



**POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL**

UNIVERSITÉ
D'INGÉNIERIE

Département de Génie Industriel

IND8119 - Gestion d'équipe dans un environnement technologique

Session : Automne 2022, 13 décembre 2022

Livrable 3 : Étude d'une thématique de gestion

<i>NOM, prénom</i>	<i>Matricule</i>	<i>Signature</i>
BENARD, Alex	2009428	<i>Alex Bénard</i>
MEENS, Yann	2163003	<u>Yann MEENS</u>
MICHEAU, Simon	1961109	<u>Simon Micheau</u>
NDIA, Eleazar	2149839	Eleazar Ndia
SALEM, Karima	1896851	Karima Salem
SANTERRE, Raphaël	1990146	<i>Raphaël Santerre</i>

Cible : les compétences du gestionnaire dans une équipe multiculturelle pour la gestion de conflit

Texte 1

Référence :

Williams, K. (2008). Effective Leadership for Multicultural Teams. Dans Halverson, C. B. & Tirmizi, A. S. (Édit.), *Effective Multicultural Teams : Theory and Practice* (pp.135-172). New-York, Etats-Unis : Springer Publishing.

Résumé :

Le chapitre 6 du livre *Effective Multicultural Teams : Theory and Practice* aborde les différents questionnements auxquels font face les gestionnaires d'équipe multiculturelle et présente les différentes conditions, valeurs et idéologies favorisant le leadership dans les équipes multiculturelles et cela malgré le fait qu'il indique clairement qu'il n'y a pas de recette ou combinaison miracle de compétences nécessaires. Celui met de l'avant la capacité d'ouverture d'un gestionnaire et sa volonté d'apprendre comme primordiale dans toute équipe multiculturelle. De plus, l'auteur détermine et explique les étapes permettant l'atteinte d'un leadership partagé dans une équipe.

À retenir :

Premièrement, Kenneth Williams met souvent de l'avant le terme Ubuntu. Issu des langues africaines, ce terme veut dire : "je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes tous". L'auteur utilise ce terme pour inciter les gestionnaires à créer une harmonie dans leur équipe respective entre les différents individus. Cela est à retenir car dans une équipe harmonieuse dans laquelle chaque membre a une connexion personnelle avec les autres membres il est beaucoup plus facile pour un gestionnaire d'intervenir lors d'un conflit. Par la suite, il est important de prendre en note les parties du texte où l'auteur affirme qu'un gestionnaire doit créer un équilibre entre son pouvoir positionnel et personnel et qu'il est très important de modérer la quantité de pouvoir positionnel qu'il démontre puisque cela peut abîmer des relations. De plus, un pouvoir positionnel rarement utilisé contient plus de pesanteur lors d'une gestion de conflit qu'un pouvoir positionnel qui a été utilisé à l'abondance. La compétence de gestion des pouvoirs est donc très importante dans un contexte de gestion de conflit pour un gestionnaire. L'auteur détermine aussi que la capacité d'évaluer son équipe et sa diversité culturelle est primordiale car cela lui permettra d'adopter une approche de gestion en accord avec la culture des différents membres de l'équipe et facilitera sa tâche lorsqu'un conflit surgira. En fait, l'équipe retient qu'un élément clé de l'application du leadership passe par la notion du leadership partagé qui favorise les membres d'une équipe à se concentrer sur les objectifs communs et non personnels. De ce fait, plusieurs conditions sont nécessaires pour que ce type de leadership soit implémenté tel que par exemple : l'approbation et le support du gestionnaire, que les objectifs soient clairs et définis, que les systèmes d'information soient adéquats, etc. Pour développer ce type de leadership, il faut donc suivre une série d'étapes en commençant par les gestionnaires qui se penchent sur la question d'avoir ce type de modèle au sein de leur équipe jusqu'à établir le processus en ce qui a trait à la prise de décision. De plus, les gestionnaires ont un impact majeur sur les équipes virtuelles. En fait, comme il y a une séparation au niveau du temps et de l'espace, il y a donc moins de temps pour que les membres reconnaissent certains problèmes. Historiquement, les équipes en ligne ont démontré un leadership partagé qui est moindre que les équipes en présentiel. Les gestionnaires doivent développer certaines capacités telles que

celle permettant de reconnaître la fragmentation au niveau du temps et de l'espace et celle permettant de créer rapidement des liens de cohésion entre les membres de l'équipe peu de temps après sa formation. Cela est à retenir car considérant un contexte postpandémique auquel bon nombre d'équipes sont restées virtuelles, il devient alors impératif de développer certaines compétences supplémentaires.

Texte 2

Référence :

Heinz, K. (2014). Multicultural team conflict management. *Securitologia*, 19(1), 117-128. <https://doi.org/10.5604/18984509.1129727>

Résumé :

L'article scientifique aborde la gestion de conflit en environnement multiculturel de manière large. De plus, il traite de l'importance et de l'impact qu'ont les différences culturelles dans les interactions au sein d'une équipe. Les bases d'une équipe ainsi les rôles en termes de tâche et de relation qu'on peut y retrouver y sont présentées. Il est aussi question des avantages et des inconvénients qui peuvent être rencontrés lors du travail au sein d'une équipe multiculturelle. De plus, les différents problèmes liés à la gestion d'une telle équipe sont détaillés. Par ailleurs, l'article présente un projet Européen, soit « The Intensive Programme Effective Communication in Multicultural Teams » ayant pour but d'améliorer la gestion de conflits au sein de telles équipes. Les méthodes de Hofstede et le modèle de Tuckman y sont détaillés afin de comprendre la dynamique et les interactions et les différentes dimensions en jeu au sein d'une équipe.

À retenir :

Tout d'abord, les rôles au sein d'une équipe qui ont été détaillés dans l'article seraient à retenir pour comprendre les types d'interaction formelles et informelles qui peuvent se produire au sein d'une équipe et nous aider à mettre en contexte les potentielles situations de conflit qui peuvent en émerger. Il est impératif de mentionner et de prendre en compte les dimensions propres à l'équipe telles que la hiérarchie, les idéologies, les genres, les comportements, etc. afin de comprendre les enjeux en termes de gestion de ce type d'équipe. Par le fait même, le modèle de Hofstede est particulièrement intéressant à retenir, car il présente les différences culturelles de manière théorique. Les outils et les méthodes de gestion d'une équipe dépendamment des différences qu'on y retrouve sont des concepts pertinents en ce qui a trait au leadership dans une équipe multiculturelle. Afin d'être en mesure de gérer les conflits d'une équipe multiculturelle correctement, l'article propose tout d'abord de situer cette dernière dans le modèle de Tuckman, qui est constitué de 5 échelons. Ce modèle est donc à retenir afin d'expliquer les différents niveaux sur lesquels une équipe peut se situer. Il est ainsi plus évident de comprendre la réalité dans laquelle cette équipe se situe, ce qui donne des pistes de réflexion sur le mode de gestion approprié pour cette équipe. Il y a trois modes de résolution de conflit recommandés dans l'article lorsque les membres de l'équipe font face à un conflit, soit se battre, s'enfuir ou s'unir. Il est judicieux de retenir ces issues de conflits dans le cadre de ce travail afin d'être en mesure d'expliquer les différents moyens de résolution de conflits ainsi que les répercussions qui se feront ressentir sur la dynamique d'équipe suite à cette résolution. Les conditions du projet européen dont il est question dans l'article ainsi que les conclusions qui en ont été tirées sont pertinentes à retenir. Ce projet se base sur des cas de

conflits au sein d'une équipe multiculturelle qui sont récurrents et permet d'avoir une meilleure compréhension en ce qui concerne la provenance de ces conflits. En considérant le fait que l'approche de notre travail concerne les compétences soutenant la gestion de conflits, la solution présentée à la fin du projet encourageant l'adaptation des membres de l'équipe à identifier rapidement les différences culturelles est pertinente à conserver.

Texte 3

Référence :

Karjalainen, H. & Benhaida, D. (2018). Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale. *Management & ; Avenir*, N° 101(3), 15-38. <https://doi.org/10.3917/mav.101.0015>

Résumé :

Cet article aborde les compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle. Il est montré que le processus d'apprentissage interculturel, autrement dit, le développement de compétences interculturelles s'élabore lors du parcours de l'individu, dès sa jeunesse par l'intermédiaire de l'environnement familial, de l'éducation scolaire et durant sa vie professionnelle par l'expérience et par les formations dont il bénéficie. La compétence interculturelle, elle, dépend de plusieurs facteurs entre autres la motivation, l'effort de l'individu, le savoir et les compétences. Une méthodologie mixte quantitative et qualitative est utilisée pour approfondir la compréhension de l'acquisition des compétences interculturelles. La partie qualitative repose sur la construction de cartes cognitives, tandis que la partie quantitative repose sur un sondage de personnes ayant travaillé dans un environnement multiculturel.

À retenir :

Dans cet article, nous retiendrons tout d'abord, le défi de mondialisation à travers l'internationalisation des organisations comme cause de la création d'équipes multiculturelles. On peut évoquer cela notamment lors de nouvelles implantations des organisations à l'étranger, de leur délocalisation ou encore lors du recrutement de main d'œuvre issue de différentes cultures.

De plus, la définition de compétence interculturelle de Bartel-Radic comme le résultat de deux composantes est pertinente. D'une part la « compétence culturelle », c'est-à-dire la capacité de comprendre une culture précise et de s'y adapter relativement. D'autre part la « compétence multiculturelle », c'est-à-dire la capacité de comprendre la spécificité de l'interaction interculturelle, et de s'adapter à cette spécificité, notamment à travers l'empathie, l'ouverture d'esprit et la stabilité émotionnelle. Or il faut s'interroger si cette compétence interculturelle peut-elle s'apprendre. D'un côté, elle peut être innée car on la retrouve à travers de nombreux traits de personnalités comme les cinq traits centraux (les big five) de Bartel-Radic qui sont l'ouverture à l'expérience, le caractère consciencieux, l'extraversion, le caractère agréable et la stabilité émotionnelle. On peut les compléter notamment avec l'empathie, l'ouverture d'esprit, la confiance en soi, l'absence d'ethnocentrisme, la tolérance à l'ambiguïté... Certains caractères de personnalité facilitent donc les situations de rencontre interculturelles. D'un autre côté, elle peut être aussi apprise par une réflexion critique sur sa propre culture et la prise de conscience de la diversité des autres cultures. Nous retiendrons donc la définition de Pataud selon laquelle « l'apprentissage interculturel n'est rien d'autre que

cette lente avancée vers la connaissance d'une autre culture ». Par exemple, on considère que l'apprentissage et la maîtrise d'une langue étrangère peut accompagner l'apprentissage interculturel. Nous retiendrons donc aussi le défi de comprendre l'acquisition des compétences interculturelles et le défi de pouvoir les mesurer. En effet, ici l'acquisition de la compétence interculturelle aide à éviter des malentendus interculturels ainsi qu'à résoudre des problèmes qui naissent dans l'environnement interculturel.

Par ailleurs, nous rappellerons que cette compétence interculturelle est primordiale au travail du manager dans la gestion de son équipe. En effet, sur le plan organisationnel, le manager est le premier acteur hiérarchique à être confronté au management d'équipes multiculturelles, il doit donc être doté de cette sensibilité culturelle afin de pouvoir assumer son rôle. Si au sein de l'équipe des personnes disposent de cette compétence interculturelle, cela est d'autant plus bénéfique pour toute l'équipe. Il s'agit d'un véritable avantage compétitif pour l'organisation.

Enfin, nous retiendrons qu'utiliser une culture d'entreprise commune peut être un moyen d'influencer de façon positive les collaborateurs dans un environnement multiculturel et ainsi être un élément unificateur. En effet, comme le montrent les résultats du sondage, la culture de l'entreprise a un réel impact sur le travail des collaborateurs qui pour un pourcentage élevé connaissent les valeurs de leur organisation et y attachent une certaine importance. On remarque aussi qu'un pourcentage élevé est prêt à ce que leur culture nationale soit dominée par une autre culture. Les entreprises peuvent donc mettre en place différentes stratégies afin de dépasser les différences culturelles nationales et les dysfonctionnements qu'elles peuvent engendrer.