Analyse croisée des entretiens.....	112

Annexe A

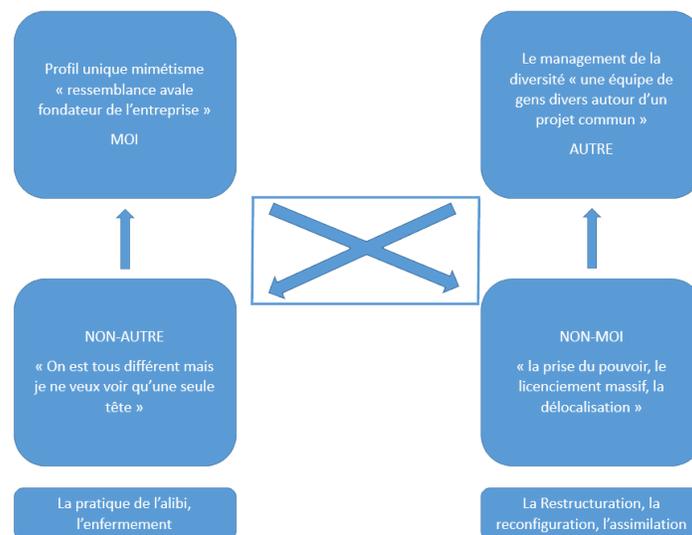
Typologie des comportements RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)



Inspiré de Au cœur de la dimension culturel du management, d'Iribarne, P293

Annexe B

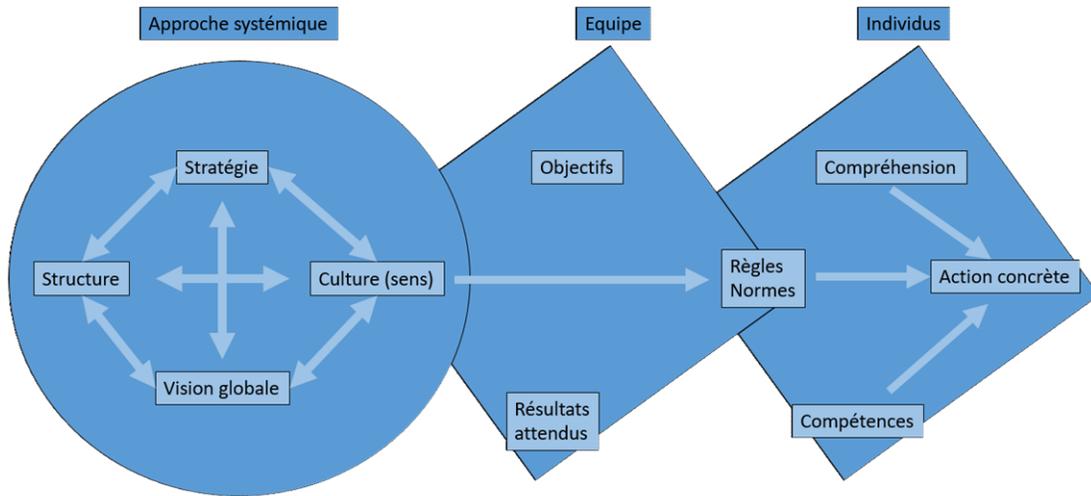
Le carré sémiotique



Inspiré du Le management de la diversité, de Barth, P304

Annexe C

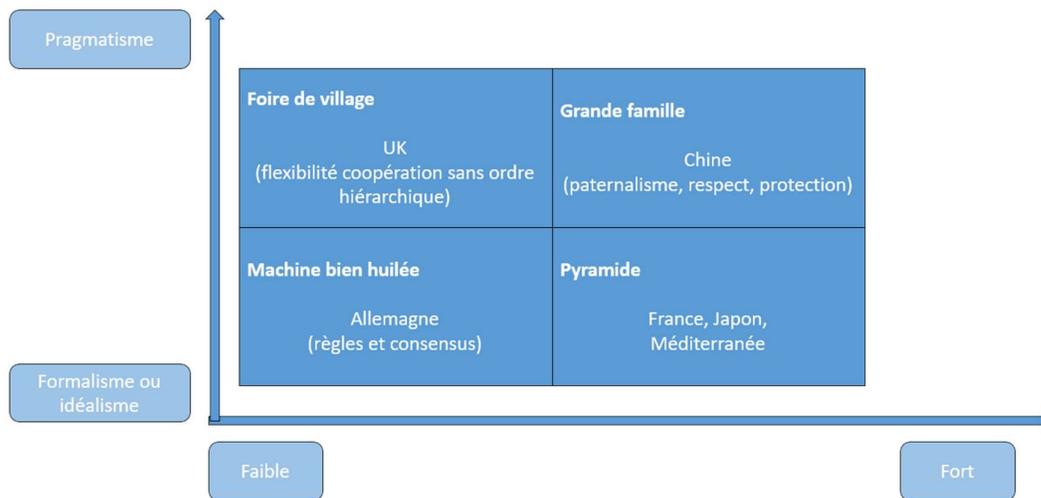
Différentes conceptions et perception au sein de l'organisation



Inspiré d' Au cœur de la dimension culturelle du management, d'Iribarne, P256

Annexe D

Enjeux hiérarchiques de pouvoir et de statut



Inspirée du Management et communication interculturels, de Rey, P278

Annexe E

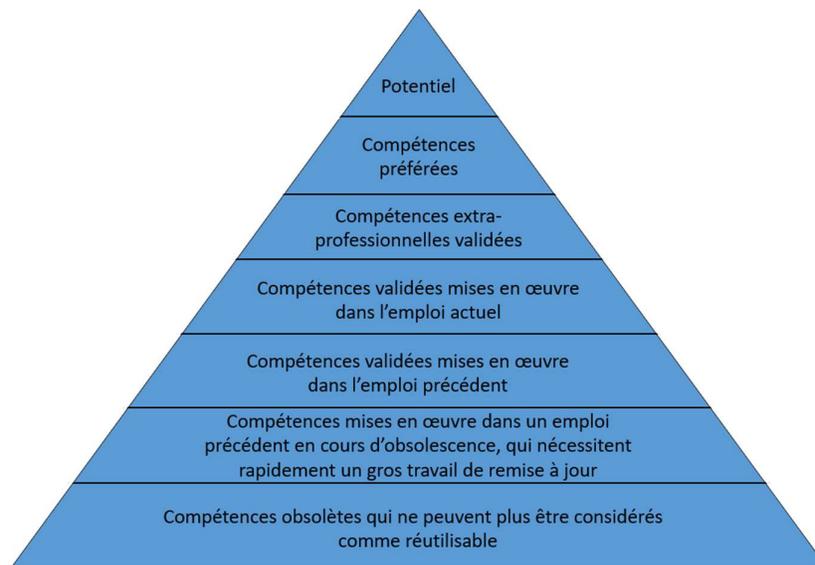
Sources du management français

France	
Spécificité culturelle	Logique de l'honneur
Histoire	Aristocrate, courtisan
Profil Manager	Le stratège « je sais qui peut le faire »
Statut	Elitiste
Motivation	Honneur
Orientation dans l'élaboration des projets	Orientation vers l'émotion, la personne et l'action
Leadership et encadrement	Directif, autoritaire
Planification	Stratégique
Prise de décision	Individu à liste
Exécution projet	Débrouillard
Communication	Implicite

Inspiré du Management international des pratiques en mutation, de Mayrhofer

Annexe F

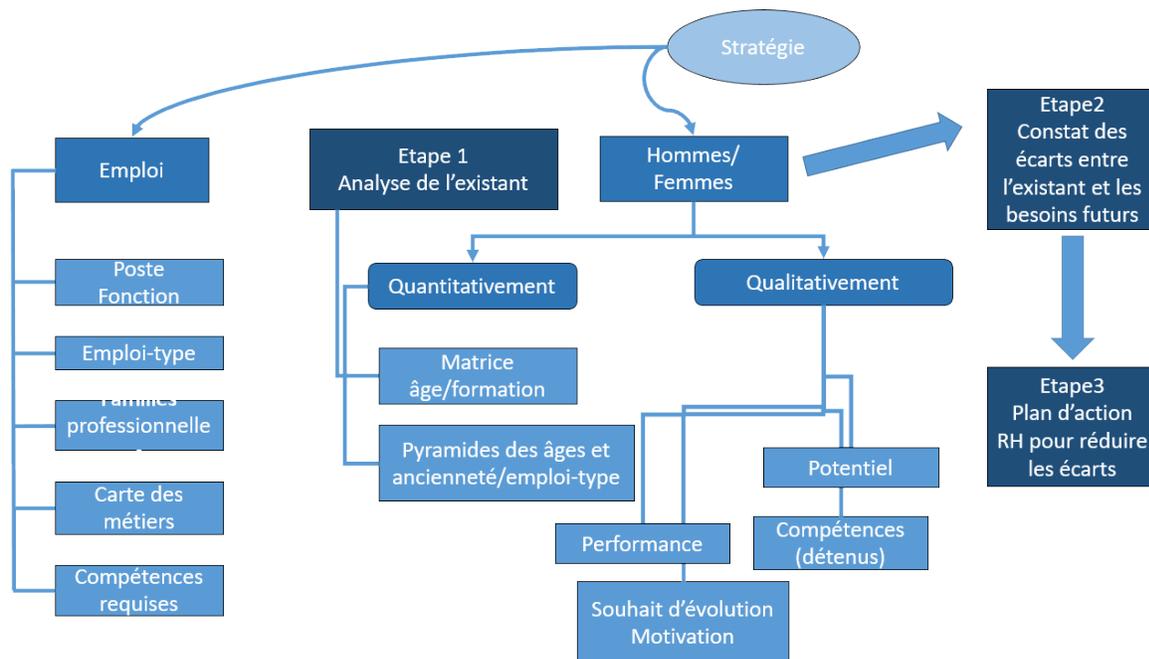
La pyramide des compétences



Inspiré de La boîte à outils des ressources humaines, de Haegel, P110

Annexe G

Les étapes et outils d'une GPEC



Inspiré de La boîte à outils des ressources humaines, de Haegel, P70

Annexe H

Entretien 01 / Entretien avec un directeur de résidence de tourisme

X : J'en ai que trois.

Firmin : Ils sont de quelles nationalités ?

X : Serbe, Marocain et kosovar.

Firmin : Ok, sur la communication entre vous, tu leur parles de la même manière qu'à des français ?

Quand tu donnes des informations, quand tu fais des débriefings ?

X : Ça dépend de leur compréhension du français ceux qui comprennent bien... Enfin de leur compréhension du français et même on va dire leur mentalité actuel. Quand ils comprennent bien je parle comme à des français. Ceux qui comprennent moins bien, j'adapte mon vocabulaire et je suis plus insistant en fait. Mon message va prendre plus de temps à passer.

Firmin : Tu vas répéter plus souvent ?

X : Je vais expliquer sous différentes formes

Firmin : Ok. Est-ce que tu utilises tout ce qui est ironie, second degré ou des blagues pour essayer de faire passer des trucs qui sont moins simples à faire passer au personnel donc dès fois tu utilises du second degré est-ce que tu le fais avec eux aussi ou tu es toujours ...

X : Je fais des blagues aussi.

Firmin : Et par rapport à la gestuelle, est-ce que tu adaptes ta gestuelle pour essayer de te faire comprendre ? Tu augmentes la gestuelle ?

X : Non la gestuelle reste à peu près la même que ce soit avec un français ou un étranger

Firmin : Ok. Est-ce que des fois tu es surpris parce que tu dis quelque chose et, en fait, tu te rends compte qu'ils n'ont pas compris ce que tu leur disais. Que le même mot ils ne le comprennent pas pareil ou que le même mot ne voulait pas dire la même chose pour eux

X : Si, je voyais que, des fois, ils ne comprenaient absolument pas ce que je leur disais, parce qu'ils me répondaient totalement à côté de la plaque

Firmin : Et pourtant ils parlaient français eux ?

X : C'est le sens de la phrase. Mais enfin c'était une phrase qui était assez courte, c'était un ordre. Finalement, quoi, où il n'y avait pas beaucoup d'explications derrière et des fois ils ne comprenaient pas

Firmin : Est-ce que tu as remarqué quand tu disais le mot ou quand tu faisais quelque chose cela n'avait pas la même signification. Par exemple quand tu leurs demandais de nettoyer, tu t'ais rendu compte qu'ils n'avaient pas la même définition du mot nettoyer que toi. Ou quand tu leurs demandé de faire quelque chose maintenant, ils allaient le reporter, que la relation avec le temps n'était pas la même pour toi et pour eux.

X : Oui la relation avec le temps ça varie suivant les nationalités, après, le sens ne varie pas par contre.

Firmin : Tu as remarqué ce qui varié ?

X : La marocaine était plutôt longue. Elle avait une perception du temps qui était beaucoup plus longue que la mienne pour effectuer une tâche

Firmin : Est-ce qu'ils arrivaient à faire deux tâches à la fois ou est-ce qu'ils le faisaient de manière séparée. Ils vont faire la tâche une puis après la tâche deux. Car tu sais que certaines tâches tu peux les faire en même temps. Est- ce qu'ils séquençaient les tâches ?

X : Ça dépendait des qualifications qu'ils avaient eues et du diplôme qu'ils avaient eu.

Firmin : Donc pour toi cela ne dépendait pas de la nationalité mais plutôt de la personne elle-même

X : Oui

Firmin : Tu as remarqué des problèmes liés avec la ponctualité ? Dans le sens où tu sais quand on dit une heure il faut arriver à cette heure exactement et pas dix minutes après. Dans certaines cultures il n'y a pas cette précision.

X : Non je pense que ça c'est plus des personnalités que des nationalités. Il n'y avait pas de nationalités plus ou moins ponctuelles que d'autres. Mais moi en sachant que chaque personne avec

qui je travaille bien qu'elle soit de nationalité étrangère cela faisait un certain temps qu'ils étaient en France.

Firmin : Ils s'étaient donc déjà un petit peu adaptés aux attentes françaises.

X : Oui

Firmin : Quand tu avais des clashes est-ce que tu arrivais à faire passer des choses avec du second degré ou est-ce que c'était trop compliqué pour la majorité d'entre eux ?

X : Ça dépendait des personnalités aussi et de la compréhension de la langue française.

Firmin : Dans tes discours, est-ce que tu avais recours à des images en tant qu'exemples.

X : Oui cela m'arrivait très souvent même.

Firmin : Et tu peux m'en dire un peu plus ?

X : Oui cela dépendait du contexte, de la compréhension, des consignes de la personne que j'avais en face et de sa connaissance...

Firmin : Est-ce que tu avais recours à des images traditionnelles de leur pays ou est-ce que tu avais recours toujours à des images de la culture française ?

X : Cela m'arrivait que je fasse de leur pays mais je n'ai pas assez de connaissances sur leur pays.

Firmin : Et est-ce que sur les images de la culture française, ils arrivaient à comprendre pour la majorité d'entre eux ?

X : Oui. Dans l'ensemble ils comprennent.

Firmin : Est-ce que tu penses, pour toi, la communication orale française facilite l'intégration du personnel étranger, interculturel ou pas ?

X : C'est-à-dire de leur parler français, niveau intégration...

Firmin : Oui dans le sens elle est assez riche, elle est assez simple pour qu'ils puissent s'adapter avec cette langue plus qu'avec une autre.

X : Non. Justement elle est riche il y a beaucoup de... Enfin un mot peu avoir beaucoup de sens selon le contexte, donc, bon, pour un étranger, c'est assez compliqué.

Firmin : Donc, pour toi, c'est pas un langage simple et pratique à utiliser. C'était une barrière assez importante.

X : Pour certains employés, même si il y a des parties de phrase qui était en français, ils utilisaient des mots anglais pour se faire comprendre.

Firmin : Toi aussi tu faisais pareil ? Tu parlais les deux langues ? Est- ce que tu parlais français plus une autre langue ?

X : Cela m'est arrivé, très rarement, mais je l'ai déjà fait.

Firmin : Est-ce que tu penses que notre gestuelle, car on utilise beaucoup les mains pour parler, on est beaucoup dans le touché et dans le visuel. Est- ce que tu penses que ça facilite, cela permet une intégration. Le contact est plus simple, plus chaleureux ou pas tandis que les anglais sont dits plutôt froids. Ils ne bougent pas trop les mains. Est- ce que tu penses que cela facilite la compréhension ?

X : Dans mon sens je pense que cela facilite la compréhension et l'explication. Mais je ne pense pas que cela soit plus chaleureux parce que même si il peut y avoir une gestuelle cela n'enlève pas la fermeté de ce qui est dit.

Firmin : Ok. Est-ce que dans le sens même où on montre la chose avec les mains il y a un côté rassurant ?

X : Non je n'ai pas trop remarqué et puis je pense que ça dépend aussi de la culture de la personne que l'on a en face. Ceux qui ne sont pas habitués à voir une gestuelle peuvent même peut... être avoir et être intrigués par notre gestuelle.

Firmin : Et tu as remarqué dans les cultures les quelles étaient plus tôt gênées par les gestuelles des mains et d'autres qui était au contraire plutôt à l'aise ?

X : Non. Avec les personnes avec qui j'ai travaillé je n'ai pas constaté ce genre de chose.

Firmin : Ok. Et est-ce que cela t'arrivait de faire participer un membre de ton équipe pour aider l'étranger en tant que nouveau personnel ?

X : Je laissais faire la formation, enfin, la transmission d'informations à un membre du personnel sur l'autre tout en regardant, enfin, tout en observant.

Firmin : Ok. Donc tu n'es pas le seul pour les intégrer tu essayais d'utiliser l'équipe aussi pour les intégrer ou pas ?

X : Oui, oui, oui.

Firmin : Est- ce que ça t'arrive de faire des jeux de rôle avec les équipes pour les intégrer ?

X : Non jamais, ça.

Firmin : Est-ce que des fois tu as été surpris de leur réactions, en règle générale, par rapport à leur compréhension ou leur façon de faire ou leur attitude qui pour toi te semble un peu « rude »²⁷, vulgaire et pour eux qui ne l'ai pas du tout ?

X : Oui des fois il y a des réponses qui peuvent paraître assez choquantes pour nous français ou très fermes alors qu'en fait pour eux cela ne l'ait pas du tout.

Firmin : Si tu peux donner un exemple.

X : Alors un exemple : c'était avec un client, alors, je ne sais plus du tout qu'est-ce que c'était mais bon en gros le client a posé une question, demandé l'autorisation à la réceptionniste pour faire quelque chose ou avoir quelque chose et elle a dit un non ferme, pour des clients français, c'est vu un peu comme pas une agression, mais très étonnés, puis après , ils ont, quand ils ont compris, ils ont, ils se sont rendu compte de la nationalité de la réceptionniste. Ils ont compris le message et ils n'ont pas tenu compte de la forme du message.

Firmin : Ok et elle était de quelle nationalité ?

X : Elle était Serbe

Firmin : Et est-ce que tu as été étonné du rapport qu'ils ont dans la communication avec la hiérarchie et avec toi ?

X : Alors pas étonné, mais il y a des disparités selon les nationalités

²⁷ En anglais

Firmin : Si tu peux expliquer ? S'il te plaît.

X : Par exemple sur... Avec la Serbe et le Kosovar j'ai jamais eu trop de difficultés. Après que ce soit avec la marocaine il y a toujours une négociation, négociation avec la marocaine et après... A oui qu'est-ce que je voulais dire. Je fais un petit aparté. Entre temps j'ai pensé que j'avais travaillé avec beaucoup d'extras qui eux été étrangers pour le coup.

Firmin : Oui

X : J'avais algériens, tunisiens. J'avais des gens... des, syriens, camerounais, et après j'avais des autres qui étaient d'Afrique noire mais je ne me souviens plus d'où ils étaient. Et donc du coup sur les pays du Maghreb que ce soit Maroc, Algérie et Tunisie, le rapport avec l'autorité n'était pas du tout le même. Maroc... Les marocains de manière générale écoutaient ce qu'on leur disait mais étaient un peu dans la négociation. Les algériens ç'est plus tôt ça et les Tunisiens cela passait bien. Et après pour les autres nationalités il n'y avait pas de problèmes hiérarchiques.

Firmin : Et donc avec les extras que tu as eus, est-ce que cela faisait un moment qu'ils bossaient en France ou c'était assez récent ? Leur niveau de français en général ?

X : Il était correct ça... il était pas...leur vocabulaire était pas très riche mais après la structure était correcte. Dans la majorité des cas, ils arrivaient à s'exprimer, à se faire comprendre et à nous comprendre.

Firmin : Et eux niveau com, communication tu leur parlais qu'en français ? Car j'ai l'impression qu'ils étaient moins performants niveau de la langue

X : Alors là, je leur parlais en français et il y avait des fois où ils ne comprenaient pas donc je demandais à ma gouvernante de faire ma traduction en arabe.

Firmin : Ok donc au bout d'un moment il y avait des limites. Est-ce que tu as remarqué que ceux qui avaient le plus de difficultés avec la langue française, est-ce que c'est eux aussi qui avait le plus de différences culturelles, le rapport avec le temps et tout ça, qui était les plus importants ou pas tant que ça, qu'en fait cela n'a pas tant évolué que ça avec le nombreux d'année qu'ils sont en France ?

X : Ça, enfin il y a une évolution, mais on va dire que oui. On va dire que ça va plus être le niveau intellectuel et culturel qui va faire le niveau de français.

Firmin : Intellectuel et culturel cela veut dire c'est plutôt leur éducation.

X : Oui quelqu'un qui va être diplômé et qui va sur des études supérieures et même si cela ne fait pas longtemps qu'il est en France il va avoir un vocabulaire plus riche et une construction de phrase qui sera plutôt bonne voir totalement juste alors que ceux qui même si cela fait longtemps qu'ils sont restés en France finalement n'ont pas trop de diplômes et ont un niveau de culture générale qui est pas forcément supérieur à la moyenne, eux vont avoir un vocabulaire plus limité et des constructions de phrase qui seront souvent approximatives.

Firmin : Ok. Est-ce que tu remarquais aussi que ceux qui ont niveau culturel plutôt élevé s'adaptent plus facilement à la culture française que ceux qui avait un niveau d'éducation moins élevée, peut-être ? Ou cela dépendait plus de la personnalité ?

X : Cela dépendait plus de la personnalité et du lieu où elle évolue.

Firmin : Ok est-ce que tu remarquais qu'il y avait des cultures qui s'adaptent mieux ou pas ?

X : Peut-être que les cultures, enfin les pays où il y a eu une... pas forcément une amélioration, mais, une connaissance de la culture française et des pays où il y a eu des anciennes colonies françaises, eux connaissent un peu mieux la culture française.

Firmin : Donc tu penses par exemple que les marocains s'adaptent mieux à la culture française que les pays de l'est par exemple ? Par s'adapter mieux, je veux dire s'adapte plus rapidement, il la comprend mieux.

X : Oui, peut-être, ils la comprennent mieux mais après vu qu'il y a quand même pas mal de marocains qui travaillent en France ou qui vivent en France, il y a une espèce d'effet de communauté qui fait, qui qui,... c'est pas qu'ils font moins d'efforts pour s'intégrer mais l'intégration sera plus facile pour eux.

Firmin : Ok. Donc ils utilisent l'importance de leur communauté en France pour créer leurs réseaux.

X : Oui c'est ça.

Firmin : Donc ça cela me fait rebondir sur la question de ma quatrième hypothèse qui est. Est-ce que tu as vu que le contrat écrit en France, car en France on utilise beaucoup le contrat écrit comparé

en Angleterre ou le contrat oral est fortement utilisé, est-ce que tu as remarqué que cela aide à l'intégration ? Dans le sens est-ce que cela leur donnait confiance, est-ce qu'ils le comprenaient ?

X : Non, non parce qu'ils enfin... Justement vu que c'est des contrats et des textes ils ont du mal à le comprendre et la plupart du temps ils le signent sans trop regarder et finalement cela sera plus la confiance qu'ils ont avec nous qui servira de contrat.

Firmin : Ok, donc pour toi le contrat écrit c'est un peu un frein dû à sa complexité

X : Oui, c'est un frein dû à sa complexité. Après ceux qui sont là depuis un moment et qui sont bien intégrés en France connaissent la valeur du contrat et savent que pour eux ça leur permet d'avoir des facilités pour les démarches administratives.

Firmin : Donc c'est avec un certain temps qu'ils se rendent compte de l'importance du contrat écrit mais cela n'est pas immédiat. Au début, c'est plus la personne en face qui va les mettre en confiance que le contrat ?

X : Oui

Firmin : Est-ce que cela t'es déjà arrivé que sur des clashes des employés te disent attendez c'est pas ce qu'il y avait écrit sur mon contrat ?

X : Non, ça mais jamais arrivé.

Firmin : Donc, ils ne font pas vraiment référence au contrat pour essayer de se défendre ou de se protéger.

X : Non, parce que s'ils attaquent sur ce genre de point, ils se retrouvent vite à court d'argument par rapport à nous et au service que l'on a derrière, à nos services juridiques au final.

Firmin : Ok. Et par rapport à l'intégration, dans la communauté, est-ce que cela t'est déjà arrivé que certains te demandent un contrat pour des papiers officiels ?

X : Alors non, moi, c'est jamais arrivé puisque chaque fois que l'on embauchait quelqu'un leur situation était régularisée sur le territoire français.

Firmin : Ok, donc ils avaient déjà le visa avant de postuler ?

X : Oui, ils avaient un titre de séjour.

Firmin : Est-ce que pour eux le contrat écrit tu le simplifies ou c'est le même que pour tout le monde ?

Dans le sens, simplifié pour la compréhension.

X : Le contrat sera le même que pour un français

Firmin : Et est-ce que tu as remarqué que certaines personnes étaient plus enclines à faire du contrat oral et d'autres personnes plus enclines pour le contrat écrit ?

X : Ça c'est pareil. Cela dépend des nationalités, non enfin de la personnalité. Des personnes qui ont confiance en nous, et pour des questions de budget, on demande qu'ils travaillent tel jour mais cela sera un autre jour qui sera comptabilisé, si ils font confiance ils le font sans demander, et après, il y a ceux qui comprennent pas et qui acceptent.

Firmin : Ok donc tu n'as pas remarqué que le contrat était une aide pour toi pour intégrer le personnel multiculturel ?

X : Non

Firmin : Je pense que j'ai fait le tour des questions. Si tu vois quelque chose que tu voudrais dire, quelque chose que tu vois et qui serait peut-être intéressant que j'aurai oublié d'aborder par rapport à tout ce qui est l'intégration d'un personnel multiculturel, communication, contrat, langage, tout ce qui est en rapport avec le temps. Si tu as une anecdote à dire ou des exemples que je pourrais me servir.

X : La raison pour laquelle ils sont venus en France ou la raison pour laquelle ils travaillent je pense serait intéressante à rajouter.

Firmin : Ok donc tu penses que la raison pour laquelle ils bossent ça va faciliter ou pas leur intégration.

X : Disons que, là je prends l'exemple des femmes. Celles qui travaillent pour ramener de l'argent à la maison va faciliter leur intégration pour le coup.

Firmin : As-tu remarqué une différence entre les hommes et les femmes ?

X : Notamment sur les extras, les extras ménage que je prenais. Là c'était avec une entreprise enfin une boîte intérimaire là les 90% du personnel c'étaient des hommes. Alors que d'habitude les femmes de ménage ce n'est que des femmes qui, enfin la majorité du personnel c'est des femmes.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué qu'au niveau intégration la femme ou l'homme, est-ce que le genre influence ou pas, ou cela n'a pas de rapport ?

X : Non ça pas de rapport dans l'intégration le genre mais par contre quel qu'un qui vient travailler qui n'a pas l'habitude de travailler comme cela nous arrive de temps en temps que ce soit une personne qui viennent qui soit là juste pour dépanner et qui ne travaille pas finalement, va être beaucoup moins s'intégrer et moins comprendre les consignes qu'on lui dit que quelqu'un qui a l'habitude de travailler

Firmin : Est- ce que l'âge à un rapport ? Tu as remarqué que quand ils étaient jeunes ils s'intègrent plus facilement ou pas de rapport particulier ?

X : Non ils sont mieux intégrés quand ils sont jeunes ou quand ils sont arrivés en France étant un peu plus jeune

Firmin : Est-ce que tu as eu des problèmes dans l'intégration par rapport à la communication, le langage et la religion ?

X : Non je n'ai pas eu de problème sur ça parce que j'étais compréhensif et quand c'était l'heure de la prière j'acceptais que des pauses soit prises sans conditions mais après je... en fait c'est suivant les équipes il y a des équipes qui vont mal réagir face à la religion alors qu'il y a des équipe où cela va être plus normal.

Firmin : Est- ce qu'à cause de la religion tu vois des problèmes de communication ?

X : Entre eux ou avec moi ?

Firmin : Entre eux et surtout avec toi.

X : Alors entre les différentes cultures ça arrive qu'il y ait quelques conflits, que ce soit assez tendu. Mais avec moi non car la religion c'est quelque chose de personnel ça les regarde et moi pas. Et du coup il n'y avait pas de soucis

Firmin : Et donc, dans ta communication, la religion n'a pas posé problème? Comme tu étais un homme les femmes avaient du mal à comprendre.

X : Non, moi, dans la communication, il n'y avait pas de problème. Par contre dans les équipes, j'ai eu des cas inverses c'est que... quand c'était,... le fait que ça soit une femme qui donne des ordres pose problème. Et ça, peu importe la religion.

Annexe I

Entretien 02 / Entretien avec une chef réceptionniste d'un hôtel4*

Firmin : Je fais mon entretien sur le management interculturel en France.

Y : Oui ok

Firmin : J'ai trois hypothèses et je te poserai des questions sur les trois hypothèses. N'hésites pas à donner tes points de vue et tes avis.

Y : Oui ne t'inquiète pas, je dirais tout ce que je pense.

Firmin : Les premières questions vont être plutôt sur la communication et le langage. Donc pour toi est-ce que tu as déjà travaillé avec du personnel étranger ?

Y : Oui

Firmin : Et comment est-ce que tu faisais pour te faire comprendre ? Est-ce que tu parlais de la même manière ou est-ce que tu utilisais un vocabulaire plus simple ?

Y : Un vocabulaire plus simple

Firmin : Et qu'est-ce que tu entends par vocabulaire plus simple ?

Y : En fait je ne dirai pas vocabulaire plus simple mais par exemple j'ai une nana qui est chinoise et elle parlait français mais pas super bien du coup en fait j'adaptais. Je n'allais pas lui faire des énormes phrases rapides. J'adaptais ma façon de parler, donc le vocabulaire, mais bon ça inclut le vocabulaire aussi.

Firmin : Est-ce que cela t'arrivait de répéter plusieurs fois les choses afin qu'elle comprenne. Tu sais des fois tu ne comprends pas de suite donc tu es obligé de répéter, répéter.

Y : Oui non, non. Je préfère répéter et être sure qu'elle comprenne plutôt que lui dire une fois et tant pis.

Firmin : N'hésites pas si tu as travaillé avec d'autres nationalités de les citer comme exemple ou si tu as travaillé avec des extras étrangers c'est un parfait exemple pour moi aussi.

Y : Ok d'accord

Firmin : Comme tu disais, est-ce que tu parlais plus lentement, est-ce que tu décortiquais plus les mots ?

Y : Oui exactement, plus lentement et décortiquer les mots et faire attention au mot choisi. Choisir des mots plus adaptés et décortiquer les phrases.

Firmin : Ok, est-ce que tu adaptais ta gestuelle, est-ce que des fois tu utilisais les mains pour te faire comprendre ?

Y : Oui. Ça aussi beaucoup, c'est plus facile. C'est un peu le langage universel du coup c'est vrai que quand on n'arrive vraiment pas à se faire comprendre oui, on en vient à utiliser les mains.

Firmin : Tu peux me donner un exemple ou deux, juste pour voir dans quelles situations et comment tu utilisais la gestuelle.

Y : Pour montrer tout ce qui est facture, comme ça si j'ai un problème avec une facture et que j'ai le papier avec moi je vais lui montrer, je vais lui montrer sur le papier. Après pour montrer une direction, si elle me demande où est quelque chose je vais lui montrer aussi et quoi d'autre. Après oui des choses toutes bêtes, si je lui décris quelque chose qu'elle ne comprend pas, genre un bus ou si je lui parle d'une navette, je ne sais pas un truc comme ça je vais dans le pire des cas si elle ne comprend pas essayer de lui décrire avec une main.

Firmin : Bon courage pour décrire un bus avec une main.

Y : Non mais tu sais je travaille avec des étrangers et mon langage gestuel marche très bien.

Firmin : C'est parfait alors et est-ce que des fois tu as remarqué que tu étais surprise de ce qu'il comprenait. Est-ce que tu t'es rendue compte que ce que tu leur as dit ils ne le comprenaient pas et pourtant ils étaient persuadé d'avoir compris?

Y : J'ai pas d'exemple précis je pense que ça arrive mais la plupart du temps je fais en sorte d'être sûre qu'ils aient bien compris avant d'arrêter la conversation.

Firmin : Donc tu vérifies qu'ils aient compris ?

Y : Oui ça je fais gaffe, je fais toujours gaffe.

Firmin : Est-ce que tu utilises tout ce qui est ironie, humour avec eux ou pas.

Y : Beaucoup moins, pratiquement pas, parce qu'il y a plein de choses qu'ils ne comprennent pas, des expressions que l'on a ou des trucs comme ça. Donc je ne préférais pas non plus à ce qu'ils me comprennent mal ou qu'ils le prennent mal ou quoi que ce soit.

Firmin : Tu étais plutôt directe, tout au premier degré.

Y : Oui, tout au premier degré.

Firmin : Est-ce que cela t'arrivait pour faciliter la communication, que lors de tes « meetings » tu parles une autre langue que le français, ou pas ? Que tu fasses tout en anglais par exemple.

Y : Ecoute, ça m'est pas arrivé parce que... c'est vrai que je ne sais pas pourquoi mais on parle vraiment français et c'est à eux les pauvres de s'adaptait à notre langue. C'est vrai qu'en y pensant c'est peut-être un peu dommage mais non on faisait tout en français, vraiment tout en français.

Firmin : Est-ce que vous faisiez participer des fois l'équipe pour qu'elle comprenne mieux ? Cela veut dire qu'au lieu de la laisser seule vous allez plutôt la mettre en paire pour éviter qu'elle soit seule.

Y : Je n'ai pas trop fait ça de choses précises la garder un peu au centre pour l'intégrer plus facilement. Mais après cela c'est fait naturellement car quand tu as une personne étrangère en France, enfin moi je trouve qu'au travail le gens sont assez curieux et c'est assez naturel de faire attention à elle, pour qu'elle comprenne bien et qu'elle fasse bien ses tâches. Donc oui moi comme mes autres collègues on était très autour d'elle à l'aider et à être sûr qu'elle comprenne tout.

Firmin : Est-ce que des fois pour lui faciliter la compréhension vous passiez par l'écrit et vous lui montriez des photos ou vidéos ?

Y : Je pense l'avoir mis en place, pour tout ce qui est des cartes, des lieux précis. Mais je n'ai pas d'exemple précis. Mais je suis persuadée que mon staff s'est déjà servi de photos et de cartes.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué que des fois cela crée des difficultés ou des clashes dans le groupe, parce que la communication n'allait pas ou cela n'avancait pas assez vite ou ne comprenait pas la même chose donc des difficultés arrivaient ?

Y : Oui, ça je peux dire que oui. Ça crée des petites difficultés je dirais. Mais en fait il faut beaucoup de patience aussi car je pense que dans mon cas je me souviens qu'il y avait de mon perso qui était beaucoup impatient et que cela crée un peu de tensions parce qu'elle, la pauvre, elle avait besoins de beaucoup de temps pour comprendre et ensuite appliquait et du coup il y a certaine personne qui ne voulait pas attendre et ça crée un peu des tensions, mais bon, ce n'est pas quelque chose de grave. Mais oui ce n'est pas très agréable.

Firmin : Et comment tu as résolu ce problème ?

Y : Moi personnellement je faisais attention d'être toujours très patiente et compréhensive. Donc j'essayais juste de ne pas lui montrer si j'étais impatiente car je pense que c'est pire si elle ne se sent pas supportée, si elle pense qu'elle n'a pas de support. Donc moi je faisais vraiment attention de prendre tout ça en considération avec elle et à m'adapter du coup et à être compréhensive. Et après s'il y a vraiment quelque chose qui n'allait pas je lui disais aussi. Je ne préfère pas garder pour moi et croire que cela va changer tout seul. Je préfère dire les choses et être sûre qu'elles soient comprises.

Firmin : Donc est-ce que tu penses que le langage français en « H/R » aujourd'hui permet, et facilite l'intégration de personnel de différentes cultures ou pas ?

Y : Je dirai que pas toujours car moi j'ai travaillé à ***** donc c'est vrai que c'est un peu fermé mais peut-être dans les hôtels Parisiens par exemple ils parlent plus anglais que français mais c'est vrai que en général les personnes étrangères qui viennent travailler en France peut-être parlent plus facilement anglais que français et du coup oui non le français je ne trouve pas que ça aide à tout ce qui est intégration. Après je pense qu'il faut que la personne parle français à un moment donné parce que bon travailler en France il faut évidemment savoir parler français mais c'est vrai que ce n'est pas la langue la plus facile pour l'intégration je pense. Je pense que cela serait mieux de parler en anglais car c'est la langue que tout le monde peut parler pour faciliter l'intégration et après la personne pourra bosser son français petit à petit.

Firmin : Donc pour toi la langue française a une certaine difficulté de compréhension, elle est difficile. Cela pose une barrière ou du moins cela ralentit leur intégration ?

Y : Oui moi je pense que c'est relativement difficile d'apprendre le français et du coup je pense que cela serait mieux de passer par l'anglais parce qu'en général ils parlent d'abord anglais avant le français.

Firmin : Je vais passer à la seconde hypothèse par rapport à la conception du temps. Est-ce que tu as remarqué que selon les cultures ou les origines la perception du temps était différente ? Par exemple en termes de ponctualité.

Y : J'allais dire non pas vraiment parce que je ne voyais pas de ce que tu parlais, mais si tu me dis par exemple ponctualité ou les délais pour faire les tâches ... Je dirais que oui après je ne sais pas si c'est une perception du temps, la ponctualité je pense que oui. Après si ça dépend de certaine personne ou que c'est relater à la culture, le fait qu'ils arrivent plus ou moins relax à la bourre ou super à l'heure en avance. Mais pour ce qui est des tâches c'est aussi relater au fait que la personne est moins à l'aise, mais du coup je ne saurais pas dire si c'est relater à tout ce qui est culture le fait de prendre plus de temps.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué par exemple que certaines personnes sont capables de faire plusieurs tâches à la fois et puis il y en a d'autres qui doivent finir la première tâche avant de commencer la deuxième ? Est-ce que tu remarquais que certains de tes collègues étrangers ou selon les origines qui pouvaient faire plusieurs tâches à la fois et d'autres qui devaient faire une tâche puis une autre ?

Y : Je pense que oui j'ai remarqué ça quand je travaillais avec des « philipinos » et des pakistanais. Et c'est vrai que par exemple avec les « philipinos » j'avais l'impression que, enfin moi dans ma perception si l'on me donne une tâche il faut que je l'accomplisse dès que possible dans un temps imparti et j'avais l'impression qu'ils prenaient beaucoup plus de temps et qu'ils étaient un peu moins soucieux du temps que ça prend. Donc oui je pense que je peux dire que j'ai déjà vu ça. Et ils prennent plus les choses à la légère aussi.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué qu'en France on est souvent assigné à faire plusieurs tâches à la fois, qu'on ne fait pas qu'une tâche après l'autre, on fait deux, trois tâches en même temps ? Est-ce que tu as remarqué que certains n'arrivent pas à le faire ? Et qu'ils vont se concentrer sur la première tâche avant de commencer la seconde.

Y : Oui ça j'ai remarqué aussi, qu'il y a des gens très organisés dans leur tête et qu'ils ne peuvent pas passer à la chose suivante si la première chose n'est pas totalement finie. Juste par exemple dans le sens contraire quand je travaillais en collaboration avec des singapouriens eux ils appellent ça « shipshop » c'est tout très rapide, très carré. Il faut que ça soit fait très vite tout le temps et ça pour le coup je peux totalement l'associer à leur culture je pense et ils sont « multitask » ils font tout en même temps, tout très vite et tout très bien. Et après quand je repense à mes collègues « philipinos » et indiens c'était plus une tâche après l'autre, plus tranquillement. Parfois ils finissaient leur shift beaucoup plus tard que l'heure prévue donc il faisait toutes leurs tâches mais ça prenait beaucoup plus de temps.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué qu'en France quand l'entreprise t'embauche en CDI, elle pense à toi dans le futur, elle se projette dans ta carrière, est-ce que tu as remarqué que dans certaines cultures ils n'arrivent pas à le comprendre, qu'ils n'arrivent pas à se projeter dans le futur ? Qu'ils voient le présent et que le futur est un peu flou ?

Y : Je pense que je l'ai remarqué dans le sens qu'en France on est plus carré et qu'on nous met dans la tête qu'il faut qu'on sache ce que l'on veut et quand on le veut. C'est vrai que dans mon hôtel les français étaient plus soucieux de tout ce qui est carrière et que les autres étaient « on verra ce qu'il nous vient ». Après peut être qu'ils n'étaient pas là par choix aussi. Je pense qu'en France on est plus poussé à savoir ce que l'on veut à faire des choix et à se mettre des objectifs

Firmin : Donc mon hypothèse est le management culturel du temps en France en hôtellerie / restauration, aujourd'hui, permet la gestion du travail de personnel de différentes cultures. Donc est-ce que tu penses que notre conception du temps permet l'adaptation et la gestion de personnel de différentes cultures ou au contraire c'est trop propre à notre culture et les personnes ont du mal à la comprendre ? Et peut-être que cela dépend des cultures aussi, c'est large, il n'y a pas de oui non.

Y : Je pense que ça peut être un peu perturbant au début car dans une culture différente cela peut être difficile à comprendre comment, nous, on fonctionne, comment, nous, on voit tout ce qui est ponctualité, la rapidité des tâches, le futur, l'évolution... Je pense que c'est très compliqué, par contre je pense que c'est une bonne chose. Je pense que cela peut être bien de conserver toute nos

habitudes pour eux, cela peut leur poser ça peut faire une « guideline ». Si eux ils sont toujours en retard cela peut les faire changer avec notre culture et je pense que cela peut être positif.

Firmin : Donc si j'ai bien compris le temps d'adaptation est long.

Y : Oui, par contre, le temps d'adaptation est long si tu viens d'une culture qui conçoit tout ça différemment cela doit être très dur à y arriver.

Firmin : Cette conception de faire plusieurs tâches en même temps peut être très compliquées pour plusieurs cultures.

Y : Je pense que c'est très compliqué mais je pense que ça, ça s'apprend. Je pense que si la personne est assez ouverte pour vouloir apprendre comment on fait ça, ça peut se travailler. Mais qu'au début c'est très difficile

Firmin : Je vais passer sur ma troisième hypothèse, c'est sur le contrat français. Est-ce que tu as remarqué que par exemple la chinoise c'est un parfait exemple. Elle comprend le français ou pas ? Est-ce qu'ils le lisent ?

Y : Je ne peux pas vraiment te le dire. Mais je pense qu'elle a quand même lu car c'est important pour eux, afin j'espère. Mais après c'est sûr que le contrat en français pour de nouveaux arrivants cela doit être extrêmement difficile. Je pense qu'ils font l'effort de le lire, mais je ne sais pas comment, en se faisant aider pour traduire je pense. Mais ça c'est une hypothèse car par rapport à elle je ne sais pas du tout comment elle a fait. Mais c'est vrai qu'en y réfléchissant c'est que des contrats qui sont écrits en français et pas en anglais et que cela ne doit vraiment pas aider.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué que dû à la complexité du contrat, elle te posait des questions de compréhension, ou de l'aide ? Toi tu t'es rendu compte que c'était écrit dans le contrat mais qu'elle ne le savait pas.

Y : Oui par rapport à tout ce qui est salaire, paye, heure supplémentaire. Tu sais comment ça marche 30% d'heure supplémentaire à un certain taux puis après à un autre taux. C'était assez compliqué pour elle, elle m'avait demandé de lui expliquer car elle ne comprenait pas.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué que quand tu leur demandais de faire des choses ils se Y : défendaient en disant « attendez ce n'est pas écrit dans le contrat » ou pas du tout.

Y : Non pas du tout.

Firmin : Donc il ne se servait pas du contrat comme un outil de défense ?

Y : Non, je n'ai jamais vu ça. Je pense que c'est très français aussi.

Firmin : Est-ce que tu as remarqué qu'ils avaient confiance dans le contrat ? Est-ce que quand ils signaient cela signifiait quelque chose pour eux.

Y : Je ne saurais pas trop te dire si au moment de signer elle avait confiance et tout. Par rapport comment elle était dans son boulot elle n'était pas vraiment inquiète de savoir si son contrat est bien ou pas, elle faisait son boulot bien, elle était bien dans l'entreprise. Donc à mon avis elle était ok avec le contrat.

Firmin : Tu sais pour les chinois il y a le concept du guanxi. Est-ce que cela ne serait pas parce qu'elle a confiance à la personne qu'elle était bien ?

Y : Je pense que ça doit y jouer. Car je pense qu'elle avait confiance en moi. Mais après je ne peux pas te dire en la voyant si elle avait plus confiance en moi ou dans le contrat. Mais à mon avis cela aide de sentir que celui qui t'embauche est honnête. Donc oui je pense que c'est une façon de se sentir plus sécurisé.

Firmin : Donc tu penses que la relation humaine avec le manager est aussi importante que la confiance avec le contrat pour eux ?

Y : Oui, je pense. Parce que justement le contrat puisqu'ils ne savent pas trop comment ça se passe dans notre pays, parce qu'ils ne savent pas trop c'est censé être comme ça ou pas. A mon avis ils jouent beaucoup sur le côté humain avec le manager.

Firmin : Donc mon hypothèse c'est le contrat écrit français permet l'intégration de salarié de différentes cultures. Es-tu d'accord ou pas ?

Y : Moi je pense que c'est entre les deux voir plutôt le côté personnel, humain. Car je pense que le contrat ne reste pas facile à comprendre quoi qu'il arrive. Du coup à mon avis ce n'est pas la chose qui va leur assurer la plus grande confiance, les rassurer.

Firmin : Donc pour toi la complexité du contrat nuit à l'intégration.

Y : Je ne dirai pas que cela nuit mais je ne dirai pas que ça les aide. C'est compliqué en soi et en plus en français pour de nouveaux arrivants, donc bon. Je ne pense pas que ce soit la chose qui les aide le plus.

Firmin : Merci. Est-ce que tu vois d'autre chose à dire sur tous les sujets que l'on aura abordés ou sur quelque chose qui te paraîtrait important ?

Y : Non, juste comme je l'ai dit tout à l'heure il serait bien qu'en France on intègre plus d'anglais dans les entreprises quand il y a des étrangers. Et aussi plus former les équipes, faire un petit meeting et mettre les personnes en garde sur les différences. Et non cette personne ne voit pas les choses comme vous et ne fait pas les choses à la même vitesse, mais qu'il faut être patient.

Firmin : Est-ce que tu penses qu'il y a des choses qui dépendent plus de la culture ou des choses qui dépendent plus de l'individu ?

Y : C'est compliqué à distinguer les deux.

Firmin : Non mais je pense que ça c'est une prise de position car l'un dépend de l'autre. Mais des fois tu peux remarquer que l'aiguille de la balance va parfois pencher plus d'un côté que de l'autre.

Y : Je pense que la volonté de s'intégrer et les efforts fournis va dépendre plus de l'individu. Mais par contre tout ce qu'on a parlé je pense dépend vraiment de la culture. Mais je ne veux pas faire de stéréotypes mais c'est vrai que l'on voit bien différents groupes culturels qui fonctionnent différemment.

Annexe J

Guide d'entretien

La communication orale française en H/R facilite l'intégration de personnel interculturel

Le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture.

Comment vous faites pour vous faire comprendre vos attentes aux personnels étrangers ?

Parlez-vous de la même manière ?

Parlez-vous de façon plus simple ?

Utilisez-vous un vocabulaire plus simple ?

Répétez-vous plusieurs fois vos demandes ?

Parlez-vous plus lentement ?

Utilisez-vous les mains pour vous faire comprendre ? / La gestuelle ?

Montrez-vous une première fois ?

Avez-vous des difficultés de communication avec eux ?

Etes-vous surpris de ce qui comprend ?

Comprennent-ils toujours correctement ?

Faites-vous de l'ironie avec eux ?

Le second degré ?

Faites-vous de l'humour avec eux ?

Faites-vous participer votre équipe pour mieux faire comprendre vos demandes ?

Utilisez-vous que le français lors de vos discussions (meeting, débriefing...) ? / Tu parles une autre langue ?

Utilisez-vous l'écrit pour être sûr qu'ils comprennent ?

Utilisez-vous des photos ou vidéos pour qu'ils comprennent ?

Tu à recours à des images (au sens figuré) ?

Faites-vous des « jeux » pour les intégrer à l'équipe ?

Ont-ils un personnel français qui les aide au début ?

Tout le monde comprend le français ?

Sa créer des difficultés ?

Des clashes ?

2 – Le management culturel du temps en France en hôtellerie / restauration aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture.

Tu as problème de ponctualité ?

Tu as des problèmes liée au temps ?

Tu dois leur expliqué les fais de faire plusieurs taches en même temps ?

Multi tache ou une tache par une tache ?

Réactif ou prenne le temps ?

Relax ou rapide ?

Comprennent-ils les plans que l'entreprise fait avec eux ?

Se projettent-ils dans le futur ?

3 - le contrat écrit en métropole française permet l'intégration se salarié interculturel

Le comprennent-ils ?

Le lisent-ils ?

S'en serve pour se défendre ?

Ont-ils confiance dans le contrat ?

Ont-ils une version traduite ?

Leur ressentis face au contrat ?

Annexe K

Grille d'analyse des entretiens

Thème	Sous-thème	Verbatim
Communication	Gestuelle	Non la gestuelle reste à peu près la même que ce soit avec un français ou un étranger
		Dans mon sens je pense que cela facilite la compréhension et l'explication. Mais je ne pense pas que cela soit plus chaleureux parce que même si il peut y avoir une gestuelle cela n'enlève pas la fermeté de ce qui est dit
		pas à se faire comprendre oui, on en vient à utiliser les mains.
	Langue	Toi aussi tu faisais pareil ? Tu parlais les deux langues ? Est-ce que tu parlais français plus une autre langue ?
		Cela m'est arrivé, très rarement, mais je l'ai déjà fait.
		Alors là, je leur parlais en français et il y avait des fois où ils ne comprenaient pas donc je demandais à ma gouvernante de faire ma traduction en arabe.
		ça m'est pas arrivé
	Vocabulaire	j'adapte mon vocabulaire et je suis plus insistant en fait.
		Pour certains employés, même si il y a des parties de phrase qui était en français, ils utilisaient des mots anglais pour se faire comprendre.
		Un vocabulaire plus simple J'adaptais ma façon de parler
	compréhension	Je vais expliquer sous différentes formes il n'y avait pas beaucoup d'explications derrière et des fois ils ne comprenaient pas
	Image	est-ce que tu avais recours à des images en tant qu'exemples. Oui cela m'arrivait très souvent même
		s'est déjà servi de photos et de cartes
	Complexité	Non. Justement elle est riche il y a beaucoup de... Enfin un mot peu avoir beaucoup de sens selon le contexte, donc, bon, pour un étranger, c'est assez compliqué.
		Je dirai que pas toujours
		c'est relativement difficile d'apprendre le français
	Humour	Je fais des blagues aussi.
		pratiquement pas, parce qu'il y a plein de choses qu'ils ne comprennent pas
	second degré	tu arrivais à faire passer des choses avec du second degré
		Ça dépendait des personnalités aussi et de la compréhension de la langue française.
Oui, tout au premier degré.		
Diplôme	quelqu'un qui va être diplômé [...]va avoir un vocabulaire plus riche	
Equipe	Ok. Donc tu n'es pas le seul pour les intégrer tu essayais d'utiliser l'équipe aussi pour les intégrer ou pas ?	
	Oui, oui, oui.	
Vitesse	plus lentement	
Articulation	décortiquer les mots	
Vérification	temps je fais en sorte d'être sûre qu'ils aient bien compris	
Temps	ponctualité	Oui la relation avec le temps ça varie suivant les nationalités
		la ponctualité je pense que oui.
		Non je pense que ça c'est plus des personnalités que des nationalités. Il n'y avait pas de nationalités plus ou moins ponctuelles que d'autres

	lent	Elle avait une perception du temps qui était beaucoup plus longue que la mienne pour effectuer une tâche
		qu'ils prenaient beaucoup plus de temps et qu'ils étaient un peu moins soucieux du temps que ça prend
		singapouriens eux ils appellent ça « shipshop » c'est tout très rapide, très carré
	diplôme	Car tu sais que certaines tâches tu peux les faire en même temps. Est- ce qu'ils séquençaient les tâches ? Ça dépendait des qualifications qu'ils avaient eues et du diplôme qu'ils avaient eu.
Futur adaptation	« on verra ce qu'il nous vient » le temps d'adaptation est long	
Contrat	Importance	la plupart du temps ils le signent sans trop regarde
		Après ceux qui sont là depuis un moment et qui sont bien intégrés en France connaissent la valeur du contrat et savent que pour eux ça leur permet d'avoir des facilités pour les démarches administratives.
		afin j'espère
	Complexité	Justement vu que c'est des contrats et des textes ils ont du mal à le comprendre
		Oui, c'est un frein dû à sa complexité.
		Le contrat sera le même que pour un français
		être extrêmement difficile
	Confiance	cela sera plus la confiance qu'ils ont avec nous qui servira de contrat
		pas trop te dire si au moment de signer elle avait confiance
		qu'elle avait confiance en moi
	Défense	<i>Donc, ils ne font pas vraiment référence au contrat pour essayer de se défendre ou de se protéger.</i>
		Non, parce que s'ils attaquent sur ce genre de point, ils se retrouvent vite à court d'argument par rapport à nous et au service que l'on a derrière, à nos services juridiques au final.

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	6
Sommaire.....	7
Introduction Générale.....	8
Partie 1 Management et Recrutement interculturel de l'Europe à la France	10
Chapitre 1 Concept d'interculturalité dans le management Occidental	10
1 Les différents concepts de culture, de multi-culturalité et d'identité.....	11
1.1 La culture d'entreprise une culture commune pour les collaborateurs	13
1.1.1 La culture négociée concept central de la culture d'entreprise.....	15
1.1.2 Les différents types de culture d'entreprise selon les objectifs de l'entreprise	17
2 Management interculturel un type de management	18
2.1 Le management dans la complexité & les différentes réalités.....	18
2.2 Comment identifier un management d'un collaborateur interculturel ?	21
2.2.1 Que sont- ce le management interculturel et la multi-culturalité au sein d'une organisation?	22
2.2.2 Pourquoi le management interculturel est-il indispensable pour une entreprise ?.....	27
2.2.3 Les différents risques du management interculturel pour l'entreprise et pour les collaborateurs	28
Chapitre 2 Les différents types de management interculturel en Europe.....	30
1 Les différentes visions de la multi-culturalité en Europe	30
1.1 La théorie de l'iceberg	31
1.1.1 La vision latine.....	33
1.1.2 La vision anglo-saxonne.....	33
1.1.3 La vision germanique	34
1.1.4 La vision nordique	35
1.2 Les différents types management du temps	35
1.2.1 Séquentielle & Synchrone	36
1.2.2 Passé, présent, Futur	38
1.2.3 Horizon de temps à long terme / à court terme.....	41
1.3 Les trois grands types de management interculturel en Europe.....	42
1.4 Les différentes caractéristiques du langage & de la communication.....	44
1.4.1 Métacommunication et communication non verbale.....	45
1.4.2 Ethnocentrisme, malentendus et stéréotypes dans la communication interculturelle.....	46
1.4.3 La perception du temps dans la communication.....	47
Chapitre 3 Le management interculturel en France	48

1	La vision du management interculturel	48
1.1	La culture Française.....	48
1.2	Les différentes caractéristiques du management français.....	51
1.2.1	La conception du temps dans le management et de la hiérarchie au sein d'une entreprise 51	
1.2.2	La conception des relations professionnelles	52
1.3	Le management interculturel français	54
2	Récapitulatif du management interculturel en France	55
	Chapitre 4 Conclusion.....	56
	Partie 2 Exploration du management et recrutement interculturel français	57
	Chapitre 1 Le contrat écrit en métropole française et l'intégration d'un collaborateur d'une autre culture.....	59
1	L'intégration d'un collaborateur interculturel	59
1.1	L'adaptation d'un salarié d'une différente culture dans une nouvelle culture	60
1.1.1	Pourquoi un individu doit-il s'adapter à la culture de l'entreprise ?	60
1.2	Les différentes étapes de l'intégration d'un individu	61
1.2.1	La lune de miel & le choc culturel	62
1.2.2	La crise de dépression	62
1.2.3	L'accommodation et l'acculturation & l'ajustement maîtrisé.....	63
1.3	Identification des risques lors d'une intégration pour l'entreprise	63
1.4	Comment limiter les risques d'une intégration	64
2	Le management des métiers	65
2.1	Les différents emplois types et compétences dans une entreprise	66
2.1.1	Les emplois types.....	66
2.1.2	Les compétences dans un but de classification.....	68
2.2	Comment organiser les différents emplois dans une entreprise ?.....	70
2.2.1	La carte des métiers	70
2.2.2	Les cas particuliers, emplois sensibles.....	72
2.2.3	La mobilité interne	72
2.3	Le management des métiers au sein d'une organisation et sa partie légale.....	73
2.3.1	Le management des métiers/GPEC.....	73
2.3.2	Le point de vue du législateur.....	75
3	Le contrat écrit en métropole française & le Guanxi	75
3.1	Le contrat écrit en métropole française.....	75
3.2	Les caractéristiques du guanxi.....	77
4	Récapitulatif sur le contrat écrit en métropole française et l'intégration d'un collaborateur étranger.....	79

Chapitre 2 Le management du temps en France et la gestion du personnel de différentes cultures	81
1 La gestion des collaborateurs de culture différente / légitimité	81
1.1 La gestion des collaborateurs de culture différente	82
1.1.1 La satisfaction des collaborateurs et leur motivation	82
1.1.2 La gestion des compétences des collaborateurs de culture différente	83
1.2 Importance de la légitimité dans la gestion de collaborateurs de culture différente	84
2 Le management du temps à travers la ponctualité et la rapidité des tâches	85
2.1 Le management du temps à travers la ponctualité	85
2.2 Le management du temps à travers la rapidité des tâches à effectuer	86
2.3 Le personnel immigré en France dans une politique de management interculturel	87
3 Récapitulons sur le management du temps en France et la gestion du personnel de différente culture	89
Chapitre 3 Le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture	90
1 La conception de la communication et les points clefs dans une organisation	90
1.1 La conception de la communication en métropole française aujourd'hui	90
1.2 Les points clefs de la communication dans une entreprise française	92
2 La gestuelle et la communication orale dans une organisation	94
2.1 La gestuelle lors d'une communication	95
2.2 La communication orale à travers l'humour et l'ironie dans l'entreprise	97
3 Récapitulatif sur le langage français en hôtellerie / restauration d'aujourd'hui permet la gestion du travail de personnel de différente culture	99
Chapitre 4 Conclusion	100

Partie 3 Démarche de l'analyse probatoire de nos trois hypothèses

101

Chapitre 1 Méthodologie	103
1 De notre problématique à nos hypothèses	103
2 Le terrain d'application de notre problématique	104
3 Les personnes ciblées pour nos hypothèses	105
4 Notre choix de l'entretien probatoire semi-directif	105
Chapitre 2 Les premiers résultats sur le terrain d'application	106
1 Les acteurs interrogés, le guide d'entretien, la retranscription	106
2 Collecte et analyse des données	108
2.1 Analyse des entretiens	108
2.1.1 Analyse de l'entretien01	108
2.1.2 Analyse de l'entretien02	110

2.1.3	Analyse croisée des entretiens	112
3	Pistes de réponses aux hypothèses, limites et perspective future	115
3.1	Des pistes de réponses à nos hypothèses	115
3.2	Les limites	117
3.3	Nos perspectives pour le futur	117
	Conclusion Générale.....	119
	Partie 4 Annexes.....	122
	Table des annexes.....	124
	Table des figures.....	125
	Tables des tableaux.....	126
	Tables des matières.....	155

RÉSUMÉ

La multi-culturalité dans les équipes en hôtellerie/restauration en France est maintenant devenue une évidence. Les managers doivent faire face à différentes cultures au sein de leur équipe, ils doivent s'adapter et donner une vision commune aux différents collaborateurs afin de pouvoir atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Le but de ce travail est de comprendre les différentes politiques managériales qui sont mises en place ou qui devraient être mises en place pour qu'une équipe de travail multiculturelle puisse fonctionner.

Mots Clefs : Culture – Multi-culturalité – Interculturel – Management –
Hôtellerie – Restauration – Recrutement

RESUME

Today the multiculturalism in hospitality/catering in France is growing rapidly. Hence, managers needs to deal with their team members with different background of cultures. They must adapt their management to the differences of colleagues in order to bring the team at the top.

The objective of this research is to understand the different politics that the manager apply to achieve multiculturalism in the team.

Key Words: Culture – Multiculturalism – Management – Hospitality –
Catering – Hiring