

Les enjeux de la diversité culturelle au sein de l'organisation

BENAMMAR Hafida - Doctorante

Dr FEROUANI Belkacem

Université de Tlemcen

Résumé : La mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relations intergroupes). Il y a donc la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions. Le management interculturel se présente dès lors comme un acte essentiel pour reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. Tel est le défi à relever par les dirigeants et les entreprises.

Abstract: The globalization of the economy and international business development raises the question of the management of cultural differences within organizations, whether internal projects (multicultural teams) or relationships from mergers, acquisitions or strategic alliances (intergroup relations). There is therefore the need to include cultural diversity in a coherent and structured to enable a convergence of actions. Intercultural management arises therefore as an act essential to recognize and value the benefits of diversity. This is the challenge for leaders and businesses.

Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent. Pourtant, un examen approfondi montre qu'aucune entreprise ne ressemble à une autre ; chacune a sa personnalité, son identité et son image propres. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent, mais aujourd'hui, plus que jamais avec la mondialisation, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

A tous les échelons de la hiérarchie, les managers jouent un rôle majeur dans la gestion et l'animation d'équipes plurielles. L'importance du manager dans une entreprise est, en effet aujourd'hui incontestable pour assurer une cohésion et une cohérence au sein des organisations. Cependant, la notion et le champ d'action du manager ne sont pas toujours clairs et prêtent parfois à confusion. Les différences culturelles sont souvent la cause de ces dysfonctionnements, en particulier lorsqu'il s'agit d'animer des équipes internationales, de négocier avec des partenaires étrangers ou de recourir à des alliances stratégiques ou à des rachats de sociétés.

Il est de ce fait indispensable d'apprendre à gérer des opérations internationales et d'intégrer dans la gestion quotidienne des activités la richesse humaine qui compose aujourd'hui les organisations, en pratiquant un management interculturel.

A travers ce travail, nous allons tenter de répondre à un certain nombre de questions, à savoir : quelle est la place de la culture d'entreprise au sein de l'organisation ? Quel rôle la culture d'entreprise peut-elle jouer dans l'entreprise ? Quels sont les enjeux de la diversité culturelle pour l'organisation ?

1- Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise :

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

La culture d'entreprise est un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

*les valeurs forment la philosophie de l'entreprise, elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que le système de récompense et de sanctions adopté. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

*les mythes sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron.

*les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

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

Nous pouvons donc dire que la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

2- Les enjeux de la culture d'entreprise

a- Les aspects positifs du concept de culture d'entreprise :

-L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation notamment au travers d'une planification stricte du travail.

Le concept de culture d'entreprise, *corporate culture*, s'est notamment développé aux Etats-Unis pour assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels.

Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

- *l'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et l'incertitude qui exige la flexibilité ;

- *la qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste et non pas de le rejeter en fin de processus).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

-la culture d'entreprise peut également être considérée comme un outil de management, car elle permet au manager :

- *d'assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts) ;

- *d'améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir ;

- *lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise, cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

-la culture d'entreprise permet une augmentation de la compétitivité et de la performance des entreprises. En effet, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie hiérarchique. Le coût du travail est aussi moins élevé. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent

donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

b- les freins à la culture :

De nombreux facteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs de la culture d'entreprise.

*tout d'abord il faut souligner que certains individus ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise. De toute évidence ils sont marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotions limitées, postes de voie de garage,...)

*ensuite, les conflits entre les personnes à l'intérieur d'une structure peuvent amoindrir l'efficacité de la culture d'entreprise. En effet, si le climat social de l'entreprise est mauvais, que l'information n'est pas diffusée et la communication bloquée, la culture d'entreprise ne pourra pas assurer à elle seule la cohésion du groupe.

*une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions fortes chez les salariés, qui peuvent y voir une tentative de manipulation psychologique. Ceci peut tout d'abord diviser l'équipe de travail et entraîner des conflits ou, au contraire, marginaliser les salariés non adhérents.

3- La diversité culturelle dans les entreprises :

La mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relation intergroupes. Il y a donc nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions. Le management interculturel se présente dès lors comme un acte essentiel pour reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. Tel est le défi à relever par les dirigeants et les entreprises.

a- Les origines de la diversité culturelle :

Les entreprises sont conduites à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique. L'univers des différences culturelles leur est dans bien des cas déroutant et insaisissable. Mais face à la logique économique de la globalisation, des différences culturelles se manifestent de manière plus ou moins larvée, par les problèmes d'adaptation que rencontrent les cadres expatriés, par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines, par le choc des cultures issu de rapprochements avec des entreprises d'autres pays. L'impact des différences culturelles sur la gestion internationale des entreprises est donc réel. Dans certaines entreprises cette réalité multiculturelle peut parfois devenir un réel problème pour la direction des entreprises internationales.

****L'internationalisation des activités :***

L'internationalisation des firmes est devenue une condition presque vitale pour rester compétitif sur certains marchés. Nombre d'entreprises sont obligées de sortir du cadre national pour assurer le développement de leurs activités. Cette internationalisation des firmes s'explique par différents facteurs. Elle est tout d'abord une réponse au risque de dépendance vis-à-vis de marchés nationaux devenus exigus et souvent en voie de saturation. Elle donne par conséquent la possibilité d'étendre ses activités à d'autres zones géographiques, en recherchant dans la formation de grands ensembles économiques intégrés (l'union européenne) ou l'émergence de nouveaux marchés (Amérique latine, pays en voie de développement), la croissance en volume qui fait défaut dans les pays d'origine.

Face à cette internationalisation (contrainte ou souhaitée), peu d'entreprises peuvent parvenir à maintenir seules leur position. Si les sociétés peuvent s'agrandir en créant de nouvelles filiales à l'étranger, elles doivent très souvent s'associer à d'autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions-acquisitions. La mondialisation de l'économie et les évolutions technologiques rendent nécessaire la recherche de regroupements ou de coopérations fondés sur un partage des ressources et le développement de compétence et savoir faire différents. Le développement des fusions-acquisitions et alliances internationales est une des manifestations de cette prise de conscience qui conduit les entreprises à rechercher des avantages concurrentiels globaux, pour conserver une position significative sur les marchés.

Le paysage économique mondial s'est donc profondément transformé au cours de ces dernières décennies. Le développement des investissements étrangers, les progrès réalisés en matière de communication et d'information, conjugués aux stratégies de croissance des entreprises opérées à l'échelle mondiale, ont eu pour effet de modifier durablement l'organisation des firmes et leur identité. Les entreprises sont progressivement devenues des groupes multiculturels et multilingues, où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui composent l'entreprise. On constate en effet que de plus en plus de groupes emploient désormais des employés provenant de nombreux pays et de cultures nationales différentes, amenées à cohabiter au sein d'un même espace et dans la même direction. Dans le cadre des principes directeurs de l'entreprise, la diversité des nationalités devient donc une norme qu'il convient de prendre en compte et de gérer au niveau de la conduite des activités. La diversité culturelle devient par conséquent un axe fondamental de la gestion des entreprises qui renouvelle les logiques managériales. Du choix de l'organisation aux pratiques managériales, en passant par la gestion des équipes de travail, ce nouvel enjeu traverse toutes les problématiques opérationnelles de l'entreprise et pousse à rechercher de nouvelles façons de travailler.

****La constitution d'équipes multiculturelles :***

Avec la création de filiales à l'étranger et le développement des acquisitions et alliances, les frontières à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises s'estompent, sous la pression de la concurrence et de la mondialisation des transactions. Cette nouvelle réalité des échanges et de l'organisation du travail crée de nouvelles logiques en matière d'intégration et de

développement. Les progrès rapides en matière d'information et de communication favorisent la redéfinition du travail au sein des équipes et viennent élargir le champ des possibilités. Le développement des technologies de l'information permet en particulier de réunir en temps réel des individus d'origine et de nationalités différentes autour d'un même projet.

Cette situation a pour conséquence de modifier considérablement la structure et la composition des équipes de travail au sein des entreprises. On entend ici par équipes de travail, toute forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes à l'entreprise, en vue de réaliser un objectif commun. Les équipes de travail peuvent réunir des collaborateurs de l'entreprise, occupant des fonctions diverses, dans différentes unités et à des niveaux différents de l'organisation (siège/filiales). Elles contribuent de ce fait à favoriser les relations intra-entreprises, en créant des réseaux latéraux qui permettent d'améliorer les flux des échanges entre les différentes composantes de l'organisation. Mais les équipes ne se composent pas uniquement des salariés de l'entreprise, elles peuvent également intégrer des clients, fournisseurs et autres partenaires de l'entreprise. Elles peuvent de ce fait constituer un lien entre l'organisation et l'environnement, en permettant d'élaborer des stratégies d'actions et d'améliorer le suivi sur le terrain. La formation de ces équipes peut donc répondre à des objectifs divers (prise de décision, coordination, contrôle, développement des activités) et avoir un caractère ponctuel ou permanent.

Si l'organisation de ces équipes a été depuis longtemps fortement encouragée par les entreprises, le fait le plus marquant en termes de changement concerne le brassage de nationalités différentes. En effet, il y a encore quelques années on parlait d'équipes pluridisciplinaires qui regroupaient des individus généralement de même nationalité mais ayant par leur fonction un savoir et un regard différent sur les problèmes posés. Or il ne s'agit plus ici simplement de regrouper des acteurs qui se distinguent par leurs compétences professionnelles. Les équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre les individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents.

La richesse de cette diversité peut donc fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relations et d'incompréhensions de premier ordre entre les partenaires. Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun. La question multiculturelle au sein des équipes de travail doit par conséquent être traitée comme une question à part dans le management des entreprises ; car sa nature et ses fondements diffèrent de ceux pratiqués dans les entreprises mono-culturelles. Néanmoins, comme toute gestion de la diversité, de telles différences peuvent favoriser la créativité et l'innovation, mais ne peuvent être résolues par les mêmes méthodes et comportements.

****L'accélération de la mobilité géographique des cadres :***

S'il est important de former des cadres locaux et de leur permettre d'accéder à des postes de décision, l'expatriation reste une des options choisies par l'entreprise pour superviser le transfert de savoir faire vers les unités locales. Le cadre expatrié est généralement une

personne choisie par l'entreprise, pour occuper un poste dans une unité d'affaires ou une filiale à l'étranger. Traditionnellement les cadres internationaux proviennent du même pays que le siège social de l'entreprise, mais il peut arriver qu'ils soient également recrutés dans un pays tiers pour occuper un poste dans une de filiales de la maison mère.

L'expatriation permet de transférer des compétences vers la filiale, de garder le contrôle des activités et d'aider à la formation des équipes locales. Les cadres expatriés, en partageant les valeurs, les connaissances et plus largement la culture du pays d'origine constituent un relais utile pour la résolution des problèmes que rencontrera la filiale. L'expatriation est également une façon pour l'entreprise d'offrir aux cadres expérimentés ou talentueux des perspectives de carrières intéressantes en développant leurs aptitudes à manager des opérations internationales.

La décision d'expatriation demeure une mesure coûteuse pour l'entreprise qui est amplifiée en cas d'échec du cadre dans son affectation. Elle est par conséquent réservée à quelques salariés confirmés ou à haut potentiel, et appliquée dans des circonstances précises (implantation, internationalisation des équipes, acquisition des nouvelles sociétés,..). Elle repose avant tout sur un contrat moral et psychologique entre le groupe international et ses managers. D'un côté, l'entreprise s'engage à accompagner l'expatrié dans sa gestion de carrière internationale (formation, tutorat, coaching, assistance technique) en veillant à réduire le choc culturel et à compenser les risques par divers avantages (rémunération, logement, gestion professionnelle du conjoint, plan de carrière). Le cadre à l'international accepte les risques encourus et prend part au développement de l'entreprise, en faisant valoir sa culture et son savoir faire.

b-les avantages de la diversité culturelle dans les entreprises :

Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. La diversité culturelle ne doit pas se voir uniquement comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire adaptation aux évolutions du marché, elle peut constituer, pour les entreprises, un véritable avantage concurrentiel, dans la mesure où elle lui permet de :

****S'adapter aux contextes locaux :***

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées. La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de la marque, produit,...) en fonction des valeurs et attentes de la culture du pays. Une telle démarche peut ainsi permettre de se démarquer de ses concurrents, en créant un climat de confiance avec les futurs clients et partenaires.

****Innover par la confrontation de points de vue :***

L'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation des différences. Les différences entre cultures sont en effet considérées comme un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. Or la création de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité. En particulier, la confrontation à des environnements différents, l'échange et le partage d'expériences, la rotation des postes au sein des filiales et entre les sièges et ses unités, contribuent à influencer les modes de pensées et d'actions des individus. La réalité interculturelle offre l'occasion d'une confrontation des idées et des analyses, en faisant émerger de nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents. La diversité culturelle offre aux responsables un ensemble plus large de solutions (alternatives) pour résoudre des problèmes complexes.

****Attirer des cadres à haut potentiel :***

Les entreprises multiculturelles peuvent constituer un atout dans le choix final des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la promotion des plus talentueux, quel que soit leur pays d'origine. Dans un environnement où les changements sont rapides et inévitables, avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut devenir un avantage dans la gestion d'une carrière professionnelle. En s'insérant dans différents univers et en apprenant à s'adapter rapidement à un environnement nouveau, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité. Cette expérience peut leur permettre de faire face à des situations inhabituelles présentant des risques élevés et révéler ainsi leurs qualités personnelles (tolérance, adaptation) et professionnelles (initiative, engagement). De plus, travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'apprendre sur les autres mais aussi sur soi.

****Répondre à la complexité de l'environnement :***

De nombreuses entreprises restent encore largement attachées au modèle hiérarchique pour coordonner et gérer leurs différentes activités : ce modèle est généralement adapté aux situations stables et prévisibles. Il est basé sur l'autorité et non forcément sur la compétence, et s'appuie sur un système d'information simple (de type descendant) et une structure lourde avec différents échelons à fonctionnalités compartimentées. Il peut occasionner des goulots d'étranglement au sommet et provoquer des conflits entre la base et le sommet, lors des ajustements. En termes d'évolution, ce mode d'organisation peut également constituer un frein aux changements (innovations) au profit du statut quo, et montrer rapidement ses limites, lorsqu'il s'agit de répondre à la complexité de l'environnement.

La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur. Le développement d'équipes interculturelles se présente comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant en insufflant de la souplesse dans les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation. Elle peut en particulier assouplir certains

principes d'organisation, tels que la coordination hiérarchique ou l'unité de commandement qui constituent (très souvent) un frein dans le cas de changements fréquents et rapides.

c- les risques de la diversité culturelle pour les entreprises :

La diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises, effectivement elle risque de :

****Susciter des incompréhensions :***

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles et de demander moins d'efforts. A l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication entre les membres en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peuvent en fonction de la culture, analyser différemment une situation et agir ainsi de façon spécifique. Ces écarts culturels peuvent dès lors rendre certains comportements inintelligibles et créer des malentendus au sein des équipes de travail.

****accentuer les dysfonctionnements :***

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalités différentes. En effet, lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle n'agit pas seulement en tant qu'individu. Elle va également se comporter en réagissant en fonction de son histoire, de sa culture, c'est-à-dire comme membre d'une communauté donnée avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales et religieuses. Les différences de nationalités au sein d'une entreprise donnée peuvent par conséquent entraîner des oppositions au niveau du style et du système de management, compte tenu des valeurs privilégiées de chaque culture. Ces choix en fonction du pays peuvent alors conduire à des différences marquées au niveau des principes d'organisation et des pratiques managériales (mécanismes de décision, gestion du risque, attitude à l'égard de la hiérarchie,...). Autant d'éléments qui peuvent freiner la productivité et l'efficacité des entreprises.

****Accélérer le taux de rotation du personnel :***

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Pour ce faire, l'entreprise a besoin de fédérer des acteurs autour de projets ou d'actions, leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Dès lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes peut venir rapidement endiguer ce processus de construction collective, en créant des tensions et des rivalités entre les nouveaux et les anciens salariés. Une telle situation a naturellement des conséquences sur la performance des équipes, le climat social et la stratégie personnelle des acteurs. Il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clés de l'organisation, selon l'évolution des positions de chacun au sein de la structure et l'intensité des conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les

acteurs et mal gérée peut de ce fait accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.

***Limiter les gains liés à la standardisation des tâches :**

Dans un souci d'accroissement de la productivité et d'efficacité, la standardisation des tâches fait figure de politique essentielle pour améliorer l'efficacité des équipes et accélérer le rythme de travail. Dans ce type de modèle, il y a une séparation claire entre le travail opérationnel et le travail fonctionnel qui prépare, coordonne et contrôle. Selon cette vision, l'organisation est essentiellement composée d'acteurs ayant des profils, des attitudes et des attentes semblables qui agissent de façon logique et impersonnelle. Chaque acteur se voit confier une fonction précise, où le rendement est étroitement lié à l'absence d'effort mental, ce qui permet d'exécuter la tâche rapidement et de réduire le cycle de travail. La standardisation des tâches est par conséquent un système qui trouve son efficacité dans la formation d'équipes homogènes (unité du personnel, ordre, discipline) et dans la recherche d'une plus grande harmonisation des pratiques (homogénéité, cohérence). Ce mode d'organisation présente aussi l'avantage de réduire l'importance du management (supervision, contrôle, coordination) compte tenu de la simplification du travail et de l'absence d'initiatives personnelles.

Dès lors, une entreprise s'appuyant sur un personnel diversifié, ayant un vécu, des attentes et des revendications spécifiques, risque de mettre à mal une telle conception de l'organisation du travail. La diversité culturelle peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches en introduisant dans l'organisation des sous cultures susceptibles de renforcer les différences au sein des équipes de travail. La diversité est en effet propice au développement d'équipes hétérogènes et peut faire perdre à l'organisation une partie de sa cohérence et sa cohésion interne. Elle peut notamment créer des conflits de rationalités au sein des groupes de travail, à travers le poids accordé à certaines minorités et le développement de revendications à forte dominante identitaire.

CONCLUSION :

Face au développement de la mondialisation, la communication interculturelle devient essentielle dans le développement de relations entre des acteurs de nationalités différentes. Dans ce domaine, le dirigeant dispose d'un rôle majeur, il se présente comme l'un des principaux agents d'identification à une culture commune. Afin de remplir sa mission dans de bonnes conditions, le dirigeant se doit de développer des qualités personnelles (compréhension, empathie, tolérance), professionnelles (compétences linguistiques, responsabilités antérieures, expériences diversifiées) et organisationnelles, compatibles avec les objectifs et enjeux d'un management interculturel.

La réalité de la diversité peut se révéler particulièrement délicate à gérer, en raison de facteurs de compétition interne et externe (critères de performance, recherche de solutions ou de gains) et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes ou les organisations internationales. L'exigence de résultats, la pression temporelle, l'absence de liens de

proximité entre les équipes peuvent en effet accentuer les différences culturelles et créer des conflits destructeurs de valeur pour l'entreprise.

Bibliographie :

ADLER .N.J « Organizational development in a multicultural environment ». Journal of Applied behaviuoral science. 1983

AMADO.G, FAUCHEUX.C,LAURENT.A : « Changement organisationnel et réalités culturelles » Presse de l'université de Laval, Québec.1990

CHEVRIER.S : « Le management des équipes interculturelles » PUF.2000

LEMAITRE.N : « La culture d'entreprise facteur de performance » Revue Française de gestion. 1984.

OLIVIER MEIER : « Management interculturel » Dunod.2006