



LICENCE PROFESSIONNELLE HÔTELLERIE TOURISME

Licence professionnelle
Hôtellerie restauration

PROJET TUTORÉ

Le management interculturel

Cécile ROSSI

Année universitaire :
2007 – 2008

Sous la direction de :
Jean-Philippe SAJUS

Le CÉTIA de l'Université de Toulouse II –
Le Mirail n'entend donner aucune
approbation, ni improbation dans les projets
tutorés et mémoires de recherche. Ces
opinions doivent être considérées comme
propres à leur auteur(e).

Remerciements

Je tiens à remercier monsieur Sajus, mon tuteur sur ce projet de recherche, pour ses conseils précieux et sa gentillesse.

Pareillement, j'adresse mes remerciements à tous les professionnels qui m'ont aidée à la réalisation de ce projet, ainsi que tous ceux que j'ai pu croiser lors de mon parcours et qui ont été une source d'inspiration.

Enfin je remercie les personnes de mon entourage qui m'ont apportée leur soutien et qui m'ont épaulée jusqu'à l'aboutissement de ce travail de recherche.

Sommaire

Introduction générale

I L'Hôtellerie une industrie internationale

1. Développement du tourisme et de l'hôtellerie

- 1.1 Le début du tourisme : Le tourisme aristocratique
- 1.2 Le tourisme de masse

2. La multiculturalité dans l'hôtellerie

- 2.1 Les régions qui bénéficient d'une forte émergence touristique
- 2.2 L'internationalisation des groupes hôteliers
- 2.3 Des travailleurs qui voyagent

II Quand le management et la multiculturalité se rencontrent

1. Les principes du management

2. Notion de culture

- 2.1 Le concept de culture
- 2.2 La culture au sein de l'entreprise

3. Les dimensions culturelles dans le management

- 3.1 Adaptation externe
- 3.2 Intégration Interne
- 3.3 Hypothèses de contact

III Manager les différences culturelles

1. Le dirigeant expatrié

- 1.1 Profil et compétences
- 1.2 Phases du processus d'adaptation

2. L'équipe multiculturelle

- 2.1 Utiliser les divergences culturelles comme un avantage
- 2.2 Établir des objectifs communs pour consolider le groupe
- 2.3 Déterminer un mode de communication
- 2.4 Savoir gérer les tensions d'un groupe

Conclusion générale

Introduction générale

A

vec le développement du tourisme, l'hôtellerie est devenue un domaine en pleine expansion.

Les arrivées de touristes internationaux au nombre de 898 millions ont progressé de 6 % en 2007 en comparaison des données de 2006.¹

Ce phénomène se traduit par une augmentation considérable du *Revpar*² des hôteliers dans les régions du globe.³

L'hôtellerie est une industrie internationale. Elle profite de la très forte émergence touristique à travers le monde pour s'installer dans tous les secteurs de grands marchés émetteurs de tourisme.

Elle est l'un des premiers facteurs d'emploi qui favorise la mobilité.

Ce projet tutoré a pour thème « le management interculturel ». Le choix qui a motivé ce sujet est lié à mon expérience professionnelle vécue ces trois dernières années à l'étranger dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration.

Cette expérience, tout d'abord aux Etats-Unis puis au Brésil, a été une véritable découverte sur tous les plans, aussi bien sur le plan « technique », par l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail, que sur le plan « humain », par l'appréhension de mentalités et de comportements différents. Il a été nécessaire pour cela, de s'adapter à ces divers environnements professionnels en modifiant et vérifiant certaines façons de faire, bien différentes parfois des méthodes qui ont pu nous être enseignées.

Outre les différentes spécificités inhérentes aux pays d'accueil, les équipes d'hébergement ou de restauration des structures hôtelières visitées sont toutes à vocation « internationales ». C'est un phénomène que l'on retrouve régulièrement à travers le monde, nombreuses sont les équipes composées d'individus de nationalités différentes.

¹

http://www.veilleinfotourisme.fr/1201693789839/0/fiche___article/&RH=TOU_INT

² Indicateur de performance, qui permet de mesurer le revenu par chambre disponible

³

http://www.veilleinfotourisme.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?CODE_FICHER=1202217107947&ID_FICHE=10

La diversité culturelle peut être un avantage pour l'entreprise comme elle peut aussi bien être un handicap.

En effet, l'hétérogénéité d'une équipe, peut être si elle est mal gérée, source de difficultés et de mésententes souvent très graves.

Le rôle du manager dans la gestion d'une telle équipe est donc essentiel.

Il est important d'avoir recours à un encadrement expérimenté, utilisant les atouts et les avantages de ses différences en les rendant non pas opposées mais complémentaires.

Le management interculturel va prendre une importance considérable dans l'hôtellerie de nos jours. Son enjeu étant de réduire les difficultés et les mésententes par la mise en œuvre de méthodes recherchant autant l'harmonie dans les relations que l'efficacité dans l'action.¹

Ceci nous amène donc à nous poser les questions suivantes:

- comment doit-on manager des personnes de cultures et de sensibilités différentes dans le domaine hôtelier ?
- comment nous enrichir et enrichir chacun dans ses différences ?

Pour essayer de répondre à ces questions et de pouvoir apprécier l'importance du management interculturel, notre étude portera sur trois parties :

Dans la première partie nous traiterons du développement du tourisme et de l'activité hôtelière et nous aborderons ensuite la multi culturalité dans l'hôtellerie.

Dans la deuxième partie, nous considérerons les incidences de la culture sur les pratiques de gestion et nous examinerons les dimensions culturelles à travers les différentes théories proposées.

Enfin la troisième partie, a pour objet de mettre en relation ces théories, avec notre expérience personnelle et celle de quelques professionnels et ainsi mieux savoir comment gérer une équipe de personnes de cultures différentes.

¹ Noël EQUILBEY, Le management interculturel. ems, 2004

L'hôtellerie une industrie internationale

La première partie de cette étude a pour objet de mettre en lumière le développement du tourisme et de l'hôtellerie au fil du temps et les raisons pour lesquelles le secteur hôtelier est concerné par l'internationalisation. Nous aborderons ensuite les motifs qui conduisent les employés à travailler à l'étranger.

I. L'Hôtellerie une industrie internationale

Au cours des siècles derniers, le développement croissant du tourisme a permis à l'hôtellerie d'acquérir un statut d'industrie internationale

1 Développement du tourisme et de l'hôtellerie

1.1 Le début du tourisme : Le tourisme aristocratique

Ce premier tourisme est un tourisme élitiste. Il est réservé à une minorité. Seules les personnes de l'aristocratie et de la bourgeoisie européennes ont le temps et l'argent nécessaires pour voyager. Lors de leurs déplacements, cette élite séjourne dans des palaces: hôtels luxueux évoquant « la vie de château », où elle y reste pour de longs séjours

Le tourisme naît au XVIII^e siècle.

Pour parachever leur éducation et pour fuir des mauvaises conditions climatiques, les jeunes et les aristocrates britanniques effectuent le « *Grand Tour of Europe*. » ¹

Les jeunes gens voyagent dans les capitales européennes ainsi que dans des lieux d'intérêt culturel et esthétique européens comme, la Toscane ou encore les Alpes. ²

L'ampleur de ce mouvement doit être mise en parallèle avec un autre phénomène : le changement de regard à l'égard de la nature dans la société occidentale. À cette époque, la montagne et la mer cessent d'être des lieux de répulsion. Ce sont tout d'abord les lacs, les forêts, et les collines

¹ Le grand tour d'Europe

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme>

préalpines qui attirent. S'en suivent les montagnes alpines et les littoraux.

Dès la fin du XVIII^e siècle, nous assistons à l'apparition d'un tourisme climatique. Ce ne sont pas les bains de mer qui attirent les touristes sur les littoraux comme la Côte-d'Azur, mais plutôt la douceur du climat hivernal.

À la même période, les stations thermales sont en vogue. Les personnes viennent s'y installer pour faire des cures.

Vers 1750, le premier tourisme montagnard fait son apparition. Des courants de touristes britanniques se rendent chaque été dans le massif du Mont Blanc.

Les cycles sont donc ainsi : les étés sont passés à la montagne et les hivers dans les palaces des littoraux.

Dès le début du XIX^e siècle, nous assistons au commencement de la pratique des bains de mer. Désormais, l'aristocratie et la bourgeoisie commencent à se rendre sur les littoraux en été.

L'invention du chemin de fer facilite les déplacements vers les lieux de villégiatures, et les rendent ainsi plus accessibles.

Les premières stations balnéaires et palaces voient le jour dans le nord de la France en Normandie. Les bains de mer sont pratiqués par une minorité de fortunés. Ce n'est qu'à l'époque de Napoléon III avec l'accroissement des richesses et la progression des moyens de transport qu'ils se développent vraiment. Nous assistons à une multiplication des lieux touristiques sur le littoral français : Deauville, Cabourg, Arcachon, ... C'est tout de même sur la Côte-d'Azur à Cannes, Nice, Antibes,... que se rend en plus grand nombre la riche clientèle anglaise, russe et allemande¹.

C'est la haute société européenne qui est à l'origine de la croissance sur les littoraux français de complexes touristiques et de leurs infrastructures tels que palaces et casinos.

¹ http://www.geotourweb.com/nouvelle_page_4.htm

1.2 Le tourisme de masse

L'essor du tourisme de masse fait son apparition dans la deuxième moitié du XX^e siècle. Nous assistons à une transformation des formes de tourisme.

En France en 1936 cet événement est marqué par la signature des accords de Matignon. Désormais la semaine de travail passe à 40 heures et les ouvriers disposent de 15 jours de congés payés.

Cette loi permet donc à environ 500 000 personnes de partir en vacances pour la première fois.¹

À cette période, c'est la France toute entière qui est concernée par le phénomène touristique. Le tourisme n'est plus uniquement réservé aux élites. Progressivement l'offre hôtelière touristique s'élargie. L'hôtellerie économique et de moyenne gamme se développe en parallèle à l'hôtellerie de luxe.

La saisonnalité s'inverse. Les vacances d'été se passent à la mer, les vacances d'hiver à la montagne. Nous constatons l'apparition des premières stations de sport d'hiver : Megève, Chamonix, Saint Moritz, Zermatt

Par la suite, plusieurs faits ont contribué à l'avènement du tourisme de masse :

- les trente glorieuses au moyen de l'accroissement du pouvoir d'achat et du niveau de vie ;
- les années soixante, soixante-dix avec l'augmentation de la durée des congés payés et la diminution de l'âge de départ à la retraite ;²
- le développement des moyens de transport avec l'automobile et l'aviation civile ;

¹ http://194.199.8.10/pages/catalog/rtf/conges_payes.rtf

² Les revenus étant maintenus grâce à la protection sociale

- l'explosion urbaine incite de plus en plus de gens à quitter la ville pour la campagne. Le stress et la pollution renforcent le besoin de vacances et de nature.

De nos jours la diminution des prix des billets d'avion et des prestations hôtelières fournies dans certains pays, permettent à un plus vaste public de voyager à l'étranger ; il n'a jamais été aussi abordable de voyager et de passer une semaine dans un hôtel de l'autre côté du globe.

2 La multi culturalité dans l'hôtellerie

2.1 Les régions qui bénéficient d'une forte émergence touristique

Le tourisme international s'est encore accentué ces dernières années. Ce phénomène a permis à de nombreux hôtels et complexes hôteliers de se développer à travers le monde. Comme le montre le tableau 1 à la page suivante¹, les régions Europe, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine sont celles qui ont considérablement bénéficié de cette augmentation cette dernière année.

L'Asie et le Pacifique bénéficient du plus fort taux d'occupation. En revanche le Moyen-Orient profite, lui, de la plus forte émergence touristique avec 4.9 % d'occupation en plus par rapport à 2006. L'augmentation du *Revpar* de l'Amérique Latine a été la plus conséquente grâce à une élévation de son prix moyen par chambre.

¹

http://www.veilleinfotourisme.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE_FICHER=1202217107947&ID_FICHE=10

	Occupation en%			Prix moyen de la chambre en Dollars			Revpar en Dollars		
	2007	2006	Différence en %	2007	2006	Différence en %	2007	2006	Différence en%
Europe	70.4	69.7	1.0	157	137	14.8	111	96	15.9
Europe (en Euros)	70.4	69.7	1.0	114	108	5.5	81	76	6.6
Moyen-Orient	71.6	68.3	4.9	146	131	11.2	105	90	16.6
Asie et Pacifique	72.2	71.8	0.5	132	117	12.4	95	84	13.0
Amérique Latine	66.4	64.8	2.4	113	95	18.9	75	62	21.8

Tableau 1 Performance des hôtels par région (source : organisation mondiale du tourisme)

2.2 L'internationalisation des groupes hôteliers

L'hôtellerie de chaîne¹ et l'hôtellerie indépendante se partagent le marché. Elles représentent chacune près de 50% du parc hôtelier français. L'hôtellerie de chaîne reste un bon exemple de mondialisation.

Rang 2006	Groupe	Pays	Hôtels	Chambres
1	Accor	France	2 197	239 279
2	Best Western	Etats-Unis	1 195	78 140
3	ICH Group	Grande Bretagne	498	76 794
4	Louvre Hôtel	France	849	59 052
5	Hilton International	Grande Bretagne	242	53 210
6	Sol Melia	Espagne	209	42 620
7	TUI	Allemagne	170	41 508
8	Choice	Etats-Unis	414	36 093
9	Carlson/Rezidor/ Park Plaza Interna- tional	Etats-Unis	184	35 352
10	Starwood Hotels & Resorts	Etats-Unis	144	33 096
TOTAL 10 GROUPES			6 102	69 144

Tableau 2 Classement 2006 des groupes hôteliers dans les 25 pays de l'union européenne (source : base de donnée MKG Consulting 02/2006)

Le tableau 2 nous montre la présence sur le territoire européen des groupes hôteliers internationaux. Ces groupes implantés en Europe ont accéléré leur développement. La croissance des dix leaders européens a été considérable en 2006 puisqu'elle a atteint 4.3%.

¹ Ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier quel que soit leur statut juridique (franchisés, filiales,...)

La reprise des hôtels *Le Méridien* par le groupe *Starwood Hotels & Resorts* a permis au groupe américain de faire son entrée dans la liste des dix plus gros groupes implantés en Europe¹.

L'intérêt des gros groupes hôteliers n'est pas de se développer uniquement dans leur pays d'origine. Pour cette raison nous trouverons aussi bien un hôtel *Le Méridien* sur la promenade des anglais à Nice que sur la plage de Copacabana à Rio de Janeiro ou encore dans le quartier de Beverly Hills à Los Angeles. Ces groupes hôteliers cherchent, avant tout, à s'internationaliser et à être ainsi présent sur tous les grands marchés émetteurs de tourisme. Pour établir leurs stratégies de développement ils prennent en compte les émergences et les évolutions des flux touristiques.

Prenons le cas du groupe *Accor* :

Accor est un groupe hôtelier français. Il est actuellement le leader européen et le quatrième au classement des groupes mondiaux.²

Jusqu'à présent, *Accor* possède 36 % de ses effectifs en Europe, 12 % en Amérique du Nord et 52 % dans le reste du monde

Selon la figure 1, ses objectifs de développement entre 2006 et 2010 sont les suivants :³

¹ http://www.mkg-consulting.com/cp/upload/communique_202_fr.pdf

² http://www.tourmag.com/InterContinental-Hotels-Group-leader-de-l-hotellerie-mondiale_a19442.html

³ http://accor.com/fr/groupe/dev_hotelier/dev_hotelier.asp

**Objectifs du développement hôtelier chez Accor
(de 2006 à 2010)
Répartition des 200 000 chambres par grandes Régions**

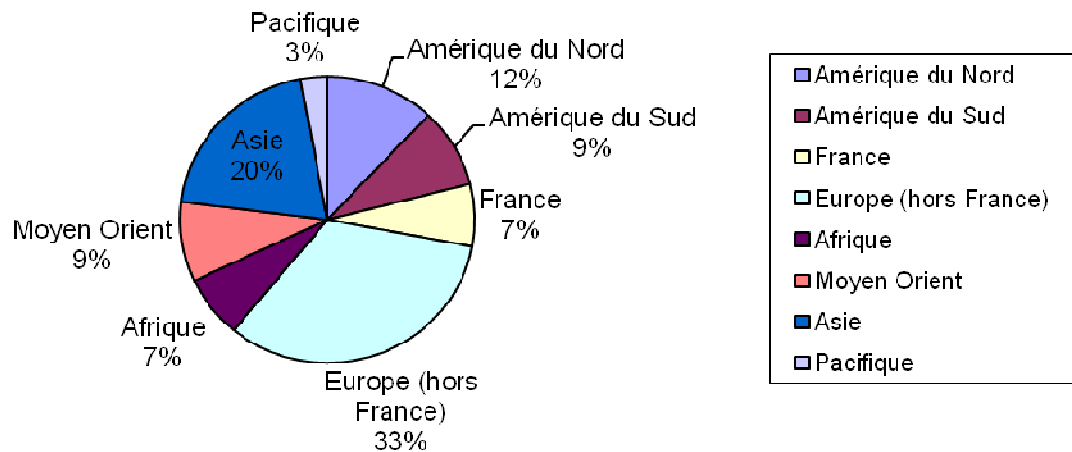


Figure 1 Objectifs du développement hôtelier chez Accor (source www.accor.com)

Accor cherche à se développer et à avoir une présence sur la majeure partie du globe. Les régions dans lesquelles il souhaite le plus augmenter sa présence sont l'Europe (hors France), l'Asie et l'Amérique du Nord : régions actuellement à forte émergences touristiques.

2.3 Des travailleurs qui voyagent

Le secteur hôtelier est l'un de ceux qui offrent le plus d'opportunités de mobilité à ses employés. Il permet à de nombreuses personnes de travailler en terre étrangère.

2.3.1 En Europe

Le 1er janvier 1993 a été mis en place le « *marché unique et ses quatre libertés: la libre circulation des marchandises, des services, des personnes et des capitaux* ». ¹ Il est désormais possible pour un européen de travailler en toute légalité dans les divers pays de l'Union.

Prochainement, la Commission européenne lancera une nouvelle initiative intitulée « *Partenariat européen pour la mobilité de l'emploi* ». Cette initiative a pour objectif d'instaurer un « *réseau européen d'entreprises et d'organisations qui s'engageront à respecter les valeurs de la mobilité de l'emploi et à développer une culture de la mobilité au sein du marché de l'emploi européen. Ce réseau permettra à ces organisations de coopérer entre elles* ». ²

Ces facteurs ne sont certes pas propres au secteur hôtelier puisqu'ils offrent des mobilités d'emploi dans tous types d'organisation. Ils ont tout de même été à l'origine de nombreux déplacements d'employés de l'industrie hôtelière.

2.3.2 Dans le monde

Ce système de « *marché unique* » est seulement valable dans les pays membres de l'Union européenne. Pour les autres pays la possibilité de mobilité est plus limitée. Comment est-il donc possible pour un cuisinier, un directeur de restauration ou un réceptionniste de nationalité française de travailler dans un pays situé en dehors du périmètre européen ?

¹ http://europa.eu/abc/history/1990-1999/index_fr.htm

² <http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=emp&lang=fr&catId=9367>

2.3.2.1 L'appartenance à une chaîne hôtelière

Pour les personnes désireuses de travailler à l'étranger, de nombreuses chaînes hôtelières proposent de les intégrer, tout d'abord dans un de leurs établissements pour une durée limitée, puis cette période écoulée elles leur offrent la possibilité de poursuivre leur carrière en travaillant dans un autre hôtel de la chaîne, sur le même continent, outre mer ou outre terre.

Cette technique reste un moyen stratégique pour les groupes et chaînes d'encourager les personnes à travailler en collaboration avec eux. C'est aussi un moyen de motivation et d'évolution pour leurs employés.

2.3.2.2 La recherche d'un savoir-faire ou d'une compétence

La maîtrise d'un savoir-faire particulier est un motif de recours à une main-d'œuvre étrangère. Le cas du restaurant *Chefs de France* à Orlando aux États-Unis est un bon exemple. Ce restaurant recrute uniquement des cuisiniers et chefs de rang français ayant fréquenté une école hôtelière française. Ce type d'organisation requiert soit une authenticité culturelle, soit des connaissances et habiletés particulières propres à un pays ou à un enseignement.

L'embauche d'une personne étrangère possédant une compétence professionnelle certaine, peut être envisageable si ses capacités correspondent aux besoins de l'organisation qui ne trouve pas de personnes de compétences équivalentes à proximité. Pour cette raison un hôtel à Bangkok peut très bien faire appel à un directeur de restauration russe si celui-ci correspond mieux au profil recherché par l'entreprise.

2.3.2.3 La recherche d'accord avec la clientèle

Certaines entreprises emploient en plus de la main d'œuvre locale, des personnes de différentes nationalités. Cette diversité culturelle a pour but de répondre à l'hétérogénéité de la clientèle c'est le cas du *Club Méditerranée* qui possède une clientèle diverse, et qui emploie environ 65 % de main-d'œuvre locale pour 35 % de salariés d'origines différentes¹.

¹ Olivier MEIER. Management interculturel. Dunod, 2004

Le développement massif du tourisme, l'existence d'une clientèle diversifiée dans le domaine hôtelier et la mobilité du personnel sont à l'origine de la création d'équipes multiculturelles, avec pour conséquence une modification sensible de l'organisation et de la composition des équipes de travail au sein des entreprises¹.

Les équipes multiculturelles nécessitent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents.²

L'accomplissement de cette collaboration et le bon fonctionnement d'une équipe pluriculturelle requièrent des pratiques managériales particulières.

¹ Olivier MEIER. Management interculturel. Ibid.

² Sylvie CHEVRIER. Le management des équipes interculturelles. PUF, 2000

Quand le management et la multiculture se rencontrent

Dans cette deuxième partie, nous allons aborder les thèmes du management et des cultures qui restent à nos yeux les deux sujets essentiels à connaître et à maîtriser pour une meilleure gestion d'équipes multiculturelles.

Nous rappellerons tout d'abord les principes de fonctionnement du management. Ensuite nous aborderons la notion de culture, avant de nous recentrer sur l'impact de la culture au sein même de l'entreprise. Enfin, nous terminerons en définissant les différentes dimensions culturelles ayant une interaction sur la gestion de l'organisation.

II Quand le management et la multiculturalité se rencontrent

1 Les principes du management

Le management est l'ensemble des méthodes et des moyens mis en œuvre pour gérer une entreprise¹.

Pour cela, le manager doit :

- définir des objectifs ;
- donner des moyens ;
- contrôler le résultat ;

S'il se contente uniquement d'effectuer la première étape et fait abstraction des deux autres il ne peut y avoir de résultat positif.

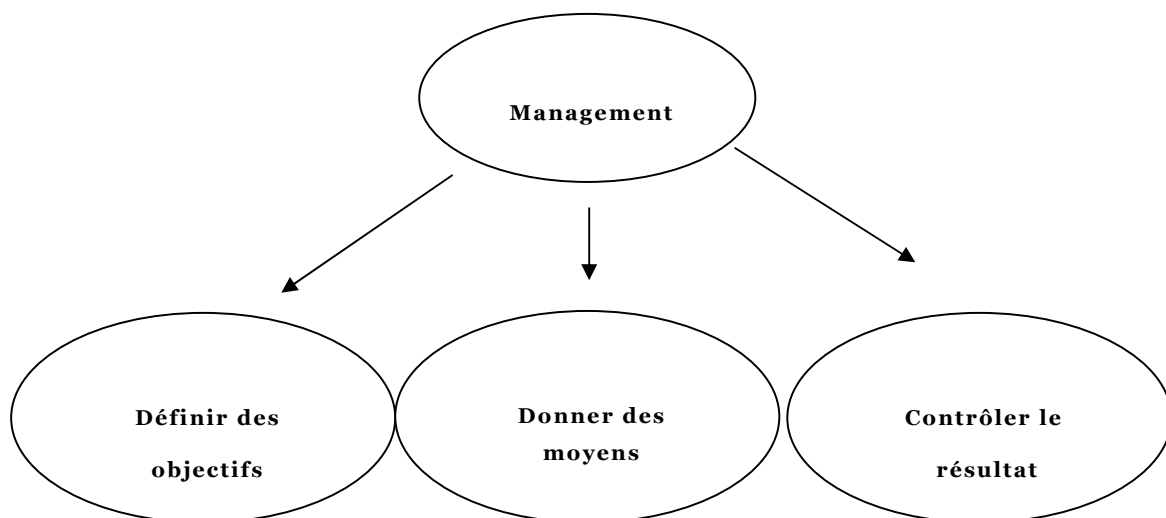


Figure 2 Les clés du management

Les objectifs à déterminer doivent :

- être adaptés au poste à court terme, moyen terme ou long terme ;

¹ Définition du management du dictionnaire Quillet Flammarion

- être quantifiables et réalisables : s'ils ne sont pas réalisables, l'entreprise ne peut pas fonctionner normalement et les employés vont être démotivés.

Le manager doit être en mesure de donner des moyens à ses employés : des moyens matériels, humains, ou financiers.

Les employés doivent aussi bénéficier de formations, pour améliorer leurs compétences. Ces formations peuvent être internes ou externes à l'entreprise, individuelles ou de groupe. Elles donnent à l'entreprise un statut d'organisation dynamique.

Lors du contrôle de résultat, le manager doit :

- gérer l'information montante. Il doit s'assurer de la fiabilité des informations qui lui sont fournies. Il lui faut poser les bonnes questions pour être sûr que le sujet abordé est le même de son point de vue que de celui des employés ;
- mettre en place un système de contrôle non contestable par ses subordonnés ;
- analyser les résultats (analyse de produit, résultats économiques, commerciaux,...) et effectuer des débriefings avec son équipe afin de la rendre plus autonome.

2 Notion de culture

2.1 Le concept de culture

Ce mot provient du latin *colere*. Il se rapporte à l'idée de cultiver. Faisant tout d'abord référence au domaine agricole, ce terme est ensuite appliqué à l'être humain.

Selon Edward Hall¹, la culture est un ensemble de règles de comportements qui nous ont été inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation et dans le cadre familial. La culture nous dicte nos comportements, programme chacun de nos gestes, nos réactions et nos sentiments².

Donner une définition précise du mot culture reste une tâche difficile. Les anthropologues Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn trouvèrent dans la littérature scientifique le nombre considérable de 200 définitions du concept de culture.³ Ils en ont conclu par la suite, que la culture reflète un mode de vie basé sur différents systèmes de croyances partagés et transmis d'une génération à l'autre par le biais de codes (langue, art), de signes (mots, gestes et symboles visuels) et de textes créés et utilisés par un groupe humain qui communique avec la même langue.⁴

¹ Edward Twitchel Hall, anthropologue américain du XX^e siècle chercheur de l'interculturel

² Sylvie CHEVRIER. Le management interculturel. PUF, 2003

³ C. KLUCKHOHN, A. KROEBER. Culture: a critical review of concepts and definitions. Peabody Museum Papers, 1952

⁴ Carlos A. RABASSÓ, Fco Javier RABASSÓ. Introduction au management interculturel. Ellipses, 2007

2.2 La culture au sein de l'entreprise

L'ensemble des manières de penser, de concevoir et d'agir communes aux acteurs d'une organisation est influencé par différents facteurs culturels : la culture nationale, la culture régionale, la culture professionnelle ainsi que les caractéristiques individuelles des dirigeants.¹

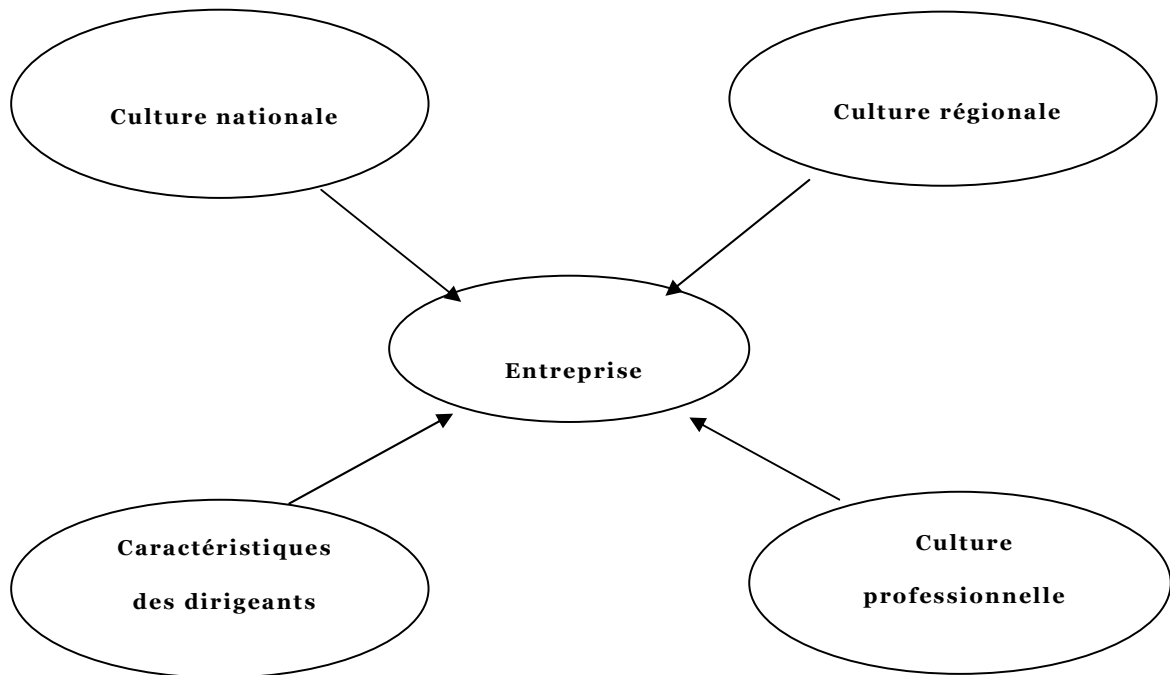


Figure 3 Les influences culturelles dans l'entreprise selon le modèle d'Olivier Meier

2.2.1 La culture nationale

L'organisation et la gestion des entreprises diffèrent selon les pays, au même titre que le comportement et la mentalité des individus qui en font partie.

¹ Olivier MEIER. Management interculturel. Op. Cit.

Une nation possède une culture propre qui se forge et évolue dans le temps par l'accumulation d'expériences humaines nouvelles et qui s'intègrent à l'identité nationale.

Un pays tend à développer des institutions économiques, politiques, éducatives, socioculturelles propres qui reflètent sa culture. Il tend ainsi à créer un état national indépendant où vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux du territoire.

2.2.2 La culture régionale

- Sur le territoire national

Les cultures régionales ont évolué en raison d'une série de facteurs : géographiques, historiques, politiques, économiques, linguistiques et religieux. Selon les régions et les entreprises, ces cultures peuvent avoir des influences plus ou moins variables sur la conduite des organisations, et ainsi créer des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement (partenariats).

- Au-delà du territoire national

Certaines caractéristiques partagées par plusieurs pays sont à l'origine des cultures régionales transfrontalières. Ces groupes de pays s'appuient comme pour « *les cultures régionales dans un territoire national* », de liens géographiques, linguistiques, historiques et religieux qui vont au-delà des frontières.

Ces ressemblances et rapprochements culturels favorisent les échanges, partenariats et fusions entre entreprises de ces pays.

2.2.3 La culture professionnelle

Cette culture acquise au travail, unit les individus partageant les mêmes capacités liées à un métier spécifique ; soit un ensemble de savoir-faire professionnel obtenu par apprentissage ou par expérience.

Un individu acquiert une partie de son identité grâce à son activité. Les trois dimensions qui construisent l'identité au travail sont la situation au travail, les relations de groupe attachées aux rapports hiérarchiques et la conception de l'avenir des acteurs.

2.2.4 Caractéristiques individuelles des dirigeants

Le rôle du fondateur d'une entreprise est d'une grande importance de par les croyances et les valeurs qu'il véhicule. Il défend ses idéaux par le biais de ses actions professionnelles.

Les successeurs peuvent eux aussi influencer une culture, en modifiant les habitudes de l'entreprise selon leur personnalité. Ils doivent être également prêts à faire évoluer la culture en fonction des besoins stratégiques de l'organisation à un moment donné.

3 Les dimensions culturelles dans le management

Ces dimensions que nous allons évoquer, attestent de l'impact des cultures sur la gestion et le management des entreprises. Elles sont les hypothèses de travail les plus souvent employées par les experts en management.

Nous allons les regrouper selon le modèle choisi par Susan Schneider et Jean Louis Barsoux.¹ Autrement dit en fonction de leur nature, s'il s'agit de solutions aux problèmes d'adaptation externe ou de solutions aux problèmes d'intégration externe. Le troisième groupe correspondant aux hypothèses relatives au temps, à l'espace et au langage liées aux deux premiers.

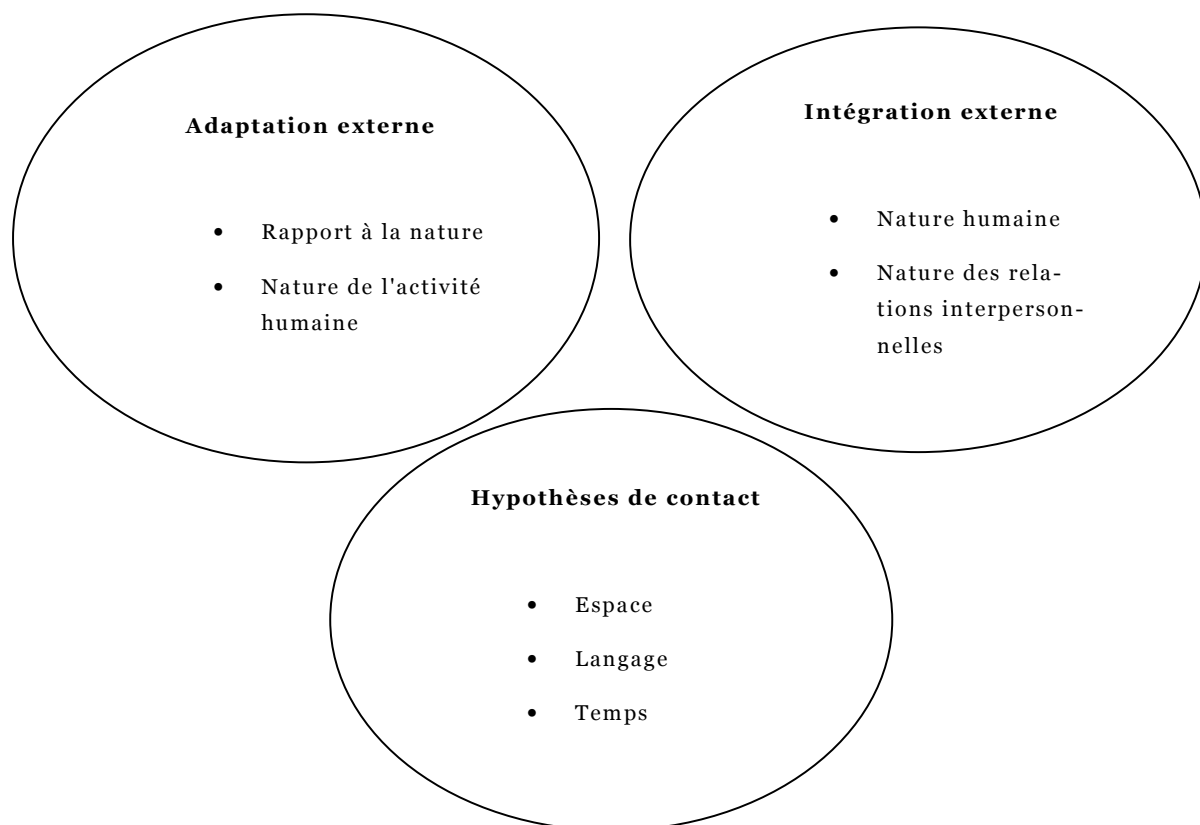


Figure 4 Hypothèses culturelles selon le modèle de Susan Schneider et Jean Louis Barsoux

¹ Susan SCHNEIDER, Jean Louis BARSOUX. Le management interculturel. Pearson, 2003, page 39

3.1 Adaptation externe

3.1.1 Rapport à la nature

Kluckhohn et Strodtbeck perçoivent trois principales relations de l'homme à la nature :¹

- La subjugation à la nature : l'homme entretient un rapport de subordination avec la nature. C'est elle qui guide et organise aussi bien ses choix personnels que professionnels. Nous constatons ce type de relation en majorité dans les pays africains. Ce type de relation traduit l'absence de contrôle.
- L'harmonie avec la nature : une relation d'osmose existe entre l'humain et la nature. Cette approche qui concerne de nombreux pays asiatiques, est orientée vers l'épanouissement personnel et le développement de l'esprit. L'analyse et la réflexion sont essentielles à une meilleure compréhension des situations observées et de leurs implications.
- La domination sur la nature : l'homme est pris par un sentiment de toute puissance qui le pousse à dominer la nature. L'action et la réalisation sont la base de son activité. La majorité des occidentaux est davantage orientée sur cette transformation de la nature.

Il existe une séparation nette entre les cultures tournées vers une optique de contrôle de la nature et celles qui vivent en accord avec elle voire qui s'y soumettent.

Nous notons que la notion de management sous-entend un véritable contrôle de la nature.²

¹ F. KLUCKHORN, F. STRODTBECK. Variations in value orientation. Greenwood press, 1961

² Susan SCHNEIDER, Jean Louis BARSOUX. Le management interculturel. *Ibid.*

3.1.2 Nature de l'activité humaine

Selon certaines cultures, lors d'une prise de décision il vaut mieux être actif et agir rapidement, quitte à prendre des risques et se tromper, plutôt que d'attendre. Cet état d'esprit est surtout celui d'Amérique du Nord et d'Europe du Nord.

D'autres cultures privilégient la réflexion à l'action. Elles accordent une importance aux temps d'analyse et de planification. C'est le cas de la France et du Japon.

L'interprétation de Susan Schneider et Jean Louis Barsoux synthétise bien ces deux concepts :¹ « *Le sentiment de pouvoir sur la nature pousse à l'action et le faire l'emporte sur l'être. À l'inverse, le manque de contrôle de l'environnement incite à la réflexion et à la prévision, à l'observation des événements en cours et à l'adaptation en cas de changement de situation : la pensée et le caractère sortent gagnant par rapport à l'initiative.* »

3.2 Intégration Interne

3.2.1 Nature humaine

Selon certaines religions, l'homme est considéré comme mauvais ; il pèche et doit ensuite se repentir. D'autres estiment que l'homme est naturellement bon et qu'il évolue.

Cette façon de considérer la nature humaine se retrouve dans un contexte managérial. C'est elle qui délimite la notion de confiance qu'un supérieur a pour ses subordonnés.

¹ Susan SCHNEIDER, Jean Louis BARSOUX. Le management interculturel. *Ibid.*

Considérer qu'une personne est bonne, pousse à lui octroyer plus d'autonomie et de liberté dans son travail. À l'inverse, estimer qu'un employé est paresseux entraîne plus de contrôles et de limites dans l'accomplissement de ses tâches. Ce dernier cas correspond plus aux cultures axées sur une forte distance hiérarchique.

3.2.2 Nature des relations interpersonnelles

- Distance hiérarchique

Selon Geert Hofstede¹, la distance hiérarchique se mesure à la perception que le subalterne a du pouvoir de son supérieur. Car c'est elle qui déterminera son comportement. Cette dimension équivaut au degré d'inégalité attendu et accepté par les hommes lors de relations hiérarchiques.²

La distance hiérarchique est élevée dans les pays latins, du Moyen-Orient et d'Afrique. Dans les entreprises de ces pays, nous notons un fort degré de dépendance à l'égard de la hiérarchie. Le rang social est très important. Le directeur est toujours appelé « *Monsieur* ».

Dans les pays anglo-saxons, germaniques ou scandinaves, la distance hiérarchique est moins importante. Dans les entreprises américaines par exemple, les employés appellent très souvent leurs directeurs par leur prénom. Les relations sont d'ailleurs plus décontractées.

- Féminité et masculinité

Ces termes font référence aux différents systèmes de valeurs généralement propres aux deux sexes. Dans les cultures masculines, la compétitivité et l'accumulation des richesses dominant tandis que dans les cultures féminines les relations humaines et la qualité de vie sont prioritaires.

¹ Psychologue néerlandais inspiré par le culturalisme

² Olivier MEIER. Management interculturel. Op. Cit.

D'après Olivier Meier, ces éléments culturels jouent un rôle important dans certains choix fondamentaux de l'entreprise. La masculinité jouant plutôt en faveur des dimensions sociétales et la féminité en faveur des dimensions sociales.

Les pays aux taux les plus élevés en matière de féminité sont les pays scandinaves (Suède, Norvège Danemark) et les Pays-Bas. Le Japon, l'Allemagne, les États-Unis et le Brésil sont marqués par un plus fort taux de masculinité.

- Individualisme et collectivisme

Dans les cultures individualistes, la réussite personnelle est mise en avant aux dépens des intérêts du groupe. Les personnes originaires de pays individualistes comme les États-Unis sont en général sûres d'elles, déterminées et compétitives.

Dans les cultures collectivistes, comme en Asie et au Moyen-Orient, la vie de groupe est plus importante. L'intérêt porté à la famille est lui aussi conséquent. Le fait de partir travailler dans un pays éloigné reste difficilement envisageable.

Dans certains pays, nous notons qu'individualisme et collectivisme peuvent cohabiter. En Europe occidentale, bien que les objectifs communs soient très importants, les pays restent très compétitifs.

- Universalisme et particularisme

Ces deux dimensions sont mises en avant par Trompenaars et Hampden Turner¹.

L'universalisme suggère que l'on favorise les règles sur les relations. Les pays de culture universaliste, ont souvent recourt à la justice pour résoudre les conflits. L'importance des contacts personnels est souvent ignorée.

¹ Spécialistes reconnus des questions interculturelles. Ils dirigent ensemble un centre de formation et de conseil en management interculturel

À l'inverse, le particularisme sous-entend que le côté relationnel doit être privilégié. Les pays de culture particulariste accordent moins d'importance aux règles. Face à un problème, les circonstances particulières de la situation sont prises en compte; alors qu'un pays universaliste n'y attache pas grand intérêt.

3.3 Hypothèses de contact

L'espace, le langage et le temps touchent autant aux problèmes d'adaptation externe qu'à ceux d'intégration interne.

3.3.1 Espace

Lors de ses recherches, Hall a travaillé sur la mesure de la distance existant entre les personnes qui communiquent dans un espace réel déterminé. Il a défini quatre distances utilisées par l'homme au cours de relations interpersonnelles :¹

- la distance intime permet d'acquérir un grand nombre d'informations sur la personne telles que la chaleur, l'odeur, l'haleine et le son ;
- la distance personnelle : une sphère protectrice est fixée entre une personne et les autres. Cette distance peut tout de même permettre d'observer quelques détails physiques ou même de voir le corps entier. Nous notons que dans ce type de situation, l'existence d'une certaine intimité entre individus peut avoir lieu ;
- la distance sociale ne permet pas d'apercevoir les détails caractéristiques d'un individu. La communication tactile y est impossible ;

¹ Carlos A. RABASSÓ, Fco Javier RABASSÓ. Introduction au management interculturel. Op. Cit.

- la distance publique permet la création de liens avec des groupes au cours de situations de type formel. L'importance de la gestuelle et des postures du corps est majeure.

3.3.2 Langage

Le langage est la base de la communication. Il permet à la fois d'émettre des pensées et d'interpréter celles des autres.

Les mots conditionnent ce que nous voyons ou manquons de voir, ce que nous exprimons ou omettons, et ce qu'il est permis de dire. Leur impact est donc double sur le rapport à l'environnement et sur les relations interpersonnelles.¹

Selon Hall il existe :

- les cultures à faible charge contextuelle. Lors des communications, le message est objectif et formel et peut être compris de tous.
- les cultures à forte charge contextuelle. Pendant la communication, les propos ont moins d'importance que le contexte. Comme le discours est souvent flou et non verbal, l'interprétation de la gestuelle et du para verbal est essentielle.

D'après Susan Schneider et Jean Louis Barsoux, la communication entre deux personnes de chacune de ces cultures peut être source de problèmes ; en particulier si les deux individus parlent la même langue maternelle. Ce serait le cas des américains et des britanniques. Bien que parlant la même langue, leur mode de communication serait différent et déplairait aussi bien aux uns qu'aux autres.

¹ Susan SCHNEIDER, Jean Louis BARSOUX. Le management interculturel. Op. Cit.

3.3.3 Temps

Les conceptions du temps sont différentes selon les cultures en fonction de leur environnement, de l'histoire, des traditions et coutumes de leurs populations. Selon Hall, il existe deux types de systèmes temporels : le système mono chronique et le système poly chronique¹.

Dans les cultures mono chroniques, essentiellement dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord, le temps est structuré de façon linéaire. Ce temps planifié et segmenté permet d'effectuer une seule tâche à la fois. Pour les personnes mono chroniques, le temps est presque considéré comme une chose concrète. Nous avons pu très souvent entendre l'expression « Le temps c'est de l'argent » qui illustre bien la façon de penser mono chronique.

Dans les cultures poly chroniques, essentiellement dans les pays d'origines latines et orientales, le temps est illimité. Il permet la réalisation de plusieurs tâches à la fois. Dans ce type de culture, l'importance des relations prône sur la tâche.²

Dans un pays comme le Brésil, les retards sont fréquents. Il en est de même pour les interruptions de réunions ; si le téléphone d'un individu sonne il y répondra. Ces attitudes ne sont pas choquantes pour le reste de l'entourage ; alors qu'elles risqueraient d'être mal interprétées par une personne mono chronique. La ponctualité n'est pas de rigueur alors que dans les pays anglo-saxons ou nordiques on y attache plus d'importance.

¹ Edward T. Hall. Understanding cultural differences. Interculturel press, 1994

² Pour les détails caractérisant les personnes mono chroniques et poly chroniques cf. annexe 1 page 57

Une meilleure connaissance de la culture et une approche plus ancrée sur le management interculturel et ses théories, permettent de comprendre l'impact que peut avoir cette dernière sur les pratiques managériales.

Le management interculturel crée une ouverture d'esprit et permet au dirigeant d'enrichir ses compétences.

C'est en ces dimensions culturelles, que le dirigeant est plus à même de comprendre qu'il existe selon l'origine des individus, des différences dans leurs comportements et leurs méthodes de travail. Il peut par la suite, se préparer plus facilement à diriger une équipe multiculturelle ou exercer dans un pays étranger.

Manager les différences culturelles

Dans cette troisième partie, nous aborderons principalement le cas des dirigeants exerçant à l'étranger et les notions qu'ils doivent assimiler pour mener à bien leur mission.

Nous aborderons ensuite les risques de la diversité et les différents points qui permettent de diriger au mieux une équipe multiculturelle.

Il est important de préciser, que cette dernière partie a pu être écrite grâce aux travaux de recherche de Susan Schneider et Jean Louis Barsoux¹, et suite aux entretiens établis avec des professionnels de l'hôtellerie, ainsi qu'à ma propre expérience à l'étranger.

¹ Susan SCHNEIDER, Jean Louis BARSOUX. Le management interculturel. Op. Cit.

III Manager les différences culturelles

1 Le dirigeant expatrié

Manager à l'étranger est une situation plus délicate que de manager dans son propre pays. L'expatriation d'un dirigeant peut être un échec s'il ne possède pas les qualités requises et l'ouverture d'esprit nécessaire à la gestion des différences culturelles. Il peut être sujet à des pertes de repères, une incapacité d'adaptation à son nouvel environnement. Il peut avoir des difficultés de communication avec son personnel.

S'il souhaite que sa mission soit une réussite, il doit faire preuve de nombreuses compétences et appréhender les différentes phases du processus d'adaptation.

1.1 Profil et compétences

- Souhait de travailler à l'étranger

La personne en phase de vivre et d'aller travailler à l'étranger doit être motivée et faire preuve d'intérêt vis à vis des différentes cultures. Si ce choix est un choix personnel, il l'aidera à s'investir et à s'intégrer plus facilement au sein de sa nouvelle organisation.

- Maîtrise de la langue

Il n'est pas toujours possible de maîtriser parfaitement une langue, cependant une bonne connaissance est préférable pour communiquer avec son entourage et diriger au mieux son équipe. Par exemple, un responsable de réception doit être capable de donner un ordre et de se faire comprendre par un de ses subordonnés. Face à un client, il doit avoir une

élocution claire : être compréhensible. Il est le « reflet » de l'image de marque de l'hôtel.

- Respect de la culture du pays

Se trouver loin de sa terre d'origine fait souvent naître chez l'expatrié, un besoin de valorisation de sa propre culture. Il est préférable de ne pas comparer sans cesse sa culture d'origine avec celle du pays accueillant. Il vaut mieux s'intéresser aux causes locales qui justifient l'état des choses.

- Facilités relationnelles et sens de l'humour

Les personnes ayant des facilités relationnelles ont la capacité de s'intégrer plus rapidement à leur nouveau milieu.

Reprenons le cas d'un responsable de réception. Si cette personne est dotée de compétences interpersonnelles, les relations avec son équipe sont meilleures. La communication aussi. La qualité du travail au sein du couple « manager-réceptionnistes » est améliorée.

Avoir le sens de l'humour est un bon moyen de faciliter le relationnel. Il permet entre autre de créer des liens, d'effacer les tensions, d'aborder des sujets plus délicats et de mettre les gens à l'aise. Sur le plan personnel, il permet de limiter l'anxiété et l'ambiguïté provoquées par un environnement nouveau.

Dans un pays comme le Brésil où les mots « *alegria* »¹ et « *rir* »² font partie du vocabulaire employé quotidiennement; utiliser son sens de l'humour est un atout pour l'intégration et la communication au sein de l'organisation.

¹ Signifie joie en portugais

² Signifie rire en portugais

- Posséder un ego fort et faire preuve d'empathie culturelle

Le manager doit faire preuve d'empathie. Il doit avoir une bonne écoute et respecter l'opinion des autres.

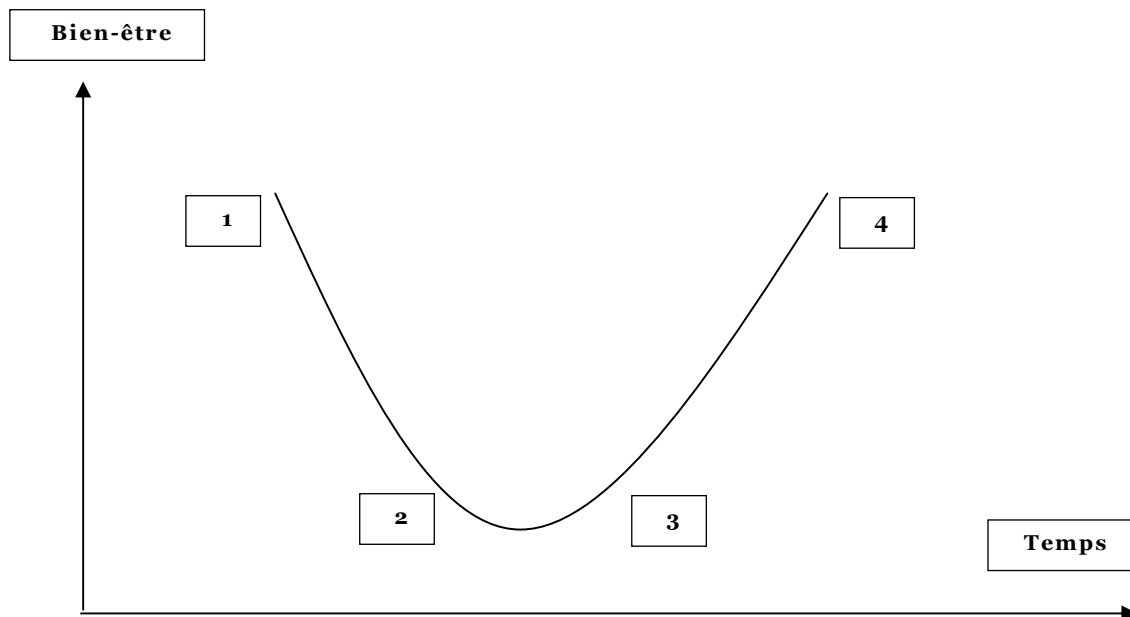
Dans un même temps, posséder un ego fort est important. Cet état d'esprit lui permettra, lors d'une difficulté, de maîtriser la situation afin de la vivre positivement. L'évènement sera alors un enrichissement et non un échec, même hors de ses repères sociaux ou familiaux habituels.

1.2 Phases du processus d'adaptation

Pour s'adapter à la culture locale, le dirigeant expatrié doit assimiler le processus d'adaptation et savoir détecter les signes de malaise culturel.

Le processus d'adaptation à une culture suit une courbe en U en fonction du temps. Cette courbe est composée de quatre phases :

- une phase initiale dite « lune de miel » d'euphorie et d'optimisme ;
- une période de « désillusion » ;
- une phase « d'adaptation partielle » pendant laquelle l'expatrié commence à s'acclimater à son nouvel environnement ;
- une phase « d'adaptation. »



Étapes	Perceptions de la nouvelle culture	Émotions, sentiments de l'expatrié
1. Lune de miel	Stimulante, excitante	Observateur intéressé, peu impliqué
2. Désillusion	Intrusive, peu familière, problématique	Désillusionné, submergé, irrité, isolé, anxieux, fatigué, déprimé
3. Adaptation partielle	Deviens plus facile à comprendre, plus prévisible	Commence à se sentir chez soi
4. Adaptation	Meilleure que la culture d'origine sur certains points mais pas sur tous	Confortable, accepte les coutumes locales, se sent à la maison

Figure 5 processus d'adaptation à une autre culture (source : revue médicale suisse, voyages et problèmes psychiatriques)¹

C'est après la période « lune de miel », que l'expérience peut tourner à l'échec. Les divergences culturelles sont à l'origine de problèmes. Une implication plus forte dans la nouvelle culture révèle chaque jour des contrastes gênants.

¹ <http://www.revmed.ch/article.php3?sid=31399>

Le choc culturel peut être cause de frustration, de dépression ou d'une sensation de « mal du pays ». Il peut aboutir pour l'expatrié, à un désir, de vouloir rentrer dans son pays d'origine.

Il peut, dans le cas contraire, encourager la personne à s'investir d'avantage et à vouloir mieux connaître la culture du pays.

L'écoulement du temps permet une meilleure connaissance de la langue et de la culture.

Le bon déroulement de la mission réduit l'écart « nous/eux » avec les autochtones. Il facilite la collaboration et la compréhension et entraîne une adaptation plus facile. En revanche, s'il existe des tensions, cet écart s'intensifie au même titre que les conflits et l'adaptation devient impossible. La sociabilité et l'ouverture d'esprit sont primordiales pour une bonne expatriation.

Nous notons que plus il existe une proximité culturelle et géographique, plus le besoin d'interaction et d'adaptation est faible. C'est le cas en Europe. Les européens exerçant dans un des pays de l'Union, perçoivent une distance culturelle moindre et par conséquent ont tendance à moins faire d'efforts de socialisation.

2 L'équipe multiculturelle

Le dirigeant peut apprendre à se comporter au sein d'un groupe de cultures variées.

La diversité peut être bénéfique. Avoir plusieurs points de vue amène un souffle nouveau, sur la novation et la créativité et permet de prendre des décisions de meilleure qualité.

Cette hétérogénéité peut aussi aller en contre sens du bon déroulement de l'activité. Elle est à l'origine de conflits interpersonnels et de difficulté de communication. Il ressort des entretiens conduits auprès de professionnels, que des problèmes de racisme, de mésententes entre certaines nationalités, de fortes personnalités et de dominance de la part de quelques individus, surviennent fréquemment. Selon certains départements comme celui de l'hébergement, nous avons même pu constater de la part des employés, l'ignorance et l'incompréhension presque totale de la langue du pays.

Ces problèmes augmentent les risques de frustration et d'insatisfaction et diminuent la motivation des individus. Ils peuvent même être une cause de turn-over élevé au sein de l'entreprise.

Il est évident que diriger une équipe mono culturelle peut paraître une mission plus simple que de diriger une équipe pluriculturelle.

Il est d'avantage aisé de trouver un système de fonctionnement convenant à tous si les profils se ressemblent. Cependant, il s'avère qu'une équipe multiculturelle formée et bien constituée, est plus performante qu'une équipe mono culturelle, notamment quant il s'agit de cerner un problème et d'inventer des solutions pertinentes¹.

C'est en plaçant les différences culturelles sur la table et non en les cachant dessous, qu'il est possible d'anticiper et de régler les éventuels problèmes et de découvrir les opportunités potentielles.

¹ W.E. WATSON, K. KUMAR, L. K. MICHAELSEN. Cultural diversity's impact on interaction process and performance. The Academy of Management Journal, 1993

Lors des entretiens établis en amont, il est ressorti qu'il n'existait pas un système unique de gestion en milieu pluriculturelle. La personnalité de chaque manager et de chacun des employés jouent sur le type de management exercé. À présent voyons quels sont les critères essentiels liés à la gestion d'une équipe multiculturelle.

2.1 Utiliser les divergences culturelles comme un avantage

Il faut compter sur beaucoup de sensibilité, de confiance et de volonté d'intégration pour que les différences soient identifiées, formulées et canalisées et non pas, étouffées ou ignorées

Pour le bon fonctionnement d'une équipe, il convient d'utiliser les différences et pas seulement se contenter de vivre avec. Les caractéristiques de chaque individu constituent l'héritage culturel du groupe.

Il faut donc préserver les différences, savoir en tirer des bénéfices afin d'instaurer une culture d'équipe.

Comme nous l'avons vu précédemment dans le cas du dirigeant expatrié, l'humour doit tenir une place importante dans la vie de l'équipe. Il augmente le sentiment d'appartenance. En ayant recours à l'humour, les différences peuvent être exposées et débattues plus aisément.

Rire ensemble est le signe qu'une identité voit le jour et que les personnes deviennent une équipe. Plaisanter collectivement permet le rapprochement des individus et fait naître chez eux un sentiment d'appartenance à une communauté.

Les équipes multiculturelles qui réussissent, sont celles qui arrivent à intégrer ce que chaque membre peut apporter et savent trouver les solutions bénéfiques grâce à et non malgré la diversité qu'elles renferment.

Elles doivent savoir s'amuser, être ouvertes à de nouvelles différences culturelles. C'est l'occasion de découvrir, d'apprendre et de rire ensemble.

2.2 Établir des objectifs communs pour consolider le groupe

L'intention étant de créer un sentiment d'implication au sein du groupe. Déterminer ensemble un objectif commun à atteindre, génère un sentiment d'appartenance qui consolide les relations des individus et qui renforce l'identification de ces derniers au groupe.

L'attribution de rôles et de responsabilités à chacun des membres d'un groupe fonctionne dans les pays de cultures individualistes. Dans les pays de cultures collectivistes, pour qui les responsabilités individuelles n'ont pas de sens ; ce système risque d'être compromis. La distribution de responsabilités risque de ne pas fonctionner non plus dans des pays comme la France qui a du mal à croire qu'un groupe puisse prendre une décision car ce serait pour elle faire le travail du chef.

Il faut constituer une équipe qui puisse nouer une relation durable fondée sur l'entente et la compréhension d'intérêts.

Malgré les divergences culturelles entre pays individualistes et collectivistes, le secteur hôtelier est un domaine qui demande un travail de groupe et non un travail personnel. Il faut faire comprendre aux membres de son équipe, l'importance de devoir agir pour le groupe et non pas pour soi.

2.3 Déterminer un mode de communication

Il est préférable d'opter pour une seule et même langue qui servira à la communication entre les membres de l'équipe.

En règle générale, il est plus ingénieux de parler la langue du pays dans lequel le groupe se trouve, particulièrement si le personnel est en contact direct avec la clientèle (réception, room service, restaurant,...)

Certains membres du personnel ignorent la langue du pays dans lequel ils travaillent ; dans ces conditions il est préférable d'opter pour une solution paraissant la plus convenable à la situation (communiquer dans une autre langue, avec plus de gestuelle, proposer une formation linguistique,...)

Le respect du choix de la langue doit être tenu par tous les individus. Prenons le cas d'un restaurant français implanté aux États unis, dont le personnel est en majorité français et en minorité américains. La langue choisie est l'anglais, hors les membres du personnel français continuent à communiquer entre eux dans leur langue maternelle. Les américains n'ayant aucune connaissance en français, cette situation a pour impact de mettre ces derniers à l'écart et donc de créer deux unités distinctes au sein même du groupe et empêcher la consolidation des liens des individus entre eux

En ce qui concerne les groupes biculturels, il faut être vigilant au fait que ceux qui ne maîtrisent pas bien la langue choisie ne soient pas en position défavorable par rapport aux autres. La langue étant souvent signe de pouvoir et d'influence elle risque de créer des tensions. Les individus peuvent ressentir qu'il existe au sein du groupe des perdants et des gagnants.

2.4 Savoir gérer les tensions d'un groupe

Une bonne activité n'est réalisable que s'il existe un moyen de résoudre les différends des individus. L'existence de conflits parmi les équipes multiculturelles est grande, puisque chacun obéit selon des règles particulières.

Les conflits peuvent être de plusieurs natures :¹

- affectifs. Deux individus qui ne peuvent pas concilier leurs sentiments ;

¹ Olivier MEIER. Management interculturel. Op. Cit.

- d'objectifs. Opposition des buts recherchés par deux personnes ;
- cognitifs. Incompatibilité du mode de raisonnement dans les analyses menées par deux individus

Il existe plusieurs façons de percevoir et résoudre les conflits.

Le tableau 3 tiré des recherches d'Olivier Meier les énumère.¹

Abriter et gérer les conflits	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels
Attitudes et perception face au conflit	Les différentes perceptions du conflit : <ul style="list-style-type: none"> • Une situation normale • Une situation positive • Une situation négative Les attitudes possibles : <ul style="list-style-type: none"> • Attiser les conflits • Eviter le conflit 	Degré de contrôle de l'incertitude Relation à l'autre Universalisme/particularisme Volonté ou refus de contrôler la nature
Modes de résolution	Résolution du conflit : <ul style="list-style-type: none"> • Par la domination • Par le compromis • Par le contournement du problème • Par la collaboration 	

Tableau 3 Perceptions et modes de résolutions des conflits

Gérer et résoudre les conflits, permet d'identifier les écarts culturels entre les personnes selon leurs comportements à l'égard du problème posé (universalisme/particularisme) et de leur volonté d'agir sur les situations.

Les modes de résolution des conflits divergent selon les nationalités. En France par exemple, pays à forte distance hiérarchique, un contournement

¹ Olivier MEIER. Management interculturel. Ibid. p.72

ment du problème est plutôt favorisé pour laisser ensuite le haut de la hiérarchie s'en occuper. En revanche dans les pays scandinaves à faible distance hiérarchique et qui accordent une importance à la qualité des relations, la résolution se fait surtout par collaboration.

Il faut tout de même savoir conserver une dose de tensions constructives dans la vie du groupe. L'absence de conflits, n'est pas toujours bon signe. Cela veut peut-être dire que les différences culturelles sont mises de côtés ou éliminées au lieu d'être exploitées : les approches minoritaires cèdent face à la majorité, d'où le risque de suffisance et de solutions routinières.

Cette dernière partie nous a permis de nous sensibiliser sur certains points pouvant être bénéfiques à l'expatriation d'un dirigeant ainsi qu'à la bonne gestion d'une équipe en milieu multiculturel.

Conclusion générale

Depuis le siècle dernier et jusqu'à aujourd'hui, les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie n'ont cessé de se développer. L'industrie hôtelière a su profiter de la forte émergence touristique et du phénomène de mondialisation, pour déployer son activité sur les grands marchés émetteurs mondiaux.

Cette mondialisation a généré un brassage culturel des équipes au sein même de cette industrie. Chaque culture possède ses caractéristiques et ses systèmes de valeurs propres. La rencontre d'individus d'origines différentes peut-être un enrichissement pour l'organisation (s'enrichir de ses différences, sans les opposer) ; dans la mesure où le personnel d'encadrement est à-même d'utiliser de façon positive les atouts culturels de chacun. C'est en quelque sorte un défi complexe, un nouveau défi qui voit le jour pour les managers. Mais d'une si grande richesse pour ces derniers qui ont pour mission de rassembler ce qui à l'origine était éparé.

L'étude des théories sur le management interculturel permet de développer chez le manager des connaissances sur les caractéristiques culturelles intrinsèques et spécifiques à chaque individu pouvant apporter une influence positive sur le processus de gestion.

Notamment grâce à ces théories, nous avons pu, au court de ce projet, mettre en lumière quelques points susceptibles d'aider un dirigeant à gérer une équipe multiculturelle ou à exercer à l'étranger.

Chaque individu et chaque situation sont uniques. Il n'existe pas « une seule méthode » idéale à la gestion d'une équipe multiculturelle mais de nombreuses. Nous avons aussi conscience, que le management ne

s'apprend pas uniquement par l'assimilation de théories ; mais véritablement par une pratique sur le terrain. Cette pratique peut varier en fonction de l'environnement, et des facteurs d'ambiances créés par l'ensemble de ces individualités.

Nous pourrions peut-être retenir cette phrase en conclusion : « bien manager c'est avant tout savoir prendre le meilleur de chacun, pour avancer collectivement afin d'atteindre les objectifs visés. »

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Caractéristiques des personnes mono chroniques et poly chroniques.....</i>	<i>57</i>
<i>Annexe 2 : Questionnaire utilisé lors d’entretiens avec des professionnels ...</i>	<i>58</i>

Annexe 1 : Caractéristiques des personnes mono chroniques et poly chroniques¹

Personnes mono chroniques	Personnes poly chroniques
<p>Font une seule chose à la fois</p> <p>Se concentrent sur leur travail</p> <p>Assument sérieusement les engagements temporaires</p> <p>Ne sont pas très dépendantes du contexte, ont besoin d'information</p> <p>S'impliquent dans le travail</p> <p>Suivent les projets au pied de la lettre</p> <p>Évitent de gêner les autres, respectent la vie privée</p> <p>Respectent la propriété privée</p> <p>Prêtent et empruntent rarement</p> <p>La ponctualité est fondamentale</p> <p>Sont habituées aux relations de courte durée</p>	<p>Font plusieurs choses en même temps</p> <p>Sont facilement distraites, sont sujettes à des interruptions</p> <p>Les engagements temporaires sont des objectifs à atteindre</p> <p>Dépendent beaucoup du contexte et disposent d'information</p> <p>S'impliquent avec les personnes</p> <p>Changent fréquemment et facilement de projet</p> <p>Attachent plus d'importance aux relations étroites qu'à la vie privée</p> <p>Partagent leur espace privée avec d'autres membres du groupe</p> <p>Prêtent et empruntent fréquemment et facilement</p> <p>La ponctualité est essentielle dans les relations</p> <p>Ont tendance à établir des relations pour toute la vie</p>

¹ Carlos A. RABASSÓ, Fco Javier RABASSÓ. Introduction au management interculturel. Op. Cit.

Annexe 2 : Questionnaire utilisé lors d'entretiens avec des professionnels

L'ENTREPRISE

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

Quels sont les différents types de personnes qui travaillent au sein de votre organisation ? (nombre d'employés, personnel encadrant.)

Quelle atmosphère règne au sein de l'entreprise ?

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES

Pouvez-vous vous présenter ? (nom, fonction, études)

Quel genre de manager êtes-vous ?

D'après vous qu'est ce qu'un bon manager ?

EXPÉRIENCE À L'ÉTRANGER

Avez-vous une expérience en pays étranger ?

Quelles ont été les raisons qui vous ont poussé à travailler à l'étranger ?

Dans combien de pays différents avez vous travaillé ? Quels étaient ces pays ?

Occupiez-vous un poste d'exécutant, un poste à responsabilité ?

Comment s'est passé votre adaptation au sein du pays ? dans l'organisation où vous étiez, avec votre entourage professionnel ?

Avez-vous constaté des différences majeures avec votre pays d'origine ? Dans les mentalités, les techniques de travail,...

ÉQUIPE MULTICULTURELLE

Avez-vous dirigé des équipes constituées de personnes d'origines différentes ?

Auriez-vous quelques anecdotes à ce sujet ? Problèmes auxquels vous avez été confrontés ?

Que ressortait-il de ce type d'organisation ?

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Avez-vous des connaissances en management interculturel ?

Selon vous qu'est ce que le management interculturel ?

Lors de votre parcours professionnel vous y a t on sensibilisé ?

Avez-vous eu l'occasion de participer à une formation faisant référence au management interculturel et aux techniques permettant de diriger une équipe multiculturelle ?

Vous êtes vous déjà intéressé personnellement à ce type de management ?
En avez vous senti le besoin à la suite d'une expérience ?

Selon vous comment doit-on faire pour tirer partie des différences culturelles dans l'hôtellerie ?

Bibliographie

Ouvrages :

Dictionnaire Quillet Flammarion

CHEVRIER (Sylvie). Le management des équipes interculturelles. PUF, 2000

CHEVRIER (Sylvie). Le management interculturel. PUF, 2003. (Que sais-je ?)

EQUILBEY (Noël). Le management interculturel. Ems, 2004. (Vademecum.)

DEVAL (Philippe). Le choc des cultures. Ems, 1993

HALL (Edward T). Understanding cultural differences. Interculturel press, 1994

KLUCKHOHN (C.), KROEBER (A.). Culture : a critical review of concepts and definitions. Peabody Museum Papers, 1952

KLUCKHON (F.), STRODTBECK (F.) Variations in value orientation. Greenwood press, 1961

MEIER (Olivier). Management interculturel : stratégie, organisation, performance, Dunod, 2004

PESQUEUX (Yvon). L'entreprise multiculturelle. L'Harmattan, 2004. (L'esprit économique)

RABASSÓ (Carlos A.), RABASSÓ (Fco Javier). Introduction au Management Interculturel : pour une gestion de la diversité. Ellipses, 2007

SCHNEIDER (Susan), BARSOUX (Jean Louis). Le Management Interculturel. Pearson, 2003

WATSON (W.E.), KUMAR (K.), MICHAELSEN (L. K.) Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups. The Academy of Management Journal, 1993

Sites internet :

Direction du tourisme. Bilan du tourisme mondial en 2007 [en ligne]. KOSMOS. [réf. du 5 février 2008]. Disponible sur :

http://www.veilleinfotourisme.fr/1201693789839/o/fiche_article/&RH=TOU_INT

UNWTO World tourism barometer [en ligne]. [réf. du 1^{er} janvier 2008]. Format PDF. Disponible sur :

http://www.veilleinfotourisme.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE_FICHER=1202217107947&ID_FICHE=10

Wikipedia. Tourisme [en ligne]. [réf. du 20 mars 2008]. Disponible sur :

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme>

Geotourisme. Historique du tourisme [en ligne] KEROURIO. [réf du 11 avril 2007]. Disponible sur :

http://www.geotourweb.com/nouvelle_page_4.htm

Bibliothèque nationale de France. Les premiers congés payés [en ligne]. [réf de juillet 2006]. Disponible sur :

http://194.199.8.10/pages/catalog/rtf/conges_payes.rtf

MKG Consulting. Classement 2006 des groupes hôteliers dans les 25 pays de l'Union européenne [en ligne]. [réf. du 6 février 2006]. Format PDF. Disponible sur :

http://www.mkg-consulting.com/cp/upload/communiqu_e_202_fr.pdf

Tourmag. Com. Douzième classement mondial des groupes hôteliers [en ligne]. [réf. de mars 2007]. Disponible sur :

http://www.tourmag.com/InterContinental-Hotels-Group-leader-de-l-hotellerie-mon-diale_a19442.htmlhttp://accor.com/fr/groupe/dev_hotelier/dev_hotelier.asp

Europa. Une Europe sans frontières [en ligne]. Disponible sur :

http://europa.eu/abc/history/1990-1999/index_fr.htm

EURES. Partenariat pour la mobilité de l'emploi [en ligne]. Disponible sur :

<http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=emp&lang=fr&catId=9367>

LOUTAN A. Eytan L. Voyages et problèmes psychiatriques [en ligne]. Revue médicale suisse. [réf. du 10 mai 2006]. Disponible sur :

<http://www.revmed.ch/article.php3?sid=31399>

Table des illustrations

Tableau 1 Performance des hôtels par région (source : organisation mondiale du tourisme)	16
Tableau 2 Classement 2006 des groupes hôteliers dans les 25 pays de l'union européenne (source : base de donnée MKG Consulting 02/2006) 17	
Figure 1 Objectifs du développement hôtelier chez Accor (source www.accor.com).....	19
Figure 2 Les clés du management.....	26
Figure 3 Les influences culturelles dans l'entreprise selon le modèle d'Olivier Meier.....	29
Figure 4 Hypothèses culturelles selon le modèle de Susan Schneider et Jean Louis Barsoux	32
Figure 5 processus d'adaptation à une autre culture (source : revue médicale suisse, voyages et problèmes psychiatriques).....	46
Tableau 3 Perceptions et modes de résolutions des conflits	52

Table des matières

<i>Remerciements.....</i>	<i>4</i>
<i>Sommaire</i>	<i>5</i>
<i>Introduction générale</i>	<i>6</i>
<i>I. L'Hôtellerie une industrie internationale.....</i>	<i>11</i>
1 Développement du tourisme et de l'hôtellerie.....	11
1.1 Le début du tourisme : Le tourisme aristocratique	11
1.2 Le tourisme de masse	13
2 La multi culturalité dans l'hôtellerie	15
2.1 Les régions qui bénéficient d'une forte émergence touristique	15
2.2 L'internationalisation des groupes hôteliers	17
2.3 Des travailleurs qui voyagent.....	19
2.3.1 En Europe	20
2.3.2 Dans le monde.....	20
2.3.2.1 L'appartenance à une chaîne hôtelière	21
2.3.2.2 La recherche d'un savoir faire ou d'une compétence	21
2.3.2.3 La recherche d'accord avec la clientèle.....	22
<i>II Quand le management et la multiculturalité se rencontrent</i>	<i>26</i>
1 Les principes du management	26
2 Notion de culture.....	28
2.1 Le concept de culture	28
2.2 La culture au sein de l'entreprise	29
2.2.1 La culture nationale	29
2.2.2 La culture régionale.....	30
	64

2.2.3	La culture professionnelle	31
2.2.4	Caractéristiques individuelles des dirigeants.....	31
3	Les dimensions culturelles dans le management	32
3.1	Adaptation externe.....	33
3.1.1	Rapport à la nature	33
3.1.2	Nature de l'activité humaine	34
3.2	Intégration Interne	34
3.2.1	Nature humaine	34
3.2.2	Nature des relations interpersonnelles	35
3.3	Hypothèses de contact.....	37
3.3.1	Espace	37
3.3.2	Langage	38
3.3.3	Temps.....	39
III	Manager les différences culturelles.....	43
1	Le dirigeant expatrié	43
1.1	Profil et compétences	43
1.2	Phases du processus d'adaptation	45
2	L'équipe multiculturelle	48
2.1	Utiliser les divergences culturelles comme un avantage	49
2.2	Établir des objectifs communs pour consolider le groupe	50
2.3	Déterminer un mode de communication	50
2.4	Savoir gérer les tensions d'un groupe	51
	Conclusion générale	54
	Table des annexes	56
	Bibliographie.....	60
	Table des illustrations.....	63
	Table des matières	64