



Gérer l'interculturel et résoudre des conflits culturels

■ Partie 2 : Annexe méthodologique

■ La résolution des conflits culturels

La fiche no 3 a abordé le concept de gestion de la diversité culturelle, axé sur l'environnement professionnel et sa pertinence pour la création et gestion des équipes de travail multiculturelles. De même, la nécessité de promouvoir ce concept dans le domaine professionnel a été justifiée, car dans une société culturellement diversifiée, des équipes de travail monoculturelles pourraient devenir obsolètes.

Cette fiche se concentre sur la gestion de la diversité et les conflits culturels à travers l'analyse de cinq cas qui illustrent qu'une gestion inappropriée des équipes multiculturelles peut générer des conflits au sein d'une entreprise qui peuvent même entraîner la perte du talent humain.

Afin de faciliter l'analyse des cinq cas, vous trouverez ci-dessous une synthèse sur la gestion de la diversité culturelle et la résolution des conflits interculturels, dans le cadre d'une activité professionnelle multiculturelle :

Dans un environnement professionnel marqué par la mondialisation, l'internationalisation et la diversification, une gestion efficace de la diversité culturelle permet de maximiser le talent humain, ce qui se manifeste dans les attitudes, la motivation et les efforts que les employés consacrent à la réalisation d'un travail d'équipe de qualité et à leur implication dans l'intégration de nouveaux collaborateurs.

Une gestion réussie de la diversité culturelle ajoute de la valeur à l'entreprise, car c'est un outil puissant pour la marque employeur, aidant à fidéliser les travailleurs qui fournissent les meilleurs résultats, tout en attirant de nouveaux talents humains, dynamique qui influence la constitution d'équipes de collaborateurs plus satisfaites et motivées. Ainsi, gérer la diversité culturelle consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et, surtout, favoriser l'émergence d'un cadre de travail culturellement enrichissant.

Dans le contexte de l'entreprise, la diversité culturelle de la population professionnellement active a été renforcée par des facteurs aussi variés tels que l'intégration massive des femmes dans le monde du travail au cours des dernières décennies, le vieillissement de la population de la génération X, la modernisation de l'environnement de travail, les mouvements migratoires, etc.

En termes de gestion des ressources humaines, le capital humain (entendu comme les connaissances et les compétences utiles des personnes, ainsi que leur capacité à les générer) acquiert une valeur fondamentale. Ainsi, la diversité et sa gestion ne seront pas liées spécifiquement au sexe, à l'origine ou à la nationalité des individus, mais plutôt aux valeurs, connaissances, expériences et compétences qu'ils contribuent à l'entreprise. Ces éléments seront intégrés de manière transversale en tenant compte de leur origine, de leur langue, de leur culture et de leur parcours éducatif, entre autres.

En ce sens, une attitude ethnocentrique peut conduire à des pratiques discriminatoires ou à un traitement différencié qui peuvent engendrer des situations non seulement injustes, mais également contraires à la législation du travail. De plus, la non-acceptation de la diversité culturelle au sein d'une entreprise peut entraîner un effet néfaste sur l'environnement de travail, notamment sur les relations, la communication, avec des effets évidents sur la performance et la productivité, l'augmentation de la rotation du personnel et des conflits culturels, entre autres. L'une des conséquences de la mondialisation est la convergence d'une diversité humaine croissante sur un même territoire géographique : de nombreuses cultures, langues, religions, et modes de vie coexistent. Dans ce contexte, l'interculturalisme est l'un des paradigmes dont nous disposons pour gérer la diversité culturelle, un paradigme qui non seulement défend la tolérance, le respect et la coexistence des cultures, mais exige également une interaction entre ces dernières.

La gestion de talent humain dans une perspective monoculturelle peut provoquer des situations discriminatoires, affectant des aspects de la vie quotidienne et du travail en se traduisant par des attitudes hostiles à l'égard des personnes de cultures différentes ou par un climat négatif pouvant mettre en danger la cohésion sociale, la protection des Droits humains ou l'état de droit, par exemple.

La gestion de la diversité culturelle favorise non seulement la création d'une société plus juste et plus équitable, mais offre également des avantages à la fois quantitatifs et qualitatifs aux organisations qui l'intègrent dans leur fonctionnement. Pourtant, même ainsi, ce changement d'attitude dans la culture d'entreprise reste jusqu'à présent un défi. L'économie d'aujourd'hui nécessite de plus en plus de personnes pour collaborer dans des équipes multiculturelles où il y a de moins en moins de frontières culturelles et géographiques. Il est de plus en plus fréquent que les collaborateurs d'une entreprise soient amenés à travailler en équipe tout en se trouvant dans des zones géographiques différentes. Ce type de fonctionnement multiculturel crée un avantage concurrentiel pour l'entreprise, car il rassemble différentes idées, connaissances et compétences, en permettant d'aborder le travail de différents points de vue.

En résumé, afin d'éviter les conflits culturels qui pourraient survenir à la suite de différences, toutes les caractéristiques humaines doivent être prises en compte afin que les ressources humaines des entreprises soient gérées de la meilleure façon possible et, par conséquent, assurer un climat de travail adéquat où prévalent l'intégration, l'inclusion et l'égalité d'opportunités entre ses membres.

Les avantages des équipes multiculturelles

- La diversité culturelle est de nature à accroître l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.
- Une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, génère un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène, c'est-à-dire, le fait d'examiner un problème sous des angles différents apporte plus de solutions (Adler, 1994).
- L'innovation constitue l'un des objectifs prioritaires et les entreprises multiculturelles bénéficient de l'exploitation des différences (Bartlett, 1989).
- La diversité culturelle permet de multiplier la productivité en facilitant l'innovation et la résolution des problèmes (Orlando, 2000).
- En intégrant en synergie les différences culturelles, l'entreprise permet à ses collaborateurs d'enrichir leur comportement, leur imaginaire, leur ouverture aux autres, leur performance, etc. En retour, la culture de l'entreprise va se diversifier et favoriser le développement des échanges culturels. Son ambiance et son image s'amélioreront (Blaquière, Bossard & McCarron, 1984: 115).
- Une bonne gestion de la diversité offre des avantages compétitifs évidents : elle permet d'atteindre une plus grande attraction et une rétention accrue des talents au niveau mondial, en l'adaptant au projet d'entreprise. En même temps, elle réduit le roulement des professionnels et des managers, elle augmente la satisfaction et l'engagement, elle permet d'atteindre un plus grand nombre de parties prenantes.

Enfin, elle renforce la créativité et l'innovation nécessaires pour assurer la continuité des activités sur de nouveaux marchés, car des personnes aux perspectives différentes apportent des visions nouvelles et complémentaires.

■ Une gestion adéquate de la diversité permet de réduire les tensions et les conflits qui surviennent habituellement, conséquence des différentes façons de penser et de comprendre l'entreprise. Elle enrichit également les relations basées sur le bénéfice mutuel, pilier fondamental d'un projet d'entreprise.

■ Les équipes hétérogènes ont beaucoup plus de potentiel que les équipes homogènes. Elles se montrent plus créatives, proposent des solutions plus nombreuses et pertinentes et génèrent des critères plus variés pour évaluer les alternatives possibles.

Les risques interculturels liés aux équipes multiculturelles

- Problèmes d'adaptation ou d'intégration
- Climat de méfiance et de suspicion
- Situations d'incompréhension : chaque personne de chaque culture utilise différents styles de communication (directe ou indirecte, par exemple).
- Burnout et turnover
- Problème de disqualification par l'accent ou de maîtrise de la langue du pays d'accueil
- Différentes attitudes envers la hiérarchie et l'autorité
- Règles contradictoires sur la prise de décision
- Performances et productivité variables
- Augmentation des conflits du travail

Stratégies de gestion de la diversité culturelle

- Des équipes multiculturelles : tout le monde participe et coopère pour atteindre les objectifs communs fixés.
- Équipes créatives : à partir des différentes visions de leurs participants, elles parviennent à créer de nouveaux projets ou idées. Tous les avis sont valables pour atteindre les objectifs.
- Pour renforcer l'esprit d'équipe, le team building est un préalable indispensable pour améliorer la cohésion du groupe.
- Activités sportives ou de loisirs : escape game, parcours pédestres et repas en commun permettent de fédérer les collaborateurs autour d'un objectif commun et de favoriser les échanges (cohésion d'équipe).
- Comprendre les différents styles de communication et la façon dont la culture les influence peut aider à atténuer la frustration et à favoriser l'intercompréhension, pas seulement pour les managers, mais aussi pour les collaborateurs.
- Une attention particulière mérite d'être accordée à l'intégration dans l'entreprise de nouveaux collaborateurs : par exemple, un processus d'accueil direct et rapide pour un collaborateur de la génération Y.
- Les programmes de rotation par départements, la pratique par domaines, etc. se présentent comme des sources particulièrement intéressantes d'accueil et d'intégration des jeunes professionnels.
- Il est important de publier les informations de l'organisme sur le Web pour une consultation opportune (ainsi, les collaborateurs de la génération Y sauront apprécier et pourront les consulter facilement).
- Privilégier le contact direct entre collaborateurs et rencontrer la figure d'un mentor.
- Visualiser les différences culturelles comme un élément positif qui ajoute de la valeur à toutes les actions. Ainsi, de plus en plus d'administrations et d'entreprises commencent à miser sur la diversité en favorisant le développement de politiques et de mesures plus équitables et inclusives.
- Créer des espaces spécifiques d'échange, de négociation et de développement d'initiatives liées au Management de la Diversité : Commissions d'égalité/diversité qui constituent un lieu d'échange et d'analyse de l'activité de l'entreprise en matière de diversité culturelle.

■ Introduire la figure du médiateur en tant que professionnel pouvant intervenir dans le domaine des relations de groupe et interpersonnelles. Dans l'entreprise, des conflits, des désaccords ou des inadéquations peuvent survenir, mettant en opposition les règles formelles de l'entreprise (tenue de travail, utilisation des espaces...) et les pratiques personnelles. Ces situations surviennent souvent par manque d'information, par ignorance ou par simple manque de communication. La médiation, dans cette situation, peut construire des ententes satisfaisantes pour toutes les parties permettant de respecter les diverses pratiques culturelles sans nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels.

■ Sensibiliser et former aux compétences interculturelles : la collaboration avec des organismes à but non lucratif devient alors une stratégie très intéressante qui permet aux entreprises de connaître de première main la réalité, les besoins ou les difficultés liées à la gestion de cette diversité culturelle.

■ Participer à des activités interculturelles, parrainer des causes de solidarité visant à rendre visible la diversité culturelle.

■ Le besoin d'innovation conduit à travailler de plus en plus dans le contexte de l'entreprise avec des équipes multifonctionnelles. Ce sont des groupes de personnes de différents domaines fonctionnels (marketing, production, etc.) qui collaborent pour tirer parti de la pluralité des connaissances de chacun. Représentant leurs domaines fonctionnels, chacun de ces professionnels aura un rôle de premier plan dans les différents moments du processus de création.

■ Dans les équipes interculturelles, les managers doivent donc accorder une attention particulière à la communication.

Les tendances qui ont fait de la diversité culturelle un enjeu majeur continueront de s'amplifier à l'ère de la mondialisation. Par conséquent, gérer cette diversité culturelle, et ne pas l'ignorer devient une stratégie prioritaire dans les entreprises contemporaines.

Méthodes et cas particuliers

Ci-dessous vous sont présentés cinq cas de conflits interculturels, pour l'analyse desquels on vous propose la méthode d'analyse suivante :

1. Profil socioculturel de chaque personnage (âge, genre, niveau d'étude, poste occupé au sein de l'entreprise, langues parlées, etc.)
2. Dimensions culturelles présentes (culture individualiste, contrôle fort/faible de l'incertitude, culture particulariste, culture à statut attribué, haut ou bas contexte, etc.) Pour ce faire, utilisez les outils suivants :
 - [Comparing Management Cultures by Erin Meyer](#)
 - [Country comparison by Geert Hofstede](#)
3. Risques interculturels identifiés (préjugés, généralisations, stéréotypes, discrimination par genre, âge, perte de talents, échec d'expatriation, burnout, turnover etc.)
4. Conseils de gestion de l'interculturalité (renforcer l'esprit d'équipe, le team building, les repas communs, figure d'un mentor, Comités d'égalité/diversité, etc.)
5. Tout autre élément qui vous semblera pertinent

Pour réaliser une analyse plus complète, vous pouvez également vous appuyer sur les fiches thématiques de l'UC A3 Le management interculturel des ressources humaines



CAS 1

Andrés vient de terminer ses études de Mastère en Ressources Humaines en Espagne et souhaite avoir une expérience professionnelle dans un pays non hispanophone en Europe. Il a fait ses études secondaires dans un lycée français et envisage la France comme destination principale pour ce projet.

Il prépare sa candidature et la transmet à différentes entreprises à Paris, Bordeaux et Montpellier. Au bout d'une semaine, il reçoit une proposition d'entretien d'une entreprise montpelliéraine et après avoir parcouru tout le processus de sélection, il accepte un contrat de cinq mois en CDD, en tant qu'assistant RH.

Andrés est très content et nerveux à la fois. Lorsqu'il se rend au bureau, lundi, il est formellement reçu par son directeur, qui lui montre son bureau, situé dans un open space. Il pense que ce concept est lié à la chaleur humaine, mais sa première impression est glaciale. Il reçoit un « bonjour » en guise de bienvenue et quelques indications sur le rituel professionnel quotidien. Il remarque que ses collègues discutent agréablement entre eux, des biscuits se partagent, tandis que sa présence passe inaperçue. Cependant, il garde une attitude positive, construit immédiatement un planning et se met au travail.

Les jours passent et Andrés s'efforce de s'intégrer dans l'entreprise, assurant courtoisie, responsabilité et enthousiasme. Il remarque que ses collègues lui parlent à peine. Lorsqu'il arrive le matin, il salue tout le monde en général, comme il le fait en fin de journée. De temps en temps, il s'arrête à la station de café pour essayer de créer des liens avec ses collègues. La tâche n'est pas facile, car les rituels de communication entre ses nouveaux collègues ne sont pas les mêmes que ceux qu'ils utilisent avec lui et il se sent un peu désorienté... exclu.

Un jour, Andrés dit « A demain tout le monde ! », avant de quitter le bureau. Ce jour-là, son directeur l'accompagne jusqu'à la sortie et lui reproche que sa façon de saluer l'équipe est très distante et froide, que le salut qu'il devrait utiliser est de faire à chaque collègue deux bises sur la joue, à l'arrivée et avant de partir. Immédiatement après, il lui dit de le faire à ce moment-là pour assurer désormais l'application du rituel de salutation.

Andrés, bien qu'il ne comprenne pas cet « ordre », se retourne et se met à dire au revoir avec deux bises sur la joue à chaque collègue, tout en s'excusant auprès de chacun pour son attitude « maladroite ». Le rituel lui semble éternel et superficiel. Il rentre chez lui avec un fort sentiment d'incompréhension et de déception. De nombreuses questions sans réponse se bousculent dans sa tête.

1. Profil socioculturel de chaque personnage :

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 1

1.
2.
3.
4.
5.

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 2

1.
2.
3.
4.
5.

2. Dimensions culturelles présentes :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. Risques interculturels identifiés :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

4. Conseils de gestion de l'interculturalité :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

5. Tout autre élément qui vous semblera pertinent :

.....

.....

.....

**CAS 2**

Elisa, à 26 ans, vient d'atteindre deux objectifs très importants dans sa vie professionnelle : valider un Master en Gestion d'Entreprise en France et être acceptée pour faire une VIE de 12 mois à Madrid.

Elle est très heureuse, car elle aura le défi de créer et gérer un nouveau département, et sera en charge d'une équipe de dix personnes.

Une fois installée à Madrid, elle assiste à une première rencontre en face à face avec son directeur, qui lui explique plus en détail la nature du projet à mettre en place. Ils conviennent qu'elle viendra dans l'entreprise deux fois par semaine, avant de passer à temps plein, pour observer le processus de production et la gestion des équipes de travail par département. De même, ils conviennent que le projet sera prêt dans un mois, après quoi Elisa devra le présenter formellement au conseil d'administration pour son approbation.

Elisa est très anxieuse, car, malgré son bon niveau d'espagnol, elle craint de ne pas être à la hauteur pour faire une présentation orale devant un public qui lui semble très exigeant. Cependant, elle décide d'adopter une attitude positive et de bien organiser son temps pour se rendre dans l'entreprise deux fois par semaine, le matin, renforcer son niveau d'expression orale en espagnol l'après-midi et, surtout, construire le projet sur le nouveau département dont elle sera la responsable. La gestion du temps ne l'inquiète pas, car elle est très organisée et disciplinée. Elle travaille jour et nuit pendant un mois, afin d'éblouir le conseil d'administration le jour de la présentation.

Elisa arrive une heure avant le jour de la présentation pour assurer au maximum la logistique dans la salle de réunion: vidéoprojecteur, un dossier par participant avec les informations essentielles, etc. La présentation est prévue pour 9h00, mais les membres du conseil commencent à arriver après 9h10. Au final, son patron arrive à 9h15. Ce retard a rendu Elisa anxieuse. L'insécurité l'envahit, mais elle commence sa présentation. A un moment, elle remarque qu'il y a des gens qui consultent leur téléphone, tandis que d'autres font de sourire sans raison apparente, tout en faisant entre eux des commentaires à voix basse. Elle se sent très nerveuse et les mots commencent à lui manquer. A un moment, l'un des participants la reprend en lui disant «ça ne se dit pas comme ça en espagnol!» et un autre ajoute «tu as un accent tellement fort que je ne comprends rien!»...

Elisa sent les émotions monter dans sa poitrine, elle accélère la clôture de sa présentation. Après avoir dit «merci pour votre attention», elle quitte rapidement la salle de réunions.

1. Profil socioculturel de chaque personnage :

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 1	PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 2
1.
2.
3.
4.
5.

2. Dimensions culturelles présentes :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. Risques interculturels identifiés :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

4. Conseils de gestion de l'interculturalité :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

5. Tout autre élément qui vous semblera pertinent :

.....

.....

.....

.....

.....



CAS 3

Adler est né et a grandi en Allemagne. Une bourse l'a amené à étudier à l'université en Italie, où il a rencontré sa femme et la mère de ses deux enfants.

Il y a travaillé pendant 20 ans dans le domaine des Ressources Humaines, avec l'ambition d'être, avant la fin de sa carrière, DRH. Ses mérites professionnels et une carrière sans tache lui font penser que l'opportunité va bientôt se présenter. De plus, son directeur actuel commence à parler de partir à la retraite. Adler s'efforce de briller avec l'intention d'augmenter sa visibilité devant la hiérarchie, qui ne lui a jamais explicitement parlé de l'intention de lui accorder une promotion. Adler part de l'idée qu'ils ont toujours été satisfaits de son travail et se sent optimiste.

Le départ à la retraite de son directeur arrive deux ans plus tard. Adler observe le processus de réorganisation du service RH avec beaucoup d'expectatives. Il reçoit un jour une invitation à participer à une réunion d'information sur la réorganisation de son département. Sans pouvoir s'en empêcher, il se sent envahi par une forte émotion. Il pense que le moment de franchir le grand pas professionnel est enfin arrivé.

Le directeur de l'entreprise annonce à ses collaborateurs qu'après une profonde réflexion, ils ont décidé que l'entreprise et, en particulier, le service RH ont besoin de l'incorporation de jeunes talents, avec des modèles professionnels plus modernes. Immédiatement après, il présente à tous Sylvie qui a 23 ans et vient de terminer une maîtrise en gestion des ressources humaines. Sylvie sera la nouvelle directrice d'Adler, qui voit ses projets de fin de carrière s'effondrer.

1. Profil socioculturel de chaque personnage :

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 1

1.
2.
3.
4.
5.

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 2

1.
2.
3.
4.
5.

2. Dimensions culturelles présentes :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. Risques interculturels identifiés :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

4. Conseils de gestion de l'interculturalité :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

5. Tout autre élément qui vous semblera pertinent :

.....

.....

.....

**CAS 4**

Agda est originaire de Norvège. Elle est titulaire d'un bachelor en marketing digital. Avant d'envisager la possibilité de faire un master, elle décide de travailler comme nomade digitale. Cette expérience de presque trois ans lui a permis de voyager, d'apprendre des langues, tout en travaillant.

Cependant, Agda ne prévoit pas d'être une nomade digitale toute sa vie. Justement, elle a commencé à chercher des possibilités pour intégrer une entreprise espagnole, en modalité sédentaire. Une agence de publicité de Malaga a retenu sa candidature et lui a proposé un contrat de 24 mois en CDD.

L'un des premiers constats d'Agda c'est que l'entreprise gère le temps de manière très particulière : les délais de remise des projets ne sont pas clairs pour tous, l'organisation des réunions d'équipe n'est pas une tâche aisée du fait des retards ou des annulations de dernière minute, le salaire n'est pas toujours déposé en fin de mois... De plus, son patron l'appelle le soir pendant la semaine, ou à n'importe quel moment le week-end, pour lui demander d'effectuer des «missions urgentes» pour tel ou tel jour, qui ne semblent pas si urgentes au moment où elle rend les projets, après avoir passé des nuits blanches.

Agda a tenté de s'adapter à son nouveau rythme de travail, mais elle sait qu'elle ne pourra pas rester longtemps dans de telles conditions. Elle décide que pendant ses vacances d'été, elle réfléchira avant de prendre une décision quant à une éventuelle résiliation de son contrat.

Par e-mail, elle demande à son patron les dates de ses vacances d'été. Elle sait que l'entreprise reste active pendant cette période et qu'elle planifie les vacances de l'équipe afin d'assurer la présence de collaborateurs pour réaliser les projets saisonniers.

Dix jours passent et elle n'a pas reçu de réponse à son courriel. Elle commence à s'inquiéter, car elle a l'habitude de planifier ses vacances à l'avance, afin d'assurer l'achat d'un billet d'avion et de programmer ses visites chez ses parents et amis. Comme la réponse n'arrive pas, elle décide d'en parler à son patron en personne. Celui-ci lui répond par un «pas de problème. On en parlera plus tard ».

Après plusieurs semaines d'attente, Agda décide d'organiser ses vacances, achète son billet d'avion, avant de prévenir son patron, qui lui dit que «ce ne sera pas possible, car elle doit rester dans l'entreprise à ces dates». Agda est confuse et, pour une fois dans sa vie, elle ne sait pas quoi faire.

1. Profil socioculturel de chaque personnage :**PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 1**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 2

-
-
-
-
-

2. Dimensions culturelles présentes :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. Risques interculturels identifiés :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

4. Conseils de gestion de l'interculturalité :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

5. Tout autre élément qui vous semblera pertinent :

.....

.....

.....

.....

...



CAS 5

Salvatore est titulaire de deux masters (un en relations internationales et l'autre en management interculturel), il parle couramment l'italien, le français, l'espagnol et l'anglais. Il travaille comme coordinateur de la mobilité internationale dans un organisme de formation. Il est très heureux et satisfait du parcours professionnel qu'il a réussi à construire avec beaucoup d'effort. Il a un excellent contact avec la direction, qui apprécie beaucoup son travail et lui confie des missions très importantes.

Récemment, la direction l'a informé qu'un de ses collègues, Martin, prendra la direction pédagogique de l'organisme et qu'ils devront réaliser des projets ensemble. Martin a une expérience de terrain, et est titulaire d'un bachelor Management.

Bien que Salvatore ne comprenne pas la logique de cette décision, il s'engage à travailler avec Martin et à le soutenir le mieux possible.

Cependant, il commence à recevoir des courriels de la part de Martin où ce dernier lui demande des documents ou des informations pour les projets à mettre en œuvre. La structure d'un mail reçu de la part de Martin un vendredi, en fin de journée, attire l'attention de Salvatore et le met mal à l'aise :

« J'ai besoin que vous m'envoyiez avant lundi, à 8h00, les dossiers des étudiants qui partiront à l'étranger durant le mois de juin. *Martin* »

Salvatore s'exige de travailler, avec un bon niveau de productivité, du lundi au vendredi, dans le respect de son horaire de travail et de ses objectifs. Cela lui permet de profiter de son droit à la déconnexion pendant son temps libre et il le précise à Martin dans un courriel. Mais celui-ci lui répond ainsi :

« salvatore, les projets de l'entreprise sont plus importants que vos activités personnelles du week-end. *Martin* »

Salvatore note que dans les messages de Martin il y a une absence totale de formules de courtoisie, que son nom est régulièrement écrit sans majuscule, que le discours est toujours présenté à l'impératif, qu'il n'y a aucun signe de considération envers son temps libre, etc.

La relation devient tendue. Salvatore demande l'intervention de la direction pour établir un code relationnel plus respectueux entre lui et Martin.

Au cours d'une conversation téléphonique, Martin fait des commentaires méprisants sur la culture d'origine de Salvatore, son accent italien, et dénigre ouvertement ses diplômes...

Salvatore tente à nouveau d'impliquer la direction, qui promet de faire le nécessaire pour remédier à la situation. Cependant, cette expression de soutien ne parvient pas à atténuer la frustration de Salvatore, qui estime qu'il est temps de démissionner de l'entreprise pour chercher une nouvelle destination professionnelle.

1. Profil socioculturel de chaque personnage :

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 1

1.
2.
3.
4.
5.

PROFIL SOCIOCULTUREL PERSONNAGE 2

1.
2.
3.
4.
5.

2. Dimensions culturelles présentes :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. Risques interculturels identifiés :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

4. Conseils de gestion de l'interculturalité :

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

5. Tout autre élément qui vous semblera pertinent :

.....

.....

.....

■ Suggestions à destination des formateurs :

Vous pouvez faire des jeux de rôles avec les apprenants à partir des cinq cas et même les filmer afin de réaliser une analyse interculturelle avec eux ou pour mettre en place un débat sur la gestion de la diversité culturelle et les conflits interculturels au sein d'une entreprise.

Les cas présentés ici peuvent être adaptés aux profils socioculturels des étudiants et à des expériences professionnelles similaires.

Les cinq cas ont une fin ouverte. Vous pouvez demander aux apprenants d'en proposer une pour chaque cas, dans la perspective de résolutions de conflits interculturels.