

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**LES DÉFIS DU GESTIONNAIRE DE PROJET EN  
ÉQUIPE MULTICULTURELLE**

Mémoire présenté  
dans le cadre du programme de maîtrise en Gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître en Gestion de projet

Par

© SANAA ACHAIBI

Mai 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



**Composition du jury :**

**Catherine Beaudry, présidente du jury, Université de Québec à Rimouski**

**Rager Zaoré, directeur de recherche, Université de Québec à Rimouski**

**Suzanne Pelletier, professeure, Université de Québec à Rimouski**

**James D. Thwaites, examinateur externe, Université Laval**

Dépôt initial le 22 novembre 2011

Dépôt final le 7 mai 2012



## ***REMERCIEMENTS***

Je tiens à remercier tout d'abord mon directeur de recherche, Mr Roger Zaoré, pour ses conseils qui m'ont beaucoup aidée à clarifier ma démarche de travail. J'aimerais aussi remercier l'Université du Québec à Rimouski pour son programme de maîtrise en gestion de projet riche en connaissances très utiles dans la vie professionnelle.

Un gros merci à mes parents qui m'ont encouragée à faire ma maîtrise et m'ont donnée la chance de continuer mes études supérieures. Merci à mon conjoint pour son soutien et ses encouragements. Finalement, j'apprécie la contribution de toute personne à la réalisation de ce travail recherche et je remercie les personnes qui ont répondu à mon enquête.



## *RÉSUMÉ*

Les équipes de projet multiculturelles font partie des sujets d'actualité et ont été l'objet de plusieurs études menées par des grands auteurs chercheurs comme Hofstede (1987) et Trompenaars et Hampden-Turner (2004). Les gestionnaires de projet québécois font de plus en plus face à ce type d'équipe suite à la forte migration des individus des quatre coins du monde.

Selon notre vision, les équipes multiculturelles créent des défis aux gestionnaires de projet québécois, une idée à partir de laquelle nous avons émis notre hypothèse de recherche. Le but étant de chercher à savoir si les défis rencontrés par les gestionnaires des équipes de projet multiculturelles sont différents de ceux rencontrés dans les équipes monoculturelles; dans ce cas, ils sont dus à la diversité culturelle.

La recension des écrits nous a montré que les auteurs ne sont pas tous du même avis : quelques-uns perçoivent la diversité culturelle comme bénéfique pour l'équipe; d'autres la perçoivent comme source d'inconvénients qui peuvent engendrer des problèmes au sein de l'équipe et de l'organisation; et d'autres auteurs s'entendent sur le fait que l'équipe multiculturelle peut avoir en même temps des effets positifs et négatifs.

L'étude des modèles théoriques nous a amenés à choisir celui de Trompenaars et Hampden-Turner (2004) qui ressemble en partie à celui du célèbre auteur dans le management interculturel Hofstede (1987). Nous nous sommes basés sur les critères culturels énumérés par l'auteur choisi afin de relever les défis vécus et/ou perçus par les gestionnaires québécois.

Neuf gestionnaires ont répondu à notre questionnaire de recherche pour nous amener à valider notre hypothèse et nous confirmer que la diversité culturelle peut créer des défis aux gestionnaires multiculturels. Les défis sont présentés par sujet et les techniques de gestion de la diversité culturelle sont proposées à la fin de ce travail en se basant sur la revue de la littérature et les entrevues avec les gestionnaires d'équipes de projet.



## *TABLE DES MATIÈRES*

REMERCIEMENTS .....	vii
RÉSUMÉ .....	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX .....	xvii
LISTE DES FIGURES .....	xix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1. DÉFINITION DES CONCEPTS.....	5
1.1 Notion de défi .....	5
1.2 Notion de culture .....	6
1.3 Notion de diversité culturelle .....	10
1.4 Notion de multiculturel.....	11
1.5 Notion d'interculturel .....	12
1.6 Multiculturel ou interculturel?.....	13
1.7 Notion d'équipe de projet.....	14
1.8 Notion d'une équipe multiculturelle.....	16
2. Management d'équipe de projet monoculturelle .....	17
2.1 Processus de constitution d'une équipe de projet.....	17
2.2 Les modes de management d'une équipe de projet.....	19
2.3 Les compétences du gestionnaire d'équipe de projet .....	20

2.4	Les rôles du gestionnaire d'équipe de projet .....	22
3.	Management d'équipe multiculturelle .....	23
3.1	Les enjeux du management d'une équipe multiculturelle .....	23
3.2	Les effets d'une équipe multiculturelle.....	25
3.3	Les qualités du gestionnaire d'une équipe multiculturelle .....	26
3.4	Les rôles du gestionnaire d'une équipe multiculturelle .....	27
4.	Les styles culturels .....	29
4.1	Le style culturel nord-américain .....	29
4.2	Le style culturel latino-américain .....	30
4.3	Le style culturel européen.....	30
4.4	Le style culturel africain .....	31
4.5	Le style culturel asiatique .....	32
5.	Le management interculturel.....	33
4.1	Signification du management interculturel.....	33
4.2	Les approches du management interculturel.....	34
Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologique.....		37
1.	Les modèles du management interculturel.....	37
1.1	Le modèle de Hall .....	38
1.1.1	La proxémique.....	39
1.1.2	Monochronisme/polychronisme.....	40
1.2	Le modèle de Hofstede .....	41
1.2.1	La distance hiérarchique.....	41
1.2.2	L'individualisme/collectivisme .....	42

1.2.3 La masculinité/féminité.....	43
1.2.4 Le contrôle de l'incertitude.....	44
1.3 Le modèle de Trompenaars et Hampden-Turner.....	44
1.3.1 Universalisme / particularisme.....	45
1.3.2 Individualisme / collectivisme .....	46
1.3.3 Vision de détail / vision d'ensemble.....	47
1.3.4 Statut acquis / statut attribué .....	48
1.3.5 Motivation endogène / motivation exogène.....	49
1.3.6 Temps séquentiel / temps synchronique .....	50
2. Positionnement épistémologique .....	52
3. Conceptualisation du problème de recherche .....	53
4. Choix du thème.....	54
5. Objectif de recherche .....	55
6. Questions de recherche .....	55
6.1 Question générale .....	55
6.2 Questions spécifiques .....	56
7. Approche méthodologique.....	57
Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats.....	61
1. Les résultats de la recherche .....	61
1.1 Caractéristiques des répondants.....	61
1.1.1 Présentation des répondants.....	62
1.1.2 Expérience dans la gestion des équipes de projet .....	63
1.1.3 Secteur d'activité.....	64

1.2 Analyse et interprétation des résultats.....	65
1.2.1 La gestion des équipes de projet monoculturelles.....	65
1.2.1.1 Les qualités d'un gestionnaire d'équipe de projet.....	65
1.2.1.2 Les fonctions d'un gestionnaire d'équipe de projet .....	66
1.2.1.3 Les éléments qui posent un défi pour le gestionnaire d'équipe de projet.....	67
1.2.2 La gestion des équipes de projet multiculturelles.....	68
1.2.2.1 Les qualités d'un gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle ....	68
1.2.2.2 Les fonctions d'un gestionnaire d'équipe multiculturelle.....	69
1.2.2.3 Les effets d'une équipe multiculturelle .....	71
1.2.2.4 Les dimensions culturelles qui influencent la pratique du gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle .....	73
1.2.2.5 Autres éléments culturels pouvant rendre l'exercice du gestionnaire de projet difficile.....	76
1.2.3 Les techniques utilisées par les gestionnaires interrogés pour gérer la diversité culturelle .....	78
1.2.4 Une seule et unique façon de faire .....	80
1.2.5 Les moyens fournis par les entreprises pour gérer la diversité culturelle .....	80
1.2.6 Les moyens estimés nécessaires pour gérer la diversité culturelle.....	81
2. Discussion des résultats de la recherche .....	82
2.1 L'analyse des résultats .....	82
2.2 L'hypothèse de recherche .....	83
2.3 Discussion des résultats .....	84

2.3.1 Les effets de la diversité culturelle .....	84
2.3.2 Les défis du gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle.....	87
2.3.3 Les techniques de gestion de la diversité culturelle.....	90
Conclusion .....	95
ANNEXE .....	99
Bibliographie .....	107



## *LISTE DES TABLEAUX*

Tableau 1: les deux groupes de compétences pour un gestionnaire en interculturel	27
Tableau 2: les différents groupes de la proxémique .....	39
Tableau 3: les critères de différenciation culturelle selon Hall.....	40
Tableau 4: la différence entre universalisme et particularisme.....	46
Tableau 5: la différence entre individualisme et collectivisme.....	47
Tableau 6: la différence entre vision de détail et vision d'ensemble .....	48
Tableau 7 : la différence entre le statut acquis et le statut attribué .....	49
Tableau 8 : la différence entre la motivation endogène et la motivation exogène....	50
Tableau 9: la différence entre le temps séquentiel et le temps synchronique .....	51
Tableau 10: Les caractéristiques personnelles des répondants .....	62
Tableau 11: l'expérience des répondants dans la gestion des équipes de projet.....	63
Tableau 12: le secteur d'activité des répondants .....	64
Tableau 13: les éléments qui posent un défi au gestionnaire d'équipe de projet.....	67
Tableau 14: Stratégies pour la motivation des personnes de diverses cultures .....	87



## *LISTE DES FIGURES*

Figure 1: le processus de constitution d'une équipe performante .....	18
Figure 2: les modes de management .....	20
Figure 3: les modèles du management interculturel .....	38
Figure 4: modèle de management des groupes multiculturels .....	92



## INTRODUCTION

D'après le recensement de 2006 sur la population au Canada, on relève 6 186 950<sup>1</sup> immigrants sur tout le territoire du pays. La province de Québec, quant à elle, compte 851 560 immigrants, ce qui représente 12% (Idem, in op cit) de la population totale de la province. Cette immigration a certes un effet sur la constitution ethnique de la province mais aussi sur la pluridisciplinarité du comportement des consommateurs d'une part, et sur le mode de fonctionnement des personnes issues de diverses cultures dans les entreprises, d'autre part.

Dans un contexte à forte croissance migratoire, les entreprises sont amenées à adapter leurs méthodes de commercialisation, ainsi que les méthodes de fonctionnement internes en tenant compte des origines culturelles des équipes de travail. Il est nécessaire d'adapter la culture de l'entreprise et de considérer ces nouvelles variables socioculturelles. Sachant que la culture de l'entreprise «englobe les valeurs, les croyances, les postulats les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation» (Olivier M., 2006), les gestionnaires contemporains sont contraints de prendre en considération les différences culturelles des ressources au sein de l'organisation et mettre en place une culture adaptée pour éviter les conflits et les malentendus.

Les différences culturelles ont des effets sur l'organisation et ses projets. Des auteurs, dans le cadre du management interculturel, comme Joseph Aoun (2004) et Nancy Adler (1994), définissent les différences culturelles comme étant un milieu d'échange des connaissances et des expériences en milieu professionnel, un climat favorable de relations interpersonnelles. D'autres auteurs, comme Olivier Meier (2006) et Sylvie Chevrier (2000),

---

<sup>1</sup> Site de Statistiques Canada, recensement 2006, citoyenneté et immigration, Population selon le statut d'immigrant et la période d'immigration, chiffres de 2006, pour le Canada, les provinces et les territoires - Données-échantillon (20 %)

considèrent les différences en tant que source de conflit, une piste de malentendus culturels, d'inadaptation à la culture de l'entreprise et de décroissance du rendement de l'équipe de projet.

En effet, E. Bourguinat (1998), dans son article intitulé «Le management de projets interculturels dans les entreprises : des obstacles symboliques et linguistiques», a présenté deux approches qui s'opposent. L'approche universaliste qui considère que les différences culturelles peuvent être «surmontées grâce à la mise en place de routines efficaces, à l'ouverture d'esprit, à la bonne volonté ainsi qu'au sens de l'adaptation pragmatique des personnes impliquées dans les projets». Le courant culturaliste soutient l'idée «qu'il existe des incompatibilités majeures entre certaines cultures ce qui peut soulever des difficultés d'ordre symbolique».

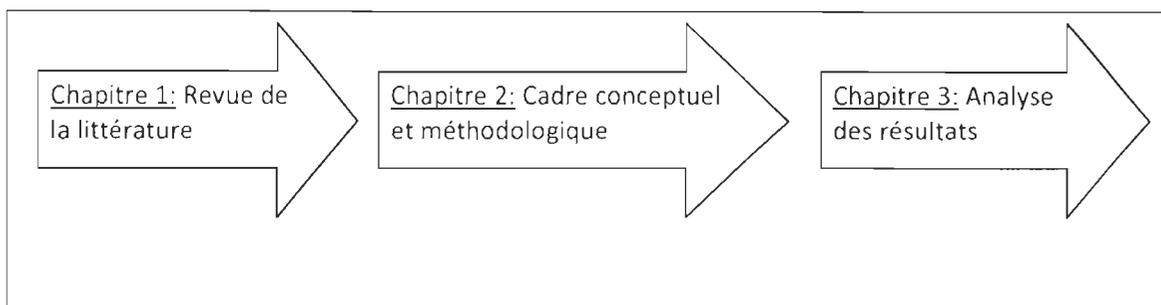
Notre travail vise à étudier les défis rencontrés par les gestionnaires de projet québécois dans la gestion des équipes interculturelles. Cette étude vient s'ajouter à une autre effectuée en 2008 par une étudiante à la maîtrise en gestion de projet (UQAR). L'étudiante en question, Celia Marlène, a étudié le sujet de «La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle». Elle a interrogé quinze équipes de projet multiculturelles pour conclure que les conflits dans ce type d'équipe ne surviennent pas nécessairement à cause des différences culturelles.

Ainsi, les études de Celia Marlène (2008), théoriques et pratiques, ont permis de dresser le profil du gestionnaire de projet idéal. Toutefois, on a relevé quelques points faibles considérés comme perspectives de recherche. D'abord, la majorité (75%) des répondants œuvrent dans le domaine des technologies de l'information. De plus, la plupart des équipes étaient biculturelles, c'est-à-dire formées de deux cultures, ce qui ne permet pas de les appeler multiculturelles. De ce fait, nous avons décidé de développer une étude sur le sujet en interrogeant des équipes combinées de plus de deux cultures dans divers domaines.

L'objectif principal de notre recherche est de déceler les défis rencontrés par les gestionnaires de projet dans la gestion des équipes multiculturelles en s'interrogeant sur les

facteurs qui peuvent rendre son rôle plus complexe. Notre démarche a consisté à analyser les défis en équipe monoculturelle dans un premier temps et les défis en équipe multiculturelle dans un deuxième temps. Selon nous, cette démarche nous permet de comparer le résultat dans les deux types d'équipe et d'en avoir une vision plus claire.

Pour répondre à notre objectif, le travail se composera de trois chapitres que nous avons schématisés comme suit :



Ce travail touche un sujet d'actualité pauvre en matière d'écrits théoriques. Pour cette raison, nous allons essayer d'étudier des disciplines connexes afin de faire des corrélations avec notre sujet qui est : les défis du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle. «Le management interculturel souffre en général de la multiplicité des définitions de termes tels que culture, communication et interculturalité» (C.I. Barmeyer, 2007). De ce fait, étudier notre sujet nous amène à étudier les dimensions suivantes : culture, interculturelisme, multiculturalisme, management interculturel, communication interculturelle, culture québécoise, gestion des équipes de projet et gestion des équipes interculturelles.

Finalement, le but du présent travail n'est pas de régler les problèmes interculturels ou encore les conflits en relation avec les différences culturelles, mais plutôt de proposer ce qui peut améliorer les interactions entre le gestionnaire de projet et son équipe. Il s'agit de proposer ce qui peut permettre à celui-ci de faire face à un défi pouvant avoir des répercussions néfastes sur le projet et sur la motivation de l'équipe.



## CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Il est nécessaire de définir les concepts clés de notre sujet afin de nous aider à «bâtir le cadre théorique de la recherche, d'identifier les manques ou sujets non traités dans les précédentes recherches, (...)» (Gavard-Perret, Marie-Laure et Al, 2008) et formuler le cadre méthodologique dans le chapitre suivant.

### 1. DÉFINITION DES CONCEPTS

Notre sujet traite la gestion des équipes de projet multiculturelles d'où la nécessité de définir les concepts suivants : le défi, la culture, la diversité culturelle, le multiculturel, l'interculturel, les équipes de projet et finalement les équipes multiculturelles.

#### 1.1 Notion de défi

Selon le dictionnaire Larousse (2010), un défi est « un problème, une difficulté que pose une situation et que l'on doit surmonter ».

Le dictionnaire Reverso<sup>2</sup> nous donne deux définitions. La première réfère le défi à la «provocation à un combat singulier». La deuxième considère le défi comme une «déclaration provocatrice, par laquelle on exprime à quelqu'un qu'on le juge hors d'état de faire quelque chose».

D'un point de vue personnel, le défi est ce qui pose problème dans la gestion du gestionnaire de projet. Par problème, on signifie une situation ardue qui rend le gestionnaire de projet malaisé. Le défi ne peut être surmonté par des compétences techniques habituelles, il demande d'autres compétences et connaissances personnelles.

---

<sup>2</sup> <http://littrereverso.net/dictionnaire-francais/definition/defi/19982>, site consulté le 5 avril 2010

À titre d'exemple, un gestionnaire de projet peut gérer à distance une équipe de quatre personnes chacune provenant d'une culture différente. La situation en tant que telle est un défi pour le gestionnaire de projet qui se trouve contraint de gérer la diversité culturelle à distance. Le problème réside dans le fait qu'il doit amener les membres de l'équipe à communiquer de façon à ce qu'ils se comprennent et réalisent l'objectif commun du projet. Le gestionnaire de projet se trouve devant un défi dans la coordination et la constitution d'un esprit d'équipe commun. C'est ainsi qu'il doit posséder une forte capacité d'adaptation dans un milieu de diversité culturelle.

## 1.2 Notion de culture

Les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition standard de la culture. Des sciences sociales aux sciences de la gestion, elle change de particularité. D'ailleurs, «en 1952, Kroeber et Kluckhohn identifiaient déjà 160 définitions sensiblement différentes de la culture dans la littérature» (Duchastel, 2007). Quelques auteurs réfèrent la culture aux comportements communs des individus. D'autres la définissent comme un aspect social qui comprend les valeurs et les croyances communes et des auteurs lui accordent une définition regroupant les deux aspects psychique et social.

Selon S. Chevrier (2000), «le mot culture, dérivé du mot culte, avait désigné à l'origine un hommage rendu; il fut ensuite appliqué au travail du sol, puis étendu au développement et au raffinement des manières. Au 19<sup>ème</sup> siècle, le terme commençait à désigner l'aspect intellectuel et esthétique de la civilisation quand Tylor s'empara du mot et lui conféra un nouveau sens».

En effet, au 19<sup>ème</sup> siècle, *Tylor*, premier professeur d'*anthropologie* à Oxford a choisi le mot culture pour désigner l'objet de ses études. C'est l'invention du concept scientifique de culture. Il publia en 1871 l'ouvrage intitulé «Primitive Culture» (Désiré Loth, 2006) qui contient la définition suivante :

« La culture ou civilisation, pris dans son sens ethnologique le plus étendu, est cet ensemble complexe composé par la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la loi, les coutumes et toutes autres compétences ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société».

Selon la définition donnée par Tylor, la culture regroupe l'ensemble des connaissances acquises. Ces connaissances peuvent être d'ordre religieux, artistique, traditionnel, etc. qui sont partagés par les membres d'une société.

Quant à Hofstede (1987), le psychologue néerlandais, nous retenons de lui la définition suivante :

«La culture est la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre». Ainsi, c'est «un acquis commun constituant un ensemble de normes : normes de valeurs, normes de comportements et normes de créations matérielles».

Pour Hofstede (1987), ce pionnier dans les études sur le management des différences culturelles, la culture est acquise et non innée. Elle permet de distinguer les membres d'une catégorie par rapport à une autre non semblable. On peut en déduire qu'il existe des différences culturelles et des similitudes qui distinguent un groupe d'un autre.

Dans le même ordre d'idées, les auteurs C. Barette , E. Gaudet et D. Lemay (1996) définissent la culture comme un «ensemble des éléments appris en société par les membres d'une société. Ces éléments sont des actions, des pensées (des raisonnements, croyances, sentiments, sensations) et des perceptions».

La culture est donc propre à un groupe d'individus (une société) et ne concerne pas une personne seule. «Elle est acquise par l'éducation, la formation et l'apprentissage social au sein d'une communauté. Elle ne relève donc ni de caractéristiques personnelles d'un individu, ni de caractéristiques universelles de la nature humaine» (Benoît Théry, 2002).

Une autre définition qui regroupe les aspects psychique et social nous a été donnée par D. W. Winnicott (Yih-Teen Lcc, Vincent Calvez et Alain-Max Guénette, 2007). Celui-ci «désigne la culture comme un espace intermédiaire articulant le code psychique personnel (par exemple la structure des identifications,...) et le code social (systèmes de croyances, valeurs). Chaque culture définit des données telles que forme d'habitat, rythme de vie, habitudes alimentaires (...). Ces caractéristiques renvoient à un groupe d'appartenance et sont visibles pour qui est en dehors du groupe. Les membres du groupe ne les perçoivent pas ou peu, puisqu'ils se renvoient les mêmes images en miroir».

Les aspects psychique et social dans cette définition désignent un code partagé entre les membres d'une société. Ce code est composé de caractéristiques considérées comme des points de ressemblance entre ces membres et des points de dissemblance avec les sociétés externes.

La culture a été aussi définie comme un médium qui correspond aux «informations caractérisant la provenance culturelle de l'émetteur du message et le vecteur de diffusion, l'interface grâce à laquelle ces informations seront communiquées» (N. D'Almeida, 2001). Il s'agit ici d'un langage commun exprimé dans un message qui peut être décodé facilement par le récepteur puisqu'il partage les mêmes caractéristiques culturelles que l'émetteur. Si le message est formulé dans une culture différente de celle du récepteur, celui-ci éprouvera des difficultés à le comprendre.

L'auteur Benoît Théry (2002) fournit une définition qui se rapporte au savoir. Pour lui, la culture est un «ensemble de valeurs, des savoirs et des modes de pensée, des techniques et des modes d'expression et de communication (en particulier le langage) qui sont communément partagés par une collectivité ou une population». Selon cette définition, le savoir désigne tout ce qu'on a appris dans une population avec qui on partage les mêmes connaissances. Il est le noyau de la culture et comme Herriot<sup>3</sup> l'a défini : «la culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié».

---

<sup>3</sup> Tiré du site [www.devoir-de-philosophie.com/dissertation-culture](http://www.devoir-de-philosophie.com/dissertation-culture), site consulté le 21 août 2011

Quant à Trompenaars et Hampden-Turner (2008), ils comparent la culture à un «oignon». Pour eux, la culture contient des éléments observables (la langue, l'alimentation, l'architecture, etc.) et des éléments du noyau (les postulats qui touchent à l'existence). Lors d'un échange entre individus de différentes cultures, les premières dissemblances relevées se rapportent à ce qui est observable. Les différences en matière de conception des problèmes et des modes de fonctionnement viennent après une longue interaction.

Ce que l'on peut retenir de ces différentes définitions est que :

- La culture est partagée par un groupe de personnes et apprise dans la société;
- Elle regroupe les caractéristiques religieuses, politiques, psychiques, artistiques, comportementales et sociales;
- Elle représente des similitudes partagées par les membres d'une société qui sont perçues comme des différences culturelles par les autres sociétés;
- Elle est un médium qui facilite la communication à l'intérieur d'un groupe;
- Les dissemblances de niveau organisationnel ne sont pas observables lors d'un premier échange.

Nous observons aussi que les auteurs cités ci-dessus s'entendent tous sur le fait que la culture est partagée par un groupe d'individus. Le groupe partage des habitudes de vie, des valeurs, des croyances, une langue, etc. Ces similitudes sont perçues comme des différences culturelles lorsque des individus proviennent de groupes différents.

Toutefois, la définition donnée par Hofstede (1987) nous inspire le plus. Il ajoute à la notion de culture les concepts de similitude et de différence, qui signifient partage de valeurs entre les membres d'un groupe d'une part, et distinction dans les modes de pensées et de comportement entre les différents groupes ethniques d'une autre part. Ceci permet de distinguer une culture par rapport à une autre et de comparer le comportement d'un individu d'une culture à l'autre.

Le concept de culture a donné naissance à de nouveaux termes utilisés souvent dans divers domaines comme le management. Il s'agit des notions de diversité culturelle, de multiculturel, et d'interculturel.

### **1.3 Notion de diversité culturelle**

Avant de définir la diversité culturelle, il importe de définir la diversité tout court.

« La diversité est un terme utilisé souvent pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. ... [La diversité] comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et les connaissances diverses des individus» (Emploi Québec, 2005). Elle représente ainsi un ensemble de «caractères qui distinguent une chose d'une autre. Elle qualifie une relation d'altérité entre deux êtres» (S. Lainé, 2004).

La diversité culturelle, quant à elle, se rapporte aux différences d'ordre culturel et linguistique. « Elle se définit par les relations et les communications entre les individus de différentes cultures. Elle se manifeste dans la juxtaposition et l'intégration en société du groupe majoritaire et des différents groupes minoritaires. La diversité culturelle met l'accent sur la présence de minorités visibles et de minorités culturelles» (Emploi Québec, 2005).

Selon Désiré Loth (2006), l'un des principaux avantages potentiels de la diversité culturelle serait l'obtention de synergies grâce à la combinaison créative des différentes approches culturelles dans la résolution de problèmes donnés. Adler (1994) a démontré le lien entre la synergie et la diversité. Le rapport entre les deux est que «la synergie culturelle mise sur les similitudes et estompe les différences pour donner plus d'efficacité aux activités et aux systèmes humains. La diversité elle-même, mise au service de l'action

commune, vient accroître le pouvoir de résoudre les problèmes». Autrement dit, la synergie culturelle met l'accent sur la gestion des conséquences de la diversité culturelle au lieu d'éliminer cette diversité même.

D. Loth (2006) et N. Adler (1994) ne sont pas les seuls auteurs qui ont cité les avantages de la diversité culturelle, Sylvie Lainé (2004) la considère comme source de force et d'évolution. De même, Barmeyer (2007) perçoit la diversité culturelle en tant que potentiel de synergie et des chances significatives. Elle n'entraîne pas nécessairement des dysfonctionnements ou des problèmes. Néanmoins, elle est souvent appréhendée comme un obstacle plutôt qu'un enrichissement.

En revanche, il y a des auteurs qui perçoivent la diversité comme une menace. D'ailleurs, pour Edward T. Hall (cité par Barmeyer, 2007), la diversité culturelle peut conduire à des désorientations et des malentendus lors de l'interaction entre individus de sociétés différentes. Sylvie Chevrier (2000) a fait le point sur les problèmes engendrés par la diversité culturelle dans les équipes de projet. L'idée est que l'absence de gestion de la diversité culturelle est susceptible de créer des problèmes, des irritations et des difficultés de compréhension en équipe de projet.

#### **1.4 Notion de multiculturel**

La première définition que nous avons cherché à avoir est celle donnée par le dictionnaire «Le Petit Larousse» (2010). Celui-ci définit le multiculturel comme « ce qui relève de plusieurs cultures». Il y a donc pluralité de cultures.

Selon Sylvie Lainé (2004), on parle de "multi" lorsque des personnes vivent dans une organisation multiculturelle et acceptent les différentes cultures de leur collectivité. Ainsi, il ne faut pas confondre le terme «multiculturel» avec «multiculturalisme».

La notion de multiculturel désigne l'existence de plusieurs cultures dans un contexte donné. C'est considéré comme un « système où cohabitent plusieurs cultures qui préservent chacune leurs particularités » (Michel Moral, 2004). Le multiculturalisme, initié au Canada en 1971, est « une politique mise en place pour répondre aux revendications de la minorité québécoise et des autres groupes minoritaires, autochtones ou issus de l'immigration » (Denys Cuche, 2004).

Nous retenons ici que la notion de multiculturel réfère à l'état de plus de deux cultures dans un contexte donné. Le multiculturel n'a pas de lien avec le multiculturalisme qui a une signification politique.

### **1.5 Notion d'interculturel**

Selon le dictionnaire «Le Petit Larousse» (2010), l'interculturel signifie « ce qui concerne le contact entre différentes cultures ». Il y a donc interaction entre individus de cultures diverses. Autrement dit, « les cultures s'interpénètrent et se croisent » (S. Lainé, 2004).

S'il y a une séparation à faire entre les notions de multiculturel et de multiculturalisme, nous trouvons la même distinction entre la notion d'interculturel et d'interculturalisme.

L'interculturel, selon les auteurs C. Barette, E. Gaudet et D. Lemay (1996), « peut s'entendre comme la communication entre des personnes appartenant à des cultures différentes ». C'est l'« ensemble des connaissances et pratiques développées dans les situations culturellement hétérogènes » (Michel Moral, 2004). L'interculturalisme est une « idéologie qui prône une approche multiculturaliste universelle, s'adressant autant à l'ethnie majoritaire, confrontée à de nouvelles cultures, qu'aux ethnies minoritaires ... » (C. Barette, E. Gaudet et D. Lemay, 1996).

L'interculturalisme, selon le Réseau international sur la politique culturelle (RIPC)<sup>4</sup>, c'est «l'interaction entre les cultures, l'échange et la communication où une personne accepte la réciprocité de la culture de l'autre. Le préfixe "inter" suggère l'interaction, le partage, la complémentarité, la reconnaissance de la culture de l'autre, sans qu'elle ne soit mélangée à d'autres cultures ou à la culture du pays hôte, qu'on appelle aussi culture normative».

Nous retenons encore une fois qu'il importe de faire une distinction entre 'interculturel' et 'interculturalisme'. L'interculturel, selon P. Deval (1993), c'est «la prise de conscience que certains modes d'organisations, certains symbolismes, voire certaines techniques sont plus adaptés à des cultures qu'à d'autres». L'interculturalisme a une connotation politique dont on ne tient pas compte dans notre travail.

### **1.6 Multiculturel ou interculturel?**

Les deux notions portent à confusion, il s'agit pour nous d'une question d'ambiguïté qu'on a cherché à comprendre pour limiter notre champ de recherche. Comme le souligne Equilbey (2004), «la notion d'interculturel se différencie de celle de multiculturel (...) qui correspond simplement à la juxtaposition de cultures dans un contexte donné (...). Alors que le management interculturel peut se définir comme la mise en œuvre et l'animation d'équipes constituées de personnes relevant de cultures différentes».

Selon cet auteur, il y a une différence significative entre les deux notions. La première traduit la présence de plus de deux cultures dans l'équipe. Dans la deuxième, on fait référence au contact et à l'interaction entre différentes cultures.

Nonobstant cela, la plupart des auteurs étudiés ont traité des équipes multiculturelles dans le cadre du management interculturel. L'auteure Nancy Adler (1994), bien qu'elle ait nommé son livre "Comportement organisationnel, une approche multiculturelle", a parlé

---

<sup>4</sup> [http://www.incp-npc.org/meetings/2002/newissues\\_1.shtml](http://www.incp-npc.org/meetings/2002/newissues_1.shtml), site consulté le 7 octobre 2009.

du management interculturel (exemple de citation : «le management interculturel est une discipline qui étudie le comportement des gens»). Ainsi, elle a étudié les problèmes de gestion des équipes multiculturelles (voir page 151, Adler, 1994).

Aussi, les auteurs Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux (2003) parlent d'équipes multiculturelles dans leur ouvrage "Management interculturel" (exemple de citation : « les équipes multiculturelles doivent apprendre à faire la lumière sur les différences»).

Sylvie Chevrier (2000) parle d'équipes multiculturelles dans son livre intitulé "le management des équipes interculturelles" (exemple : phrase à la page 166 «les équipes multiculturelles sont susceptibles ...»)

Finalement, les auteurs Trompennars & Hampden Turner (2008) ont nommé leur livre "L'entreprise multiculturelle : Le livre de référence sur le management interculturel". Le titre en témoigne car les auteurs ont étudié l'entreprise «multiculturelle» dans le management «interculturel».

En conclusion, et d'un point de vue personnel, nous ne faisons pas de distinction entre multiculturel et interculturel. On part de l'hypothèse que, en "équipe multiculturelle" ou en "équipe interculturelle", il y a existence de plusieurs cultures. C'est ainsi que nous allons traiter les équipes multiculturelles dans le cadre du management interculturel.

### **1.7 Notion d'équipe de projet**

Selon Richard Pépin (2006), «une équipe est tout d'abord un groupe, et un groupe est bien plus qu'un simple rassemblement de personnes. Les groupes peuvent réunir entre deux et plusieurs centaines de personnes, alors que les équipes comprennent habituellement moins de quinze membres».

Une autre distinction entre un groupe et une équipe réside dans le fait que les membres du premier «se réunissent, habituellement, pour partager de l'information,

présenter des perspectives (...) alors que les membres d'une équipe se rencontrent pour résoudre des problèmes dans une atmosphère encourageant les discussions ouvertes» (R. Pépin, 2006).

R. Pépin (2006) n'est pas le seul qui fait une distinction entre «groupe» et «équipe». Roy (1999, cité par Geneviève Demers, 2007) réfère le terme «groupe» à un rassemblement d'individus. Il peut s'agir d'un regroupement au sein d'une famille ou autre. Le terme «équipe» implique la présence d'un «esprit de corps» qui supplante la somme des individus tandis que le groupe est plus large. Cette définition est du même principe que celle donnée par Pépin (2006).

Nous retenons de la distinction entre le groupe et l'équipe que le premier peut être formé pour un simple échange d'information alors que l'équipe est réunie dans le but de fournir un ou des livrables. Un livrable peut être une solution à un problème, un produit, un service ou autre. Nous considérons cette dimension comme première définition de l'équipe de projet. Celle-ci est donc formée pour livrer avec des objectifs précis. Pour ce faire, il y a un partage de tâches et de responsabilités entre les membres de l'équipe.

Effectivement, une équipe de projet «se compose de personnes auxquelles des rôles et des responsabilités sont attribués pour mener le projet à son achèvement» (PMBOK, 4e édition, 2008). Par définition, l'équipe de projet est composée de «personnes qui consacrent tout ou partie de leur temps pour réaliser, conduire et piloter la maîtrise d'œuvre du projet» (Thierry Picq, 1999).

Les membres de l'équipe n'exercent pas les mêmes rôles et c'est ainsi que l'attribution des tâches n'est pas pareille. «Dans chaque équipe, certains individus endossent des fonctions précises. L'équilibre entre les différents rôles exerce un effet prépondérant sur l'efficacité de l'équipe» (M. Belbin, 2006). L'idée ici est que la bonne distribution des rôles détermine, en partie, l'efficacité de l'équipe de projet.

Les équipes de projet sont des regroupements de personnes formés pour réaliser un projet à livrer à une date donnée. «Elles sont chargées de réaliser des projets bien définis à l'intérieur d'une durée limitée avant de se dissoudre. Chaque équipe de projet a une tâche unique et très spécialisée à accomplir, qu'il s'agisse de créer un nouveau produit ou service ou de construire une nouvelle usine, par exemple. Lorsque le projet est complété, les membres retournent à leurs unités fonctionnelles ou embarquent dans un nouveau projet» (R. Pépin, 2006).

### **1.8 Notion d'une équipe multiculturelle**

En gestion de projet, une équipe multiculturelle signifie «un groupe de personnes provenant de diverses cultures, qui travaillent ensemble et qui mettent leur expérience ainsi que leur vision au service de leur entreprise» (Joseph Aoun, 2004).

Une équipe multiculturelle est l'opposé d'une équipe monoculturelle dont « les membres sont issus du même contexte social et culturel et partagent les mêmes valeurs et styles de gestion et de communication » (C. Barmeyer et coll., 2008).

La différence entre les deux équipes se rapporte à la diversité culturelle. L'équipe multiculturelle regroupe des personnes ayant des bagages culturels différents, c'est à dire des valeurs, des croyances, un mode de vie et un mode de pensée différents. En effet, «dans une équipe multiculturelle, les membres viennent de différents contextes culturels. Leurs membres venant de pays divers – et ayant par conséquent moins d'éléments en commun – n'ont probablement pas la même conception du travail en équipe...» (In, op, cit).

Adler (1994) a identifié trois types d'équipes multiculturelles :

- Une équipe symboliquement biculturelle : tous les membres, sauf un, sont issus du même horizon.

- Une équipe réellement biculturelle : chacune des deux cultures est présentée par deux ou plusieurs représentants.
- Une équipe multiculturelle : les membres représentent trois cultures ou plus.

L'équipe multiculturelle se caractérise par son hétérogénéité culturelle qui présente des avantages et des inconvénients pour l'organisation et l'équipe de projet. C'est ainsi qu'elle doit apprendre à faire la lumière sur les différences qui les caractérisent sans pour autant représenter une menace : «en découvrant les dimensions adéquates au travail collectif, les membres acquièrent un vocabulaire commun et sont plus à même de comprendre les éventuels différends» (S. Shneider et J.-L. Barsoux, 2003).

## **2. MANAGEMENT D'ÉQUIPE DE PROJET MONOCULTURELLE**

Gérer une équipe de projet monoculturelle est un défi pour le gestionnaire de projet. Il doit amener les divers membres de son équipe à travailler pour l'atteinte d'un objectif commun. Le gestionnaire d'équipe de projet occupe un rôle plus important que les membres. Son rôle change à chaque étape du processus de constitution de l'équipe. C'est la raison pour laquelle nous présentons dans cette partie les compétences du gestionnaire de projet et les rôles qu'il endosse au sein de l'équipe.

### **2.1 Processus de constitution d'une équipe de projet**

Nous croyons qu'une équipe de projet est une équipe performante car elle réunit des habiletés et des compétences différentes qui font la force du groupe. Ces compétences se réunissent pour la réalisation d'un projet de façon efficace et efficiente.

«Une équipe performante se distingue des autres par rapport à la flexibilité de ses membres, leurs habiletés complémentaires, leur autonomie et leur performance

supérieure. Elle produit des résultats qui rencontrent ou dépassent les exigences fixées par les gens qui utilisent ou évaluent ces résultats» (R. Pépin, 2006).

L'auteur Henri-Pierre Maders (2000) a identifié le processus de constitution d'une équipe performante en cinq étapes : observation, cohésion, différenciation, organisation et production (voir figure 1).

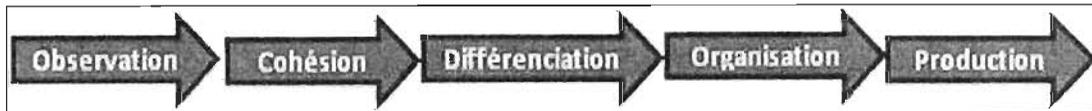


Figure 1: le processus de constitution d'une équipe performante

Source : Henri-Pierre Maders, 2000.

Le premier stade correspond à l'observation. Lors de cette phase, les personnes s'observent, d'une manière plus ou moins distante. Les personnes se retrouvent avec des coéquipiers inconnus. Le gestionnaire d'équipe doit faire en sorte que les personnes se découvrent suffisamment pour envisager une coopération.

Le stade de cohésion correspond à la création des relations / liaisons entre les membres de l'équipe de projet. Le gestionnaire d'équipe doit mettre en œuvre les conditions nécessaires à la création de rapprochement entre les coéquipiers afin d'éviter les points divergents qui pourront créer des conflits.

La différenciation représente le stade où commence le travail intensif du gestionnaire de projet, donc un défi plus élevé. Il doit faire un travail de repérage et de mise en évidence des talents de chacun et d'identification des ressources clés indispensables à la réussite du projet.

Le stade d'organisation consiste à donner le rôle à chacun, organiser et former les ressources. Le gestionnaire d'équipe organise et offre la formation en fonction des ressources à sa disposition.

Rendu à la production, l'équipe de projet peut produire avec efficacité, à condition qu'une dynamique soit entretenue par le chef de projet, dynamique de succès, de motivation, de cohésion, etc.

Pour conclure, il faut dire que «l'équipe idéale n'existe pas dans l'absolu. Par contre, l'équipe performante, dans un contexte donné, résulte du dosage adéquat des profils individuels qui la composent» (Thierry Picq, 1999).

## **2.2 Les modes de management d'une équipe de projet**

«Le management d'équipe renvoie aux différents aspects de la conduite des équipes, c'est-à-dire la définition et la gestion de leurs dimensions structurelles (tâche, composition, organisation, réseau et mode de communication) mais aussi des processus (normes, processus d'influence, conformité et innovation, gestion des conflits). Le management d'une équipe relève d'une fonction d'encadrement et de gestion du contexte que constitue le groupe, et non la simple manipulation de ses composantes» (F. Allard-Poesi, 2006).

Dans ce sens, le bon gestionnaire d'équipe de projet doit avant tout être capable de changer de rôle et de mode de management. «Il devient négociateur en étant proche de ses collaborateurs, ouvert à leurs craintes et attentes. Il est diplomate quand il s'agit d'obtenir des ressources auprès de la direction. Comme décideur, il est à l'écoute des nouvelles idées et est capable de décider pour passer à l'étape suivante. Et enfin, il devient organisateur pour assurer un bon fonctionnement du projet» (Michel Petit, 1999).

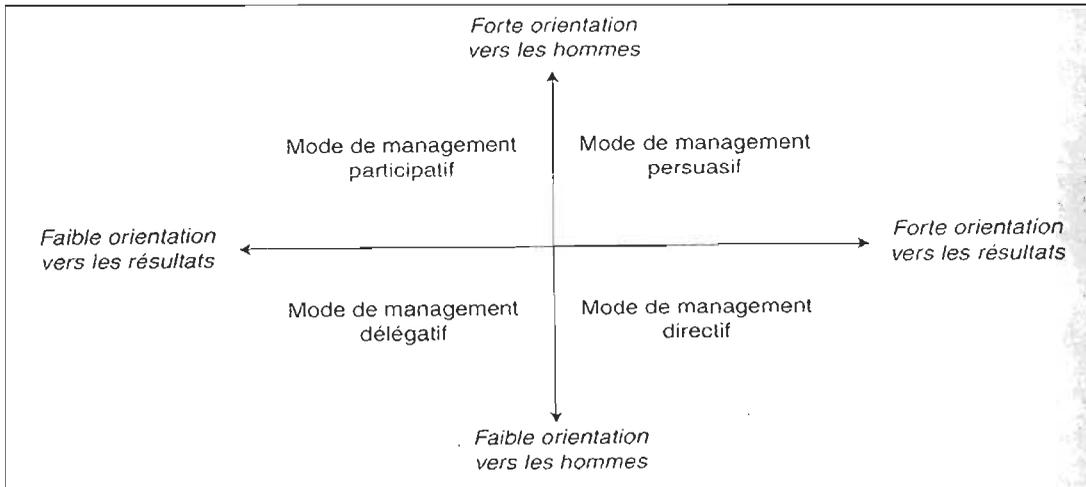


Figure 2: les modes de management

Source : Michel Petit, 1999

Le mode de management est donc le registre privilégié qu'utilise un responsable pour ses collaborateurs, dans un contexte donné, en fonction de leur niveau de maturité ou en fonction de l'état d'avancement d'un projet donné.

### 2.3 Les compétences du gestionnaire d'équipe de projet

«Un gestionnaire doit savoir constituer une équipe de talents, en orchestrer harmonieusement les missions afin que leurs compétences soient mises en valeur au maximum et de façon complémentaire» (Bin Gao, 2002).

Une première compétence qu'on doit trouver chez un gestionnaire d'équipe de projet est de savoir choisir les membres de son équipe. Il doit réunir les capacités essentielles pour l'accomplissement du projet. En plus, il doit être capable de bien utiliser les compétences des membres de son équipe de façon à diviser adéquatement les rôles de chacun.

Il faut prêter une attention particulière au regroupement des compétences car «l'interaction d'individus efficaces ne produit pas nécessairement une équipe efficace» (R.R. Blake, J.S. Mouton, R. L. Allen, 1988). L'idée est que le gestionnaire d'équipe de projet ne doit pas se contenter de réunir des personnes compétentes pour réussir le projet, il doit posséder des qualités susceptibles de lui permettre de bien user ces compétences.

Comme compétences essentielles chez un gestionnaire de projet, Thierry Picq (1999) en a cité quelques unes :

- Faire évoluer rapidement son mode d'intervention en fonction de la progression d'un projet;
- Être capable de convaincre, entraîner et fédérer autour des modalités de fonctionnement fluctuantes dans le temps;
- Savoir prendre le recul et communiquer sur un processus;
- Posséder une vision historique suffisante du projet.

Ces compétences sont essentielles pour un gestionnaire d'équipe de projet mais il existe d'autres compétences personnelles plus que techniques comme être à l'écoute de ses collaborateurs, être capable d'adapter son mode de management selon la situation, être proche de ses collaborateurs et avoir une vision partagée.

En résumé, «le pont indispensable à l'amélioration de la qualité du travail d'équipe est la compréhension par chacun des membres de celle-ci de la dynamique même du travail en équipe et de l'établissement des critères fondamentaux qui serviront à mesurer les performances de l'équipe» (R. R. Blake, J. S. Mouton et R. L. Allen, 1988).

## 2.4 Les rôles du gestionnaire d'équipe de projet

Diriger une équipe de projet consiste à «suivre les performances des membres de l'équipe, fournir des informations en retour, résoudre les problèmes et coordonner les modifications en vue d'améliorer la performance du projet» (PMBOK, 4e édition, 2008).

En effet, un gestionnaire d'équipe de projet partage des rôles routiniers d'un simple gestionnaire comme la planification, le contrôle ou la décision. Toutefois, le gestionnaire d'équipe de projet applique ces rôles aux contraintes du projet. Il organise selon les ressources disponibles pour la réalisation du projet, il planifie et décide pour l'atteinte de l'objectif du projet.

L'auteur Bin Gao (2002) énumère quelques rôles traditionnels d'un gestionnaire :

- Fixer les objectifs de ses collaborateurs
- Organiser le travail de ses collaborateurs
- Animer le travail de ses collaborateurs
- Contrôler ses collaborateurs
- Prendre les décisions nécessaires à l'efficacité du groupe
- Informer et favoriser toutes les formes de communication
- Évaluer ses collaborateurs et orienter leur formation
- Influencer l'évolution de carrière de ses collaborateurs

En plus des rôles traditionnels du gestionnaire, le gestionnaire d'équipe de projet réalise dans le cadre de ses tâches six autres rôles (Célia Marlène, 2008) :

- Rôle de liaison : le gestionnaire agit en tant qu'un «carrefour» entre les différents intervenants dans le but de réaliser une bonne intégration des ressources;

- Rôle de stratège : le gestionnaire fait face aux éléments incontrôlables et met en place une planification stratégique;
- Rôle de pilote : comme pilote, le gestionnaire remplit les fonctions traditionnelles comme la gestion des ressources humaines, matérielles et financières;
- Rôle de négociateur : un gestionnaire devient négociateur lors de la négociation des ressources pour la réalisation du projet qu'on lui a confié;
- Rôle de leader : le leader est la personne qui conduit et guide les autres en leur indiquant la direction à prendre, celle qui, dans un groupe, a le plus d'influence;
- Rôle de dépanneur : à la limite des incertitudes, le gestionnaire d'équipe de projet devient dépanneur en restant vigilant face aux problèmes pour proposer la solution adéquate au bon moment.

### **3. MANAGEMENT D'ÉQUIPE MULTICULTURELLE**

Le management d'équipe de projet multiculturelle n'est pas pareil à celui d'une équipe de projet monoculturelle qui est considérée comme homogène. «La diversité culturelle vient compliquer la dynamique du groupe» (Désiré Loth, 2006). Le gestionnaire de projet se retrouve devant un nouveau critère qui lui pose un défi.

#### **3.1 Les enjeux du management d'une équipe multiculturelle**

«La notion d'équipe correspond à un dispositif qui favorise la coopération et l'expression des complémentarités» (Michel Petit et coll., 1999), mais l'hétérogénéité des membres de l'équipe peut freiner la coopération, voire créer des conflits sur une base de malentendus culturels, car «les différences culturelles viennent souvent saper les meilleurs intentions et la rationalité que supposent les meilleures pratiques» (S. Shneider et J.-L. Borsoux, 2003).

Selon Sylvie Chevrier (2000), la rencontre des cultures dans le cadre professionnel n'a véritablement été reconnue comme problématique qu'à la suite des études de Geert Hofstede (1980) qui ont récusé la vision universitaire. «La diversité des cultures, de leurs produits culturels, qu'il s'agisse de la musique, de l'habillement, des habitudes alimentaires, des jeux ou des modes de relation à l'autre, exerce une fascination qui mérite d'être analysée» (Colette Sabatier et coll., 2001). La diversité attire de plus en plus de chercheurs qui ne la perçoivent pas tous de la même façon à l'étudier.

En effet, La diversité culturelle a été perçue comme menace pour quelques auteurs et comme richesse chez la majorité des auteurs (Marie Mc Andrew, rapport de recherche, septembre 1987). Un autre courant vient regrouper les deux types précédents. C'est-à-dire qu'il perçoit la diversité culturelle comme menace et richesse. «Si elle est bien exploitée, elle devient un facteur d'efficacité pour l'équipe. Par contre, si elle est méconnue ou mal gérée, elle crée des dysfonctionnements qui freinent la productivité de l'équipe» (N. Adler, 1994).

Nous sommes d'avis que la diversité culturelle peut être source de conflit entre les membres d'une équipe multiculturelle et avoir en même temps des retombées bénéfiques sur l'équipe. Elle représente ainsi un défi pour le gestionnaire de l'équipe de projet. Toutefois, la diversité peut être bénéfique pour les parties prenantes dans un projet (l'équipe, le gestionnaire et l'entreprise) si ses avantages sont bien utilisés. Elle est «source de force et d'évolution» (S. Lainé, 2004) dans un environnement où la migration est fort présente et les échanges internationaux sont de grandes envergures.

En équipe multiculturelle, le gestionnaire de projet joue les rôles traditionnels d'un gestionnaire d'une équipe homogène sauf que la diversité culturelle des membres de son équipe vient créer un nouveau défi. Ceci lui attribue de nouveaux rôles car «un bon fonctionnement n'est possible qu'à l'aide de mécanismes permettant de résoudre les conflits, ce qui est délicat dans le cas de groupes multiculturels où chacun obéit à des règles propres» (S. Shneider et J.-L. Borsoux, 2003).

Enfin, il faut rappeler que «les équipes multiculturelles qui réussissent sont celles qui parviennent à intégrer l'apport de chaque membre et savent trouver des solutions bénéfiques grâce à, et non malgré, la diversité qu'elles renferment» (Idem, in. op. cit). Le principe est qu'il faut percevoir la diversité de chaque membre comme un enrichissement pour le groupe.

### **3.2 Les effets d'une équipe multiculturelle**

Une équipe multiculturelle n'est pas une simple équipe qui est homogène. Dans une équipe homogène, les membres partagent la même culture, même si chacun a une personnalité qui lui est propre, ils partagent tous les mêmes valeurs, principes, habitudes de vie, mode de relation avec l'autre, etc.

Une équipe multiculturelle peut avoir des effets positifs et d'autres négatifs sur le groupe et l'entreprise. L'hétérogénéité du groupe peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les coéquipiers et elle peut provoquer des tensions et donc un climat tendu de travail. Par ailleurs, ces équipes peuvent être plus efficaces et performantes. La diversité culturelle peut envisager plusieurs façons de proposer des solutions à un problème donné.

L'auteur Joseph Aoun (2004) voit qu'une équipe multiculturelle peut engendrer les avantages suivants :

- Une interaction multiculturelle générant motivation et satisfaction personnelle;
- Des compétences variées et une vision universelle avec une meilleure connaissance locale;
- Une meilleure compréhension des autres et du monde;
- Un transfert d'expérience et d'expertise.

Pour cet auteur, il est nécessaire d'embaucher des équipes multiculturelles pour cinq raisons :

- 1- S'adapter à une clientèle de plus en plus diversifiée culturellement;
- 2- Prendre en compte la croissance de la migration;
- 3- Répondre à l'effervescence de la mondialisation;
- 4- Anticiper la mobilité grandissante des employés;
- 5- S'adapter à la complexité du monde.

Au Québec, qui est notre territoire d'étude, toutes ces raisons sont présentes, c'est-à-dire la clientèle diversifiée, la croissance de la migration, etc. Des équipes multiculturelles sont donc avantageuses pour les entreprises québécoises, mais quels sont les effets néfastes que ces équipes peuvent engendrer?

En effet, «les problèmes de fonctionnement du groupe multiculturel viennent de la difficulté que ses membres éprouvent à voir les situations sous le même angle, à les comprendre de la même façon et à se mettre d'accord sur une même solution» (N. Adler, 1994).

Ainsi, les inconvénients de la diversité culturelle dans une équipe résident dans le fait qu'«il est difficile de s'entendre sur une action et de parvenir à une communication réussie. Les risques d'ambiguïté et de complexité sont plus nombreux en équipe multiculturelle et il est plus difficile de converger des actions» (Célia Marlène, 2008).

### **3.3 Les qualités du gestionnaire d'une équipe multiculturelle**

Les gestionnaires multiculturels «doivent bien savoir communiquer, savoir écouter, savoir entendre leurs collaborateurs, acquérir une multi-perspectivité dans la cognition, une tolérance à l'ambiguïté dans le domaine de l'affectation, une flexibilité stratégique

dans le domaine de l'action» (E. Mutabazi et Alii, cité par N. Délangue et P. Pierre, cité dans Y.-T. Lee, V. Calvez et A.-M. Guenette, 2007)

En addition, le gestionnaire d'une équipe multiculturelle possède des connaissances sur les cultures des membres de son équipe, comme le rapport à la hiérarchie, le mode d'organisation, le style de management préféré, etc. Ainsi, il fait preuve d'être bon négociateur en gestion des conflits.

Il est important d'ajouter d'autres qualités liées à son ouverture d'esprit, sa capacité de gérer le stress et les situations ambiguës sans préjugés. «Les personnes engagées dans l'interculturel sont donc tenues d'étudier les spécificités culturelles de leurs partenaires et d'agir en conséquences» (Sylvie Chevrier, 2000).

Finalement, l'auteure Sylvie Lainé (2004) a résumé les qualités d'un gestionnaire en deux groupes : les capacités d'équilibre (la personnalité) et les capacités relationnelles (la communication). Nous les avons regroupées dans le tableau suivant :

Tableau 1: les deux groupes de compétences pour un gestionnaire en interculturel

Capacités d'équilibre	Capacités relationnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ouverture d'esprit</li><li>- Souplesse et adaptabilité</li><li>- Tolérance face à l'ambiguïté</li><li>- Résistance au stress</li><li>- Sens de l'humour</li><li>- Connaissance de soi</li><li>- Motivation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Goût du contact</li><li>- Compétences de communication</li><li>- Compétences d'écoute</li><li>- Compétences de négociation</li><li>- Intérêt pour les personnes</li><li>- Compétences linguistiques</li><li>- Compétence sociale (courtoisie)</li></ul>

### 3.4 Les rôles du gestionnaire d'une équipe multiculturelle

Un gestionnaire d'équipe est responsable de la réussite de son projet en respectant la triple contrainte : coût, prix et délai. Il est en même temps responsable de ses collaborateurs, c'est à lui de savoir utiliser leurs compétences dans la bonne division des

tâches et des rôles de chacun. Il doit créer un climat convivial de travail et gérer les malentendus entre les coéquipiers.

Un gestionnaire d'équipe multiculturelle remplit les mêmes fonctions qu'un gestionnaire d'équipe homogène sauf qu'il est en présence d'une spécificité différente : la diversité culturelle des membres de l'équipe de projet. Dans ce cas, «la culture n'est pas une contrainte : c'est un élément de gestion» (P. Deval, 1993). En d'autres termes, la culture devient un élément que le gestionnaire d'équipe de projet doit gérer comme toute ressource à gérer dans un projet.

La diversité peut «favoriser la créativité et le développement personnel, elle recèle aussi un fort potentiel de dysfonctionnement» (Noël Équibey, 2004). De ce fait, Joseph Aoun (2004) nous a énuméré plusieurs rôles qui s'appliquent au gestionnaire d'une équipe multiculturelle :

- Assurer une bonne communication interculturelle;
- Assurer une cohérence du groupe;
- Favoriser l'échange;
- Faciliter les relations;
- Installer un climat de confiance;
- Anticiper les crises pour les gérer.

Afin de réaliser ces rôles, le gestionnaire de projet doit posséder des connaissances minimales sur les styles culturels des membres de son équipe. Ces connaissances vont lui permettre d'analyser avec pertinence les actes et les comportements des membres de son équipe et faciliter la mise en place d'une cohérence de groupe.

## 4. LES STYLES CULTURELS

L'existence d'une multiplicité de cultures implique l'état de différents styles culturels. Un style qui diffère d'un village à l'autre, d'un pays à un autre et d'un continent à un autre.

Un style culturel selon C. Barmeyer (2007) est un «mode humain et concret de s'exprimer et d'agir, se traduisant par des caractéristiques et des modèles semblables, qui réapparaissent dans certaines variantes à l'occasion de processus d'interaction au sein du groupe ou de sociétés en interdépendance».

### 4.1 Le style culturel nord-américain

Le style culturel nord-américain regroupe les États-Unis et le Canada. En effet, «le management canadien partage avec le management américain un certain nombre de caractéristiques, et en premier lieu le rôle du libre échange dans l'économie» (Olivier Meier, 2006).

En réalité, le style nord américain dispose de ses propres caractéristiques dans le monde des affaires qui le différencie des autres styles. «L'entreprise américaine ne privilégie pas la hiérarchie car elle s'apparente à un moyen d'accession sociale liée à l'ancienneté. L'organisation de travail est donc faite par cellules au sein desquelles évoluent des collaborateurs à niveau hiérarchique égal, mais l'animateur est celui qui reçoit une responsabilité déléguée» (Philippe Deval, 1993).

Au Canada, ce style culturel comprend deux langues officielles qui ont un effet significatif sur le style de management. Puisque le sujet de notre étude touche une région où ces deux langues sont parlées, nous portons un intérêt distinctif à étudier cet effet sur le mode de management.

Selon C. Barmeyer (2007), plusieurs études se sont intéressées aux différences de mentalité entre anglo et franco-canadiens. Une enquête de l'école des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC) et la Queen's University à Kingston auprès de 1000 gestionnaires fait apparaître des écarts entre Canadiens francophones et anglophones quant à leur motivation pour le travail. «La différence réside dans le fait que les managers francophones attachent beaucoup de valeur à l'épanouissement personnel et à des relations professionnelles cordiales alors que les managers anglophones préfèrent la liberté de décision et la carrière» (J.-M. Toulouse, J.-L. Belland et D. V. Nightingale, 1975, cité par C. Barmeyer, 2007). Il importe alors, en présence du style culturel nord-américain, de faire la distinction entre la culture anglo et franco-canadienne.

#### **4.2 Le style culturel latino-américain**

Le style culturel latino-américain se distingue par son attachement à la tradition, à la terre, à son intelligence émotionnelle, celle de passion arbitraire, irrationnelle et compulsive» (C. A. Rabassò et F. J. Rabassò, 2007). Dans ce style culturel, on attribue la notion de succès personnel au respect des traditions et aux valeurs du groupe. «Les racines culturelles sont préservées grâce aux rapports affectifs, émotionnels et de dépendance : relations paternaliste entre le chef et ses subordonnées, le gérant et les ouvriers, le dominateur et le dominé. Ce qui entraîne des rapports ambigus et imprévisibles» (In op. cit.)

#### **4.3 Le style culturel européen**

Le style culturel européen aurait pour caractéristiques fondamentales «le sens de la responsabilité sociale des entreprises, la négociation interne, le souci de l'individu, des systèmes de gestion peu formalistes, ainsi qu'une certaine capacité à gérer la diversité» (Bloom et Al, 1994, cité par S. Chevrier, 2000).

Même si on parle de «style culturel européen», il faudra, à notre sens, analyser le style par pays car chaque pays d'Europe a ses particularités et ne les partage pas avec le reste du continent.

En France, par exemple, les gestionnaires ont un besoin relativement réduit d'informations supplémentaires, tandis que les Allemands en ont besoin beaucoup (C. Barmeyer, 2007).

«Les Français voient l'entreprise comme un système social de personnes, avec une organisation hiérarchique, dans lequel la structure se définit selon le statut ou les niveaux d'autorité. En Allemagne, il existe un besoin plus marqué de structuration des activités en tâches et objectifs qui peuvent toutefois être efficacement réalisés indépendamment d'une autorité supérieure» (in. op. cit). En Suède, «la répartition du pouvoir est égalitaire et la qualité des relations et du bien être collectif prime» (S. Shneider et J.-L. Barsoux, 2003). L'Italien, par contre, «privilégie le raisonnement inductif et cherche le rapport émotionnel dans toute relation de travail» (Philippe Deval, 1993).

#### **4.4 Le style culturel africain**

La culture africaine est «fondée sur une conception familiale de l'entreprise et résulte de relations sociales de type patriarcal» (E. Manguelle, 1991, cité par Meier, 2006).

En Afrique, «la parole a une valeur sacrée et l'oralité est un des aspects intercontinental et interethnique. C'est l'instrument par lequel on peut établir une confiance entre les individus. Le respect de la parole donnée détermine tout un système de connivence» (C. A. Rabassò et F. J. Rabassò, 2007).

Selon Olivier Meier (2006), le style africain repose sur des liens hiérarchiques forts marqués par des comportements de type paternaliste et protecteur à l'égard des

collaborateurs de l'entreprise. Ce modèle d'entreprise tend par conséquent à favoriser la cohésion et à donner à ses membres une impression de sécurité et de force.

On retient donc que ce style culturel africain est conçu de respect : de la famille, de la religion, de l'histoire et des traditions. Le non respect de cet ordre cosmique peut induire à un malentendu, un conflit voire une crise dans le système social. La hiérarchie est fort présente ce qui donne deux groupes de personnes dans l'entreprise : les preneurs de décision et les exécuteurs.

#### **4.5 Le style culturel asiatique**

Le style culturel chinois tout comme le japonais, le coréen et le reste des styles asiatiques ont pour fondement la tradition confucéenne. «Les principales différences entre les pays asiatiques résident dans les pratiques stratégiques employées en matière d'affaires, de négociations interculturelles et dans leurs différents systèmes de distribution» (C. A. Rabassò et F. J. Rabassò, 2007).

Ainsi, «la tradition culturelle asiatique structurée par (...) la faculté de s'adapter aux changements pour assurer la pérennité du collectif (...), le conservatisme et l'immobilisme issus de la pression exercée sur les individus pour qu'ils se conforment au groupe social» (Sylvie Chevrier, 2000).

En Asie, l'entreprise a une dimension sociale très forte et favorise des relations d'interdépendance entre les membres de l'organisation : «le dirigeant doit veiller au bien-être de ses salariés qui en retour lui doivent loyauté, solidarité et discipline» (O. Meier, 2006).

## 5. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le management interculturel «c'est la capacité à adapter sa communication, sa négociation et son leadership au contexte culturel [...]. La méconnaissance de ce domaine peut entraîner des erreurs lourdes de conséquences» (Benoît Théry, 2002).

### 4.1 Signification du management interculturel

Le management, tout court, signifie «l'ensemble des stratégies, modes d'approche du marché, modes de gestion et modes de conduite des hommes dans une organisation professionnelle. Le management interculturel est généralement entendu au sens du management mais en privilégiant les formes du management les plus en relation avec les personnes et les groupes humains» (Benoît Théry, 2002). Il peut ainsi se définir de façon simplifiée comme «l'ensemble des stratégies ou modes de gestion des hommes ou des marchés qui prennent en compte les cultures nationales des interlocuteurs (clients, personnels, partenaires, etc.)» (In op. cit).

Cette définition met en lumière deux notions importantes qui sont la gestion des hommes et la culture. Toutefois, «le management interculturel souffre en général de la multiplicité des termes tels que culture, communication et interculturalité» (C. I. Barmeyer, cité dans Y.-T. Lee, V. Calvez et A.-M. Guenette, 2007).

Nonobstant l'utilisation de divers termes dans la définition du management interculturel, nous limitons notre intérêt de recherche aux deux notions de la culture et de la gestion des personnes. L'objectif étant de comprendre le management de l'interaction entre les personnes provenant de multiples univers culturels.

Dans cette perspective, les auteurs P. Dupiez et S. Solongue (2002) (cité par C. I. Barmeyer, 2007) nous donnent la définition suivante :

«Le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux»

Puisque notre sujet concerne les équipes de projet multiculturelles, Sylvie Chevrier (2000) donne une définition plus spécifique. Selon elle, «le management interculturel consiste essentiellement à animer des équipes formées de plusieurs cultures». De ce fait, «on a associé le concept de gestion d'équipe au management interculturel ce qui donne un autre rôle au manager qui est la médiation interethnique visant à diminuer les blocages entre individus et à obtenir le consensus minimum» (Noël Équibey, 2004).

En conclusion, le management interculturel est une forme de management qui exige la prise en compte de la culture et de la diversité culturelle dans la gestion des ressources humaines.

#### **4.2 Les approches du management interculturel**

Après avoir défini le management interculturel, il est temps de présenter ses différentes approches. En fait, ce type de management regroupe deux grandes écoles : l'école des culturalistes et celle des universalistes.

Selon Sylvie Chevrier (Séminaire Vie des Affaires, séance su 5 janvier 1996), c'est en 1994 qu'émergeait les deux grandes approches quand Philippe D'Iribarne, Jean-Louis Beffa et Erhard Friedberg débattaient à l'École de Paris.

La différence entre les deux approches est que l'approche culturaliste fait état d'un puissant lien entre cultures et modes de management. Les auteurs de cette école «se demandent par quel mécanisme de transformation, des individus, à la nature identique au

départ, finissent par acquérir différents types de personnalité» (Désiré Loth, 2006). L'approche universaliste, quant à elle, «porte moins d'intérêt aux nationalités. Les auteurs de cette école voient le monde des affaires gouverné par des intérêts partout similaires» (Elizabeth Bourguinat, 1998).

L'approche culturaliste «cherche à examiner la culture sous l'angle des comportements de ses membres» (Désiré Loth, 2006). Dans ce cas, «la gestion de projets interculturels apparaît comme une entreprise délicate nécessitant sans cesse un processus de traduction culturelle à défaut de quoi elle semble vouée à l'incompréhension, au conflit et finalement à l'échec. Cette traduction consiste à reporter au sens des pratiques dans le contexte d'une culture et à définir d'autres pratiques mais revêtant la même signification dans les autres cultures en jeu» (Sylvie Chevrier, 1996).

L'approche universaliste «reconnait l'existence de différentes cultures entre les partenaires, mais elle souligne que la mise en place de routines efficaces aide à maîtriser les différences» (Elizabeth Bourguinat, 1998). «Le monde des affaires est gouverné par des intérêts partout similaires. Il est donc facile d'uniformiser les pratiques à l'aide d'une culture de projet commune qui définit les règles de fonctionnement à l'intérieur du projet» (Sylvie Chevrier, 1996). Les auteurs de cette école ne donnent pas une grande importance à la culture.

Si les deux écoles ne s'entendent pas sur le même principe, ils se reprochent les points de dissemblance. «On accuse les culturalistes de vouloir faire correspondre trop systématiquement les besoins des individus à des valeurs culturelles» (Noël Équilbey, 2004). Quant aux universalistes, «on leur reproche le fait de dissimuler les échecs cuisants qu'ils rencontrent sur le terrain pour sauvegarder l'image de leur entreprise» (Elizabeth Bourguinat, 1998).

L'approche culturaliste nous inspire le plus. Puisque nous considérons que la culture représente un défi pour le gestionnaire de projet, notre analyse sera axée sur cette dernière. Nous croyons que le management d'une équipe multiculturelle nécessite la

traduction culturelle des comportements des membres de l'équipe de projet ainsi qu'une connaissance des styles culturels. C'est dans cette perspective que nous allons faire le choix du modèle théorique dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE**

Après avoir défini les concepts clés de notre travail, nous présentons dans le deuxième chapitre différents modèles du management interculturel afin de choisir notre modèle de recherche. Par la suite, nous présentons les objectifs, les questions de recherche et le choix méthodologique.

### **1. LES MODÈLES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL**

Selon C. Barmeyer (2007), les premiers modèles du management interculturel sont apparus dans les années 50. Les contacts interculturels sont nés de la croissance du nombre des travailleurs (et étudiants) Américains ou Européens dans les pays en voie de développement. De là a émergé la préoccupation par rapport aux diversités culturelles et au management de la différence. La figure 4 montre l'historique des modèles du management interculturel.

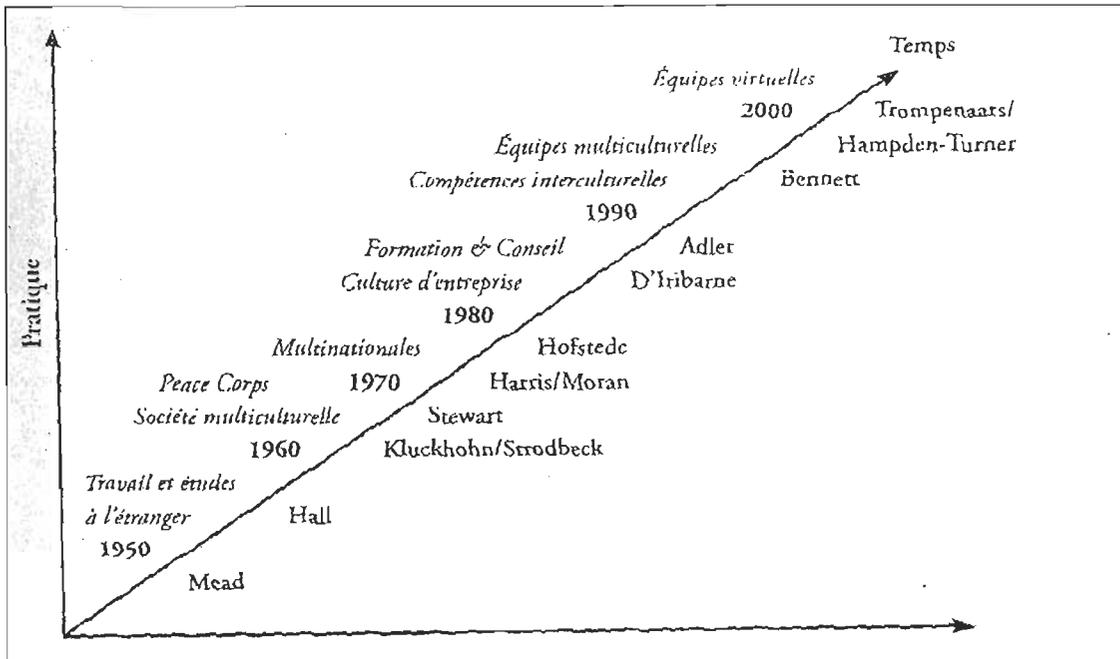


Figure 3: les modèles du management interculturel

Source : C. Barmeyer, 2007

Les modèles sont nombreux et les critères de différenciation culturelle divergent d'un auteur chercheur à un autre. Par contre, dans le cadre de notre étude, on a choisit d'étudier les modèles les plus populaires. Ces modèles sont : celui de Hall, d'Hofstede et de Trompenaars et Hampden-Turner. Ces auteurs ont la même approche que l'école culturaliste qui cherche à examiner les comportements des individus à travers la culture.

### 1.1 Le modèle de Hall

Edward T. Hall est un anthropologue américain qui s'intéresse aux relations interculturelles. Ainsi, il étudie la communication entre représentants de cultures différentes. Sa méthode est centrée sur l'observation des comportements (Désiré Loth, 2006).

### 1.1.1 La proxémie

Le concept le plus connu de cet auteur est la proxémie. Il fut présenté dans son ouvrage *The silent language* publié en 1959. Par définition, « la proxémie précise la distance physique entre deux locuteurs et le sens attribué à cette distance [...]. Chaque culture propose ainsi sa proxémie. Si vous la méconnaissez, vous créez soit un malaise, soit une frustration » (Philippe Deval, 1993).

Hall étudie la proxémie dans diverses cultures en prenant la culture nord-américaine comme référence, il évoque également la culture française, allemande, anglaise, arabe et japonaise. Il n'examine quasiment pas les cultures latines (C. A. Rabassò et F. J. Rabassò, 2007).

La proxémie distingue quatre groupes que nous résumons dans le tableau suivant:

Tableau 2: les différents groupes de la proxémie

Les groupes	Phase proche	Phase éloignée
<i>La distance intime</i>	Moins de 15 cm : distance de la relation sexuelle et de la lutte.	De 15 à 45 cm : situations d'intimité dans les lieux publics.
<i>La distance personnelle</i>	De 45 à 75 cm : on peut toucher l'autre. La vue est parfaite et on peut observer les petits détails du visage.	De 75 à 120 cm : le champ visuel permet de voir tout le corps de l'autre.
<i>La distance sociale</i>	De 120 cm à 2 m : on traite des questions impersonnelles dans des situations informelles.	De 2 à 3,5 m : dans les situations formelles, on ne peut percevoir les détails du visage.
<i>La distance publique</i>	De 3,5 à 7 m : on doit parler à haute voix, le discours est plus formel.	Plus de 7 m : cette distance est adoptée pour les personnages publics.

### 1.1.2 Monochronisme/polychronisme

Hall ne se limite pas à l'étude de la proxémique, ses études ont donné naissance à deux conceptions fondamentales de la culture qui orientent les comportements de l'individu. Par ces conceptions, on distingue : la culture polychronique et la culture monochronique.

Dans une culture monochronique, le temps est perçu et utilisé de manière linéaire, il est une route du passé vers le futur. Dans une culture polychronique, le temps sait faire preuve d'une certaine souplesse voire à l'imprévu. La référence au contexte est un autre critère qui peut différencier les deux types de cultures. « Le contexte désigne l'ensemble des informations explicites ou non qui ont trait à un événement et qui sont indissociables de celui-ci » (Désiré Loth, 2006).

Le tableau suivant résume, de façon générale, la différence entre les deux cultures selon les critères de temps et de contexte :

Tableau 3: les critères de différenciation culturelle selon Hall

Critère \ Culture	<i>Monochronique</i>	<i>Polychronique</i>
<i>Temps</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation du temps est séquentielle</li> <li>- Chaque tâche est planifiée successivement</li> <li>- Les détails sont respectés</li> <li>- Les individus prennent des mesures pour protéger leur temps, l'espace et la concentration de leur travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation du temps est souple</li> <li>- Les programmes peuvent être remis en cause</li> <li>- La flexibilité et la réactivité à l'évènement sont privilégiées</li> <li>- Les individus se protègent peu des intrusions extérieures</li> </ul>
<i>Contexte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte référence au contexte</li> <li>- L'information est implicite et informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible référence au contexte</li> <li>- L'information est explicite et formelle</li> </ul>

En conclusion, nous ne considérons pas ce modèle comme notre modèle de recherche préféré, quoique Hall fût l'un des pionniers du management interculturel. Nous trouvons que sa conception s'applique, en grande partie, aux relations sociales et publiques, avec de faibles références à la gestion de la diversité culturelle en équipes de travail.

## **1.2 Le modèle de Hofstede**

Geert Hofstede est un psychologue néerlandais qui s'est intéressé à l'étude de la culture et des différences culturelles. «Il est le premier intellectuel à étudier les interconnexions entre les cultures organisationnelles» (C. A. Rabassò et F. J. Rabassò, 2007). Entre 1967 et 1973, il a mené une étude au sein de la multinationale américaine IBM implantée dans 64 pays avec 72 filiales.

Les travaux de Hofstede sont devenus une référence internationale dans la recherche interculturelle. «Ils constituent le point de départ de ce nouveau champ du management» (Désiré Loth, 2006). Il perçoit la culture comme suit:

«Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster<sup>5</sup>»

Son approche repose sur une analyse statistique des critères culturels déterminants dans la gestion des ressources humaines. Cette analyse lui a permis de définir quatre critères de différenciation culturelle : la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, la masculinité/féminité, et le contrôle de l'incertitude.

### **1.2.1 La distance hiérarchique**

La distance hiérarchique, quand elle est forte, signifie que le pouvoir est un fait de base de société, il est exprimé par une autorité de référence. Aussi, il y a un conflit latent

---

<sup>5</sup> Citation tirée du site web : <http://www.geert.hofstede.com/>, consulté le 26 février 2010

entre ceux qui exercent le pouvoir et ceux qui le subissent. Par contre, une distance faible est exprimée par une autorité de récompense. Dans une telle culture, la consultation des subordonnées est familière avec l'absence de signes hiérarchiques. Au Canada, on note une distance hiérarchique égale à 39 sur la base d'une moyenne égale à 57<sup>6</sup>. Ce résultat place le Canada au 39ème rang sur un total de 53 pays (Hofstede, 1987). Ceci signifie que dans cette culture on exprime avec moins de crainte le désaccord avec le chef hiérarchique.

### 1.2.2 L'individualisme/collectivisme

L'auteur Sylvie Lainé (2004), en se basant sur les travaux de Hofstede, nous a bien décrit les deux cultures d'individualisme et de collectivisme.

Dans une culture individualiste, « les individus, orientés davantage sur la tâche qu'ils doivent accomplir que sur la relation avec leurs collègues, éprouvent quelques difficultés à travailler de façon harmonieuse en équipe : chacun se perçoit comme une unité indépendante plutôt que comme partie intégrante du groupe. L'esprit de cohésion n'est pas naturel, il faut se construire, puis, en admettant qu'on y soit parvenu, l'entretenir pour le maintenir » (Sylvie Lainé, 2004).

De plus, le sens individualiste privilégie les intérêts personnels dans les organisations. Il est important de respecter la vie privée qui doit être séparée de la vie professionnelle (G. Hofstede et D. Bollinger, 1987).

Au Canada, on note un indice égal à 80 de degré d'individualisme ce qui lui donne le 4<sup>ème</sup> rang. Ceci signifie que les individus ont besoins de liberté pour l'accomplissement de leurs tâches avec la possibilité de relever des défis.

---

<sup>6</sup> <http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanaglr/intmanaglr13.html>, Consulté le 5 janvier 2012.

Dans une culture collectiviste, « le travail en équipe est naturel, l'esprit de cohésion y est une aspiration que tous vont faire en sorte de concrétiser. L'accent sera mis sur l'interaction entre les personnes, avant l'accomplissement des tâches elles-mêmes » (Sylvie Lainé, 2004).

Ainsi, le sens communautaire implique un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. On privilégie les intérêts collectifs de l'organisation et le travail est accompli dans un climat de solidarité et d'entraide.

### **1.2.3 La masculinité/féminité**

« Les ressortissants des pays masculins vivent pour travailler, tandis que ceux des pays féminins, travaillent pour vivre » (G. Hofstede et D. Bollinger, 1987).

La masculinité signifie une différenciation des sexes dans les rôles socioprofessionnels alors que la féminité signifie la priorité accordée à l'harmonie relationnelle, les relations humaines sont importantes. La masculinité, contrairement à la féminité, se caractérise par ce qui suit (Benoît Théry, 2002):

- L'affirmation de soi, l'absence de pudeur;
- L'importance accordée à la réussite, à l'argent et à l'image extérieure;
- L'ambition et la volonté de réalisation personnelle.

Le Canada a enregistré une note de 52 au 24<sup>ème</sup> rang. La culture est donc féministe, les rôles sont interchangeables et les conflits sont souvent réglés par la discussion. Le climat peut avoir une influence parce que, « dans les climats froids, la survie suppose la maîtrise de différentes compétences par les hommes aussi bien que par les femmes, ce qui rend impossible une extrême inégalité entre les sexes » (G. Hofstede et D. Bollinger, 1987).

### 1.2.4 Le contrôle de l'incertitude

Selon Hofstede et Bollinger (1987), « l'entreprise combat l'incertitude d'une façon qui lui est propre selon le groupe d'hommes qui la compose ».

Le contrôle de l'incertitude signifie la volonté de se garantir du risque, qui peut se traduire par les éléments suivants (Benoît Théry, 2002) :

- ✓ L'inquiétude du futur, la peur du changement et de la différence;
- ✓ La préférence pour des structures stables et rigides, et éventuellement pour la gérontocratie;
- ✓ Le souci d'établir des procédures claires, précises et détaillées pour éviter les aléas.

Un indice égal à 48 a été attribué au Canada qui lui donne un classement au 42<sup>ème</sup> rang. Cet indice reste assez faible par rapport à la Grèce qui a marqué une note de 112 avec le plus fort indice. On peut conclure que le Canada est un pays où règne la culture avec un faible degré d'anxiété, une émotivité et une agressivité moins fortes.

En conclusion, le modèle de Hofstede est un modèle très populaire. D'ailleurs, nombreux sont les auteurs et chercheurs qui l'ont considéré dans leurs recherches. Citons à titre d'exemple : Sylvie Chevrier (2000), Christoph Barmeyer (2007), Nancy Adler (1994), Désiré Loth (2006), Célia Marlène (2008), etc. Pour cette raison et pour des raisons de différenciation et d'originalité, nous avons décidé de ne pas choisir le modèle de Hofstede.

### 1.3 Le modèle de Trompenaars et Hampden-Turner

Trompenaars et Hampden-Turner sont des auteurs chercheurs dans le domaine de l'interculturel. Pour eux, « il est important de comprendre la culture de ses interlocuteurs car il s'agit d'un sésame indispensable à une négociation réussie » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004). Ils ont identifié six caractéristiques clés qui distinguent la culture :

- Universalisme / particularisme
- Individualisme / collectivisme
- Vision d'ensemble / vision de détail
- Statut attribué / statut acquis
- Motivation exogène / motivation endogène
- Conception synchronique du temps / conception séquentiel du temps

### **1.3.1 Universalisme / particularisme**

«L'universalisme recherche l'identique et la ressemblance et il s'efforce d'imposer à tous les membres d'une classe ou de l'univers les lois de leur destinée commune» (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004).

«Le particularisme, par contre, recherche la différence, les formes de distinction uniques et exceptionnelles qui font d'un objet un phénomène incomparable et à nul autre pareil» (in. op. cit).

Il existe une multitude de dissemblances entre l'universalisme et le particularisme. On note des différences sur le plan religieux, politique et sociétal. Les cultures universalistes cherchent des absolus sur le plan moral alors que les cultures particularistes se basent sur la circonstance. Nous résumons la différence entre les deux concepts dans le tableau qui suit :

Tableau 4: la différence entre universalisme et particularisme

Universalisme	Particularisme
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La culture accepte et traite tous les arrivants sur un pied d'égalité</li> <li>- Les personnes détenant un pouvoir extraordinaire sont soumises à la loi comme n'importe quelle personne</li> <li>- Stratégie de développement des compétences de base</li> <li>- Le prix élevé détermine le caractère du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La culture célèbre ce qu'un peuple, une situation ou un évènement ont d'unique et d'incomparable</li> <li>- La culture est célèbre pour ses produits d'exception : haute couture, gastronomie, etc.</li> <li>- Les personnes ont souvent recours à la force, la coercition, l'intimidation, la mystification, la complicité et la conspiration.</li> <li>- L'individu doit une fidélité absolue à la famille élargie</li> <li>- Stratégie de la proximité avec le client</li> <li>- La qualité du produit et l'écoute du client sont sources de fidélité</li> </ul>

### 1.3.2 Individualisme / collectivisme

« Le dilemme entre individualisme et collectivisme est fondamental dans l'entreprise ou toute culture, quelle qu'elle soit. On ne peut en effet définir l'individualité sans préciser le groupe ou le contexte social d'où l'individu provient ou se démarque » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004).

Ces deux concepts ont été évoqués par Hofstede bien avant Trompenaars et Hampden-Turner. Pour ce, nous retenons les mêmes définitions données ci-haut. Toutefois, Trompenaars et Hampden-Turner ont identifié d'autres points de différenciation entre culture individualiste et culture collectiviste (voir tableau 5).

Tableau 5: la différence entre individualisme et collectivisme

Individualisme	Collectivisme
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La culture est marquée par la culpabilité, l'individu est responsable de ses péchés</li> <li>- La valeur trouve sa source dans la personne qui crée, ressent et découvre son épanouissement personnel</li> <li>- L'individu peut augmenter les récompenses individuelles comme il peut augmenter ses pénalités et ses blâmes</li> <li>- L'entreprise manifeste une tendance à la concurrence tous azimuts avec les compétiteurs et les clients</li> <li>- L'entreprise traite son effectif comme des 'technologies sociales', donc des outils permettant l'atteinte des objectifs prédéfinis</li> <li>- La prise de décision se fait de façon rapide et avisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La culture est marquée par la honte, l'individu est centre de nombreux regards désapprobateurs de la société</li> <li>- La valeur trouve sa source dans le discours global de la société vivante qui nourrit et forme ses membres</li> <li>- L'individu partage les fruits de la réussite avec le groupe même que les échecs, y compris ceux qui prennent la voie de la criminalité</li> <li>- L'entreprise permet aux individus hors pair de mobiliser des ressources nombreuses</li> <li>- L'entreprise traite son effectif comme des 'technologies maison', donc des ressources qu'elle a l'ultime liberté d'user pour atteindre ses fins</li> <li>- La prise de décision après de longues discussions, elle émane d'un accord collectif</li> </ul>

### 1.3.3 Vision de détail / vision d'ensemble

« Certaines cultures privilégient la précision, le détail et la partie alors que d'autres préfèrent une approche globale, des modèles généraux, rassemblés en configurations ou en systèmes permettant une vision d'ensemble » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004).

Les êtres humains n'ont pas la même façon de voir, analyser et juger. Ils peuvent se concentrer sur le détail et donc insister sur la précision, ou ils peuvent s'orienter vers

l'ensemble, on fouille dans l'historique et cherche les ressemblances pour donner son jugement.

Tableau 6: la différence entre vision de détail et vision d'ensemble

Vision de détail	Vision d'ensemble
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La précision contribue grandement à la clarification du problème</li> <li>- La responsabilité d'un salarié en cas d'erreur se diffuse au reste de son équipe. Ses collègues se sentent fautifs et se reprochent de ne pas avoir remarqué l'erreur</li> <li>- Elle oriente l'attention vers des conséquences non immédiates et le besoin d'équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'esthétique et l'harmonie sont bien valorisées</li> <li>- Toute rébellion est jugée malséante, être à l'opposé de ses supérieurs est mise sur le compte de l'ingratitude</li> <li>- La hiérarchie régit les relations entre supérieurs et les subordonnés</li> <li>- Les changements peuvent être faits avec beaucoup de retard</li> </ul>

#### 1.3.4 Statut acquis / statut attribué

« Le statut acquis (mérité) est le résultat d'une action, en particulier des performances; le statut attribué (octroyé) est le résultat d'un état déterminé par les origines personnelles » (Benoît Théry, 2003).

Une culture peut être concentrée sur le statut attribué, donc accorder une grande importance à l'origine de l'individu et à son statut social. Inversement, elle peut recourir au statut acquis et octroyer l'intérêt aux personnes faisant preuve de compétences et de qualités qui les avantagent par rapport à la société. Nous retenons quelques dissimilitudes entre une culture se basant sur le statut acquis et une autre reposant sur le statut attribué (voir tableau 7).

Tableau 7 : la différence entre le statut acquis et le statut attribué

Statut acquis	Statut attribué
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est fondé sur les réalisations</li> <li>- Les performances sont appréciées et sanctionnées en conséquence</li> <li>- Les délégations de pouvoir et les promotions sont méritées selon l'efficacité de l'individu</li> <li>- L'activité commerciale est fondée sur des rapports de confiance, d'honnêteté et de loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il s'obtient en fonction des origines</li> <li>- Les personnes plus âgées, plus diplômées et d'origine sociale plus élevée sont favorisées</li> <li>- Le désir d'être différent est largement répandu</li> <li>- La volonté de réussir peut donner lieu à des exploits dérisoires mettant de côté les compétences.</li> </ul>

### 1.3.5 Motivation endogène / motivation exogène

« La société centrée sur la motivation endogène part du principe que l'individu, en son for intérieur, sait ce qui est vrai, qu'il possède une âme ou un fond de pureté et d'intégrité. La société de motivation exogène enjoint ses membres à s'inspirer de la nature, avec sa beauté, sa majesté, sa force, ses saisons et son écologie» (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004).

La motivation est la raison qui incite l'individu à poursuivre ses actes et à réussir son travail. Selon l'étude de Trompenaars et Hampden-Turner, on peut rencontrer des personnes motivées de l'intérieur, qui, en cas d'interaction avec une culture différente, cherchent à maîtriser leur angoisse. Si les personnes rencontrées sont plus motivées par l'extérieur, elles auront une forte capacité à s'adapter et à s'intégrer dans des situations étrangères.

Le tableau ci-dessous présente quelques uns des critères qui permettent de distinguer une motivation exogène d'une motivation endogène.

Tableau 8 : la différence entre la motivation endogène et la motivation exogène

Motivation endogène	Motivation exogène
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle place la conscience à la barre des affaires sociales et politiques</li> <li>- Elle peut favoriser une volonté compulsive de réussir à tout prix. La personne habitée par cette volonté n'est pas nécessairement originale ni créative, mais elle se sent obligée de l'emporter en toutes circonstances</li> <li>- La culture mène inévitablement à la conflictualité. Chaque adversaire est noble dans la mesure où il se trouve en désaccord avec l'expérience de l'autre</li> <li>- L'hypothèse de départ est typique, c'est un objectif de départ par rapport auquel on interprète la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle se plaît à concevoir l'environnement qui exerce une forte influence sur les occupants</li> <li>- Elle enseigne des disciplines de survie qui réduisent l'importance de la violence et la détournent</li> <li>- L'individu a le droit de s'opposer à condition de ne pas remettre en question ou briser l'idéal social d'harmonie nationale</li> <li>- L'hypothèse de départ n'est qu'une conjecture, une orientation globale</li> </ul>

### 1.3.6 Temps séquentiel / temps synchronique

« La gestion du temps pourrait être une nouvelle frontière à franchir dans le territoire du management (...). Il ne s'agit pas seulement de gérer son emploi du temps quotidien mais de comprendre les séquences et les cercles qui nous entourent » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004).

Alors que l'auteur Hall s'est penché sur la différence du temps entre les cultures par rapport au passé, futur et présent, Trompenaars et Hampden-Turner identifient deux orientations de temps : une séquentielle et une autre synchronique. Dans la première, l'individu aime se limiter à une chose à la fois et s'énerve des retards occasionnés par les

évènements imprévus. La deuxième orientation, où le temps est cyclique, les individus font plusieurs choses à la fois.

Nous pouvons synthétiser la différence entre ces deux conceptions de temps comme suit :

Tableau 9: la différence entre le temps séquentiel et le temps synchronique

<b>Temps séquentiel</b>	<b>Temps synchronique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'individu se retrouve dans une interminable course contre la montre</li> <li>- Le raisonnement se fait de façon séquentielle</li> <li>- Les personnes âgées inspirent la pitié et sont souvent sous-estimées</li> <li>- La culture représente une séquence de petites unités mesurables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'individu s'appuie sur le caractère récurrent du temps et des évènements pour agir</li> <li>- Le raisonnement se fait de façon simultanée</li> <li>- Les personnes âgées stimulent le respect pour leur sagesse et leur capacité d'intégrer les expériences de toute une vie</li> <li>- La culture représente une conjonction propice ou synchronique d'évènements</li> </ul>

En conclusion, nous tenons à préciser que le modèle de recherche choisi est celui de Trompenaars et Hampden-Turner pour de multiples raisons : il ressemble en partie au modèle populaire de Hofstede; il est le résultat de 15 ans d'étude menée dans 50 pays; l'échantillonnage a atteint 80.000 répondants; il a été souvent modifié et mis à jour par ses auteurs pour s'adapter aux nouvelles conditions économiques; et nous partageons l'idée des auteurs qui dit qu'il n'existe pas un modèle parfait et qu'il faut s'adapter selon le contexte culturel en présence (contrairement à ce que proposent les «héros» du management comme Taylor et Fayol : «One best way»).

Le modèle d'analyse culturelle développé par Trompenaars et Hampden-Turner établit la différence entre les sociétés mais aussi les différences culturelles à l'intérieur d'une même société. Ils ont prêté une attention aux immigrés, réfugiés et membres de groupes religieux ou ethniques minoritaires.

Dans un entretien avec Fons Trompenaars dans «Intercultures Magazine» (juin 2008), l'auteur chercheur confirme que «le rôle des gestionnaires consiste à relier les points de vue; les points de vue mènent à des dilemmes, et on résout les dilemmes en les reliant entre eux». Nous sommes d'avis que le gestionnaire a le défi de relier les points de vue divergents pour éviter toute crise au sein de l'équipe de projet multiculturelle.

Finalement, selon la même source (Intercultures Magazine, juin 2008), il «faut combiner les facteurs humains et les facteurs techniques pour parvenir au succès». Pour Trompenaars, insister sur l'aspect technique seulement mène à l'échec d'où l'importance de la prise en considération de l'élément culturel dans les rôles du gestionnaire de l'équipe de projet.

## **2. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE**

«La réalisation d'une recherche en contexte multiculturel implique des enjeux particuliers notamment au niveau du choix des méthodologies de recherche, de même que l'analyse et l'interprétation des résultats» (Matsumoto, 1996, cité par Marie-Ève Genest, 2007).

Il importe de positionner notre approche épistémologique pour limiter la réflexion intellectuelle à une seule et unique approche multiculturelle. Rappelons les deux écoles du management interculturel : l'école des culturalistes et l'école des universalistes. Si on trace un continuum entre le culturalisme et l'universalisme, nous nous situons du côté des culturalistes qui considèrent avec grande importance les cultures dans l'analyse et l'interprétation des résultats.

Les culturalistes font le lien entre la culture et les modes de management. La culture est un critère important que le gestionnaire ne doit pas négliger. Cela rejoint l'approche de Trompenaars et Hampden-Turner qui considèrent très important le rôle de la culture dans l'interprétation et la résolution des problèmes interculturels.

### **3. CONCEPTUALISATION DU PROBLÈME DE RECHERCHE**

«L'entreprise est aujourd'hui reconnue comme un espace culturel où émergent des mentalités collectives et des identités spécifiques» (Sainsaulieu, 1977, cité par S. Chevrier, 2000). Les entreprises québécoises sont de plus en plus confrontées aux cultures étrangères vu les taux migratoires qui ne cessent d'augmenter avec l'ouverture des portes de l'immigration.

Le gestionnaire de projet fait face de plus en plus à des équipes de travail composées de personnes de différentes cultures. La diversité culturelle vient compliquer les tâches et les rôles que le gestionnaire joue en équipe de projet. Il «doit en outre être capable de mesurer l'écart avec d'autres valeurs et savoir adopter le double regard» (Michel Moral, 2004).

L'aspect culturel nous interpelle d'autant plus que nous sommes dans un environnement où la diversité culturelle est fort présente. D'ailleurs, «au Canada, au moins 20% des citoyens sont nés en dehors du pays, un des taux d'immigration les plus élevés des pays développés» (C. A. Rabasso, F. J. Rabasso, 2007). En 2006, la province de Québec comptait 11,5% de personnes nées l'étranger<sup>7</sup>, un pourcentage qui explique la forte diversité culturelle de la société québécoise.

La diversité culturelle n'est pas la seule caractéristique émergente dans les organisations contemporaines, le mode d'organisation du travail a changé. Le travail prend de plus en plus une voie d'organisation par équipes de projet. Celles-ci «sont

---

<sup>7</sup> <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2007/12/04/002-recensement-2006.shtml>

aujourd'hui une réalité incontournable dans les organisations» (M. Petit, 1999). Elles ont tendance à être plus efficaces que le travail individuel. D'ailleurs, «de nos jours, les découvertes scientifiques, les réussites industrielles, les exploits sportifs sont la plupart du temps le fruit d'un travail collectif» (M. Petit, 1999).

Il semblerait que « la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles » (Noël Equilbey, 2004). Pourtant, elle peut «fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension» (Désiré Loth, 2006). De ce fait, le gestionnaire qui travaille avec des gens de différentes cultures ne peut se contenter d'apprendre une seule façon de diriger, de motiver et de décider. On peut considérer la diversité culturelle comme un dilemme face auquel le gestionnaire d'équipe doit démontrer les qualités interculturelles.

En somme, les gestionnaires contemporains, en plus d'apprendre à gérer les équipes de projet, ils doivent gérer la diversité culturelle si les membres de l'équipe proviennent de divers environnements culturels.

#### 4. CHOIX DU THÈME

L'idée d'étudier *les défis rencontrés par les gestionnaires des équipes de projet multiculturelles* n'est pas un hasard ni une question de curiosité. En tant qu'immigrante originaire du Maroc, j'ai été confrontée à un choc culturel à tous les niveaux.

Le rythme de vie n'est pas le même au Maroc qu'au Québec. La façon d'appréhender les choses n'est pas pareille. Au travail, dans le contexte québécois, on met l'accent sur la réalisation des objectifs plutôt que sur la motivation<sup>8</sup> des membres de l'équipe. Par expérience, j'ai pu constater qu'on peut s'habituer au climat, à la nourriture,

---

<sup>8</sup> Par motivation, nous entendons toute motivation psychique et émotionnelle : travailler non pas pour le salaire mais parce que l'entreprise est considérée comme un bien personnel et qu'on tient à sa survie.

à l'entourage, etc. mais on éprouve toujours des difficultés à s'adapter au monde du travail. La perception du temps n'est pas la même, le respect des objectifs du travail n'est pas compris de la même façon, et les exemples sont nombreux.

## **5. OBJECTIF DE RECHERCHE**

Notre problématique vise à identifier, décrire et analyser les défis rencontrés par les gestionnaires de projet québécois dans la gestion des équipes composées de personnes issues de diverses cultures.

Pour réaliser cet objectif, nous nous intéressons dans un premier temps aux équipes monoculturelles dans le but de déceler les facteurs généraux qui peuvent rendre le rôle du gestionnaire d'équipe complexe. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux équipes multiculturelles afin d'identifier les facteurs culturels qui causent les conflits et les malentendus entre les membres de l'équipe.

## **6. QUESTIONS DE RECHERCHE**

On entend par «questions de recherche» la question générale par laquelle on vise l'atteinte de l'objectif de recherche, d'une part, et les questions spécifiques qui retracent la genèse de notre problématique et détaillent la question générale, d'autre part.

### **6.1 Question générale**

Notre préoccupation première est d'étudier les défis que rencontre un gestionnaire de projet en équipe multiculturelle. Une préoccupation que nous formulons comme suit :

### **Quels sont les défis rencontrés par un gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle?**

Par la suite, voir si ces défis sont liés à la diversité culturelle des membres de l'équipe ou en rapport avec les éléments techniques.

Dans le cadre de la recherche menée par Célia Marlène (2008), le résultat du questionnaire administré auprès de quinze personnes a démontré que les conflits en équipe multiculturelle sont semblables à ceux qu'on trouve dans une équipe monoculturelle. Cette conclusion est-elle valable pour l'ensemble des défis que rencontre le gestionnaire? Voilà une question qui nous semble importante. En réponse, nous émettons l'hypothèse suivante:

Les défis rencontrés par les gestionnaires des équipes de projet multiculturelles sont différents de ceux rencontrés dans les équipes monoculturels; dans ce cas, ils sont dus à la diversité culturelle.

#### **6.2 Questions spécifiques**

Le but du présent travail n'est pas de régler les problèmes multiculturels ou encore les conflits en relation avec la diversité culturelle, mais plutôt de relever les défis rencontrés par les gestionnaires de projet en équipe multiculturelle. Les questions spécifiques, qui subdivisent la question générale de recherche, sont les suivantes :

- Quels sont les défis auxquels un gestionnaire de projet fait face pour gérer l'équipe monoculturelle<sup>9</sup>?
- Quels sont les défis que le gestionnaire de projet a à gérer en équipe multiculturelle?

---

<sup>9</sup> Nous nous intéressons au défi en équipe monoculturelle pour pouvoir faire la comparaison avec l'équipe multiculturelle.

- Quelles sont les techniques utilisées par les gestionnaires de projet pour gérer la diversité culturelle?

## **7. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

### **➤ Méthodologie de recherche**

Entre la méthodologie quantitative et la méthode qualitative, nous avons privilégié la seconde pour plusieurs raisons.

Dans la méthodologie qualitative, «chaque situation particulière qui est dégagée à partir d'entretiens, d'observations participatives et de prise en compte de l'histoire, sert d'objet central de recherche et d'interprétation» (C. Barmeyer, 2007). De même, cette méthode traite des faits plus que des chiffres. Le chercheur rapporte des vécus et des expériences pour enrichir la recherche. En addition, «les expériences personnelles de chacun avec l'autre culture sont aussi une condition importante pour la validité des résultats» (in. op. cit.). En effet, «le chercheur qualitatif, qui est un humain, veut comprendre [...] et saisir la réalité humaine et sociale vécue par d'autres humains» (Yves Poisson, cité dans la Revue de l'Association pour la Recherche qualitative, printemps, 1990). Il ne se limite pas à son expérience, mais explore d'autres terrains ce qui orne son travail de recherche.

Cette recherche qualitative à un caractère descriptif. Par définition, une recherche descriptive «porte davantage sur la description claire et systématique du matériel et du phénomène étudiés, et cela dans un intérêt fonctionnel à partir de différentes modalités comme [...] l'interview» (André Ouellet, 1994). Dans notre cas, la recherche est descriptive du fait qu'elle décrit les vécus des gestionnaires de projet interviewés dans le but d'étudier les défis liés à la diversité culturelle.

### ➤ **Méthode de recherche**

La méthodologie qualitative offre plusieurs types parmi lesquels nous avons choisi l'entrevue semi-dirigée. Selon J. Létourneau (2006), «l'entrevue semi-dirigée est la méthode la plus utilisée pour discerner l'expertise d'un informateur dans un domaine spécifique. Elle prend la forme d'un entretien reposant sur un questionnaire ouvert touchant un domaine de recherche précis». Rappelons que les questions ouvertes «laissent un grand degré de liberté aux répondants, l'objectif étant que ceux-ci décrivent les situations de travail dans leurs propres termes et non dans les termes du chercheur» (S. Chevrier, 2000).

Le choix d'une méthodologie qualitative sous forme d'entrevue semi-dirigée permet également «l'ouverture à un éventail de phénomènes et à l'émergence de nouveaux contenus qui n'étaient pas ciblés au départ par le chercheur» (Marie-Ève Genest, 2007).

Cette méthode exige le déplacement du chercheur. Pour des contraintes financières et temporelles et afin de couvrir d'autres régions que la ville de Québec, des personnes ont été interviewées par téléphone.

### ➤ **Population cible**

Notre recherche porte sur les équipes multiculturelles peu importe le domaine. Que ce soit dans l'administration publique ou le privé, en informatique ou en santé, nous avons visé des gestionnaires qui ont eu à gérer des équipes composées de personnes issues de diverses cultures dans le cadre d'un projet.

### ➤ **Terrain de recherche**

L'échantillon de notre recherche devrait répondre à deux conditions : être gestionnaire d'équipe de projet et avoir travaillé avec une équipe multiculturelle. Nous n'avons pas mis de contrainte par rapport à l'origine culturelle du répondant, celui-ci pouvait lui-même provenir d'une culture autre que québécoise. Toutefois, trouver des

gestionnaires d'équipes de projet multiculturelles n'était pas une tâche facile et celui de les convaincre de participer à notre recherche était encore un autre défi. Nous nous sommes servi des connaissances et aussi des références fournies par ces connaissances pour bâtir notre échantillon.

Vingt gestionnaires de projet dans différents secteurs d'activités ont été sollicités par téléphone ou par courriel. Ces gestionnaires sont une connaissance au travail, dans le milieu de l'université, une personne qui nous a été référée ou encore des personnes rencontrées lors du Colloque en MGP tenu à l'UQAR en 2008 auquel nous avons participé comme bénévole.

Neuf gestionnaires seulement ont accepté de répondre à notre questionnaire. Ces gestionnaires ont été contactés avec le même moyen (téléphone ou courriel) afin de décider l'heure, la journée et le lieu de l'entrevue. Les entrevues se sont déroulées entre le 18 mai et le 23 juillet 2010.

#### ➤ **Collecte de l'information**

Les entrevues semi-dirigées ont duré de 30 minutes à 1 heure. Celles-ci ont été enregistrées sur un lecteur mp3 et transférées par la suite sur un CD-ROM. Les entrevues téléphoniques ont été transcrites dans un fichier sous format Word. Ces fichiers ont aussi été transférés sur le même CD-ROM.

#### ➤ **Questionnaire de recherche**

Le questionnaire (voir Annexe 1), débutant par une brève présentation de la recherche, comporte trois volets qui visent à répondre aux questions spécifiques de recherche. Ces volets sont structurés comme suit :

- Les défis du gestionnaire de projet dans la gestion de l'équipe de projet.
- Les défis du gestionnaire de projet dans la gestion de l'équipe de projet multiculturelle.

- Les techniques utilisées pour gérer la diversité culturelle.

➤ **Traitement et analyse des données**

Le traitement et l'analyse des résultats d'une étude qualitative peuvent être présentés selon deux façons (André Ouellet, 1994). Dans la première, la description des résultats doit faire l'objet de sections distinctes pour chacune des variables investiguées auxquelles ils se rapportent. Dans la deuxième, les résultats sont présentés par sections à partir de l'hypothèse de recherche.

Dans cette recherche, nous présentons les résultats selon la première méthode, c'est-à-dire par section suivant les variables investiguées. Cette méthode, qualitative et systémique, permet de faire une analyse inductive mais aussi de respecter la structure du questionnaire. Les résultats ainsi qu'une analyse sont présentés dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

La première partie de ce dernier chapitre est dédiée à la présentation des résultats des entrevues. Nous présentons d'abord les répondants ainsi que les secteurs d'activité touchés. Selon la méthode de traitement et d'analyse des données choisie, les résultats sont abordés par la suite par section chacune représentant les volets (variables investiguées) qui structurent le questionnaire de recherche.

La deuxième partie du chapitre est réservée à l'analyse et la discussion des résultats de la recherche. Le but étant de rappeler l'hypothèse de départ afin qu'on puisse « se prononcer sur la congruence des conclusions ou des affirmations » (André Ouellet, 1994).

### **1. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Les résultats des entrevues eues avec les gestionnaires des équipes de projet multiculturelles sont présentés par section en suivant la même structure du questionnaire de recherche.

#### **1.1 Caractéristiques des répondants**

Avant de se prononcer sur les résultats de la recherche, nous présentons tout d'abord les caractéristiques des répondants, leur expérience en gestion de projet ainsi que leur secteur d'activité.

### 1.1.1 Présentation des répondants

Les neuf répondants ne sont pas de la même origine culturelle. Cinq sont d'origine nord-américaine, c'est-à-dire canadienne, deux d'origine nord-africaine et deux autres d'origine latino-américaine.

Des neuf répondants, cinq sont de sexe féminin et quatre de sexe masculin. En ce qui est de l'âge, trois répondants sur neuf ont entre 20-30 ans, quatre entre 30-40 ans, un entre 40-50 ans et un entre 50-60 ans.

Les répondants étaient tous des gestionnaires d'équipe de projet mais n'avaient pas le même niveau universitaire : deux détiennent un diplôme collégial, trois ont un diplôme universitaire de premier cycle, trois ont un diplôme de deuxième cycle et finalement un répondant a un diplôme de troisième cycle.

Le tableau suivant résume les renseignements personnels des neuf répondants :

Tableau 10: Les caractéristiques personnelles des répondants

<i>Répondant</i>	<i>Origine</i>	<i>Sexe</i>	<i>Âge</i>	<i>Formation</i>
Répondant 1	Nord-africaine	M	30-40	1 <sup>er</sup> cycle
Répondant 2	Nord-africaine	M	30-40	2 <sup>ème</sup> cycle
Répondant 3	Latino-américaine	M	30-40	Collégiale
Répondant 4	Latino-américaine	M	30-40	2 <sup>ème</sup> cycle
Répondant 5	Nord-américaine	F	20-30	1 <sup>er</sup> cycle
Répondant 6	Nord-américaine	F	50-60	2 <sup>ème</sup> cycle
Répondant 7	Nord-américaine	F	20-30	Collégiale
Répondant 8	Nord-américaine	F	20-30	3 <sup>ème</sup> cycle
Répondant 9	Nord-américaine	F	40-50	1 <sup>er</sup> cycle

### 1.1.2 Expérience dans la gestion des équipes de projet

Afin de connaître le nombre d'années d'expérience des répondants, on a posé deux questions : la première porte sur l'expérience dans la gestion des équipes de projet en général sans accorder d'importance à la diversité culturelle (qu'elles soient monoculturelles ou multiculturelles); la deuxième fait référence à l'expérience dans la gestion des équipes de projet dont les membres proviennent de différents univers culturels.

La majorité des répondants (quatre) ont une expérience de 5 ans et plus dans la gestion des équipes de projet. Trois répondants ont une expérience de 2 à 5 ans et deux ont une expérience de 1 à 2 ans.

En ce qui est de l'expérience dans la gestion des équipes multiculturelles, on a obtenu quatre réponses pour le choix de 1 à 2 ans d'expérience, trois réponses pour deux ans et plus et finalement deux réponses pour une expérience de six mois à 1 an. Le tableau suivant résume les années d'expérience des répondants:

Tableau 11: l'expérience des répondants dans la gestion des équipes de projet.

<i>Répondant</i>	Expérience en équipe de projet	Expérience en équipe multiculturelle
Répondant 1	2 à 5 ans	2 ans et +
Répondant 2	1 à 2 ans	1 à 2 ans
Répondant 3	5 ans et +	2 ans et +
Répondant 4	5 ans et +	2 ans et +
Répondant 5	2 à 5 ans	1 à 2 ans
Répondant 6	5 ans et +	6 mois à 1 an
Répondant 7	2 à 5 ans	1 à 2 ans
Répondant 8	1 à 2 ans	6 mois à 1 an
Répondant 9	5 ans et +	2 ans et +

### 1.1.3 Secteur d'activité

Comme nous l'avons déjà mentionné, la recherche ne vise pas un secteur en particulier. Les répondants ont été sollicités dans différents domaines et dans différentes régions.

En ce qui concerne le domaine, les répondants occupent des postes de gestionnaires de projet dans le secteur alimentaire, dans l'administration publique, dans l'enseignement et la recherche, etc. Le tableau 15 décrit le domaine d'activité des répondants ainsi que les entreprises touchées.

En ce qui est de la région, cinq des neuf personnes interrogées sont installées dans la ville de Québec. Trois restent en région et particulièrement à Rimouski et un seul à Montréal.

Tableau 12: le secteur d'activité des répondants

<i>Répondant</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Domaine</i>	<i>Ville / Région</i>
Répondant 1	Krispy Kreme	Alimentaire	Québec
Répondant 2	Télus	Télécommunication	Rimouski
Répondant 3	CASA L.-A.	Social	Québec
Répondant 4	AGGroupeConsultant inc.	Service en gestion de projet	Québec et environs
Répondant 5	Production Par'Ici	Cinématographie	Rimouski
Répondant 6	CSPQ	Administration publique	Québec
Répondant 7	Josef	Mode	Québec
Répondant 8	UQAR	Enseignement	Rimouski
Répondant 9	Services Qc	Administration publique	Montréal

## **1.2 Analyse et interprétation des résultats**

Le questionnaire de recherche comportait trois sections, donc trois variables investiguées : la première s'intéressait à la gestion des équipes de projet monoculturelles; la deuxième portait sur la gestion des équipes de projet multiculturelles et la troisième et dernière se questionnait sur les techniques de gestion des équipes multiculturelles.

### **1.2.1 La gestion des équipes de projet monoculturelles**

Le premier volet du questionnaire comportait trois questions qui portent sur : les qualités des gestionnaires d'équipe de projet monoculturelles, leurs fonctions et les éléments qui leur posent un défi.

#### **1.2.1.1 Les qualités d'un gestionnaire d'équipe de projet**

La première question posée se rapportait aux qualités d'un gestionnaire d'équipe de projet. La majorité des répondants disent que la qualité la plus importante c'est le sens de travail en équipe, non pas comme un supérieur hiérarchique mais comme un coéquipier. D'ailleurs, le répondant 7 pense que *« le gestionnaire qui joue bien son rôle dans l'équipe arrive facilement à régler les conflits puisqu'il connaît très bien tous les membres »*. Pour le répondant 9, *« le sens du travail en équipe exige la bonne communication. Ces deux qualités sont inséparables et un manager qui arrive à bien communiquer avec les membres de son équipe établit un climat favorable de communication entre les membres eux-mêmes »*.

Cette même conclusion a été soulignée par Célia Marlène (2008) qui a constaté une *« grande harmonie entre les gestionnaires de projet et les membres de leurs équipes »*. Pour elle, ce résultat est dû à la bonne communication exercée par le gestionnaire d'équipe de projet sans avoir recours à l'autorité suprême.

Une autre qualité a été abordée par les répondants, il s'agit de l'observation. Le répondant 2 affirme que *« la vision et la clairvoyance sont des qualités essentielles chez un gestionnaire d'équipe de projet »*. Selon le répondant 1, *« ces qualités permettent au gestionnaire d'être à la bonne place au bon moment »*. Cela signifie qu'en ayant le sens de l'observation, le gestionnaire de projet est capable d'intervenir au besoin et d'être au courant de l'évolution du projet ainsi que des relations entre les membres de son équipe.

Le répondant 9 rajoute une autre qualité qui est la capacité à mobiliser et à créer une synergie d'équipe. Pour lui, *« une équipe mobilisée est plus efficace car les membres sont fixés sur un objectif commun »*. Le répondant 8 associe le mot de gestionnaire d'équipe de projet au leadership. Dans ce sens, il explique que le gestionnaire d'équipe de projet *« exerce une certaine autorité, mais agit à titre de mobilisateur pour son équipe (...) c'est à la fois un leader axé sur les tâches et un leader axé sur les personnes »*.

#### **1.2.1.2 Les fonctions d'un gestionnaire d'équipe de projet**

Comme vu dans la recension des écrits, les fonctions d'un gestionnaire d'équipe de projet sont principalement les fonctions traditionnelles sur lesquelles s'entendent la plupart des théoriciens. Parmi ces fonctions, on rappelle l'organisation du travail, la fixation des objectifs de travail, le contrôle, etc.

La majorité des répondants ont cité quelques unes de ces fonctions traditionnelles. 88% ont parlé d'organisation du travail et/ou de planification et de contrôle. Pour le répondant 2, *« le contrôle permet d'avoir une présence continu auprès des membres du projet et une rétroaction par rapport au projet »*.

Selon le répondant 4, *« il s'agit plus d'un suivi que d'un contrôle car une fois que le travail est réparti entre les membres de l'équipe, il faut leur faire confiance »*. Dans le même ordre d'idées, le répondant 8 dit qu'il faut *« laisser une bonne marge d'autonomie aux personnes, de manière à laisser de l'espace pour cette créativité »*. Pour ce même

répondant, le gestionnaire d'équipe de projet a le rôle de « *motiver son équipe et de s'assurer d'un bon fonctionnement au plan des relations interpersonnelles* ».

La fonction de l'évaluation a été évoquée par les répondants 1, 5 et 6. L'évaluation de l'employé ne doit pas être négligée par les gestionnaires d'équipe de projet car ça leur permet de « *connaître le niveau du membre de l'équipe et de lui offrir le soutien ou la formation quand c'est nécessaire* » d'après le répondant 6.

### **1.2.1.3 Les éléments qui posent un défi pour le gestionnaire d'équipe de projet**

La troisième et dernière question du premier volet se rapportant aux équipes monoculturelles concernait les défis dans ce type d'équipe.

La question était sous forme de choix de réponse avec une possibilité de proposer des éléments non cités. Le tableau suivant résume les éléments cités dans la liste de choix :

Tableau 13: les éléments qui posent un défi au gestionnaire d'équipe de projet

<b>Élément</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Conflit sur la répartition des rôles	6
Conflit personnel entre les membres de l'équipe	9
Incompétence des membres de l'équipe	6
Manque de motivation	7
Esprit du travail en équipe faible	9

Tous les répondants (100%) trouvent que «le conflit personnel entre les membres de l'équipe» et «l'esprit du travail en équipe faible» posent un gros défi au gestionnaire d'équipe de projet. D'ailleurs le répondant 6 affirme qu'« *on peut offrir de la formation si*

*la personne manque de compétence, mais si elle a un esprit de travail faible, on ne peut rien offrir comme gestionnaire ».*

Le manque de motivation a été choisi par sept répondants suivi de l'incompétence des membres de l'équipe et du conflit sur la répartition des rôles avec six réponses.

D'autres éléments ont été cités par les gestionnaires interrogés. Il s'agit du manque de communication (répondants 1 et 5), l'absence d'un mandat clair (répondant 6), le développement de normes négatives (répondant 8) et le changement (répondant 9).

### **1.2.2 La gestion des équipes de projet multiculturelles**

Le deuxième volet du questionnaire comportait cinq questions portant sur : les qualités du gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle, les fonctions différentes de celles du gestionnaire d'une équipe monoculturelle, les effets de l'équipe multiculturelle, les dimensions culturelles qui posent un défi au gestionnaire suivant le modèle théorique choisi (Trompenaars et Hampden-Turner) dans un premier temps, et selon le répondant dans un deuxième temps.

#### **1.2.2.1 Les qualités d'un gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle**

Un gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle peut avoir des qualités additionnelles à celles d'un gestionnaire d'équipe monoculturelle. L'ouverture d'esprit est d'ailleurs une qualité citée à plusieurs reprises.

L'ouverture d'esprit signifiait pour le répondant 2 « *l'acceptation des différences* ». Pour le répondant 8, cela signifiait « *la tolérance à la différence* » et pour le répondant 1 « *être ouvert c'est mettre les préjugés de côté et juger la personne pour ce qu'elle est* ».

Le répondant 7 affirme qu'en équipe multiculturelle il faut « *faire preuve d'ouverture d'esprit et être en mesure de s'adapter rapidement face aux diverses situations. De plus, il faut savoir structurer l'information afin qu'elle soit claire et accessible à chacun* ». Pour ce répondant, le gestionnaire d'équipe multiculturelle doit savoir structurer l'information, donc savoir adapter son langage. Pour ce faire, il doit connaître la culture de l'autre et disposer d'« *habiletés de communication* » (répondant 8).

Les répondants 1 et 6 ont exprimé une autre idée : « *Il faut comprendre le geste de l'autre* » et « *se mettre à la place des autres* ».

Le répondant 6 nous a donné un exemple pour mieux comprendre son idée : « *passer une entrevue à quelqu'un qui vient d'ici (Québec) n'est pas la même chose que quelqu'un qui vient de l'Asie. Ce dernier est souvent plus timide. Il m'est déjà arrivé dans plus d'une entrevue avec ces gens (asiatiques) de poser la question sur ce que la personne peut apporter à l'organisation. La réponse étant toujours : ' je ferais ce que vous allez me demander'. Cela ne veut pas dire que la personne est très dépendante ou incompétente mais c'est culturel. Comme gestionnaire, il faut se mettre à leur place pour mieux comprendre leur geste* ».

En somme, l'ouverture d'esprit avec ses différentes significations, les habiletés de communication et la compréhension d'autrui et de ses gestes sont des qualités qu'un gestionnaire d'équipe multiculturelle est censé avoir.

#### **1.2.2.2 Les fonctions d'un gestionnaire d'équipe multiculturelle**

Dans le premier volet portant sur l'équipe monoculturelle, huit répondants ont cité les fonctions traditionnelles dont principalement la planification et l'organisation. Dans le deuxième volet sur l'équipe multiculturelle, 100% des répondants estimaient que le gestionnaire doit exercer des fonctions additionnelles à celles exercées dans une équipe homogène.

La fonction la plus importante pour le répondant 6 est de « *sensibiliser les membres de l'équipe qu'on va intégrer quelqu'un qui est différent* ». Le gestionnaire doit donc intervenir avant la constitution de l'équipe multiculturelle, « *il faut préparer le terrain et répondre aux questions préalables des gens pour qu'ils connaissent la personne d'avance* » (idem).

Le rôle du gestionnaire avant la constitution de l'équipe multiculturelle a été aussi abordé par le répondant 7. Celui-ci dit que le gestionnaire doit « *s'assurer de jumeler le nouveau candidat avec un membre très habile avec les personnes immigrantes afin que celui-ci lui serve de mentor et de guide. De plus, celui-ci l'aidera à s'intégrer plus rapidement à son environnement de travail* »

Après la constitution de l'équipe et pour faciliter l'adaptation, le répondant 3 trouve que le gestionnaire peut « *organiser des activités pour l'intégration des personnes immigrantes, fournir les moyens informationnels aux gens pour connaître la culture des membres issus d'une culture différente* ».

Selon le répondant 8, « *le gestionnaire peut avoir à travailler à développer une synergie dans l'équipe dont les membres sont très différents (la cohésion). Il peut aussi avoir le rôle d'informer les membres de l'équipe pour faire tomber les préjugés et les stéréotypes* ».

Dans une équipe multiculturelle, il faut combattre les préjugés mais aussi gérer les conflits c'est pourquoi le répondant 9 trouve que le gestionnaire a le « *rôle de médiateur en cas d'un malentendu culturel, mais aussi le rôle d'accompagnateur aux ressources étrangères* ».

Les citations des personnes interrogées amènent à la conclusion suivante: le gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle a le rôle d'assurer une bonne communication interculturelle et faciliter l'intégration des membres. Que ce soit avant la constitution de l'équipe ou après, le gestionnaire informe les membres de l'équipe,

jumelle les bonnes ressources entre elles, organise des activités ou accompagne les ressources issues d'une culture étrangère dans le but de réussir la communication et la cohésion entre les membres de l'équipe.

### 1.2.2.3 Les effets d'une équipe multiculturelle

Une équipe multiculturelle peut avoir des effets sur ses membres et sur l'organisation comme vu dans la revue de la littérature. Dans le questionnaire d'entrevue, on a divisé la question en deux : les effets sur le plan relationnel (équipe) et les effets sur le plan technique (organisation).

Sur le plan relationnel, un seul répondant (7) voyait que l'équipe multiculturelle n'a que des effets positifs. Les huit autres répondants y voyaient des effets positifs et négatifs.

Parmi les effets positifs, l'échange culturel a été cité à maintes reprises. Comme l'a souligné le répondant 8, l'équipe multiculturelle « *peut provoquer une réflexion sur soi et sur l'équipe, sur son mode de fonctionnement* ».

L'échange culturel pour le répondant 1 est dû à « *la curiosité de connaître les façons de vivre des autres* ». Il permet de « *découvrir de nouvelles mentalités et de nouvelles valeurs* » (répondant 7).

Le répondant 1 y voit un autre effet positif, il s'agit du climat favorable entre les membres de l'équipe. Ceux-ci sont « *souvent contents de créer des amitiés avec des personnes qui viennent d'une autre culture* ». Les effets négatifs sont multiples mais le plus important est le conflit dû au « *manque d'ouverture d'esprit* » (répondant 2) ou aux « *incompréhensions et malentendus culturels* » (répondant 8).

Selon le répondant 9, « *des fois, on peut avoir des sous-équipes au sein de l'équipe. Les personnes qui partagent la même culture, voire les mêmes valeurs, forment un sous-groupe ce qui écarte les personnes qui ont des dissemblances* ».

L'échange culturel peut aussi ne pas avoir lieu si les personnes ne sont pas intéressées à connaître les nouvelles cultures, ce qui peut créer un climat défavorable. C'est « *l'effet contraire de l'équipe multiculturelle* » (répondant 1).

En ce qui est du plan technique « *la contribution de chacun pour la réalisation d'un objectif commun* » (répondant 9) met en valeur le travail et crée une belle atmosphère au sein de l'équipe mise à part des différends culturels.

Aussi, en équipe multiculturelle on a une « *meilleure solution du problème à cause de la pluralité d'idées* » (répondant 4). Aussi, « *ceci permet d'ouvrir nos horizons et de mettre en commun nos expertises afin de performer d'avantage* » (répondant 7).

La diversité culturelle apporte des méthodes de travail différentes à l'organisation. Ces méthodes peuvent « *être à l'origine d'innovations, de nouvelles manières de procéder ou encore être à l'origine de conflit et des malentendus sur la façon de faire* » (répondant 8).

Effectivement, les méthodes de travail différentes peuvent avoir un effet négatif sur le plan technique. « *Cela demande au gestionnaire plus d'effort parce qu'il doit amener la personne immigrante à travailler de la même façon que les autres membres issus de la culture d'accueil* » (répondant 6). Par là, on peut comprendre que la diversité des façons de faire peut être considérée comme un défi pour le gestionnaire d'équipe de projet.

En somme, la majorité des répondants affirment qu'une équipe multiculturelle a des effets positifs et négatifs. Que ce soit sur le plan relationnel ou technique, la diversité culturelle suppose une multiplicité d'idées, de compétences, d'expertises et de façons de faire.

#### **1.2.2.4 Les dimensions culturelles qui influencent la pratique du gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle**

Le modèle théorique choisi de Trompenaars et Hampden-Turner comporte six dimensions culturelles qui sont :

- Universalisme / particularisme
- Individualisme / collectivisme
- Vision d'ensemble / vision de détail
- Statut attribué / statut acquis
- Motivation exogène / motivation endogène
- Conception synchronique du temps / conception séquentiel du temps

Dans le questionnaire, ces dimensions ont été décrites sous forme de mises en situation (comportements) que les membres de l'équipe de projet multiculturelle peuvent adopter. Chaque dimension est présentée comme un choix non exclusif de la situation et son opposée.

##### **▪ Universalisme / particularisme**

Six des neuf gestionnaires interrogés trouvent que les membres de l'équipe veulent être traités sur un même pied d'égalité. Le répondant 1 insistait sur « *la relation chef d'équipe / membre d'équipe* ». Selon lui, les membres de l'équipe veulent être traités de la même façon au sein de l'équipe même si les postes occupés par chacun ne sont pas sur la même ligne hiérarchique.

Six gestionnaires ont coché le choix des membres de l'équipe de projet qui veulent être traités différemment car chaque membre est unique. Le répondant 6 a expliqué pourquoi il a choisi les deux situations. Selon lui, « *les membres de l'équipe veulent être traités de la même façon dans le cadre du travail, c'est-à-dire qu'ils veulent avoir une répartition de tâches égale et une évaluation générale de l'équipe. Cependant, ils aiment*

*être traités différemment (sur le plan relationnel) par le gestionnaire. À titre d'exemple, ils préfèrent être salués et nommés un par un le matin au lieu de saluer l'équipe ».*

#### ▪ **Individualisme / collectivisme**

Nous avons demandé aux gestionnaires de projet si les membres de l'équipe de projet multiculturelle préféreraient être reconnus pour le travail individuel ou pour le travail collectif. Sept gestionnaires ont choisi la première mise en situation contre huit choix pour la deuxième.

Il est possible d'avoir des membres de l'équipe multiculturelle qui veulent être reconnus pour le travail individuel même si le travail est réalisé pour un objectif commun. D'ailleurs, *« les membres issus d'une culture étrangère aiment qu'on les félicite pour le travail individuel qui a donné une valeur au travail de l'équipe. Ils se sentent valorisés devant leurs collègues »* (répondant 3).

#### ▪ **Vision d'ensemble / vision de détail**

La responsabilité n'est pas perçue de la même façon par les cultures. Quelques uns des gestionnaires interrogés (trois) trouvent que les membres de l'équipe se reprochent de ne pas avoir remarqué l'erreur commise par un des leurs. Mais le plus souvent (sept réponses), les membres blâment la personne qui a commis l'erreur et qui a omis d'aviser le reste de l'équipe.

On remarque que le grand pourcentage a été accordé au choix des membres de l'équipe multiculturelle qui blâment la personne ayant commis l'erreur en omettant de mettre au courant l'équipe. Ce comportement représente la vision de l'ensemble.

L'équipe qui prend la responsabilité de l'erreur commise par un membre est souvent *« une équipe cohérente dont les membres s'entendent très bien »* (répondant 1). Toutefois, seulement trois gestionnaires disent avoir rencontré ce type de comportement dans une équipe multiculturelle.

### ▪ Statut attribué / statut acquis

Les gestionnaires interrogés trouvent que les membres de l'équipe favorisent assez souvent les personnes performantes et compétentes (sept réponses). « *Un membre de l'équipe qui vient d'une culture étrangère se fait facilement de la place au sein de l'équipe s'il est compétent* » (répondant 5).

Le diplôme et le statut social sont aussi favorisés par les membres de l'équipe. Six gestionnaires affirment avoir déjà rencontré ce comportement dans les équipes multiculturelles. Toutefois, cela peut avoir l'effet contraire quand « *la personne immigrante est plus scolarisée que les autres membres de l'équipe. Ceux-ci développent une certaine réticence parce qu'ils ne veulent pas se sentir inférieurs* » (répondant 6).

### ▪ Motivation exogène / motivation endogène

En cas de désaccords entre les membres de l'équipe multiculturelle, sept des neuf gestionnaires interrogés disent que les membres préfèrent ne pas en parler alors que quatre gestionnaires disent que les membres préfèrent les afficher.

Afficher les désaccords signifie que les membres ont une motivation exogène alors que le contraire signifie qu'ils ont une motivation endogène.

Les mises en situations proposées concernaient les désaccords personnels et non ceux sur le travail. De cela, on peut conclure que dans la majorité des cas, les membres de l'équipe multiculturelle évitent les conflits personnels avec les personnes issues d'une autre culture. « *On peut dire que les gens sont conscients de ne pas partager les mêmes valeurs ni les mêmes idées* » (répondant 9).

### ▪ Conception synchronique du temps / conception séquentiel du temps

Avoir une conception synchronique du temps implique une capacité de faire plusieurs choses à la fois. Avec une conception séquentielle, les gens préfèrent se limiter à une chose à la fois.

Six gestionnaires d'équipes de projet ont opté pour la conception synchronique du temps par les membres de l'équipe multiculturelle contre quatre ayant choisi la conception séquentielle.

Ce qu'on peut déduire de ces résultats c'est que les membres d'une équipe multiculturelle préfèrent souvent travailler sur un seul projet. Ils peuvent faire plusieurs tâches à la fois mais que ça soit dans le cadre d'un seul projet.

### **2.2.2.5 Autres éléments culturels pouvant rendre l'exercice du gestionnaire de projet difficile**

#### **▪ Les préjugés**

Pour le répondant 1, les préjugés sont un élément pouvant constituer un défi pour le gestionnaire d'équipe multiculturelle surtout dans une équipe regroupant plusieurs ethnies.

Lors de la constitution de l'équipe de projet, *« les membres se font des idées sur leurs collègues à partir des préjugés et stéréotypes »* (répondant 1). Dans ce cas, le défi est présent pour le gestionnaire de l'équipe du fait qu'il doit combattre les préjugés et créer une synergie entre les membres de l'équipe.

La solution pour le répondant 4 serait *« d'éviter surtout d'établir le lien entre ethnie, culture et compétence professionnelle. Souvent, on se limite à l'origine ethnique ou à la culture de la personne avant d'évaluer ses compétences (formation et expérience). Le gestionnaire de projet doit donner l'exemple aux membres de son équipe et juger les personnes pour leurs compétences »*.

#### **▪ La connaissance de la culture d'accueil**

Les membres qui maîtrisent bien le français et qui connaissent et respectent les

valeurs de la culture d'accueil arrivent à s'intégrer facilement au sein de l'équipe. Le contraire, quand la personne n'a pas assez de connaissances sur la société d'accueil, « éprouve des difficultés à s'intégrer voire de respecter les normes et les façons de faire du travail. Cela nous arrive souvent avec les personnes qui viennent d'immigrer » (répondant 3).

#### ▪Le rattachement à la culture d'origine

Les personnes rattachées à leurs cultures d'origine posent un défi au gestionnaire d'équipe de projet. Elles veulent faire le travail à leur façon et selon leur conception des choses.

Pour le répondant 5, ces personnes « n'ont pas la conscience de vivre dans une autre culture. Ça n'arrive pas souvent, mais pour les fois qu'on les a, ça nous met du poids sur les épaules ». La solution serait de « développer un questionnaire qui tient compte des différences culturelles que le gestionnaire s'en servirait à l'entretien d'embauche » (répondant 6).

Comme membre d'une équipe de projet multiculturelle (expérience personnelle du chercheur), nous avons eu à travailler avec une personne rattachée à sa culture et qui voulait imposer sa perception des choses. La personne était d'origine latino-américaine et on travaillait pour un projet de schématisation et d'optimisation des processus d'affaires d'une direction sous l'autorité du Centre de services partagés du Québec (CSPQ – fonction publique). Cette personne avait de la difficulté avec la communication descendante que la direction adoptait. Celle-ci avait un mandat bien défini mais en cas de changement, les décisions étaient prises par des entités supérieures. La personne voulait inclure dans les processus une communication ascendante et donc une décision prise par la direction elle-même quand ça lui concerne. Comme répercussion, il était difficile d'avoir le consensus du groupe et la perception standard des objectifs du projet par l'ensemble des membres de l'équipe.

### ▪ Différence d'âge

La différence d'âge, pour le répondant 6, pourrait causer un défi au gestionnaire d'équipe de projet. « *Les membres d'une équipe multiculturelle ayant une grande différence d'âge arrivent moins à créer une synergie de groupe. Le problème est plus souvent avec les personnes âgées qui s'intègrent avec les personnes immigrantes (ces personnes sont dans la cinquantaine et plus)* », toujours selon le répondant 6.

## 1.2.3 Les techniques utilisées par les gestionnaires interrogés pour gérer la diversité culturelle

La question sur les techniques employées pour la gestion des situations lorsque des personnes ont des différends culturels a été divisée en deux : les différends interpersonnels et les différends professionnels.

### ▪ Les différends interpersonnels

La gestion des différends interpersonnels n'est pas de règle standard, « *il faut les régler cas par cas. Aussi, il faut apprendre aux gens d'être responsables et ouverts d'esprit avec un sens développé pour le travail d'équipe* » (répondant 2). L'idée ici est qu'il faut sensibiliser les membres de l'équipe multiculturelle des différences que les gens peuvent avoir. Le répondant 6 trouve que c'est la meilleure solution car « *la sensibilisation combat les préjugés et encourage la tolérance* ».

La sensibilisation est certes une bonne solution sauf qu'elle a un caractère préventif. Tandis que si le conflit est déjà présent entre les membres de l'équipe, le gestionnaire peut « *réunir les personnes ayant des différends culturels* » (répondant 4) ou « *en discuter avec chaque partie pour comprendre le point de vue de chacun* » (répondant 5).

Il est plus facile de gérer les relations interpersonnelles dans des petites équipes comme était le cas pour le répondant 8. Celui-ci procède « *de façon informelle et*

*privilégie les discussions ouvertes souvent non planifiées ».*

Ce qu'on peut conclure c'est que la discussion, formelle (réunion) ou informelle, est la technique la plus utilisée pour gérer les différends interpersonnels.

#### ▪ **Les différends professionnels**

Sur le plan professionnel, quand les membres de l'équipe de projet multiculturelle ont des différends, les gestionnaires interrogés procèdent de différentes manières.

Le répondant 1 trouve que la meilleure façon est de voir si une personne a besoin d'une formation pour mieux comprendre le travail. Il offre lui-même cette formation car il connaît mieux les membres de son équipe ainsi que le travail.

Le répondant 5 procède de la même manière sauf qu'il préfère parler de coaching au lieu de formation. Le répondant 7, en plus de former la personne, s'assure d'un feedback.

Le répondant 8, travaillant souvent avec des petites équipes (3 à 5 membres), essaye de gérer ces situations par des réunions personnalisées. Comme le milieu du travail est la recherche, le gestionnaire d'équipe dans ce cas, participe parfois à la réalisation d'une partie du travail ayant à la source des différends.

Offrir une ressource pour soutenir les membres de l'équipe multiculturelle est la solution privilégiée par le gestionnaire 6. Ce dernier dispose d'une ressource de soutien expérimentée dans la constitution des équipes de projet (pas nécessairement multiculturelle) et il recommande à ses membres de s'adresser à elle en cas de différends professionnels. « *Les gens se sentent encadrés et c'est rare qu'ils aient des différends car la ressource les accompagne et répond constamment à leurs questions ».*

### 1.2.4 Une seule et unique façon de faire

Rappelons que parmi les raisons du choix du modèle de Trompenaars et Hampden-Turner est que nous sommes d'avis qu'il n'y a pas un modèle parfait et qu'il faut s'adapter selon le contexte culturel en présence.

Nous avons demandé à nos répondants si, selon eux, il existait une seule et meilleure façon pour gérer les défis en équipes multiculturelles. Les neuf gestionnaires nous ont donné la même réponse : non.

« *Il n'y a pas de recette universelle ou de passe-partout parce qu'une personne n'est jamais représentative d'une culture à 100%. Il y a toujours un petit côté étranger qui guide nos gestes et actions* », affirme le répondant 4. Le répondant 6 ne partage pas cette opinion parce que « *les gens n'ont pas les mêmes vécu, c'est pourquoi il faut être à l'écoute et éviter de généraliser* ».

La culture de l'individu n'indique pas au gestionnaire le mode de gestion à utiliser. Il faudrait éviter de généraliser et employer une seule façon pour gérer les défis en équipe multiculturelle. « *Cela dépend de la composition de l'équipe (qualification des membres, expérience, etc.), de la nature de l'équipe (équipe virtuelle, équipe semi-autonome) et des objectifs de l'équipe de projet* » (répondant 8).

### 1.2.5 Les moyens fournis par les entreprises pour gérer la diversité culturelle

Nous nous sommes demandé si, dans un contexte de forte diversité culturelle, les entreprises offraient à leurs gestionnaires d'équipes de projet multiculturelles des moyens pour gérer celles-ci.

Les répondants 1, 5 et 8 disent que leurs entreprises n'offrent aucun moyen pour gérer la diversité culturelle. La raison pourrait être que « *personne n'a signalé de cas grave à gérer* » (répondant 1).

L'entreprise du deuxième répondant est bien préparée pour affronter la diversité culturelle. Elle offre à ses gestionnaires d'équipe de projet des cours d'éthique et adhère à une culture de partage et de collaboration qui est respectée par tous ses employés.

L'organisme du troisième répondant utilise des ressources spécialisées dans l'intégration des immigrants. Ces ressources offrent leurs services de conseil et de coaching aux gestionnaires d'équipes multiculturelles. Ce même moyen est offert par l'entreprise du septième répondant qui a intégré la ressource de conseil dans le service des ressources humaines.

Les conférences et l'affichage sur les babillards pour la sensibilisation sont les moyens utilisés par l'entreprise du quatrième répondant. Les répondants 6 et 9 nous ont parlé aussi d'affichage. Ceux-ci disent que leur organisation (gouvernement du Québec) en utilise beaucoup avec divers titres comme « au travail, combattons les préjugés » ou « le poids des préjugés : rechute, aggravation, dépression ».

### **1.2.6 Les moyens estimés nécessaires pour gérer la diversité culturelle**

La dernière question du troisième volet et du questionnaire portait sur les moyens estimés nécessaires par les gestionnaires interrogés pour gérer la diversité culturelle.

Un fonds destiné à aider les personnes ayant des difficultés à s'intégrer en est un moyen exprimé par le répondant J. Pour celui-ci, « *un budget pourrait nous encourager à embaucher des personnes immigrantes car on pourra leur offrir de la formation et investir dans la sensibilisation de nos employés* ».

Le deuxième répondant n'avait rien à proposer. Selon lui, « *c'est à la personne de s'adapter à la culture de l'entreprise et non le contraire* ». Le sixième répondant n'avait rien non plus car il croit que c'est au gestionnaire de l'équipe « *d'être créatif et de gérer la diversité* ».

Selon le répondant 4, la formation et des séminaires de sensibilisation sont des moyens utiles pour les membres de l'équipe multiculturelle et leur gestionnaire.

Former les gestionnaires à régler les conflits dus à la diversité culturelle est un moyen jugé pertinent par le répondant 5. Le même moyen a été cité par le répondant 9 en rajoutant l'organisation des activités d'intégration.

Le répondant 6 trouve qu'il est nécessaire que son organisation prépare un plan qui aide le gestionnaire à intégrer un nouveau membre issu d'une minorité culturelle. Aussi, il faudrait demander aux gestionnaires un retour pour connaître leur expérience avec la gestion de cette minorité.

## **2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Comprendre les effets de la diversité culturelle sur l'équipe de projet et plus précisément sur le gestionnaire de l'équipe de projet est pour nous un questionnement dont nous cherchons à comprendre les éléments culturels pouvant le provoquer.

Après avoir clarifié les questions de recherche, émis l'hypothèse, consulté les études antérieures et mené une enquête auprès des gestionnaires de projets, il est temps de confirmer la pertinence de l'hypothèse proposée et discuter les résultats selon un point de vue personnel.

### **2.1 L'analyse des résultats**

Le questionnaire de recherche est composé de deux volets : le premier pour décrire les défis dans l'équipe de projet monoculturelle et le deuxième pour relever les défis rencontrés avec les membres d'équipe de projet issus de divers univers culturels. Cette structure a permis de comprendre la différence entre les deux situations : en l'absence de

la diversité culturelle et en présence de celle-ci.

Aussi, les questions ont été formulées sous forme de mises en situation en se basant sur le modèle de Trompenaars et Hampden Turner. Les mises en situation sont un exemple de chaque caractéristique culturelle qui a servi à constater la différence de perception par les membres issus de différentes cultures.

En addition, les entrevues semi-dirigées ont permis d'avoir des descriptions et idées personnelles pour chacune des caractéristiques culturelles. Ces descriptions ont contribué à comparer et analyser les défis vécus par les gestionnaires interrogés. Les répondants ont pu s'exprimer sur chaque élément du questionnaire et donner des exemples de vécus avec la différence culturelle. Toutes les explications des répondants ont été prises en note afin de servir à l'analyse des réponses en profondeur ainsi que l'interprétation des liens entre l'expérience de chacun et la diversité culturelle. L'analyse s'est aussi basée sur ce qui a été étudié dans la revue de littérature afin de solidifier notre point de vue.

## **2.2 L'hypothèse de recherche**

Dans le deuxième chapitre du présent travail, nous avons suggéré l'hypothèse suivante: les défis rencontrés par les gestionnaires des équipes de projet multiculturelles sont différents de ceux rencontrés dans les équipes monoculturelles, dans ce cas, ils sont dus à la diversité culturelle.

Selon l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche, nous avons pu confirmer notre hypothèse de départ. La diversité culturelle vient appesantir les tâches du gestionnaire de l'équipe de projet qui doit amener chaque membre, avec ses dissemblances, à se concentrer sur l'objectif commun.

## 2.3 Discussion des résultats

### 2.3.1 Les effets de la diversité culturelle

Selon les résultats de la recherche, la diversité culturelle peut avoir des effets négatifs et/ou positifs sur l'équipe de projet. Cela concorde avec ce que nous avons étudié dans la littérature au point 3 du premier chapitre (Management d'équipe multiculturelle, page 25 à 29). Nous avons conclu que les auteurs ne s'entendent pas tous sur les effets de la diversité culturelle. Les auteurs comme Chevrier (2003) y voient plus d'inconvénients que d'avantages. D'autres auteurs comme Aoun (2004) perçoivent la diversité comme efficace pour les équipes de projet.

À partir de notre recherche sur terrain, nous retenons les effets qui ont été cités le plus souvent. Ces effets sont considérés négatifs sur l'équipe de projet et constituent un défi pour le gestionnaire: le conflit, l'esprit d'équipe faible et le manque de la motivation. Rappelons que les répondants n'ont pas cités d'effets positifs quoique la possibilité de présenter d'autres effets que ceux énumérés dans la question était offerte.

- **Le conflit**

Le conflit, personnel ou sur la répartition des tâches, est un élément qui «peut avoir des effets sur la performance de l'équipe» (Marlène, 2008); le gestionnaire se retrouve devant un défi qui vient affecter la motivation de l'équipe ainsi que sa performance. Il doit être conscient des différences culturelles de chacun car «chaque personne est unique (...), il ne peut y avoir de méthode uniforme pour gérer les conflits» (Deutsh, 1990 cité par Marlène, 2008).

Il n'existe pas une solution standard pour gérer les conflits car chaque culture dispose de ses propres caractéristiques. Ces caractéristiques peuvent former ce que les auteurs comme P. Deval (1993), C. Bameyer (2007) et autres appellent «les styles culturels». Un gestionnaire ayant à gérer une équipe multiculturelle pourrait étudier ces styles qui représentent des modèles communs au sein des groupes culturels. De l'Asie aux

Amériques, les styles culturels changent complètement de caractéristiques par rapport à la mentalité, le mode d'organisation de travail et l'aspect de relations entre les individus.

Étudier les styles culturels est une combinaison permettant au gestionnaire de projet de développer ses compétences interculturelles et de trouver le bon moyen efficace pour la prévention et la diminution du conflit. Connaître les styles culturels offre au gestionnaire une panoplie de moyens de résolution de problèmes interpersonnels car il va comprendre l'origine du comportement des personnes en conflit interculturel.

Même s'il n'existe pas de solution unique, Emploi Québec (2005) propose aux entreprises québécoises la solution suivante en cinq étapes afin de gérer les conflits en milieux multiculturels :

- Définir le problème et les besoins
- Inventorier tous les éléments du problème (les faits et encore les faits!)
- Analyser pour comprendre les causes (élaboration d'hypothèses et validation de ces hypothèses)
- Améliorer ou corriger la situation à même les idées des personnes en cause
- Faire le suivi de la mise en place de la solution.

- **L'esprit d'équipe et la motivation faibles**

Parce qu'il existe des cultures individualistes et d'autres collectivistes (selon les études consécutives de Hofstede, 1987 et Trompenaars et Hampden-Turner, 2004), les relations avec les membres de l'équipe se distinguent d'une culture à une autre. Les intérêts individuels ou collectifs vont orienter le mode d'accomplissement des tâches au sein du groupe et la nature des relations entre les membres. Le gestionnaire de projet ne doit négliger ni l'une ni l'autre, il doit trouver un juste milieu amenant tous les membres à privilégier les intérêts de l'équipe de projet. Selon nous, ce juste milieu constitue un défi

pour le gestionnaire de projet car il doit amener toutes ses ressources à se concentrer sur l'objectif collectif de l'équipe. D'ailleurs, «même lorsque le métier est commun, des incompréhensions interculturelles subsistent» (Lee et al., 2007).

Quant à la motivation, hiérarchisée par l'Américain Abraham Maslow dans sa célèbre pyramide, serait un atout pour l'équipe si élevée et une menace si faible chez au moins un membre. Une motivation négative se propage très vite chez les membres de l'équipe alors que mettre en place une motivation positive est plus difficile. Le défi pour le gestionnaire de projet se situe à deux niveaux : il doit réagir rapidement en cas de faible motivation et soutenir la personne afin qu'elle puisse augmenter sa motivation.

L'esprit d'équipe faible et le manque de motivation ont été appelées par l'auteur Sylvie Lainé (2004) «les capacités d'équilibre». Ces capacités représentent les valeurs qui «nous conduisent à interagir avec notre environnement de manière radicalement différente d'une culture à l'autre» (S. Lainé, 2004).

Ces caractéristiques, même si elles sont personnelles, demandent au gestionnaire d'utiliser des techniques afin d'impliquer tous et chacun à rejoindre l'énergie collective. Le tableau suivant, proposé par J. Aoun (2004), résume les stratégies de management des équipes multiculturelles :

Tableau 14: Stratégies pour la motivation des personnes de diverses cultures

Stratégies	Exécutions
Impliquer tous les membres de l'équipe	Inclure tout le monde en écoutant chacun
Attiser chez chacun le désir de l'action	Apprivoiser chacun
Animer chaque individu d'une énergie qui favorise l'initiative personnelle	Faire participer activement chacun en encourageant les idées
Maintenir une vision commune	Faire converger les efforts vers des objectifs communs
Créer et faire perdurer une bonne ambiance	Communiquer régulièrement
Maintenir l'esprit d'une équipe multiculturelle	Attirer l'attention constamment sur les enjeux mondiaux

Source : Manager une équipe multiculturelle, Joseph Aoun (2004)

### 2.3.2 Les défis du gestionnaire d'équipe de projet multiculturelle

Le gestionnaire d'équipe de projet a le défi de gérer ses ressources matérielles et humaines efficacement afin d'atteindre les objectifs du projet. En équipe multiculturelle, la gestion de ces ressources devient plus ardue pour le gestionnaire de projet.

Les effets néfastes de la diversité culturelle peuvent alourdir les tâches du gestionnaire de projet et exiger des qualités autres que professionnelles. « La flexibilité, la connaissance des diverses cultures du monde et les compétences en relations interpersonnelles » semblent être des qualités nécessaires selon l'auteur Joseph Aoun (2004).

- **Universalisme / particularisme**

D'une culture universaliste à une culture particulariste, le gestionnaire de projet peut se trouver devant des personnes qui préfèrent être traitées sur un même pied d'égalité ou être traités différemment car chaque membre est unique. Il n'est certainement pas facile

pour un gestionnaire d'équipe de projet de deviner le mode de traitement des employés surtout que ceci n'est pas lié à un style culturel en particulier. Même les personnes interrogées dans notre questionnaire de recherche ont affirmé que des fois il faut utiliser les deux modes.

Être universaliste ne signifie pas nécessairement ne jamais être particulariste car des personnes aiment être traitées de manière plus typique par le gestionnaire de projet afin de se sentir important. Le contraire est pareil avec les particularistes qui aiment être traités sur un même pied d'égalité surtout entre les différentes fonctions des membres de l'équipe. Il faudrait donc combiner les deux et privilégier un mode sur un autre selon les caractéristiques des membres de l'équipe.

- **Vision de détail / d'ensemble**

Selon le modèle de Trompenaars et Hampden-Turner, les personnes ayant une vision de détail orientent leur attention vers un besoin d'équilibre. Toutefois, ce comportement était rarement rencontré par les gestionnaires interrogés. Jugée comme efficace, la vision de détail aide à anticiper la découverte des problèmes.

Les personnes ont souvent tendance à privilégier une approche globale et donc une vision d'ensemble. Elles valorisent l'esthétique plus que la précision et le détail. Les problèmes sont généralement détectés en retard et une personne est blâmée au lieu de l'équipe.

Selon un point de vue personnel, ces deux caractéristiques rejoignent l'individualisme et le collectivisme. Les personnes individualistes cherchent à atteindre une récompense individuelle qui pourrait être au détriment du groupe. En addition, ces personnes ont tendance à vouloir s'approprier la réussite et à partager les échecs avec les membres de l'équipe, ou même de blâmer les membres de l'équipe de ne pas avoir évité l'échec. À l'opposé, les personnes collectivistes cherchent à partager les fruits avec l'équipe, la réussite et l'échec se font en groupe. Nous ne pouvons conclure que les

personnes individualistes ont une vision d'ensemble et vice-versa. La ressemblance entre ces caractéristiques pourrait être considérée par le gestionnaire de projet dans le but d'insister dans son plan de travail sur l'esprit d'équipe et le partage des responsabilités.

- **Statut acquis / attribué**

Un statut acquis est celui octroyé selon les compétences de la personne. Un statut attribué est obtenu selon les origines.

En équipe multiculturelle, un membre réussit facilement à avoir un statut acquis s'il est compétent. Cette situation a été souvent rencontrée par les gestionnaires interrogés. Il serait donc intéressant que le gestionnaire choisisse des personnes compétentes lors du recrutement des membres de l'équipe. Ceci faciliterait l'intégration et mettra en valeur la contribution de chacun car le respect est accordé aux compétences. Par contre, si la personne montre un statut attribué, il serait plus difficile au gestionnaire de l'intégrer à l'équipe de projet car «la réussite découle moins dans ce cas des performances de l'individu que de sa relation avec son supérieur» (Trompenaars et Hampden Turner, 2004), ce qui est moins avantageux pour l'équipe.

- **La conception du temps**

Le temps est une caractéristique perçue très différemment d'une culture à une autre. Il pourrait être utile au gestionnaire d'équipe de projet d'étudier la perception du temps selon les différents styles culturels car «la connaissance des différents styles culturels et spécifiquement individuels permet d'aboutir de façon anticipée à une meilleure collaboration» (Barmeyer, 2007). En effet, ça permettra au gestionnaire de comprendre les comportements des membres de l'équipe issus d'une culture étrangère.

La ponctualité et le respect des délais aux É.U et au Canada ne sont pas appréhendés de la même manière qu'en Europe (surtout en Espagne et Italie) ou encore en Afrique (Benoît Théry, 2002). Le gestionnaire se voit, devant ces styles culturels, contraint d'insister sur la bonne organisation du temps et le respect de la planification. Son défi

réside dans le fait qu'il doit réunir les membres de son équipe pour traiter l'échéancier du projet avec le même niveau d'importance quelle que soit la perception du temps par chacun.

Les résultats de la recherche sur terrain ont démontré que la plupart des membres d'une équipe multiculturelle préfèrent travailler sur un seul projet à la fois et d'éviter les environnements multi-projets. Nous pouvons déduire de ce résultat que les personnes limitent leur implication dans les projets selon leur perception du temps. Les personnes avec une perception séquentielle ont de la difficulté à gérer leur temps et préfèrent alors se limiter à une chose à la fois.

### **2.3.3 Les techniques de gestion de la diversité culturelle**

Éviter les préjugés dans la gestion des équipes multiculturelles est la première règle que le gestionnaire doit respecter. Pour l'auteur Sylvie Lainé (2004), «plaquer des stéréotypes, c'est donner des noms à des différences, car nous voulons nommer ce que nous ne comprenons pour (...) le comprendre mieux».

Éviter les préjugés c'est aussi développer ses qualités de gestionnaire d'équipe multiculturelle comme l'ouverture d'esprit, la tolérance à la différence ainsi que les habiletés de communication. Ce sont toutes des qualités citées dans la littérature étudiée et par les gestionnaires interrogés.

Une première technique à proposer aux gestionnaires d'équipe de projet serait d'étudier les styles culturels des membres de son équipe afin de comprendre les caractéristiques culturelles différentes de la culture d'accueil comme la motivation, la vision, le rapport à la hiérarchie, la conception du temps, etc.

Comprendre les autres cultures pourrait éliminer de plaquer les préjugés mais le gestionnaire de projet a aussi le défi de faire comprendre ces dissemblances à tous les

membres afin de les amener à un même niveau de compréhension. L'auteur J.-L. Muller (2002) propose un modèle efficace aidant à clarifier le fonctionnement de l'équipe dans un premier temps, et l'évitement de toute incompréhension ou de conflit entre les membres de l'équipe multiculturelle dans un deuxième temps (voir la figure 5).

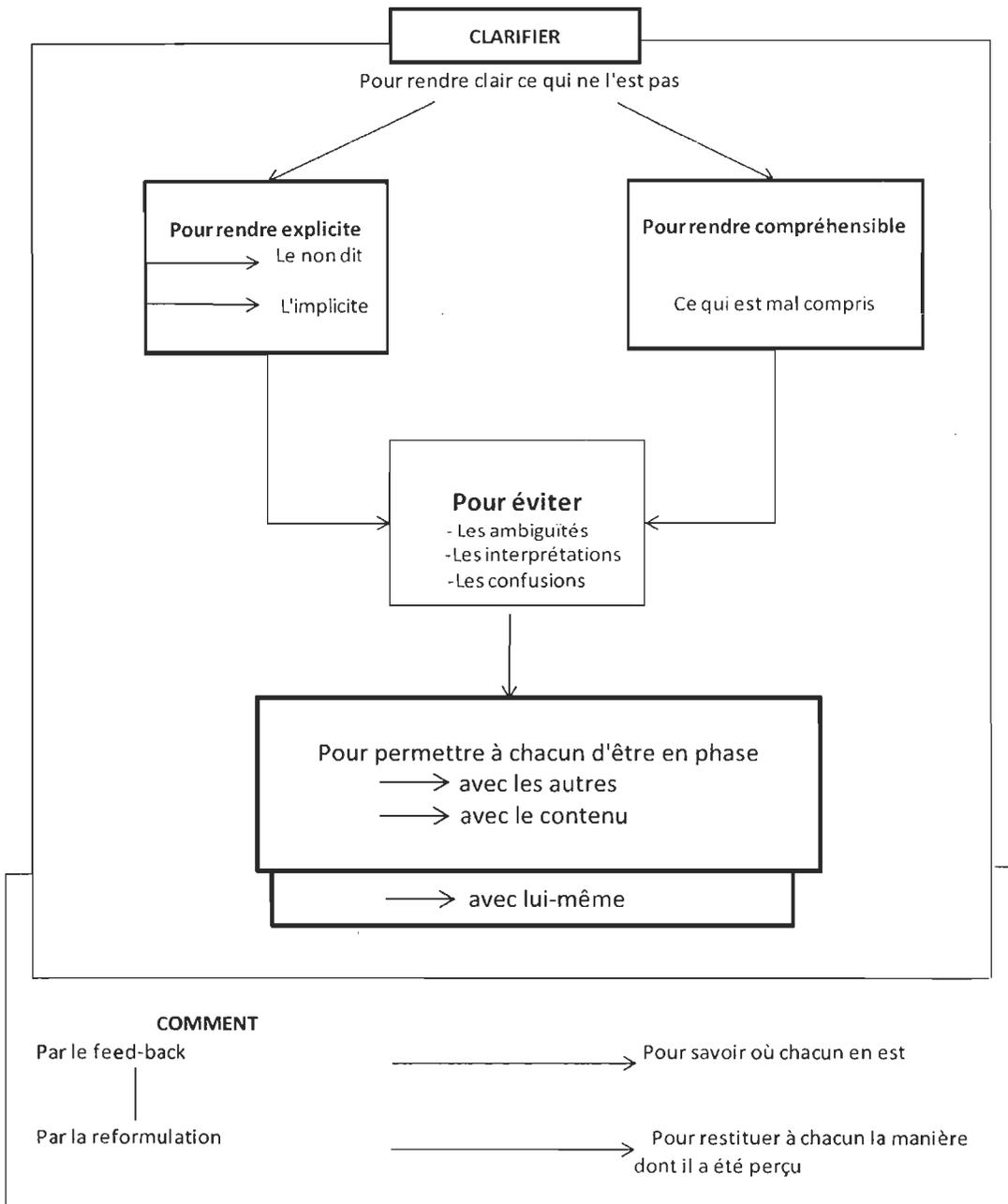


Figure 4: modèle de management des groupes multiculturels

Source : Jean-Louis Muller, 2002.

Dans son guide pratique de la gestion de la diversité culturelle en emploi, Emploi Québec (2005) suggère les quelques conseils suivants pour aider à vaincre les différences culturelles :

- ✓ Veiller à créer un climat d'ouverture et de flexibilité, exempt de discrimination.
- ✓ S'intéresser aux dimensions interculturelles de la supervision.
- ✓ Posséder une meilleure connaissance des personnes supervisées.
- ✓ S'assurer que le transfert du savoir-faire et du savoir-être est adapté au rythme d'apprentissage de la personne supervisée.
- ✓ Mettre en place une bonne approche d'orientation et d'accueil au moment de l'embauche.
- ✓ Savoir apprécier l'apport particulier de chacun et de chacune.

Ces conseils résument en quelque sorte les moyens estimés nécessaires par les gestionnaires de projet multiculturels interrogés qui ont rajouté la formation qui peut aider à combler les lacunes chez les personnes issues de cultures étrangères.



## CONCLUSION:

Toute recherche se nourrit de celles qui l'ont précédée et la nôtre ne fait pas exception. D'ailleurs, selon Sylvie Lainé (2004) «Chaque auteur est aidé dans ses recherches par les travaux de ses prédécesseurs. Les premières formalisations de critères se fondaient surtout sur des recherches anthropologiques. Elles étaient, de ce fait, plus descriptives que pratiques, quel que soit leur intérêt intellectuel.»

L'étude des recherches antérieures a enrichi notre travail et nous a permis de choisir le modèle de recherche adopté pour déceler les défis du gestionnaire d'équipe de projet en équipe multiculturelle.

Si des auteurs ont prêté attention aux différents styles culturels c'est parce que les gens réagissent selon leur bagage culturel. L'étude pratique nous a confirmé que la diversité culturelle peut engendrer des défis au gestionnaire d'équipe de projet. Ceci confirme notre première hypothèse abordé au tout début du présent travail : les défis rencontrés par les gestionnaires des équipes de projet multiculturelles sont différents de ceux rencontrés dans les équipes monoculturelles; dans ce cas, ils sont dus à la diversité culturelle.

Notre questionnaire mené auprès de gestionnaires d'équipes de projet nous a démontré comment la diversité peut avoir des effets positifs et négatifs sur l'équipe. Les effets positifs enrichissent l'équipe et ses membres avec l'expérience de chacun. Les effets négatifs sont ceux qui viennent alourdir le poids des tâches assurées par le gestionnaire d'équipe de projet.

Ainsi, notre démarche a fait ressortir la différence entre la gestion d'une équipe monoculturelle et d'une équipe multiculturelle. Une démarche qu'on considère comme utile car elle permet de comparer deux équipes : la première sans le critère de la diversité culturelle et la deuxième avec le critère de la diversité. En addition, tous les répondants sont des gestionnaires qui ont eu à gérer des équipes composées de trois cultures ou plus, donc à 100% multiculturelles. Ils travaillent dans différents domaines et sont parfois eux-mêmes issus d'une culture autre que québécoise.

Cette recherche a ses limites comme la plupart des recherches scientifiques. Tout d'abord, nous notons le nombre faible des participants. Le plus difficile dans cette recherche était de trouver des répondants ayant les critères recherchés qui vont accepter de répondre à notre enquête. Nous avons été aussi limités par les moyens financiers ce qui ne nous a pas permis de nous déplacer et aller rencontrer les répondants dans les villes autres que Québec. Il aurait été préférable d'étendre l'étude sur les régions de l'Est et du Nord du Québec.

Cette étude ouvre la voie à diverses avenues de recherches. D'ailleurs, les futurs chercheurs peuvent élargir leur échantillon et viser encore davantage les gestionnaires dans les régions plus éloignées. Rajouter d'autres variables ou utiliser un modèle autre que celui de Trompenaars et Hampden-Turner serait aussi un nouveau champ pour les recherches futures. D'ailleurs, même les répondants ont cité d'autres éléments culturels qui peuvent rendre l'exercice du gestionnaire de projet difficile comme les préjugés ou encore le rattachement à la culture d'origine. Ces critères ont été considérés importants sur le terrain.

Cette recherche a visé uniquement les gestionnaires des équipes de projet. Une autre recherche visant les membres des équipes de projet pourrait servir à découvrir une nouvelle

piste et comprendre ce que peuvent vivre les membres des équipes qu'ils soient issus de la culture d'accueil ou d'une culture différente.

Du fait qu'il n'existe pas une seule et unique façon de faire, selon nous ainsi que les personnes interrogées, nous ne pouvons pas suggérer aux futurs chercheurs de développer une méthode unique qui aiderait les gestionnaires à faire face aux effets de la diversité culturelle. Nous leur proposons plutôt de tenir compte du fait qu'il faut traiter les défis selon le cas et développer un modèle plus flexible.

Finalement, nous espérons que cette recherche pourra être utile pour des recherches futures car nous estimons que la diversité est devenue une dimension importante dans le monde d'aujourd'hui. Les gestionnaires de projet ont besoin d'éléments scientifiques<sup>10</sup> qui peuvent les informer davantage sur les techniques à utiliser dans la gestion des équipes multiculturelles.

---

<sup>10</sup> Des éléments scientifiques pour nous sont ceux qui sont basés sur des recherches antérieures et ont été évalués sur le terrain.



*ANNEXE*



# Annexe 1

## Questionnaire d'entrevue

### Présentation de la recherche:

La présente recherche est menée par Sanaa Achaïbi, étudiante à la maîtrise en gestion de projet (volet recherche) à l'Université du Québec à Rimouski.

L'objectif général de notre étude vise à *décrire les défis rencontrés par les gestionnaires d'équipe de projet multiculturelle*. Plus spécifiquement, nous cherchons à relever les défis liés à la gestion de l'équipe de projet, dans un premier temps, les défis en équipe de projet multiculturelle, dans un deuxième temps pour décrire finalement les techniques utilisées par les gestionnaires dans la gestion de la diversité culturelle.

Dans cette perspective, le questionnaire comporte trois volets:

- Volet 1 : les défis du gestionnaire de projet dans la gestion de l'équipe de projet
- Volet 2 : les défis du gestionnaire de projet dans la gestion de l'équipe de projet multiculturelle
- Volet 3 : les techniques utilisées pour gérer la diversité culturelle

Cette recherche est confidentielle et respecte le code d'éthique de l'Université du Québec à Rimouski<sup>11</sup>. Les noms des participants ne seront pas cités dans le mémoire de recherche. Les entrevues sont enregistrées sur un CD-ROM pour des fins de conservation des données. Une copie de la recherche sera remise au répondant à sa demande.

Nous vous remercions de votre participation et de votre collaboration à la recherche universitaire qui vise, entre autres, l'amélioration des pratiques de gestion, et dans notre cas, l'amélioration des techniques de gestion de la diversité culturelle en équipe de projet.

---

<sup>11</sup>Visitez le lien : <http://www.udaar.umquebec.ca/recherche/ethique/recherchehumains/>

**Renseignements sur l'entreprise :**

Nom de l'entreprise : .....

Région ou ville : .....

Secteur d'activité : .....

**Renseignement personnels :**

Nom et prénom du répondant : .....

Fonction dans l'entreprise : .....

Sexe :  M  FÂge :  20-30  30-40  40-50  50-60Dernier diplôme obtenu :  Collégial  Universitaire 1<sup>er</sup> cycle  
 Universitaire 2<sup>ème</sup> cycle  Universitaire 3<sup>ème</sup> cycle

Expérience dans la gestion des équipes de projet :

 6 - 12 mois  1 an - 2 ans  2 - 5 ans  5 ans et +

Pendant combien de temps avez-vous géré des équipes de projet multiculturelle?

 6 - 12 mois  1 an - 2 ans  2 ans et +

Quelles sont les origines culturelles des membres de l'équipe multiculturelle :

- Origine nord-américaine
- Origine latino-américaine
- Origine européenne
- Origine africaine
- Origine asiatique

**Volet 1 : les défis du gestionnaire de projet en équipe monoculturelle**

1. Selon vous, quelles sont les qualités nécessaires chez un gestionnaire d'équipe de projet? .....  
.....
2. Pourriez-vous nous citer les fonctions qu'exerce un gestionnaire d'équipe de projet? (exemple : contrôler, informer, évaluer, organiser, etc.)  
.....  
.....
3. Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui, selon vous, peuvent rendre l'exercice des fonctions du gestionnaire de projet difficiles au sein de l'équipe?
  - Conflit sur la répartition des rôles
  - Conflit personnel entre les membres de l'équipe
  - Incompétence des membres de l'équipe
  - Manque de motivation
  - Esprit du travail en équipe faible
  - Autres : .....

**Volet 2 : les défis du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle**

1. Selon vous, quelles sont les qualités nécessaires chez un gestionnaire qui gère une équipe dont les membres proviennent de différents univers culturels?  
.....  
.....
2. Estimez-vous que le gestionnaire doit exercer ou accomplir des fonctions additionnelles en plus de celles qu'il remplit dans une équipe monoculturelle? (exemple : assurer une communication interculturelle, etc.)
  - Oui     Non
  - 2.1 Si oui, pouvez-vous énumérer ces rôles?

.....  
 3. Selon vous, quels sont les effets (positifs et négatifs) que peut avoir une équipe de projet multiculturelle?

- Sur le plan relationnel

.....

- Sur le plan technique

.....

4. Parmi les dimensions culturelles suivantes, quelles sont celles qui influencent la pratique des fonctions du gestionnaire de projet au sein de l'équipe?

(Les choix ne sont pas exclusifs)

*4.1 Le rapport à la hiérarchie* : (universalisme – particularisme)

- Les membres de l'équipe veulent être traités sur un pied d'égalité.
- Les membres de l'équipe veulent être traités différemment car chaque membre est unique.

*4.2 La reconnaissance* : (individualisme – collectivisme)

- Les membres de l'équipe préfèrent être reconnus pour le travail individuel
- Les membres de l'équipe préfèrent être reconnus pour le travail collectif

*4.3 La responsabilité* : (vision de détail – de l'ensemble)

- Les membres de l'équipe se reprochent de ne pas avoir remarqué l'erreur commise par un des leurs
- Les membres de l'équipe blâment la personne qui a commis l'erreur et qui omiss d'aviser le reste de l'équipe.

*4.4 La délégation du pouvoir* : (statut acquis – attribué)

- Les membres de l'équipe favorisent les personnes performantes et compétentes
- Les membres de l'équipe préfèrent les personnes diplômées ou ayant un statut social de favorisé

*4.5 La libre expression* : (motivation endogène – exogène)

- Les membres de l'équipe préfèrent ne pas parler de leurs désaccords

- Les membres de l'équipe préfèrent afficher leurs désaccords

4.6 *Le raisonnement* : (temps séquentiel – synchronique)

- Les membres de l'équipe raisonnent de façon séquentielle et préfèrent se limiter à une chose à la fois
- Les membres de l'équipe raisonnent de façon simultanée et peuvent faire plusieurs choses à la fois

5. Selon vous, y-a-t-il d'autres éléments culturels qui peuvent rendre l'exercice de la fonction du gestionnaire de projet difficile?

- Oui
- Non

Si oui, pouvez-vous énumérer quelques uns de ces éléments?

.....

**Volet 3 : les techniques utilisées pour gérer les membres qui ne partagent pas les mêmes origines culturelles**

1. Quelles sont les techniques que vous utilisez pour gérer la situation lorsque des personnes ont des différends culturels?

- Sur le plan de relation interpersonnelle (dîner de groupe, réunions, etc.)
- Sur le plan professionnel (formation, coaching, etc.)

2. Estimez-vous qu'il existe une 'seule et unique meilleure façon' pour gérer les défis en équipe multiculturelle quelque soient les origines culturelles présentes?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse SVP.

.....

3. Quels sont les moyens fournis par votre entreprise pour gérer la diversité culturelle? (exemple : cours – conférence – ressource spécialiste de soutien, affichage pour la sensibilisation, etc.)

.....

.....

4. Quels sont les moyens que vous estimez nécessaires que votre entreprise devrait vous offrir pour la gestion de la diversité culturelle?

.....

## BIBLIOGRAPHIE :

ADLER, Nancy J. 1994. *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Repentigny, Québec : Editions R. Goulet. 324 p.

ADLER, Nancy J. 1997. *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati: South-Western. 331 p.

ALLARD-POESI, Florence. 2006. *Management d'équipe*. 2<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod. 128 p.

AOUN, Joseph. 2004. *Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance*. France : ESF. 207 p.

BARETTE, Christian, Édith GAUDET et Denyse LEMAY. 1996. *Guide de la communication interculturelle*. Saint-Laurent, Québec : Éditions du Renouveau pédagogique. 188 p.

BARMEYER, Christoph et coll. 2008. *Gestion des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques*. France : Éditions Liaisons. 329 p.

BARMEYER, Christoph. 2007. *Management interculturel et styles d'apprentissage : Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval. 274 p.

BELBIN, Meredith. 2006. *Les rôles en équipe*. Paris : Éditions d'Organisation. 229 p.

BLAKE, Robert Rogers, Jane S. MOUTON et Robert L. ALLEN. 1988. *Culture d'équipe: Team building: la grille des équipes gagnantes*. Paris : Éditions d'Organisation. 172 p.

BOUCHARD, Gérard et Alain ROY. 2007. *La culture québécoise, est-elle en crise?* Montréal : Boréal. 218 p.

BOURGUINAT, Elisabeth. 1998. «Le management de projets interculturels dans les entreprises : Des obstacles symboliques et linguistiques» Dans Base d-p-h. En ligne. [\[http://base.d.p.h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-4620.html\]](http://base.d.p.h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-4620.html). Consulté le 03 mars 2010.

CHEVRIER, Sylvie. 1996. «Le management des projets interculturels : Entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel» Dans l'École de Paris. En ligne. 14 pages. [\[http://ecole.org/seminaires/ESI/VA\\_70/VA050196.pdf/view\]](http://ecole.org/seminaires/ESI/VA_70/VA050196.pdf/view). Consulté le 12 mars 2010.

- CHEVRIER, Sylvie. 2000. *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF. 211 p.
- CHEVRIER, Sylvie. 2006. *Le management interculturel*. Paris : PUF. 127 p.
- CONGRÈS DE L'ACFAS. (15 et 16 mai 1989, UQAM, Montréal). 1990. «La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives» Montréal : Revue de l'Association pour la Recherche Qualitative. 162 p.
- CONTANDRIOPOULOS, A.-P, F. CHAMPAGNE, L. POTVIN, J.-L. DENIS et P. BOYLE. 1990. *Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal. 197 p.
- CUCHE, Denys. 2004. *La notion de culture dans les sciences sociales*. 3<sup>e</sup> édition. Paris : Éditions La Découverte. 123 p.
- DEMERS, Geneviève. 2007. «Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la résolution des conflits?» Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Montréal : Université de Montréal, 140 p.
- DEVAL, Philippe. 1993. *Le choc des cultures : Management interculturel et gestion des ressources humaines : Japon, Etats-Unis, Europe, Allemagne, Angleterre, Espagne, Irlande, Italie, Pays-Bas*. Paris : ESKA. 205 p.
- ÉCOLE HEC DE MONTRÉAL. 2007. «La gestion interculturelle» Dans *Zone Cours*. En ligne. <http://zonecours.hec.ca/documents/E2007-1-1156171.3046202-06A-S01a7-cte2007.ppt>. Consulté le 10 avril 2010.
- ELLOUMI, Houda. 2008. «Recherche exploratoire sur l'influence des compétences interculturelles dans l'efficacité du gestionnaire de projet». Mémoire de maîtrise en gestion de projet, Gatineau : Université du Québec en Outaouais, 118 p.
- EMPLOI QUÉBEC. 4<sup>ème</sup> trimestre 2005. «Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi» Dans *Emploi Québec*. En ligne. 91 pages. [http://emploi.quebec.net/publications/pdf/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](http://emploi.quebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf). Consulté le 08 avril 2010.
- EQUILBEY, Noël. 2004. *Le management interculturel*. Colombelles : Édition EMS, Management & société. 215 p.
- FALL, Khadiyatoulah et Laurier TURGERON. 1998. *Champ multiculturel, transactions interculturelles : des théories, des pratiques, des analyses*. Paris : L'Harmattan. 275 p.
- GAO, Bin. 2002. *Le manager face aux défis de la mondialisation : la Chine, exemple d'application du management interculturel*. Paris : Vuibert. 119 p.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure, David GOTTELAND et Christophe HAON. 2008. *Méthodologie de la recherche : réviser son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson. 400 p.

GENEST, Marie-Ève. 2007. «L'influence du leadership sur la satisfaction des membres d'une équipe multiculturelle et leur perception d'efficacité en tant qu'équipe : caractéristiques personnelles, styles de leadership et attentes». Thèse de doctorat en psychologie, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, 77 p.

GUERID, Djamel. 1997. *Cultures d'entreprise*. France : Édition Crase. 189 p.

HOFSTEDE, Geert et Daniel BOLLINGER. 1987. *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : Les Éditions d'Organisation. 268 p.

INTERCULTURES MAGAZINE. Juin 2008. «Des vagues à la tornade : un entretien avec Fons Trompenaars» Dans Centre d'apprentissage interculturel : Institut canadien du service extérieur. En ligne. 50 pages. □<http://www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/v04n02/v04n02-fra.pdf>□. Consulté le 05 janvier 2012.

LAINÉ, Sylvie. 2004. *Management de la différence : apprivoiser l'interculturel*. Saint-Denis La Plaine : Afnor. 290 p.

LECLERC, Michel et Michel QUIMPER. 1994. *Les relations du travail au Québec*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec. 336 p.

LEE, Yih-Teen, Vincent CALVEZ et Alain-Max GUÉNETTE. 2007. *La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*. Paris : Édition L'Harmattan. 321 p.

LÉTOURNEAU, Jocelyn. 2006. *Le coffre à outils du chercheur débutant : Guide d'initiation au travail intellectuel*. Montréal (Québec) : Boréal. 259 p.

LOTH, Désiré. 2006. *Le management interculturel*. France : L'Harmattan. 129 p.

MADERS, Henri-Pierre. 2000. *Conduire une équipe projet*. Paris : Éditions d'Organisation. 270 p.

MARLÈNE, Célia. 2008. «La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle». Mémoire de maîtrise en Gestion de projet, Rimouski : l'Université du Québec à Rimouski, 171 p.

MC ANDREW, Marie. 1987. *Le traitement de la diversité raciale, ethnique et culturelle et la valorisation du pluralisme dans le matériel didactique au Québec*. Montréal : Conseil des communautés culturelles et de l'immigration du Québec. 279 p.

MEIER, Olivier. 2006. *Management interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*. 2<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod. 285 p.

MORAL, Michel. 2004. *Le manager global : comment piloter une équipe multiculturelle*. Paris : Dunod. 219 p.

MULLER, Jean-Louis. 2002. *De la gestion de projet au management par projet*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR. 242 p.

OUELLET, André. 1994. *Processus de recherche : une introduction à la méthodologie de la recherche*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. 276 p.

PÉPIN, Richard. 2006. *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*. Trois-Rivières: Les Éditions SMG. 334 p.

PETIT, Michel. 1999. *Management d'équipe : concepts et pratiques*. Paris : Dunod. 203 p.

PICQ, Thierry. 1999. *Manager une équipe projet*. Paris : Dunod. 225 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2008. «Guide du Corpus des connaissances en management de projet : PMBOK». 4<sup>e</sup> édition. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute. 445 p.

RABASSO, Carlos A. et Fransisco Javier RABASSO. 2007. *Introduction au management interculturel : Pour une gestion de la diversité*. Paris : Éditions Ellipses. 201 p.

SABATIER, Collette, Jorge PALACIO, Hamida NAMANE et Sandrine COLLETTE. 2001. *Savoirs et enjeux de l'interculturel : nouvelles approches, nouvelles perspectives*.

Paris : L'Harmattan. 363 p.

SHNEIDER, Susan et Jean-Louis BARSOUX. 2003. *Management interculturel*. 2<sup>e</sup> édition. France : Pearson Education. 329 p.

THÉRY, Benoît. 2002. *Manager dans la diversité culturelle*. Paris : Éditions d'Organisation. 249 p.

TROMPENAARS, Fons et Charles HAMPDEN-TURNER. 2004. *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Traduit de la version anglaise : «Building Cross-cultural Competence». Paris : Éditions d'Organisation. 415 p.

TROMPENAARS, Fons et Charles HAMPDEN-TURNER. 2008. *L'entreprise multiculturelle : le livre de référence sur le management interculturel*. Traduit de la version anglaise: «Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business». Paris : Maxima. 505 p.

ZWEIFEL, Thomas D. 2006. *Cultures en conflit*. Genève : Éditions du Tricorne. 112 p.





