

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
KARINE MEIER

COMMENT LE MANAGEMENT INTERCULTUREL POURRAIT AMÉLIORER LA
GESTION D'ÉQUIPES MULTICULTURELLES AU SEIN DES ORGANISATIONS
PUBLIQUES CANADIENNES ?

MARS 2022

SOMMAIRE

Dans notre société, la mondialisation est devenue un vecteur d'affaires important. On ne fait plus du business avec un cercle restreint de commerçants, on s'ouvre sur l'international, multipliant les opportunités d'affaires, mais également d'emplois. Dès lors s'ouvre un *Eldorado* pour de nombreux individus. Chacun saisissant sa chance pour diverses raisons et entreprenant le processus complexe et long de l'immigration. Une fois arrivés en terre promise, ces individus se confrontent à une autre réalité, faisant face à la difficulté d'intégration, de communication et parfois, de discrimination. Pour ces personnes, issues de l'immigration, il leur faudra s'adapter à ce nouvel environnement. Et du même biais, pour les gestionnaires et employés locaux, il leur faudra s'adapter et travailler avec de nouvelles cultures, s'alignant avec de nouvelles communications, ayant des us et coutumes différents, mais surtout témoignant de valeurs culturelles différentes. Pour faire face à ces enjeux, cette recherche en management interculturel, s'essaie également sur une tentative d'arrimage de deux cadres théoriques afin de développer une future amélioration des outils en management interculturel et de répondre à la question spécifique de recherche : *Comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes ?* En effet, à la base, le management interculturel est fréquemment utilisé lors de la décentralisation d'organisations, de la fusion d'entreprises ou la création de filiales à l'étranger, s'appuyant sur la communication, la gestion et l'interaction entre les parties prenantes possédant des us et coutumes et valeurs culturelles différents. En bénéficiant de ces outils au sein de nos propres organisations, cela pourrait développer de meilleures

relations de travail. Car on y est, l'inclusion de la diversité culturelle au sein de nos organisations a besoin de connaissance et d'outils en management interculturel. Et on le verra, cette nécessité est également présente dans les organisations publiques canadiennes. Les dimensions culturelles d'Hofstede (2010) seront les piliers de cette recherche. Elles seront reliées aux mondes de la théorie de la Justification de Boltanski & Thévenot (1991), dans l'optique d'essayer de faire ressortir une tentative de fusion intuitive des deux cadres théoriques et bien que des limites soient présentes, cela semble prometteur.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
REMERCIEMENTS.....	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	5
Problème général de la recherche	5
CHAPITRE II	11
Recension des articles scientifiques.....	11
<i>Préambule</i>	11
<i>Partie I : Immigration et les défis de l'intégration</i>	13
<i>Part II : La gestion des équipes issues de l'immigration</i>	23
CHAPITRE III.....	30
Cadres théoriques.....	30
Les dimensions culturelles de Geert Hofstede.....	31
<i>Dimension de la distance hiérarchique</i>	36
<i>Dimensions du contrôle de l'incertitude</i>	37
<i>Dimension de l'individualisme et du collectivisme</i>	38
<i>Dimension de la masculinité et de la féminité</i>	39
<i>Dimension de l'orientation long terme et court terme</i>	40
<i>Dimension de l'indulgence et de la sévérité</i>	41
Limites de la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede	42
La théorie de la Justification de Thévenot et Boltanski.....	44
Les mondes communs de la théorie de la Justification.....	45
<i>Le monde de l'inspiration</i>	46
<i>Le monde domestique</i>	47
<i>Le monde de l'opinion</i>	47

<i>Le monde civique</i>	48
<i>Le monde marchand</i>	49
<i>Le monde industriel</i>	50
Limites de la théorie de la Justification	51
<i>Tentative d'arrimage des deux théories : dimensions culturelles d'Hofstede aux mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot</i>	52
<i>Tentative d'arrimage de la dimension de la distance hiérarchique du monde domestique</i>	55
<i>Tentative d'arrimage de la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique</i>	56
<i>Tentative d'arrimage de la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand</i>	57
<i>Tentative d'arrimage de la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion</i>	58
<i>Tentative d'arrimage de la dimension du long terme et court terme et du monde industriel</i>	59
<i>Tentative d'arrimage de la dimension de l'indulgence et de la sévérité et du monde de l'inspiration</i>	60
Conclusion de la tentative d'arrimage	61
<i>Adaptation envers la question spécifique de recherche</i>	61
CHAPITRE IV	63
Méthodologie.....	63
<i>Stratégie de recherche</i>	63
<i>Stratégie d'échantillonnage</i>	65
<i>Méthode de collecte des données</i>	66
<i>Traitement des données</i>	69
<i>Considérations éthiques</i>	72
CHAPITRE V	73
Analyses et résultats.....	73
<i>Synthèse des résultats</i>	73
<i>Employés issus de l'immigration</i>	73
<i>Employés nés au Canada</i>	75
<i>Gestionnaires</i>	76
Analyses selon les dimensions culturelles et les mondes	80
<i>Analyse selon la dimension de la distance hiérarchique</i>	80

<i>Analyse selon le monde domestique</i>	82
<i>Essai sur l'arrimage de la dimension de la distance hiérarchique et du monde domestique</i>	84
<i>Analyse selon la dimension de l'individualisme et du collectivisme</i>	87
<i>Analyse selon le monde civique</i>	89
<i>Essai sur l'arrimage de la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique</i>	91
<i>Analyse selon la dimension de la masculinité et de la féminité</i>	94
<i>Analyse selon le monde marchand</i>	98
<i>Essai sur l'arrimage de la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand</i>	99
<i>Analyse selon la dimension du contrôle de l'incertitude</i>	103
<i>Analyse selon le monde de l'opinion</i>	105
<i>Essai sur l'arrimage de la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion</i>	107
<i>Analyse selon la dimension du long terme et du court terme</i>	110
<i>Analyse selon le monde industriel</i>	113
<i>Essai sur l'arrimage de la dimension du long terme et du court terme et du monde industriel</i>	115
<i>Analyse selon la dimension de l'indulgence et de la sévérité</i>	117
<i>Analyse selon le monde de l'inspiration</i>	120
<i>Essai sur l'arrimage de la dimension de l'indulgence et de la sévérité et du monde de l'inspiration</i> ..	122
CHAPITRE VI.....	125
Conclusions et discussions	125
Enjeux en management interculturel	128
<i>Enjeu découlant de la dimension de la masculinité et de la féminité (monde marchand)</i>	128
<i>Enjeu découlant de la dimension de l'indulgence et de la sévérité (monde de l'inspiration)</i>	128
<i>Enjeu découlant de la dimension du long terme et court terme (monde industriel)</i>	129
<i>Enjeu découlant de la dimension face au contrôle de l'incertitude (monde de l'opinion)</i>	129
<i>Enjeu découlant de la dimension de l'individualisme et du collectivisme (monde civique)</i>	130
<i>Synthèse des dimensions culturelles</i>	130

<i>Résultats des tentatives d'arrimage des dimensions culturelles et des mondes de la théorie de la Justification</i>	131
<i>Implications managériales de la recherche</i>	135
<i>Contribution scientifique</i>	137
<i>Limites de cette recherche</i>	139
<i>Futures recherches</i>	140
RÉFÉRENCES	143
ANNEXES.....	153
Guide d'entrevues.....	153
<i>Processus de l'entrevue</i>	155
<i>Questions pour employés issus de l'immigration</i>	157
<i>Questions pour employés nés au Canada</i>	159
<i>Questions pour le gestionnaire</i>	161

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : pénuries de main-d'œuvre en date du 6 avril 2020	6
Figure 2 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de la hiérarchie et du monde domestique.....	85
Figure 3 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique	92
Figure 4 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand.....	100
Figure 5 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion	107
Figure 6 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension du long terme et du court terme et du monde industriel	115
Figure 7 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de l'indulgence et sévérité et du monde de l'inspiration	123
Figure 8 : représentant les trois niveaux qui définissent l'identité et les valeurs d'un individu selon Hofstede et al. (2010).....	126
Figure 9 : structure en pelure d'oignon : représentation des différentes manifestations de la culture selon Hofstede et al. (2010).....	126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : tentative d'arrimage des principes généraux des deux théories selon les dimensions culturelles et les mondes.....	53
Tableau 2 : répartition des répondants	66
Tableau 3 : répartition des entretiens	69
Tableau 4 : catalogue de codification d'Hofstede et al. (2010)	70
Tableau 5 : catalogue de codification de Boltanski et Thévenot (1991).....	70
Tableau 6: représente l'indice des pays face à la dimension de la hiérarchie selon Hofstede et al. (2010).....	82
Tableau 7 : différences entre les sociétés ayant une faible ou une forte distance hiérarchique selon Hofstede	86
Tableau 8 : représente le classement des pays face à la dimension de l'individualisme et du collectivisme selon Hofstede et al. (2010).....	89
Tableau 9 : différences majeures entre les sociétés collectivistes et individualistes selon Hofstede.....	93
Tableau 10 : représente le classement des pays face à la dimension de la masculinité et de la féminité selon Hofstede et al. (2010).....	96
Tableau 11 : différences majeures au travail entre les sociétés masculines et féminines selon Hofstede.....	102
Tableau 12 : représente le classement des 15 pays ayant l'indice de contrôle de l'incertitude le plus faible selon Hofstede et al. (2010)	108
Tableau 13 : différences entre les sociétés selon leur niveau de contrôle de l'incertitude selon Hofstede	110
Tableau 14 : différences au travail selon les orientations à long terme et court terme selon Hofstede.....	116
Tableau 15 : représente le classement des pays ayant le plus fort indice d'indulgence selon Hofstede et al. (2010)	120
Tableau 16 : différences majeures entre les sociétés indulgentes et les sociétés sévères selon Hofstede.....	124

REMERCIEMENTS

Dans cette aventure que fut la rédaction de ce mémoire, je tiens à remercier la professeur Julie Bérubé, qui a accepté de diriger cette recherche. Sa gentillesse, son savoir et sa motivation durant sa rédaction furent très appréciés.

Je remercie également tous les professeurs qui m'ont conseillé, donné la passion de la recherche et du management interculturel, et mes précieux amis, qui m'ont accompagné à travers cette aventure, et qui ont été des piliers dans les moments de doutes.

Mais surtout, je dédie cette recherche à mes deux filles Léa et Sasha, qui malgré vents et marées, m'ont toujours manifesté un encouragement inconditionnel durant mes études.

INTRODUCTION

L'objectif de cette recherche s'appuie sur la réalité que vivent les employés¹ ayant des valeurs culturelles différentes dans leurs environnements de travail et comment l'intégration des outils du management interculturel pourrait aider à l'amélioration des relations de travail. En effet, l'adaptation culturelle dont il faut faire preuve, les obstacles imposés aux nouvelles personnes immigrantes et les défis de communication rendent quelques fois l'intégration professionnelle difficile. Beaucoup de questions restent en suspens face aux besoins et aux connaissances qu'apportent les valeurs culturelles de tout un chacun. Dès lors, en quelques mots, ce mémoire espère pouvoir apporter quelques réponses et suggestions afin que les gestionnaires et employés puissent améliorer l'intégration des diverses valeurs culturelles de leurs équipes.

Ce mémoire est divisé en six chapitres. Le premier chapitre reflète la problématique générale de cette recherche, qui explique les défis que les organisations canadiennes traversent et la possibilité d'utiliser la plus-value qu'apportent les personnes immigrantes dans le contexte professionnel. Ce chapitre présente aussi la question générale de cette recherche qui est : *comment le management interculturel pourrait aider les gestionnaires et les employés issus de l'immigration à travailler ensemble*. Le deuxième chapitre s'oriente sur la recension des écrits scientifiques qui a été effectuée. Sur 200 articles

¹ L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la rédaction et la lecture de ce mémoire et n'a aucune intention discriminatoire.

recensés, 71 ont répondu à la question générale de recherche. Ces articles ont été séparés en deux parties. Premièrement, il y a la partie en lien avec l'intégration des personnes immigrantes et les difficultés auxquelles elles sont exposées. Cette partie présente les écrits scientifiques abordant le sujet du processus d'immigration et les barrières présentées sur la recherche du travail pour les personnes nouvellement immigrantes. La seconde partie, quant à elle, expose les situations qui peuvent survenir lors de la gestion d'équipes multiculturelles, qui sont souvent synonymes de difficultés et de discriminations pour les personnes immigrantes. Mais également, souligne la subtilité présente dans la gestion des équipes multiculturelles devenant communes dans le monde professionnel. Grâce à la recension des écrits, il a été possible de faire ressortir la question spécifique de recherche qui est *comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes*. Le troisième chapitre propose les cadres théoriques que ce mémoire utilise pour faire ressortir les enjeux rencontrés au sein des organisations publiques canadiennes dans la gestion des employés issus de l'immigration. Ces cadres théoriques se présentent d'une part, par la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede, Hofstede et Minkov (2010). Cette théorie, qui a été établie selon une étude quantitative en 1980 et qui est une référence en management interculturel, s'appuie sur 6 dimensions spécifiques culturelles. Ces dimensions sont la dimension de la distance hiérarchique; la dimension du contrôle de l'incertitude; la dimension de l'individualisme et du collectivisme; la dimension de la masculinité et de la féminité; la dimension du long terme et du court terme et la dimension de l'indulgence et de la sévérité. Et d'autre part, le second cadre théorique analysé dans ce mémoire est la

théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). Cette théorie est une réflexion sur de nombreux travaux en sciences sociales et apportant un impact significatif sur la théorie sociale. Cette recherche ne présentera pas les cités de la théorie de la Justification, mais se concentrera uniquement sur les mondes présentés par les auteurs. Les mondes analysés sont le monde de l'inspiration; le monde domestique; le monde de l'opinion; le monde civique; le monde marchand et le monde industriel. De plus, cette recherche s'essaie sur un arrimage des deux cadres théoriques présentés afin d'améliorer les outils en management interculturel. En effet, une tentative d'arrimage est effectuée entre une dimension culturelle spécifique d'Hofstede et un monde spécifique de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot. Il s'agit des tentatives d'arrimage suivantes : de la dimension de la distance hiérarchique avec le monde domestique; de la dimension de l'individualisme et du collectivisme avec le monde civique; de la dimension de la masculinité et de la féminité avec le monde marchand, de la dimension du contrôle de l'incertitude avec le monde de l'opinion, de la dimension du long terme et du court terme avec le monde industriel, et de la dimension de l'indulgence et de la sévérité avec le monde de l'inspiration. Par la suite, le chapitre IV présente la méthodologie établie, qui aide à répondre à la question spécifique de recherche, de cette recherche qualitative avec des enquêtes par entrevues. La collecte des données a été effectuée par des entrevues semi-structurées, auprès de 15 répondants. Les répondants ont été groupés en 5 employés issus de l'immigration, 5 employés nés au Canada et 5 gestionnaires. Le critère principal de sélection était que tous les répondants soient fonctionnaires dans une organisation publique canadienne, soit au niveau municipal, provincial ou fédéral. Quant au chapitre V,

il s'aligne sur les analyses et résultats ressortant de ces entretiens. Une synthèse globale des résultats par catégorie telle que les gestionnaires, les employés issus de l'immigration et les employés nés au Canada est présentée. Par la suite, une analyse des résultats est présentée selon les dimensions culturelles d'Hofstede et selon les mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot en faisant ressortir les enjeux que vivent les employés dans les organisations publiques canadiennes. De plus, une analyse de chaque tentative d'arrimage est également exposée. Et pour terminer, le chapitre VI présente la conclusion et les discussions encourageant de futures recherches, et comment ce mémoire répond par les enjeux qui ressortent des résultats à la question spécifique de recherche et soulignant également les limites apparues.

CHAPITRE I

Problème général de la recherche

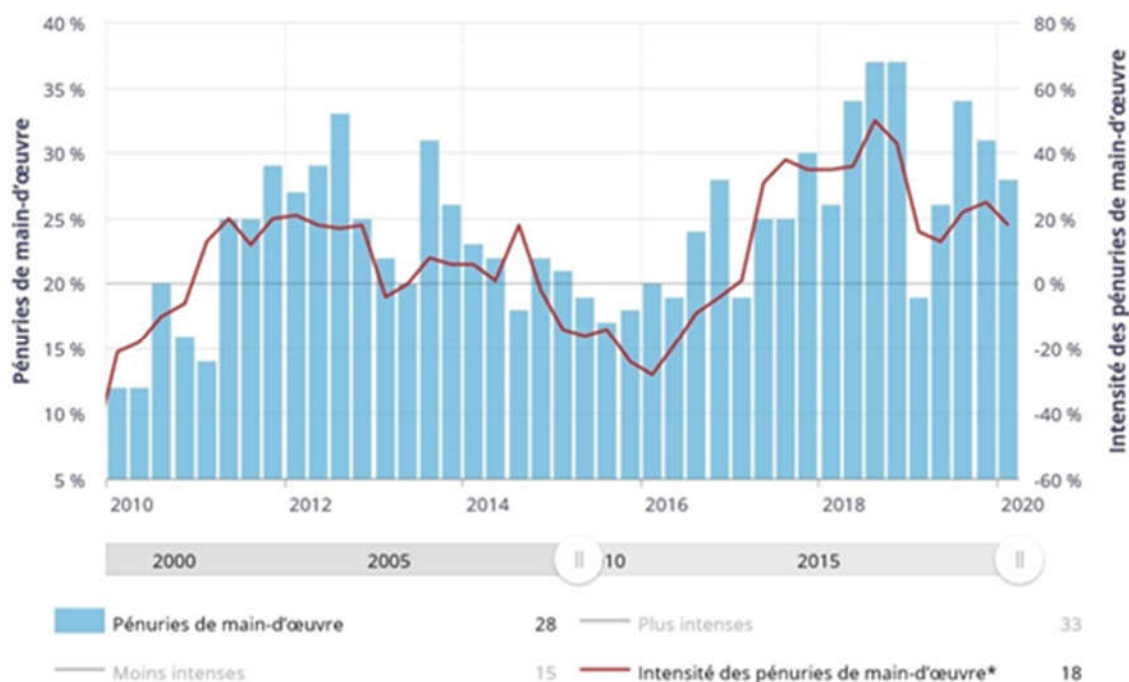
En suivant l'actualité, on note que l'immigration est une question majeure (Fortin, 2016) qui préoccupe les pays au 21^e siècle, et il devient aisé de comprendre que les enjeux sociétaux, à savoir l'avantage économique et la diversité culturelle, sont mis à contribution pour l'intégration des personnes immigrantes dans la société (Lévesque, 2018).

Les temps changent, s'informer et communiquer ne coûte plus rien et par l'action d'immigrer, on revêt l'espoir de se procurer un changement de niveau de vie. Le Canada a son accord de volonté politique pour encourager l'immigration. Jeff Reitz de l'Université de Toronto soutient que ce consensus politique repose sur deux piliers. Premièrement, la conviction que le Canada retire un avantage économique et secondement, l'engagement moral apporté en faveur de la diversité culturelle (Reitz, 2012).

L'enjeu économique se positionne également sur le fait que certains domaines industriels font face à un manque de main-d'œuvre, appelé pénurie de main-d'œuvre dans le jargon économique, qui devient un frein au développement, particulièrement dans les régions canadiennes (Blackburn, 2019).

L'immigration peut être perçue comme une solution à cette pénurie de main-d'œuvre, qui s'applique également avec la baisse de la population active, comme le témoigne la figure 1 (Banque du Canada, 2020) :

Figure 1 : pénuries de main-d'œuvre en date du 6 avril 2020



Source : Banque du Canada - Enquête sur les perspectives des entreprises - Résultats de l'enquête du printemps 2020 | Vol. 17.1 | 6 avril 2020

L'effet de chaîne que cela procure est de diminuer également l'offre de travailleurs qualifiés. L'économie soutient que s'il y a moins de personnes en âges actifs de travailler, la demande des biens et services va également diminuer, et de ce cercle vicieux, la demande aussi de travailleurs qualifiés. Ceci se traduit par des interactions entre les baisses de l'offre et de la demande. Donc, l'immigration pour un pays tel que le Canada pourrait amener des avantages économiques indéniables. En effet, les personnes

immigrantes sont souvent une source d'enrichissement pour la société, car quelques fois plus jeunes, plus scolarisées ou qualifiées. De plus, on peut considérer un côté de la contribution économique des personnes immigrantes, qui parfois sont plus enclines à innover dans de nouvelles entreprises (Dumas, 2021).

Bien que le processus d'immigration puisse apporter son lot de défis par la diversité de valeurs et de cultures, tant du côté des personnes immigrantes que pour la société, il peut en ressortir une plus-value. Et c'est ce point qui souligne la direction du présent mémoire. De communes mesures, l'intégration des personnes immigrantes dans la société et particulièrement dans le monde du travail, s'amène avec cette diversité de valeurs et de cultures. Et cette diversité pourrait être supportée par l'intégration du management interculturel dans les organisations canadiennes.

L'intégration de valeurs culturelles étrangères à celles locales inquiète et soulève un sentiment de confusion et de questionnement. En fait, la raison de ces inquiétudes et qu'il peut être difficile de communiquer avec une personne venant d'un autre horizon. La plupart des individus, lorsqu'ils interagissent avec une personne de leur propre culture, font inconsciemment appel à un bagage culturel partagé qui va diriger la discussion. Par exemple, des Suisses romands qui se retrouvent vont facilement parler d'émissions de télévision, de nouvelles régionales, d'expressions ou même de recettes de cuisine avec lesquelles ils ont grandi. Aussi, on peut constater que plusieurs personnes de différents horizons se regrouperont plus facilement entre elles, grâce à ce bagage culturel, qui

encourage la création de communautés de personnes immigrantes, provenant d'Europe, d'Afrique ou d'ailleurs.

Par contre, lorsque ce bagage culturel commun n'est pas présent, la communication peut devenir un peu plus difficile, faisant ressentir certaines fois cette impression de ne pas être sur la même longueur d'onde (Doucerain, 2018). On le concèdera, cela ouvre une voie à une certaine incertitude et avec elle, s'installera une inquiétude interculturelle, inquiétude ressentie par tous, de ne pas être certain d'avoir bien compris telles phrases ou attitudes.

Avec cela, il faut prendre note que lors de l'intégration des personnes immigrantes, plusieurs processus psychologiques et sociaux d'adaptation peuvent survenir lors de la découverte d'un nouvel environnement culturel et d'une nouvelle communication. Ces processus sont souvent identifiés comme le choc culturel. Pour aider à pallier la difficulté d'intégration des nouveaux arrivants, il existe quelques programmes d'aides tels que ceux offerts par Immigration et Citoyenneté Canada (Immigration Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2020), afin de pouvoir acquérir une indépendance dans leur nouvel environnement. Ces programmes proposent des conseils sur la gestion des documents d'immigration, des processus d'impôts et du soutien aux enfants entre autres. En outre, plusieurs organisations s'alignent sur des activités d'intégration, d'écoute active, de médiation ou de traduction.

Bien entendu, l'intégration des personnes immigrantes s'appuie sur d'autres critères qui entrent en ligne de compte. On a vu le critère des différences culturelles, celui de la communication et de la langue, mais il y a également la question de la reconnaissance des acquis académiques. Forte aise de réaliser que mêmes diplômés de certaines universités, la reconnaissance des diplômes étrangers contribue à freiner l'intégration de personnes immigrantes intéressantes pour le monde des affaires. Bien que le présent mémoire n'analyse pas cette question de différenciation de reconnaissance des diplômes, il faut garder à l'esprit que cela reste un facteur déterminant pour les personnes immigrantes.

Cependant, malgré les programmes et subventions gouvernementaux ayant pour objectifs de soutenir et d'aider à l'intégration professionnelle des personnes immigrantes, certaines organisations restent mitigées quant à choisir une main-d'œuvre issue de personnes immigrantes. Car cette action demande une adaptation des ressources humaines, des valeurs organisationnelles et de toute une gestion de la diversité (Emploi-Québec, 2005) et toute cette gestion a un prix organisationnel.

Les caractéristiques émanant des valeurs culturelles ont souvent été considérées comme des caractéristiques innées, les plaçant ainsi dans différents modèles ou stéréotypes culturels. Cela repose souvent sur des arguments infondés culturellement pouvant apporter des malentendus (Stréliski, 2020). Et qui dit malentendus, dit possiblement une perte de productivité et de profits. Les défis évidents et souvent incontournables que plusieurs personnes immigrantes vivent leur ont permis de développer des stratégies

d'adaptation et de s'intégrer au sein des organisations en faisant face à la dévaluation des diplômes acquis dans le pays d'origine et à la discrimination (Longpré, 2014).

Bien que la société devienne plus ouverte sur l'intégration de différentes cultures, la question des attentes professionnelles face aux dimensions culturelles reste un défi de taille (Filion, 2019). Afin de mieux comprendre les impacts de l'immigration au sein de notre société, une vision à grande échelle est de mise. Selon Statistiques Canada, les descendants issus de l'immigration constituent, à l'heure actuelle, une grande part de la population canadienne (Statistiques Canada, 2020). Ces générations apportent la diversité culturelle de leurs environnements sociaux. Une fois l'intégration des personnes immigrantes dans la société professionnelle amorcée, toutes leurs variétés de cultures et les différents modèles de management vont interagir. Et lorsque l'on gèrera une équipe multiculturelle, le management interculturel pourrait être une opportunité de contribuer à une meilleure entente entre les différences culturelles des employés et des employeurs.

En conclusion, le défi que les organisations canadiennes traversent à l'heure actuelle est d'arriver à utiliser la plus-value qu'apportent les personnes immigrantes dans le contexte professionnel. Dès lors, cela fait ressortir la question générale de recherche, qui est la suivante : *comment le management interculturel pourrait aider les gestionnaires et les employés issus de l'immigration à travailler ensemble ?*

CHAPITRE II

Recension des articles scientifiques

Préambule

L'intérêt des défis du management interculturel est principalement un modèle de recherche en ethnologie, en gestion de projet et en science de l'administration. Les impacts de la diversité culturelle conduisent le management basique dans une attitude de gestion multiculturelle souvent définie comme un « *prêt-à-appliquer organisationnel face aux différences culturelles* » (Banff, Soussi, & Côté, 2006 p.138).

On notera que cette gestion de la culture s'apparente aussi avec des styles précis de leadership (Dion, 2018) dont le leadership éthique qui ouvre une vision ethnologique et respectueuse de l'humain. Si certaines organisations optaient pour un leadership éthique, le dialogue pourrait devenir une plus-value dans la pratique du management interculturel. Par ailleurs, il faut tenir compte en outre, que le management sans leadership peut être autant inutile que le leadership sans management peut ouvrir la voie au développement d'égo surdimensionné (Mintzberg, 2005).

Dans ce chapitre, un regard général se pose sur la documentation scientifique existante en lien avec la question générale de recherche, qui est : *comment le management interculturel pourrait aider les gestionnaires et les employés issus de l'immigration à travailler ensemble ?* On comprend que les sujets de l'intégration des personnes immigrantes dans

les organisations et la gestion des équipes issues des différentes cultures sont intimement liées. En suivant cette vision, la recension suivante est divisée en deux parties, à savoir l'intégration des personnes immigrantes dans les organisations et la gestion des équipes multiculturelles. Par la suite, à la fin du chapitre, un récapitulatif des études académiques retenues sera résumé afin d'en dégager la question spécifique de recherche.

Mais avant toute chose, il semble primordial de définir ce qu'est la notion du mot culture (Oumarou Harou, 2014). En effet, les études en management semblent avoir évité l'introduction du concept de la culture dans les théories des sciences administratives avant les années 1970 (Hofstede, 1990). Répondre de manière simple à cette question est difficile, car il y a autant de définitions du terme culture qu'il y en a d'interprétations. Toutefois, celle qui semble la plus explicite et qui supporte la direction de ce mémoire est la définition expliquant que selon la perception populaire (Bollinger & Hofstede, 1987), la culture est une forme de programmation d'un collectif de pensées afin de leur permettre de s'identifier les uns aux autres.

Afin d'enrichir cette recension, la recherche s'est étendue sur une quinzaine d'années, de 2005 à 2020, et a permis de faire ressortir plus de 200 articles, en français et en anglais.

Les bases de données consultées ont été : ABI/INFORM, Academic Search Complete, Cairn, Erudit, EBSCO, International Journal of Cross Cultural Management, ProQuest.

Les mots-clefs utilisés ont été : *management interculturel*, *immigration*, *équipes*,

organisations (en français) et *cross-cultural management, immigration, teams, organizations* (en anglais). Ces derniers devaient figurer à travers les articles. La sélection a été effectuée par un survol du résumé des articles, puis une lecture plus approfondie si les résumés présentaient des probabilités de réponses à la question générale de recherche.

De ces critères de recherche, 71 articles ont été retenus, car ils répondaient à la question générale de recherche et ont été classifiés en deux parties, à savoir la partie I : Immigration et les défis de l'intégration et la partie II : La gestion des équipes issues de l'immigration.

Partie I : Immigration et les défis de l'intégration

Pour les personnes qui passent par le processus de l'immigration, force est de constater qu'une fois arrivées sur leurs terres d'accueil, un autre défi de taille se présente à elles, le défi de trouver du travail.

Non seulement, il leur faut s'adapter à un nouvel environnement, apprendre une nouvelle langue parfois ou de nouvelles coutumes, mais également à devoir lutter contre la peur de l'autre.

En effet, la discrimination à l'égard de personnes issues de l'immigration est fréquente dans les sociétés actuelles (Guerfel-Henda & Broussillon, 2011). La question des discriminations appliquées à la diversité culturelle laisse constater que d'essayer de mesurer la diversité ethnique dans la discrimination est difficile à appliquer. Il est vrai que

la question de la diversité reste entière et complexe, et il reste à définir s'il faut catégoriser le fait d'être d'une ethnie différente ou d'une identité différente.

Cette mixité d'identités et d'ethnies entre souvent en conflit avec la désignation officielle qui valorise une organisation multiculturelle unifiée et sans tension. À bien y penser, il serait plus opportun de parler de management intraculturel qu'interculturel, face à ces enjeux sociaux vécus par les personnes immigrantes dans leur environnement de travail (Guerfel-Henda & Broussillon, 2011). En effet, les auteurs, Guerfel & Broussillon (2011), définissent le mot intraculturel, en fonction du processus d'ethnisation et de disqualification sociale vécue par les individus au travail dans les organisations, comme un « arrangement » de leurs origines autour d'une prétendue culture d'entreprise commune censée être partagée, mais qui ne l'est pas en réalité.

Ainsi on le comprendra, l'effort collectif est de mise afin de supporter et d'établir de nouvelles normes en gestion des ressources humaines (Hammerman et al., 2015). On reconnaît que les organisations sont conscientes des enjeux du management interculturel, et il apparaît aujourd'hui important de considérer la diversité même lorsque les frontières des organisations ne dépassent pas le cadre national, en intégrant des personnes immigrantes. Cette nécessité à gérer l'intégration des personnes immigrantes a émané initialement des chefs d'entreprise eux-mêmes avant d'être reprise par les organismes publics, surtout au niveau européen. En effet, il apparaît que malgré le travail d'adaptation des organisations pour l'intégration des personnes immigrantes, les attentes économiques

et sociétales sont fortes et surtout cela crée une pression dans les médias (Garner-Moyer, 2006).

Cette pression médiatique force les organisations à mieux s'outiller pour acquérir une intégration des personnes immigrantes plus efficiente dans les divers milieux professionnels (Vinsonneau, 2012). L'objectif est de développer des stratégies d'adaptation dynamiques pour faciliter l'intégration des personnes immigrantes qualifiées (Hajro, Stahl, Clegg, & Lazarova, 2019) tout en développant des outils créatifs pour utiliser la diversité culturelle comme leitmotiv de production et de force économique (Bruna, 2011).

Il est important de reconnaître quels sont les défis et les opportunités auxquels les personnes immigrantes sont confrontées ainsi que la manière à laquelle elles sont intégrées dans les organisations pour soutenir les différences culturelles. La recherche en management interculturel laisse entendre que les employés possédant deux cultures pourraient devenir une ambiguïté dans la définition académique d'identité culturelle (Brannen & Thomas, 2010).

Par ailleurs, pour encourager l'intégration des personnes immigrantes, quelques études présentent des situations en soulignant l'importance de favoriser une ouverture humaine en proposant des approches de coaching (Dodeler & Albert, 2017), d'une reconnaissance des connaissances acquises à l'étranger et d'un transfert plus officiel de ces connaissances

(Touahria, 2011), ainsi qu'un processus de parrainage des employés immigrants au sein des organisations (Darveau, 2017). Ces actions pourraient être des solutions à long terme économiquement satisfaisantes pour ces dernières (Pierre, 2015), mais qui, cependant, nécessiteraient un coût d'investissement et de développement important que toutes ne peuvent pas assumer (Daudier, 2016).

Qui plus est, les théories de base en management sont limitées face aux défis que l'intégration des personnes immigrantes pose dans les organisations (Côté & Soussi, 2006). On peut expliquer que généralement, la gestion de la diversité devrait mettre l'accent sur une vision pluridimensionnelle et non individuelle dans la gestion interculturelle. Cette action de vision pluridimensionnelle souligne également le caractère incontournable que devient l'intégration des personnes immigrantes au sein de la société actuelle (Arcand, 2007). Au demeurant, il devient essentiel de définir que ce ne sont pas seulement les gestionnaires à avoir la responsabilité de l'intégration des personnes immigrantes et minorités au sein des organisations, mais de tous les échelons hiérarchiques des organisations. Afin de pouvoir y arriver, il est important pour les organisations de s'appuyer et de développer leurs propres politiques pour établir une préparation adéquate du personnel et inviter les employés à entrer dans la logique interculturelle, impliquant une remise en question des objectifs désirés.

On saisit le point que cela revient aux organisations, à qui il incombe de faire preuve d'ingéniosité afin de développer et supporter ces processus d'intégration. La motivation

est fortement ressentie au sein des hautes gestions, car au même titre que la responsabilité sociale, le développement des compétences dans l'intégration des personnes immigrantes devient une marque de différenciation sociale pour les organisations qui y procèdent (Calvez & Lee, 2009) apportant d'une part, un sentiment d'action solidaire qui placent les organisations dans une position favorable aux yeux des marchés boursiers (Brannen & Thomas, 2010) et, d'autre part, la création d'un sentiment de satisfaction professionnelle pour les personnes immigrantes qui se sentent encouragées (Wang & Jing, 2018). Cette plus-value positive se fait sentir sur tout le processus organisationnel par la similitude perçue dans les valeurs culturelles des personnes immigrantes et dans un climat de groupe interculturel qui souligne une identification à la fois avec l'organisation et l'équipe de travail. Souvent, les organisations ayant des employés issus de l'immigration sont plus agressives d'un point de vue stratégique que les organisations ayant des membres qui n'ont pas immigré (Chaganti, Watts, Chaganti, & Zimmerman-Treichel, 2008). Ces effets positifs de la présence de personnes immigrantes dans les équipes dépendent de la taille des équipes et de l'âge moyen de ces membres. De fil en aiguille, que les membres des équipes soient issus de l'immigration ou non, le fait d'être reconnus et encouragés dans leur intégration professionnelle, amène un sentiment de bien-être général, comme le présente la Société canadienne de psychologie (Berry & Hou, 2016).

Par ailleurs, plusieurs continents soutiennent de manière active l'intégration des personnes immigrantes. Par exemple, l'Europe est un continent actif qui accueille un grand nombre de personnes immigrantes (Nicolae & Mihai, 2013) et par ce biais a établi plusieurs études

sur les enjeux que les pays européens rencontrent dans l'interaction des personnes immigrantes dans les organisations interfrontalières (Martinez, 2018). Située à la frontière de la France et de l'Allemagne, la fameuse chaîne de télévision ARTE, organisation publique, doit gérer des problèmes de communication et de mentalité entre ses employés et sa gestion (Barmeyer & Davoine, 2012). L'histoire de l'Europe montre que cette proximité culturelle avec d'autres pays, ainsi que l'intégration des personnes immigrantes a influencé la culture nationale de chaque pays (Faust, 2017), mais surtout cela a influencé la culture organisationnelle des organisations (Bešić & Ortlieb, 2019) et de ce même fait, leur processus d'embauche, laissant les différences ethniques des candidats influencer les gestionnaires.

Afin de bonifier son processus d'intégration des personnes immigrantes dans les organisations locales, Bye, Horverak, Sandal, Sam et Van de Vijver (2014) ont mené une étude expérimentale sur les évaluations des managers norvégiens et leurs décisions d'embauche influencées par les origines ethniques des candidats. Les analyses indiquent que les candidats ayant un faible ajustement à la culture norvégienne étaient environ six fois moins susceptibles d'être embauchés que les candidats ayant une forte aptitude culturelle. Selon cette étude, les candidats immigrants en Norvège sont plus susceptibles de présenter une faible adéquation culturelle et les organisations doivent mettre en place un système plus efficace d'intégration afin d'éviter que cette adéquation soit une barrière à l'obtention de places de travail (Bye et al., 2014).

En suivant la même lancée que la Norvège, des chercheurs du Mexique ont également mené une étude sur l'application de l'intégration des personnes immigrantes dans les marchés émergents. Dans le cas du Mexique, les résultats indiquent que les managers mexicains sont plus susceptibles d'engager des personnes immigrantes aux origines latines et cosmopolites (Gillespie, McBride, & Riddle, 2010). Ce qui est intéressant également lors de l'intégration des personnes immigrantes au Mexique, c'est que ces personnes utilisent des pratiques d'apprentissage collectives pour améliorer la qualité de leurs emplois. En effet, il a été constaté qu'elles utilisent des pratiques de renforcement des compétences pour négocier des améliorations à leur emploi. Cependant, cette capacité de négociation dépend des institutions qui organisent la production locale. Au Mexique, une attention particulière est accordée à la qualité de ces organisations, car plus elles sont malléables, plus les travailleurs immigrants ont de la latitude pour modifier leurs conditions de travail et leurs perspectives d'avancement (Iskander & Lowe, 2013). Il est à noter que cette caractéristique de négociation des personnes immigrantes semble assez unique au Mexique.

De l'autre côté du globe, en Océanie, où on peut définir l'immigration comme une action importante au sein de sa société, indique subir une difficulté d'intégration des personnes immigrantes dans les organisations locales (Bahn, 2014). Bien que possédant un processus professionnel d'intégration des personnes immigrantes digne de renom, il apparaît que la proximité de l'Asie amène une difficulté d'intégration plus prononcée par la différence d'écriture, de communication et du choc culturel, établi par un mode de pensée totalement

différent dans les organisations australiennes (Lu, Samaratunge, & Härtel, 2011). On notera que la Nouvelle-Zélande rencontre la même difficulté d'intégration professionnelle avec sa majorité immigrante provenant de Singapour (Garrett, Buisson, & Yap, 2006).

Sur la question de l'immigration, le Canada n'est pas en reste comme terre d'accueil (Gardiner Barber & Bryan, 2018), et particulièrement le Québec. On constate que la province du Québec est très active dans l'intégration des personnes immigrantes dans les organisations locales (Arcand, 2012). Plusieurs études témoignent d'action et de l'intérêt du processus d'intégration des personnes immigrantes dans des domaines différents, tels que des centres d'appels au nord de la province (Quirion, 2017) ainsi que dans diverses organisations manufacturières et technologiques dans la métropole montréalaise (Azziz, 2019). Ces études présentent également, que la discrimination est existante dans certaines organisations québécoises face aux personnes immigrantes, mais pas seulement d'un aspect ethnique, mais également d'un point de vue culturel, comme la relation entre les employés québécois et les employés français dans les mêmes organisations (Dupuis, 2005). Ces situations invitent les syndicats à développer des politiques internes plus rigoureuses afin de contrer l'augmentation des enjeux que rencontrent les personnes immigrantes dans leur intégration professionnelle et les aider à maintenir leur emploi (Lorrain & Nicolas, 2015). On le constatera, bien que le Canada soit outillé pour l'intégration des personnes immigrantes, on note quelques situations sensibles. Une étude menée en Ontario sur les professionnels en ingénierie (Girard & Bauder, 2007) indique qu'en plus d'évaluer la valeur des diplômes non canadiens, divers organismes de

réglementation tentent de reproduire l'intégrité sociale et culturelle des membres professionnels en exigeant des candidats immigrants qu'ils répondent aux normes culturelles propres à la profession telle qu'elle est pratiquée au Canada. Ces procédures d'obtention de licence peuvent ainsi faciliter l'exclusion culturelle des praticiens immigrants en laissant la mainmise aux praticiens canadiens. Car même au Canada, les conventions en milieu de travail et les pratiques d'embauche sont des obstacles auxquels font face les personnes immigrantes sur le marché du travail. À Vancouver, plusieurs communautés immigrantes d'Asie du Sud et de l'ex-Yougoslavie sont confrontées à une difficulté d'embauche sur le marché du travail (Bauder, 2005). Il ressort que les personnes immigrantes admises au Canada pour des raisons de regroupement familial et humanitaire ont tendance à être moins familières avec les us et coutumes du marché du travail canadien que les personnes immigrantes recrutées pour leurs compétences et leurs études. Cette familiarisation est pourtant indirectement une condition requise par les organisations afin d'intégrer les personnes immigrantes. En réponse à cette barrière culturelle du marché du travail, ces personnes immigrantes ont développé des réseaux ethniques professionnels aidant leurs intégrations professionnelles.

On remarquera également que la déqualification de leurs expériences professionnelles antérieures par les organisations est également une forme de discrimination vécue par plusieurs personnes immigrantes, comme à Calgary et Edmonton (Guo, 2013). Qui plus est, économiquement cela apporte une surcharge à la société, car beaucoup d'entre eux sont au chômage ou en sous-emploi et cette situation précaire influence leur processus

d'intégration. L'étude attribue des barrières à l'expérience négative des personnes immigrantes dans l'Ouest canadien, qui se confrontent au plafond de verre, les empêchant d'intégrer des positions de cadres dans les organisations.

Il est important de reconnaître que cette marginalisation professionnelle des personnes immigrantes qualifiées est une perte économique et une perte de main-d'œuvre pour les organisations. Il a été constaté que les personnes immigrantes devaient souvent lutter contre des obstacles d'intégration locaux tels que les stéréotypes bien ancrés dans les mœurs des organisations, qui souvent les empêchaient d'atteindre des positions de cadres, bien qu'ils possèdent les diplômes et reconnaissances professionnelles (Aten, Nardon, & Isabelle, 2016). En effet, les organisations canadiennes font face à des pénuries de compétences et à une main-d'œuvre vieillissante. Cette pénurie peut être résolue par une utilisation accrue de la technologie et par des niveaux d'intégration de personnes immigrantes plus élevés (Burke & Ng, 2006). Étant donné que les cultures évoluent, il est important de prendre en compte ces changements au fil du temps et d'en être conscient. De là ressort le besoin d'équilibrer dans la gestion l'intégration des personnes immigrantes et de mieux comprendre les phénomènes interculturels qui en ressortent afin d'améliorer encore la qualité de la recherche interculturelle (Tung, 2008). Il semble essentiel également d'appuyer un changement des mœurs de pensée dans le domaine de l'intégration des personnes immigrantes dans les organisations. En effet, la question de l'intégration, lorsqu'elle est discutée, est souvent reléguée au statut de pays en sous-développement (Portes & Zhou, 2012) et même de facteur qui y contribue.

Au vu de ce qui précède, on comprend les défis d'intégration professionnelle que les personnes immigrantes subissent et cela ouvre la question sur la gestion de ces dernières et des enjeux qui sont soulevés dans leurs lieux de travail.

Part II : La gestion des équipes issues de l'immigration

Comme on l'a constaté, trouver du travail pour les personnes immigrantes relève souvent du parcours du combattant. Une fois intégrées dans un environnement professionnel, une autre étape s'amorce pour elles. Il s'agit maintenant de prendre conscience du regard du gestionnaire face à l'intégration des personnes immigrantes au sein des équipes. Travailler ensemble bien sûr, mais pour gérer une équipe multiculturelle, il faut avant tout comprendre les diverses cultures, comprendre l'autre personne avec qui on travaille. Voilà le mot-clef qui ressort partout, comprendre la différence, comprendre l'adaptation et comprendre le besoin de s'entraider.

Sans ces qualités de base, nombreux sont les conflits qui surviennent, peu importe sur quelles valeurs interculturelles (immigrantes ou juste nationales) les équipes sont construites (Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018). On souligne également l'importance de la stabilité émotionnelle (Cerdin, 2012) et l'absence d'ethnocentrisme (Bartel-Radic, 2012) des gestionnaires afin d'être plus humains et compréhensifs avec leurs employés, en faisant abstraction de toutes discriminations indirectes. Il s'agit de faire une introspection sur ses propres valeurs culturelles en tant que gestionnaire (Aurélié, 2010), avant de pouvoir gérer d'un point de vue éthique, des équipes multiculturelles et de mettre

en avant des perspectives stratégiques qui amèneront l'atteinte des objectifs (Karjalainen & Benhaida, 2018).

Cela rejoint également les bases du management, en valorisant la créativité (Kadam, Rao, Kareem Abdul, & Jabeen, 2020) et la diversité dans les organisations afin de créer un sentiment d'appartenance. En développant un sentiment de grande famille, cela fidélise les employés et augmente leurs productivités (Delamare, 2012). Une organisation qui saisit l'opportunité de développer une politique organisationnelle faisant l'absence de discrimination comme cheval de bataille pourra s'aligner sur des équipes solides et plus créatives dans leurs performances par leurs différences culturelles (Bruna, 2011). Car, la gestion d'équipe multiculturelle réussie devient une force pour toutes les organisations qui savent l'utiliser. En soutenant cette identité existentielle de faire partie de telle division, ou de cette grande famille qu'est l'organisation (Achaïbi, 2012), cela va se transformer en avantage économique concurrentiel face aux organisations ayant des problèmes d'adaptation internes (Mpouete Niangui, 2014). De plus, une organisation qui peut afficher ouvertement un effort collectif d'intégration multiculturelle apporte une stimulation de production pour les autres organisations similaires dans le marché du travail (Barmeyer & Davoine, 2012).

Et d'un point de vue humain, il s'agit aussi d'une opportunité d'enrichissement personnel pour les employés (Moulin-Langevin, 2017), de découvrir l'autre personne, d'apprendre de nouvelles expériences, d'ouvrir des possibilités d'aller travailler dans d'autres pays et

de développer une curiosité sur des us et coutumes différents (Yun, 2015). Qui plus est, bien souvent, loin de considérer la langue comme une barrière, il existe une volonté affirmée, au niveau des équipes multiculturelles, d'utiliser les langues dans leur diversité comme une ressource positive d'apprentissage et d'enrichissement (Cohen & Kassis-Henderson, 2017). Plusieurs auteurs le constatent, il y a un regain d'intérêt des théories sur les dimensions culturelles d'Hofstede dans l'intégration du processus complexe et multidimensionnel de la gestion d'équipe multiculturelle. Ceci est dû au fait de la mondialisation et par la demande de main-d'œuvre meilleure marché dans les pays en voie de développement (Karjalainen, 2020). Par ailleurs, il apparaît que les plus-values des équipes multiculturelles sont plus évidentes quand les managers soutiennent la distinction et la reconnaissance de leur identité nationale (Lee, 2010). En effet, les employés issus de dimensions culturelles différentes se sentent valorisés et appuyés lorsque la reconnaissance de leur identité nationale est considérée comme une influence non négligeable sur l'efficacité professionnelle (Gratton & Erickson, 2007).

Mais en même temps, le danger qui ressort dans la gestion d'équipe multiculturelle est l'encouragement du tokenisme² (Dagorn & Alessandrin, 2018) que les organisations et/ou les managers veulent avoir afin de supporter un sentiment d'action et de responsabilité sociales. Effectivement, il ne faut pas que la variété culturelle d'une équipe soit établie au

² Tokenisme : Traduction de l'expression anglaise tokenism. Ce terme, défini par Rosabeth Moss Kanter, en 1977 dans son livre *Men and Women of the Corporation* désigne une action visant à faire un effort superficiel ou symbolique d'inclusion de personnes issues des minorités ou dites de la diversité, dans l'objectif de bien paraître (Kanter, 1977).

détriment des qualifications et des connaissances professionnelles nécessaires à l'efficacité et à l'atteinte des objectifs (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2011). De plus, la documentation laisse comprendre que plusieurs lacunes sont identifiées au niveau de la gestion des équipes multiculturelles (Jonsen et al., 2011). Ces lacunes comprennent le manque d'analyse au niveau organisationnel, le tokenisme et les paramètres de recherche artificiellement construits qui ne peuvent pas aborder une variété de contextes culturels. La plupart des études n'examinent pas les croyances et valeurs sous-organisationnelles. Par ailleurs, les recherches antérieures sur la gestion des équipes multiculturelles sont équivoques, suggérant que l'effet de la diversité culturelle sur les équipes est trop médiatisé par des processus d'équipe spécifiques amenant des complexités de gestion non pertinentes (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010). Avec l'augmentation des équipes multiculturelles et pour essayer de concilier les perspectives contradictoires et les résultats passés, la question actuelle serait plus de savoir comment la diversité culturelle affecte les équipes multiculturelles à travers les pertes et les gains établis dans les processus organisationnels (Fitzsimmons, 2013). Lorsque les organisations créent les conditions nécessaires et optimums de gestion, les équipes multiculturelles s'adaptent facilement et plus rapidement aux nouvelles exigences organisationnelles (Fitzsimmons, Miska, & Stahl, 2011). Ces capacités d'adaptation sont supportées par une étude analysant l'impact que le niveau des compétences interculturelles des individus a sur leur satisfaction, leur confiance et leur engagement affectif et sur l'évolution de leur équipe de travail. Les compétences identifiées comme étant liées aux réponses et aux évaluations des individus envers leur équipe de travail comprennent la complexité cognitive, l'orientation vers les

objectifs, l'ouverture à la diversité, la tolérance à l'ambiguïté et aux émotions et les compétences en gestion des conflits. Si les conditions sont propices et supportent les employés, les équipes multiculturelles sont plus actives et utilisent plus d'initiatives afin de respecter les enjeux organisationnels (Morley, Cerdin, Lloyd, & Härtel, 2010).

Toute cette recension apporte un regard curieux sur l'importance des différences culturelles qui sont souvent synonymes de difficultés pour les personnes immigrantes essayant de recommencer une nouvelle vie. Mais également, cette recension démarque la subtilité présente dans la gestion des équipes multiculturelles, qui deviennent de plus en plus communes dans le monde professionnel de tout un chacun (Viegas-Pires, 2011).

Un nombre intéressant d'articles scientifiques a été recensé. Ces articles expliquant les défis rencontrés dans le processus d'intégration des personnes immigrantes dans les organisations, face aux mœurs et coutumes locales, entraînant souvent des difficultés d'intégration ethniques ou culturelles. Par ailleurs, la richesse des écrits sur la gestion des équipes multiculturelles a apporté la vision que vit le gestionnaire sur la complexité de gestion, mais également, sur les forces et plus-values que ces différences apportent aux organisations.

Le *gap spotting* qui ressort de cette recension et qui sera l'objet de recherche de ce mémoire, est le manque d'information sur la gestion d'équipes multiculturelles issues de l'immigration dans les organisations publiques au Canada.

On constate que la majorité des études portent sur les organisations privées, ou quelques organisations publiques de pays autres que le Canada, telle que la France. Ceci est explicable, d'une part, par le fait que les personnes immigrantes pour accéder, à des emplois au sein de certaines organisations publiques canadiennes, doivent posséder la résidence permanente au minimum et d'autre part, le taux de roulement de personnel et la sensibilité du sujet des minorités dans la fonction publique canadienne restreint sans doute le nombre d'articles scientifiques écrits sur le sujet.

Quand on met l'emphase sur la différence de gestion entre les organisations publiques et privées, il faut percevoir comment les organisations publiques se structurent et dépendent principalement de la représentation du rôle de l'État dans la société, c'est-à-dire des enjeux politiques que les gouvernements majoritaires vont organiser dans le secteur public (Demers, 2012). On comprend que la gestion des organisations publiques est donc associée à la disposition qui leur est attribuée dans l'offre des services publics en fonction. La frontière entre le secteur public et le secteur privé est souvent présentée comme découpant clairement deux mondes distincts. L'organisation publique s'affiche à priori comme peu évolutive, bureaucratique, centrée sur des rapports d'autorité et de contrainte, et offrant un certain confort à ses salariés. À l'opposé, le domaine des organisations privées est désigné comme étant plus dynamique, un domaine mouvant, mais surtout soumis à d'importantes pressions, de compétitivité et majoritairement un domaine où l'appât du profit est le leitmotiv (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008).

Au vu de ce qui précède, on peut alors se poser la question spécifique de recherche suivante : *Comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes ?*

Afin d'essayer de répondre à cette question, le prochain chapitre présentera l'arrimage des deux cadres théoriques qui sont utilisés dans ce mémoire.

CHAPITRE III

Cadres théoriques

Avec l'information qui ressort des deux chapitres précédents, on a pris conscience de l'impact des différences culturelles liées au processus de l'immigration au sein de notre société et particulièrement de leurs intégrations dans le domaine professionnel. On peut nommer plusieurs auteurs tels que Chevrier (2000), Karjalainen (2010), Meier (2013) qui se sont questionnés sur la gestion des équipes multiculturelles et surtout sur les difficultés qui y sont liées. De ce questionnement, il ressort que c'est souvent un management ciblé et au cas par cas qui doit être établi.

Ce chapitre, qui présente les cadres théoriques de cette étude, propose une tentative d'arrimage de deux cadres théoriques différents.

En effet, d'une part ce mémoire présente la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede (2010), théorie qui a été établie selon une étude quantitative en 1980 et qui est devenue une référence en management interculturel. Et d'autre part, la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). Il s'agit d'une théorie de sociologie qui s'appuie sur un cadre de réflexion de pensées sociales tout en soulevant des fondements sur le fonctionnement des sociétés en termes de conventions et d'accords, donc de justice.

L'originalité de ce mémoire sera une proposition d'arrimage des six dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010) aux six mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). Il est clair qu'il s'agit-là d'un arrimage novateur, réunissant deux modes de pensées différents.

Les dimensions culturelles de Geert Hofstede

Dans toutes ses recherches Hofstede et al. (2010) ont souvent défini la culture comme étant une « *programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres* » (Hofstede et al., 2010 p. 16). En fait, les individus agissent toujours en fonction d'un phénomène collectif, qui peut être lié à différents groupes et dont, à l'intérieur de chaque groupe, il y a une autre variété d'individus. Hofstede (2011) explique que si les caractéristiques des individus sont imaginées comme étant une variable économique sur une courbe, la variation entre les cultures serait le déplacement de cette courbe quand on se déplace d'une société à l'autre. De plus, il faut se rappeler que dans le monde académique, le terme culture est souvent utilisé pour désigner des groupes ethniques (en anthropologie), des nations (en sciences politiques, sociologie et gestion), et pour des organisations (en sociologie et en gestion).

Dans nos sociétés, on doit souvent évoluer entre deux cultures spécifiques : notre valeur culturelle et la culture organisationnelle qui nous entoure. En effet, c'est dans les cultures familiales et nationales, que les enfants acquièrent dès leur plus jeune âge, les dimensions culturelles qui seront enracinées dans leurs esprits. Ces dimensions sont bien plus

influentes que les cultures organisationnelles acquises au travail. Effectivement, les cultures organisationnelles se modifient au fur et à mesure du changement d'emploi. Les dimensions culturelles, quant à elles, résident dans les valeurs des individus (souvent inconscientes), au point de préférer certains états d'âme à d'autres (Hofstede, 2001). Les cultures organisationnelles apparaissent principalement dans des pratiques (visibles et conscientes) de la façon dont les gens perçoivent ce qui se passe dans leur environnement organisationnel.

Avant d'arriver à sa théorie, Hofstede (2001) se basa sur une publication parlant d'une nouvelle technique statistique d'analyse quantitative, établie par Raymond Cattell en 1949 (Cattell, 1949). Cette étude présentait une analyse des facteurs de comparaison des nations. En 1949, cette étude était une nouveauté, car Cattell incorpora une matrice de variables au niveau national pour les pays, englobant plusieurs critères, tels que la géographie, la démographie, l'histoire, la politique, l'économie, la sociologie, le droit, la religion et la médecine.

Malheureusement, les résultats étaient difficiles à interpréter, à l'exception du rôle important du développement économique. Certains chercheurs américains tels que Gregg et Banks (1965), Adelman et Morris (1967) et Lynn et Hampson (1975) avaient essayé des répliques de cette méthode, qui ne produisirent que des résultats insignifiants (Hofstede, 2001).

Hofstede explique que dans les années 1970 – plus ou moins par accident – il a eu accès à une vaste base de données d'enquêtes sur les valeurs et les sentiments des gens dans plus de 50 pays à travers le monde (Hofstede, 1990). Ces personnes travaillaient dans les nombreuses succursales de la grande multinationale IBM.

La plupart des parties de l'organisation avaient été sondées deux fois, sur une période de quatre ans, et contenaient plusieurs milliers de questionnaires. Les premières analyses de cette base de données se sont révélées confuses et complexes, mais lorsque Hofstede a mis l'accent sur les corrélations entre les scores moyens des éléments de l'enquête au niveau des pays, une percée scientifique s'était produite (Hofstede, 2011). Les modèles de corrélation au niveau des pays avaient une interprétation totalement différente de ce qui avait été trouvé au niveau individuel. En effet, cette percée indiqua que l'une des faiblesses d'une grande partie de cette recherche interculturelle était de ne pas reconnaître la différence entre le niveau de culture nationale et les différences de niveau individuel, ce qui avait conduit à de nombreuses erreurs d'interprétation et d'application.

Par la suite, Hofstede (2001) avait essayé une analyse similaire à l'approche utilisée précédemment par Cattell et autres. Dans cette situation, les variables de la matrice n'étaient pas des indices pour l'ensemble des pays, mais les scores moyens aux enquêtes recueillies auprès des individus dans divers pays. Ces nouveaux facteurs ont révélé des problèmes communs avec lesquels les employés d'IBM, dans leur vie courante et sociale, devaient faire face, et envers lesquels leur éducation dans leur pays apportait une propre

vision de solutions. Les problèmes les plus importants relevés étaient : la dépendance à l'égard des supérieurs ; le besoin de règles et de prévisibilité, également associé au stress nerveux; l'équilibre entre les objectifs individuels et la dépendance à l'égard de l'entreprise; l'équilibre entre les valeurs de l'égo (comme le besoin d'argent et de carrières) et les valeurs sociales (Hofstede, 2001). En 1980, Hofstede présente ces quatre domaines problématiques de base définis par Inkeles et Levinson (1969) et empiriquement pris en charge dans les données IBM représentant les dimensions des cultures nationales. Il est important de comprendre qu'une dimension est un aspect d'une culture qui peut être mesuré par rapport à d'autres cultures.

Par la suite, dans le courant des années 2000, des recherches ont été menées par l'universitaire bulgare Michael Minkov à partir des données des résultats d'Hofstede (Minkov, 2007) et ont permis un nouveau réajustement de la cinquième dimension, et l'ajout de la sixième dimension (Hofstede et al., 2010).

Dès lors, les six dimensions culturelles répertoriées d'Hofstede et al. (2010) sont les suivantes :

1. *Dimension de la distance hiérarchique* : dimension liée aux différents niveaux de hiérarchie de la société et aux différentes attitudes face à l'inégalité humaine en lien avec la hiérarchie;
2. *Dimension du contrôle de l'incertitude* : dimension liée au niveau du stress dans une société face à un avenir inconnu;

3. *Dimension de l'individualisme et du collectivisme* : dimension se rapportant à l'intégration des individus dans les groupes sociaux ou non;
4. *Dimension de la masculinité et de la féminité* : dimension liée à la division des rôles émotionnels entre la gestion des femmes et des hommes ;
5. *Dimension du long terme et du court terme* : dimension liée au choix de l'orientation pour les efforts des gens dans le futur, le présent et le passé.
6. *Dimension de l'indulgence et de la sévérité* : dimension culturelle liée à la satisfaction par rapport au contrôle des désirs humains fondamentaux liés à la jouissance de la vie.

De plus, l'auteur indique qu'en ce qui concerne la fusion des dimensions avec d'autres données, l'influence de la richesse nationale (PIB par habitant) doit toujours être prise en compte. Deux dimensions sont particulièrement sensibles et corrélées par la richesse, il s'agit de la dimension de l'individualisme et la dimension de la distance hiérarchique (Hofstede, 2011). On entend que cela indique que les singularités liées à la richesse auront tendance à influencer ces deux dimensions. Les différences dans la richesse nationale peuvent être considérées comme une explication plus parcimonieuse des autres indications qui présentent des différences de culture.

Bien que l'établissement des dimensions culturelles d'Hofstede provient d'une étude quantitative, il est important de prendre en compte l'interprétation qualitative des différences entre les dimensions culturelles pour chaque société.

Dimension de la distance hiérarchique

La dimension de la distance hiérarchique d'Hofstede et al. (2010), définit le degré d'inégalité en matière de pouvoir et d'autorité qu'un employé accepte et, surtout, s'attend à recevoir de son supérieur hiérarchique. Cette valeur ancrée par l'éducation soumet les employés des organisations à accepter sans remise en question, l'ordre hiérarchique qui a été établi. Bien que l'on pourrait penser le contraire, la distance hiérarchique est très élevée dans les pays considérés comme « latins », c'est-à-dire la plupart des pays de l'Europe du Sud, du Maghreb et d'Amérique centrale. Ces pays alignent un management s'appuyant sur un leadership technocratique au sein des organisations, possédant un encadrement sévère de la part des supérieurs hiérarchiques. En opposition, dans les pays scandinaves, où la distance hiérarchique est plus faible, les organisations font face à des questionnements et des interrogations sur les inégalités de pouvoir de la part de leurs employés et doivent mettre les ressources nécessaires afin de les réduire. En quelques mots, on pourrait résumer que la distance hiérarchique se définit par la façon dont le pouvoir et la richesse sont distribués au niveau culturel. En opposition, dans une dimension à faible distance hiérarchique, où l'égalité est une valeur fondamentale, l'étalage des signes de richesse est souvent mal perçu. Qui plus est, dans les prises de décision, les cultures caractérisées par une forte distance hiérarchique présentent une centralisation quasi totale des pouvoirs décisionnels. Leurs communications sont dans l'optique de limiter les interactions au maximum tout en renforçant les différences entre les individus. L'impact provoqué est une crainte des employés en présentant un désaccord

et une perte de la confiance collective au sein de l'organisation (Badraoui, Lalaouna, & Belarouci, 2014).

Dimensions du contrôle de l'incertitude

La dimension du contrôle de l'incertitude d'Hofstede et al. (2010), montre comment certaines valeurs nationales influencent inconsciemment les employés à faire face à des situations incertaines ou ambiguës. De plus, l'article de Davies et Buisine (2017) souligne que dans les conceptions nationales des organisations, la distance hiérarchique va souvent de pair avec le besoin de contrôle de l'incertitude. En effet, dans les organisations où la distance hiérarchique est prééminente, les idées de la hiérarchie sont implémentées sans consensus. Par ailleurs, le contrôle de l'incertitude retarderait la mise en œuvre de nouveaux projets. On comprendra dès lors qu'en d'autres termes, les organisations abordant une attitude contrôlée seront nettement plus réfractaires à l'inconnu et manqueront de capacités d'adaptation.

Cette dimension soulève, non seulement un questionnement envers les valeurs nationales, mais surtout une adaptation psychologique des individus face à la fameuse peur de l'inconnu. Ce degré de contrôle de l'incertitude, qui est décelable dans les valeurs culturelles d'un pays, témoigne des capacités d'adaptation face aux situations inconnues ou incertaines. Et de cette faculté d'adaptation, Hofstede (1990) tire la conclusion que dans une culture où le contrôle de l'incertitude est prononcé, tout ce qui est « *différent est dangereux* » (Hofstede et al., 2010 p. 225), en opposition à une culture où le contrôle de

l'incertitude est faible, tout ce qui est différent est source de nouveauté. Dès lors, en suivant la logique d'Hofstede, on peut déterminer qu'une culture qui témoigne d'un niveau élevé de besoin de contrôle de l'incertitude soit également une culture à dominance collectiviste, car il faut s'unir face à l'adversité. À l'inverse, dans une culture où le besoin de contrôle de l'incertitude est faible, la tendance sera à l'individualisme face à un environnement comportant peu de danger et plus de sources à de nouvelles découvertes.

Dimension de l'individualisme et du collectivisme

La dimension de l'individualisme et du collectivisme d'Hofstede et al. (2010), définit comment le « je » se positionne dans la société et au sein des organisations avant le « nous ». Le concept de l'individualisme est très marqué par la culture nationale, comme le souligne Abélès dans son livre « *Anthropologie de la globalisation* » (Abélès, 2012). Cet auteur apporte un point de vue face aux études d'Hofstede, en apportant une variation de cette dimension face à la jeune génération, à savoir que les jeunes travailleurs, apportent des valeurs plus individualistes que les générations précédentes. Tout en tenant en compte ce fait, les pays anglo-saxons et germaniques sont des pays où l'individualisme est assez prononcé en comparaison aux pays latins. En effet, dans ces derniers, le sentiment d'appartenance, de famille au sein de l'organisation y est nettement plus ancré. Cette dimension est intéressante, car elle souligne des oppositions culturelles évidentes entre les valeurs nationales et de richesse des cultures. On comprend dès lors que cette dimension réfère à la façon dont les individus se définissent eux-mêmes et définissent leurs relations avec les autres. Selon Hofstede (2011), dans les sociétés dites familiales,

donc à tendance collectivistes, l'accent n'est pas mis sur l'individu, mais sur la préservation du lien communautaire. À l'inverse, dans les sociétés individualistes, souvent définies comme occidentales, la pression sociale met l'accent sur l'autonomie de l'individu et la réalisation de soi.

Dimension de la masculinité et de la féminité

La dimension de la masculinité et de la féminité d'Hofstede et al. (2010) fait référence à la répartition des rôles dans la société et en gestion entre les genres. L'étude d'IBM avait révélé que les pays supportant une équité dans les valeurs féminines en management diffèrent moins dans la société et soutiennent plus l'humain en tant que tel. En effet, les hommes des pays reconnus comme possédant la dimension féminine ont les mêmes valeurs bienveillantes que les femmes, tel que l'on peut le constater en Scandinavie. En revanche, la dimension masculine qui ressort dans certains pays, met en exergue une compétition, mais aussi une différence marquée entre les valeurs des genres dans la société. Cela fait ressortir un écart entre les valeurs des hommes et les valeurs des femmes qui est non seulement sociétal, mais également managérial. Par ailleurs, on peut noter que dans les pays où la dimension culturelle appuie la valeur masculine, il y a souvent un tabou autour du côté de cette dimension (Hofstede, 1990). Et ces tabous sont fondés sur des valeurs inconscientes profondément enracinées sur plusieurs générations et entretenues par l'éducation, qui empêche explicitement toutes remises en question. Par ailleurs, dans son étude Hofstede et al. (2010), présentent les scores des pays ou l'indice de masculinité et l'indice de féminité sont présentés pour 76 pays. La constatation

générale fait ressortir que la dimension de la masculinité est très élevée au Japon et dans les pays germanophones, ainsi que dans certains pays latins comme l'Italie et le Mexique. Par ailleurs, cette dimension est modérément élevée dans les pays occidentaux anglophones et elle est nettement plus faible dans les pays nordiques.

Dimension de l'orientation long terme contre court terme

Hofstede et al. (2010) expliquent que cette dimension culturelle a d'abord été identifiée dans une enquête menée auprès d'étudiants de 23 pays à travers le monde, à l'aide d'un questionnaire conçu par des chercheurs chinois (Connection, 1987). Par la suite, le premier auteur de l'étude, Michael Harris Bond a accordé la permission d'ajouter cette dimension comme cinquième aux quatre premières dimensions culturelles d'Hofstede (Hofstede & Bond, 1988). Dans les valeurs trouvées dans cette dimension de l'orientation à long terme, il y a la persévérance, l'importance des relations selon le statut social et le sentiment de honte. Les valeurs dans la dimension à court terme, les valeurs étaient la réciprocité des obligations sociales, le respect de la tradition, la protection de son identité, et la stabilité émotionnelle. On comprend donc que les cultures à orientation long terme prônent des valeurs plus rigides, qui appuient la persévérance, le sens de l'épargne et des valeurs professionnelles fortes. En effet, cela s'appuie sur une éducation qui enseigne l'autodiscipline, l'apprentissage auprès de mentors, l'honnêteté et la responsabilité. Quant à l'orientation à court terme, cela indique que les cultures qui la prônent s'appuient sur une souplesse envers les valeurs, misant sur les obligations relationnelles et sociales, le respect des traditions et l'épanouissement personnel et professionnel.

Dimension de l'indulgence et de la sévérité

La sixième et dernière dimension officielle de la théorie d'Hofstede et al. (2010), a été ajoutée en 2010, et fut baptisée la dimension de l'indulgence et de la sévérité, selon Minkov (Hofstede et al., 2010). Cette dimension est également basée sur les éléments de l'enquête IBM sur les valeurs mondiales et est complémentaire à la dimension de l'orientation à long terme par rapport à l'orientation à court terme. La dimension de l'indulgence et de la sévérité met l'accent sur des aspects non couverts par les cinq autres dimensions, mais connus dans la littérature comme la « *recherche sur le bonheur* » (Badraoui et al., 2014). À prima bord, on peut identifier cette dimension pour définir une culture qui permet une satisfaction libre des désirs humains de base et naturels, tel que de profiter de la vie et de s'amuser. En opposition, la sévérité est caractérisée par une culture qui contrôle la satisfaction des besoins et la régleme au moyen de normes sociales strictes. Les résultats qui sont ressortis de l'analyse d'Hofstede et al. (2010), présentent que 93 pays aient une variation géographique soulignant l'une ou l'autre côté de cette dimension. En effet, la dimension culturelle soulignant l'indulgence tend à se prévaloir en Amérique du Sud, en Europe occidentale et dans certaines parties de l'Afrique subsaharienne. Cependant, la dimension culturelle appuyant la valeur de la sévérité ressort en Europe de l'Est, en Asie et dans le monde musulman. Il est intéressant de constater que l'Europe méditerranéenne se positionne de manière ex aequo sur les deux valeurs de cette dimension culturelle.

Limites de la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede

Livian (2011) dans son article, explique de manière claire que les six dimensions culturelles sont sujettes à être archaïques. Hormis les deux dernières dimensions, il est vrai que les quatre premières dimensions, à savoir la dimension de la distance hiérarchique, la dimension du contrôle de l'incertitude, la dimension de l'individualisme et du collectivisme et la dimension de la masculinité et de la féminité ont été établies dans les années 80.

De plus, peu d'études sur le management interculturel, sauf les études D'Iribarne (2004), supportent une approche sur les valeurs culturelles. Cela produit une surutilisation de la théorie des dimensions culturelles et développe des impasses dans les solutions. Par ailleurs, les recherches d'Hofstede font ressortir une culture nationaliste statique, qui a été critiquée par plusieurs auteurs, dont Geoffrey (1998), Søderberg et Holden (2002), Tayeb (2001) et Kwek (2003) sans toutefois apporter de changement. Le point intéressant est que cette vision statique est souvent la conception dominante des recherches anglo-saxonnes par la création et l'utilisation de questionnaire uniquement en anglais. On rejoint ici la critique d'Usunier (2010) sur le biais linguistique qui ressort sur les théories en management écrites en anglais.

Le danger selon Livian (2011) est le discours idéologique qui ressort des résultats. En effet, Hofstede définit les cultures comme des ensembles possédant des frontières coupées nettes et qui ne sont pas ouvertes à une mixité entre dimensions. Même, D'Iribarne (2015)

explique que la culture devrait être considérée comme une essence profonde qui conditionne l'individu. Par son ancienneté, la théorie d'Hofstede (2001) sur les dimensions culturelles est sujette à des lacunes épistémologiques et méthodologiques. En effet, plusieurs auteurs s'interrogent sur la qualité des manifestations collectives et sur la validité des réponses sorties de leur contexte social. Mais surtout comment accepter que les dimensions portant sur le genre, sur la génération des groupes sociaux n'aient pas été prises en considération comme l'expliquent les études de Cazal (2000), Holden (2002), McSweeney (2002) et Gerhart (2008).

Les limites de la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede pourraient être allégées par la théorie de la Justification. Peut-être qu'en la fusionnant avec la théorie de la Justification, il serait possible de faire ressortir un côté moins rigide des dimensions culturelles et également, cela apporterait un regard plus structuré et moins critique sur les mondes de la théorie de la Justification.

La théorie de la Justification de Thévenot et Boltanski

La théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot, est une réflexion sur de nombreux travaux et débats en sciences sociales en apportant un impact significatif sur la théorie sociale (Piteau, 1992).

Comme les auteurs Boltanski et Thévenot (1991), (2006)³, l'expliquent eux-mêmes, par la théorie de la Justification, ils ne cherchent pas à entrer dans le paradigme de la recherche unique, mais s'attardent sur plusieurs domaines, tels que le raisonnement de la justice, les fondements et les mécanismes des relations sociales, du rationnel, des valeurs et de sa formation sociétale, ainsi que tout changement des normes ou des conflits.

L'objectif qui est leur leitmotiv est d'essayer d'analyser la pragmatique de la justification par l'action des individus avec les mots, les idées et les arguments moraux.

Les auteurs ont divisé la théorie de la Justification en deux grands groupes, les cités et les mondes. Bien que la présente recherche ne s'attardera pas sur la justification des cités, il est intéressant de savoir que selon Boltanski et Thévenot (Piteau, 1992), la définition de la cité, s'apparente à une justification qui est basée sur la conception du bien commun. On

³ Il est important d'apporter une petite précision sur la version utilisée dans ce mémoire de la théorie de la Justification. En effet, la version de 2006 « *On justification: Economies of worth* » est la version traduite en anglais de la version de 1991. Dès lors, pour les fins de ce mémoire, la version originale francophone de 1991 sera utilisée.

comprend que les auteurs définissent comme cités, les grands principes comme une logique de justification (Boltanski & Thévenot, 1991). Par ailleurs, la présente recherche s'attarde sur la définition des mondes communs de la théorie de la Justification.

Les mondes communs de la théorie de la Justification

Première question que l'on peut se poser, est de savoir quelle est la différence entre les cités et les mondes dans la théorie de la Justification ? Comme on l'a expliqué précédemment, on a constaté que les cités sont en fin de compte la logique de la justification. Maintenant, que sont les mondes communs de la théorie de Justification ? Dans les mondes qui sont le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel, la justification se fait dans des situations tangibles dans lesquelles différents « objets » sont impliqués (Jacquemain, 2001).

Dans son article, Piteau (1992), donne une explication assez fluide de l'objectif des auteurs de passer des cités aux mondes. En quelques mots, ils rappellent que la justification ne se déroule jamais dans un monde pur sans idéaux. Effectivement, la justification se présente et s'établit lors de situations actives dans la vie, dans un univers d'objets variés. Selon les auteurs, la définition des objets est qu'ils ne doivent pas nécessairement être « matériels » ou « physiques » (Boltanski & Thévenot, 1991).

Pour parler des mondes, les auteurs Boltanski et Thévenot (1991) expliquent par exemple, si une cité devenait appareillée par toute une série d'êtres, on parle alors de mondes. En effet, ils affirment que « *la référence à des choses qualifiées entraîne donc une extension du cadre de cohérence par lequel les cités se déploient dans des mondes communs* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p.165). Afin de mieux comprendre l'exemple souligné par les auteurs des mondes communs, voici un résumé descriptif de chaque monde présenté dans la théorie de la Justification (Boltanski & Thévenot, 1991).

Le monde de l'inspiration

Pour décrire le monde de l'inspiration, on peut penser à un monde comme comment étant la place où il faut « *affronter le paradoxe d'une grandeur qui se soustrait à la mesure et d'une forme d'équivalence qui privilégie la singularité* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 200). En quelques mots, cela veut dire que l'on peut schématiser ce monde comme étant celui où les individus ont le sentiment de pouvoir accueillir les changements de la vie, au gré de l'inspiration, un monde qui est peu volatile et faiblement équipé. Par ailleurs, les individus de ce monde sont susceptibles de connaître l'expression du jaillissement de l'inspiration et ainsi d'accéder au bonheur. Dans ce monde, on ignore ce qui est l'équivalence des mesures, des règles, de l'argent et des lois. C'est le monde de la passion, qui pousse les individus à créer par le sentiment du désir, d'inquiétude, de doute et d'amour (Boltanski & Thévenot, 1991).

Le monde domestique

Le monde domestique, est le monde où par excellence, ou la tradition domine, la place hiérarchique est donnée aux grands dirigeants, dirigeants par leur ancienneté. En effet, tout se base sur la puissance, sur la grandeur des individus, qui est reliée à leur position dans ce monde. On peut entendre que les relations sont importantes dans le monde domestique. En effet, il semble évident que pour pouvoir imposer sa puissance hiérarchique, il faut avoir des relations générationnelles, intergénérationnelles et professionnelles.

Les auteurs présentent le monde domestique en matière de génération, « *de traditions et de hiérarchie selon l'ordre établi par les individus entre eux* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 207). De plus, dans ce monde, des termes sont équivalents selon le lien de dépendance personnelle associé au principe supérieur et qui se fait souvent à l'image patriarcale - dont l'état de grandeur est le plus élevé parce que cela représente la tradition. En effet, les êtres en état de grandeur atteignent la supériorité en fonction de trois composantes : les liens dans une hiérarchie, la valorisation reçue et comment ils vont recevoir la considération des autres.

Le monde de l'opinion

Les auteurs Boltanski et Thévenot (1991) présentent ce monde comme celui où le superficiel, l'image reflétée, mais surtout où l'opinion des autres est importante. Plus un individu est reconnu, célèbre, plus il est une valeur dans ce monde. À vrai dire les

individus, peuvent exister en accordant uniquement de la valeur sur l'opinion d'autrui, les plaçant dans la vulnérabilité de l'incertitude et de l'éphémère (Boltanski & Thévenot, 1991). L'individu inconnu ne mérite pas sa place dans ce monde, et sera une source de doute et d'inquiétude. Le petit individu est l'être banal par excellence et ne mérite aucune considération (Boltanski & Thévenot, 1991), plaçant le petit dans une perpétuelle quête de reconnaissance et d'incertitude sur le futur.

Le monde de l'opinion prône le superficiel de la célébrité et de la reconnaissance d'autrui. Comme décrit, « *est évident ce qui est connu et, à l'inverse, contestable ce qui est ignoré du plus grand nombre* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 230). Ce monde vit dans une constante illusion et de doute sur la satiété de la célébrité.

Le monde civique

On peut définir le monde civique comme un monde où « *l'action collective l'emporte sur l'attitude individualisme* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 231). En effet, ce sont les collectivités publiques qui apportent le principe supérieur. Les individus relèvent tous d'un même principe de justice, car dans le monde civique, les individus fonctionnent selon la même conscience collective, l'union fait la force.

Dans ce monde, le chaos et la division sont à éviter, à proscrire et on encourage les individus à supporter la conscience collective. Les auteurs apportent même que l'action individualiste amène « *les individus isolés comme des esclaves de leurs intérêts et*

condamnés à l'impuissance » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 233), car ils sont hors de la conscience collective, des principes d'équité et de solidarité. Par ailleurs, le monde civique est également le monde de la démocratie, des syndicats où se mesure la capacité de sacrifier tout intérêt personnel pour supporter l'intérêt général des individus, et invite à s'identifier dans un mouvement collectif.

Le monde marchand

Boltanski et Thévenot (1991) définissent ce monde, comme étant le monde de l'alliance marchande. En effet, le principe commun supérieur est la compétition c'est-à-dire le marché. Ce monde met l'emphase sur les relations marchandes, professionnelles, sur les liens sociaux intéressés, sur l'action de posséder un carnet d'adresses importantes. Les gestes et les décisions dans le monde marchand sont calculés par l'ambition des individus, les poussant à posséder des produits convoités et rares. On touche le domaine de la luxure, de la concurrence. La compétitivité entre les individus s'aligne sur l'évaluation de la grandeur marchande affichée aux yeux de tous (Boltanski & Thévenot, 1991).

On peut comprendre que le monde marchand est habité par des individus qui cherchent à satisfaire leurs désirs, par des échanges et actions, principalement par des actions commerciales, rentrant alors les uns et les autres en compétition et s'alignant avec le fameux stéréotype du « *business man* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 247).

Le monde industriel

Le monde industriel est l'environnement où la performance à la technologie fait foi. L'industrialisation est un facteur principal, s'alignant avec l'efficacité, la recherche et le développement scientifique et les performances techniques. Comme les forgerons dans l'Antiquité, les individus puissants dans ce monde, sont ceux qui maîtrisent les outils et les compétences techniques et professionnelles de l'industrie.

La course au progrès est le leitmotiv dans ce monde, l'investissement appartient aux individus puissants, et les amènent en tête de file pour accéder au progrès devant les autres (Boltanski & Thévenot, 1991). Ce monde est proche du monde marchand par son lien avec la compétitivité et la concurrence. De plus, les auteurs indiquent que dans le monde industriel, « *chaque niveau hiérarchique établit ce qui est déléguable ou non au niveau inférieur* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 260), amenant une technocratie évidente.

Par ailleurs, on notera que Boltanski et Chiapello (2011) ont ajouté le « *monde des projets* » et que Lafaye et Thévenot (1993) ont ajouté également le « *monde vert* ». Ces mondes sont presque toujours intégrés lorsqu'il est question de la théorie de la Justification, cependant, comme l'objectif est d'effectuer un arrimage des mondes aux dimensions d'Hofstede, on se limite, dans ce mémoire, aux six mondes de base, établis dans la version de 1991⁴.

⁴ On prendra note que dans le cadre de ce mémoire, il est uniquement retenu la notion des mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). De plus, pour les fins de cette recherche, il ne

À la lecture des sommaires des mondes, on peut conclure que la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991) s'appuie sur un cadre idéal pour analyser la nature du travail. En se concentrant sur les pensées, consciences et actions des individus, on peut distinguer comment ces derniers se battent pour légitimer leurs opinions et obtenir des compromis (Piteau, 1992).

En effet, de chaque monde, résultent des tensions critiques qui se ramènent à des conflits. De ces conflits, les auteurs apportent des compromis de chaque monde à un autre monde (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 337). Par l'arrimage des deux théories, reliant un monde à une dimension culturelle, l'objectif est de faire ressortir les enjeux qui y sont reliés et essayer d'apporter une ouverture sur des recherches plus poussées.

Limites de la théorie de la Justification

Selon Herreros et Livian (1994), la conclusion de l'analyse de Boltanski et Thévenot (1991) est qu'elle révèle l'illusion d'avoir des idéologies de management encore sujettes à une mode en évolution rapide. Ils soulignent que le développement des techniques de communication n'est plus suffisant pour résoudre les conflits au sein des organisations et soutiennent la nécessité d'une nouvelle vision en management qui mettrait en pratique la logique de l'action et qui deviendrait un gain pour les théories du management.

sera pas présenté les tensions et les compromis entre les mondes, afin de se limiter aux tentatives d'arrimage entre les deux cadres théoriques.

Par ailleurs, Brohm (2004), dans son article, décrit que la diversité des régimes d'actions des individus de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991) encourage les sociologues à s'intéresser uniquement sur les dominés et les exclus. En effet, selon Brohm, cette théorie entraîne une négligence des inégalités de classe, des inégalités d'exploitation et la valorisation du capital, où l'acteur n'est pas un individu abstrait, sans appartenance de classe, mais bel et bien un élément actif dans la hiérarchie sociale (Brohm, 2004).

Tentative d'arrimage des deux théories : dimensions culturelles d'Hofstede aux mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot

Comme expliqué ci-dessus, cette recherche s'aligne avec une tentative d'arrimage ambitieuse de deux modes de pensées différents, et pourtant assez similaires. En effet, en lisant plus en profondeur chaque théorie, il ressort un lien intuitif entre chaque dimension culturelle et chaque monde. Certaines similarités semblent assez évidentes et invitent à approfondir cette recherche.

Le tableau suivant présente de manière sommaire la tentative d'amalgame des principes généraux des deux théories selon les dimensions et les mondes :

Tableau 1 : tentative d'arrimage des principes généraux des deux théories selon les dimensions culturelles et les mondes

Dimension de la distance hiérarchique	Le monde domestique
<p>La dimension de la distance hiérarchique d'Hofstede et al. (2010) montre le degré d'inégalité de pouvoir et d'autorité que les individus vivent face à ceux qui sont en position de supériorité hiérarchique. Ce pouvoir est fréquemment associé aux valeurs patriarcales, voire certaines fois religieuses. On remet rarement en question les décisions et les autorités provenant des hautes sphères hiérarchiques. De plus, on notera que les pays observant une position moins dominante des hiérarchies, apportent une implication des employés dans la plupart des décisions prises.</p>	<p>Boltanski et Thévenot (1991) présentent, à l'heure actuelle, le monde domestique comme un monde où la tradition règne, et où un statut hiérarchique est accordé aux grands chefs. Le pouvoir et la grandeur des individus sont liés à leur position dans ce monde et apportent une importance aux relations. Il semble donc évident que pour exercer un pouvoir hiérarchique, il faut des relations intergénérationnelles, interprofessionnelles et professionnelles.</p>
Dimension de l'individualisme et du collectivisme	Le monde civique
<p>La dimension de l'individualisme et du collectivisme, indique la manière dont le "je" est positionné avant le "nous" dans la société et les organisations. On comprend que cela supporte le concept d'entité de groupe dans certaines sociétés face à l'entité individuelle pour d'autres (Hofstede et al., 2010). On notera également un lien entre la richesse du PIB des sociétés ou pays affichant un individualisme soutenu. Le sentiment de collectivisme amène le sentiment de survie en s'occupant les uns des autres pour les pays affichant un PIB faible.</p>	<p>Le monde civique un monde centré sur le citoyen et peut être défini comme un monde dans lequel l'action collective l'emporte sur l'individualisme (Boltanski & Thévenot, 1991). En quelque sorte, les entités de groupe sont donc des prestataires d'un principe supérieur. Les individus sont tous soumis au même principe de justice, car dans un monde centré sur les citoyens, les individus agissent selon la même conscience collective.</p>
Dimension de la masculinité et de la féminité	Le monde marchand
<p>La dimension de la masculinité et de la féminité fait référence à l'importance que les genres de la société donnent à la qualité de vie par rapport à la réussite professionnelle et commerciale (Hofstede et al., 2010). En effet, la dimension masculine encourage que les individus soient ambitieux et forts et mettent de l'importance dans la concurrence. Quant à elle, la dimension féminine appuie plus un rôle mettant plus l'emphase sur le soin et le bien-être des individus, sur une meilleure qualité de vie (Hofstede, 1990).</p>	<p>Boltanski et Thévenot (1991) dépeignent ce monde, comme étant le monde de l'alliance commerciale. Le principe commun prédominant est la concurrence, la course à la performance dans les affaires. Les actions et les décisions du monde des affaires sont déterminées par l'ambition des individus, qui les pousse à posséder des produits désirables et rares. C'est le domaine du désir et de la compétition. La concurrence entre les individus est alignée sur la possession et le succès qu'ils ont dans les affaires (Boltanski & Thévenot, 1991)</p>

<p align="center">Dimension du contrôle de l'incertitude</p>	<p align="center">Le monde de l'opinion</p>
<p>La dimension du contrôle de l'incertitude d'Hofstede et al. (2010), montre comment certaines sociétés se confortent par un sentiment de protection. En effet, plus le sentiment d'incertitude est faible, plus les sociétés sont ouvertes à changer les lois, ont davantage de tolérance éthique, de tendances à relativiser les situations. En opposition, plus le sentiment d'incertitude est fort dans les sociétés, les préjugés ethniques ressortent facilement, davantage d'intolérance vis-à-vis des individus, application constante des règlements et des lois.</p>	<p>Les auteurs Boltanski et Thévenot (1991) présentent ce monde comme un monde dans lequel la superficialité, le contrôle de son image et l'opinion des autres sont importants. Plus un individu est reconnu, plus il contrôle son environnement, plus il est important dans ce monde. En effet, l'individu ne peut exister qu'en valorisant l'opinion d'autrui, ce qui le place dans une situation d'insécurité et de vulnérabilité constante (Boltanski & Thévenot, 1991).</p>
<p align="center">Dimension du long terme et du court terme</p>	<p align="center">Le monde industriel</p>
<p>Hofstede et al. (2010) présentent les valeurs trouvées dans la dimension de l'orientation à long terme, étant celles de l'autodiscipline au travail, de l'honnêteté, de l'adaptabilité, et surtout de la planification de l'avenir, sur de longues périodes. Cette dimension explique également que les cultures supportant la dimension à court terme, mettent l'emphase sur la gestion du moment présent, comme la gestion des crises actuelles, la liberté, le respect des droits, la réussite et l'épanouissement personnel (Hofstede & Bond, 1988).</p>	<p>Le monde industriel est un environnement où la performance et l'efficacité sont essentielles. Les auteurs reprennent la métaphore des anciens forgerons, ces individus sont puissants de ce monde, car ils sont ceux qui maîtrisent les outils et les compétences techniques et professionnelles de l'industrie. La course au progrès est le leitmotiv de ce monde, et ce sont les individus performants qui se placent à l'avant-garde du progrès devant les autres (Boltanski & Thévenot, 1991).</p>
<p align="center">Dimension de l'indulgence et de la sévérité</p>	<p align="center">Le monde de l'inspiration</p>
<p>La dimension de l'indulgence souligne les différences entre les civilisations sur l'acceptation du bonheur dans les sociétés. En effet, cette dimension définit la manière dont une société s'autorise l'accès aux activités attrayante, tels que profiter de la vie et s'amuser (Hofstede et al., 2010). Par opposition, la sévérité supporte l'austérité caractérisée par une société contrôlant et régulant la satisfaction des besoins par le biais de normes sociales strictes.</p>	<p>Le monde de l'inspiration est un monde où les individus pensent pouvoir s'adapter aux changements de la vie parce qu'ils sont inspirés par la passion et ont donc plus de chances d'être heureux. Ce monde ignore l'équivalence des mesures, des règles, de l'argent et des lois. C'est un monde de passion qui pousse les individus à créer à travers le désir, la peur, le doute et le sens de l'amour. (Boltanski & Thévenot, 1991).</p>

Tentative d'arrimage de la dimension de la distance hiérarchique du monde domestique

Dans le monde domestique (Boltanski & Thévenot, 1991), le principe commun défini comme supérieur est le respect de la hiérarchie et de la tradition. En effet, comme figuré dans ce monde, si un être considéré comme grand sort du rang, c'est qu'il est un chef, soit de famille ou bien d'entreprises pour souligner sa position hiérarchique. Intuitivement, on voit que ce principe peut rejoindre la dimension de la distance hiérarchique. On peut constater que cette dimension apporte un regard sur l'importance de la hiérarchie dans certaines cultures et surtout sur l'acceptation des inégalités qui peut en ressortir.

La fusion des deux théories pourrait amener à voir que les pays latins, par exemple, qui ont cette dimension très prononcée, par la religion également, donc en lien avec la tradition, le principe patriarcale, s'alignent avec la nature du monde domestique. On rejoint le point que l'état de grandeur est le plus élevé par l'incarnation de la tradition et que de ce fait, on ne questionne pas les décisions qui sont prises par la hiérarchie, même si elles semblent inégales. En effet, dans les deux théories, la hiérarchie est souvent basée dans les mœurs, les cultures, comme l'image du patriarcale – dont Boltanski et Thévenot (1991) soulèvent que c'est l'état qui définit « *la grandeur la plus élevée parce qu'il est en lien avec la tradition* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 208).

Tentative d'arrimage de la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique

Dans le monde civique, le principe commun défini comme supérieur est le collectif, donc c'est la volonté générale qui domine. Dans ce monde, on considère comme grands les individus qui vivent et travaillent de manière collective. Dans les dimensions de l'individualisme et du collectivisme, l'argument met en exergue les cultures ayant une forte concentration individualiste – je travaille pour moi, je vis pour moi – et les cultures ayant une concentration collective – nous travaillons ensemble et nous vivons ensemble. Dans le monde civique, les individus sont susceptibles de définir leurs droits et leurs obligations, en fonction de la volonté collective. On pourrait aligner ce monde, comme « *l'union fait la force* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 233). De plus, il est indiqué dans ce monde, que les individus ne participant pas au collectif, ne sont pas dignes d'être introduits dans ce monde.

En faisant l'amalgame avec les dimensions de l'individualisme et du collectivisme, on s'aperçoit que le sentiment d'individualité ou de collectivisme est fortement associé à l'identité culturelle. De plus, Boltanski et Thévenot (1991) supportent que les personnes définies comme petites dans l'état de situation particulière de ce monde, les réduits à n'être qu'elles-mêmes, c'est-à-dire, selon les auteurs, « *des individus isolés et esclaves de leurs intérêts particuliers* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 233). On distingue que le monde civique appuie fortement l'identité du collectivisme.

La fusion pourrait rendre plus souple la théorie du monde civique en intégrant la reconnaissance de l'individualisme comme une définition existence dans certaines cultures sans que cela ne soit forcément négatif. En effet, l'expression que « *la démocratie ne s'improvise pas dans ce monde façonné par l'individualisme* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 241), n'affiche pas une ouverture sur l'identité de l'individualisme et pénalise déjà certaines cultures.

Tentative d'arrimage de la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand

Le monde marchand a pour principe commun défini comme supérieur la compétition c'est-à-dire le marché. On conçoit par-là que c'est le monde des hommes d'affaires stéréotypés, ou seuls les individus considérés comme grands sont les gagnants dans la réussite (Boltanski & Thévenot, 1991). La dimension de la masculinité s'appuie également sur des valeurs de compétitions, d'ambition et de pouvoir, comme on parle de motivation, de satisfaction et de persévérance (Hofstede et al., 2010). L'accomplissement en affaires rejoint la dimension de la masculinité et de la féminité où l'accomplissement y est identifié, soit d'une manière directe et compétitive – dimension masculine – et en ne mettant pas l'accent sur l'humain, sur l'importance des relations – dimension féminine.

La fusion de ces deux théories pourrait apporter une dimension douce (féminine) au facteur de réussite en affaires, soutenu dans le monde marchand. En effet, la critique de ce monde sur les individus qui ne gagnent pas les amène à se sentir rejetés. Certaines

cultures ne se basent pas sur les richesses externes pour se sentir exister, mais sur le bien-être humain, telles que les cultures scandinaves.

Tentative d'arrimage de la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion

Dans le monde de l'opinion, on s'appuie sur le principe commun défini comme supérieur de l'image. On existe à travers l'opinion des autres (Boltanski & Thévenot, 1991). Ce monde prône que seul l'individu connu et visible de tous est important, que « *la célébrité fait la grandeur* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 227). Dans le monde de l'opinion, le rapport de grandeur est une relation d'identification. Les individus qui sont considérés comme grands pensent qu'ils comprennent les autres parce qu'ils s'identifient à eux, mais n'en sont pas certains, et vivent dans le doute.

La dimension du contrôle de l'incertitude (Hofstede et al., 2010) apporte une vision sur la perte de contrôle, sur le principe de ne pas pouvoir contrôler les situations ambiguës. On rejoint intuitivement le monde de l'opinion où le principe supérieur est l'opinion, l'image des autres, supportant le sentiment de pouvoir perdre le contrôle de l'opinion ou de l'image. Certaines cultures sont plus armées sur le contrôle de l'incertitude, et dans les deux théories, l'idée qui ressort est plus les personnes acceptent d'avoir un faible contrôle de l'incertitude, de l'opinion, plus elles s'adapteront plus facilement pour faire face aux aléas rencontrés.

La fusion de ces deux théories, pourraient apporter des outils lors de la perte de l'opinion, où l'individu désigné comme étant grand, ne vit plus à travers l'opinion d'autrui, et devra exister en tant que lui-même, sans pour autant être considéré comme petit.

Tentative d'arrimage de la dimension du long terme et court terme et du monde industriel

Dans le monde industriel, le principe commun défini comme supérieur est l'efficacité et la performance (Boltanski & Thévenot, 1991). Seuls les individus reconnus comme performants, fiables et opérationnels sont reconnus comme étant grands. En effet, dans ce monde, ils maîtrisent, leur domaine, ils imposent leur routine, ce sont des maîtres professionnels. Par association, dans ce monde, les individus considérés comme petits sont ceux « *qui sont improductifs* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 254), des chômeurs même.

On joint la notion de la dimension culturelle du long terme. Dans les cultures qui appuient le long terme, les loisirs ne sont pas importants, on met sur les valeurs du travail, sur la responsabilité de l'autodiscipline (Hofstede et al., 2010). Comme on le constate, Boltanski et Thévenot (1991) présentent les gens considérés comme petits sont improductifs, qu'ils ne répondent pas aux perspectives d'avenir dans le long terme. Ils touchent ainsi la dimension culturelle du court terme, mais en apportant un côté critique négatif. En effet, ils donnent l'impression que si on peut faire des prévisions, on peut maîtriser son avenir, ce que les cultures ne s'appuyant pas sur le long terme ne peuvent pas faire.

La fusion de ces deux théories pourrait apporter une perspective moins rigide pour les cultures s'appuyant sur la dimension à court terme puissent se définir dans des projets, décisions à courte échéance, sans pour autant être considérées comme petites, donc improductives.

Tentative d'arrimage de la dimension de l'indulgence et de la sévérité et du monde de l'inspiration

Le monde de l'inspiration présente le principe naturel commun de provoquer le jaillissement de l'inspiration. Selon les auteurs, l'individu considéré comme grand est celui qui vit par l'inspiration, la créativité, le bonheur et l'imagination (Boltanski & Thévenot, 1991).

La dimension de l'indulgence et de la sévérité est une valeur reçue à l'enfance, qui est donc spontanée. Cette valeur, tout comme l'inspiration, se traduit par des émotions, un vécu enrichissant et le droit à l'optimisme. Certaines cultures s'autorisent à connaître le bonheur au sein de leur société, alors que d'autres vivent dans une rigidité sociétale démunie de contrôle sur leur vie (Hofstede et al., 2010). Le monde de l'inspiration semble présenter une forme d'équivalence qui privilégie le côté indulgent de chaque culture. En développant l'inspiration dans leur indulgence nationale, les personnes peuvent être susceptibles de trouver l'inspiration et d'accéder à leur perfection et à leur vision du bonheur.

Dans la fusion des deux théories, le point commun pourrait être que les personnes se définissent en reprenant des termes qui pourraient les déprécier dans une autre culture. L'indulgence nationale, même si elle peut être mal perçue par d'autres cultures, reste une valeur fondamentale, une identité pour ces personnes. Cependant, personne ne devrait être considéré comme petit si une culture soutient la dimension de la sévérité. Dans l'essentiel, pour les deux théories, il s'agit de savoir si le bonheur, le plaisir de vie est un droit. Ceux qui préfèrent cette vision de la culture s'appuient sur la dimension de l'indulgence, tout comme ceux dans le monde de l'inspiration, où tout le monde peut atteindre le jaillissement de l'inspiration et accéder au bonheur.

Conclusion de la tentative d'arrimage

Adaptation envers la question spécifique de recherche

Au vu de ce qui précède, on se remémore la question spécifique de recherche suivante : *Comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes ?* On comprend intuitivement qu'en faisant ressortir les dimensions culturelles prédominantes dans les organisations culturelles canadiennes et les défis qui s'y rapportent, on peut essayer, en les arrimant avec les mondes de la théorie de la Justification, de faire ressortir les enjeux majeurs, pouvant aider à améliorer les relations interculturelles entre les employés.

De plus, on prendra en considération que les dimensions culturelles d'Hofstede (1998, 2001; 2010) se sont développées pendant des années, en s'appuyant sur un sondage

important des années 80. De plus, les auteurs Boltanski et Thévenot (1991) ont développé, peu de temps après, une théorie présentant les citées et les mondes, et montrant les compromis dans les conflits que chaque monde peut faire ou apporter.

L'objectif de cette tentative d'arrimage novatrice est de faire ressortir les perceptions individuelles des individus multiculturels au sein des organisations et de proposer, selon la dimension culturelle active et les enjeux qui y sont associés, qu'elles sont les alternatives, en s'alignant sur les mondes de théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991).

Comme Hofstede et al. (2010) aiment le présenter, l'ensemble des cultures, que ce soit en termes de valeurs culturelles ou de cultures organisationnelles, n'est qu'un grand jardin, où la mixité des fleurs et des plantes – comprenons les individus – le rend toujours plus beau et fascinant.

CHAPITRE IV

Méthodologie

Au vu de ce qui précède, on comprend qu'afin d'arriver à rencontrer les objectifs spécifiques de cette recherche, il ressort important d'avoir une méthodologie appropriée. Dès lors, ce chapitre va présenter la stratégie de recherche, la stratégie d'échantillonnage, la méthode de collecte de données, le traitement des données et pour terminer les considérations éthiques.

Stratégie de recherche

Dans ce mémoire, l'approche de recherche présentée est l'approche qualitative et la stratégie de recherche s'aligne sur l'enquête. En effet, on privilégie la recherche qualitative lorsque les facteurs observés sont difficiles à mesurer et favorisant une démarche interprétative. Dumez (2011) définit que la recherche qualitative essaie de répondre aux questions pourquoi et comment. L'orientation de la recherche qualitative est d'analyser des actions et interactions en tenant compte des intentions des personnes analysées. Tant les verbes et leurs sujets ont une importance particulière afin de permettre l'interprétation des expériences.

Si on suit la définition de Trudel, Simard et Vonarx (2006) qui expliquent que les recherches qualitatives, souvent menées sous le cadre d'un paradigme méthodologique empirico-inductif (Cresswell, 1998), sont couramment définies en tant que recherches

exploratoires. Comme cette recherche a l'ambition d'essayer de soulever une opportunité de modification des outils en management interculturel, en essayant d'utiliser un arrimage de deux cadres théoriques différents, il semblerait que cette approche soit la plus pertinente pour ce travail. En outre, on notera que les dimensions culturelles d'Hofstede ont été établies par une analyste quantitative et que la théorie de la Justification par une analyse qualitative.

Dès lors, pour aider à répondre aux exigences de cette recherche qualitative, l'enquête par entrevue a été retenue. En effet, comme Ghiglione et Matalon (1998) l'expliquent « *réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation* ». Il existe deux types d'enquêtes pour interroger les individus. On peut retrouver les enquêtes par entrevues et les enquêtes par questionnaires souvent appelées sondages. Compte tenu de la pertinence de la présente recherche, l'enquête par entrevues semble la plus indiquée. Cette méthode permet d'obtenir de manière authentique l'opinion, le ressenti et les pensées des répondants face à certaines situations et/ou questions.

Bell, Bryman et Harley (2019) présentent l'entrevue comme l'une des pratiques de prise d'informations les plus répandues dans l'analyse des données. En effet, l'entrevue permet d'obtenir rapidement de l'information riche et variée et devient très utilisée par les chercheurs. De plus, afin de supporter un niveau de flexibilité désiré dans la recherche,

l'entrevue s'appuie sur des partis épistémologiques nécessitant quelques questionnements théoriques et pratiques (Thiétart, 2014).

Stratégie d'échantillonnage

Afin de supporter cette stratégie de recherche, l'échantillonnage a été de recruter 15 répondants, tous fonctionnaires au sein des organisations publiques canadiennes, à savoir fédérales, provinciales et municipales. Ces répondants ont été regroupés en 3 catégories, c'est-à-dire la catégorie des gestionnaires, des employés issus de l'immigration et des employés nés au Canada.

L'approche de recrutement a été une stratégie d'échantillonnage générique dirigée. En effet, le principal critère de sélection établi était que les répondants devaient obligatoirement être des employés d'organisations publiques canadiennes. De plus, 5 répondants devaient avoir vécu le processus de l'immigration (ce qui est souvent le cas de toutes personnes nées à l'extérieur du Canada), 5 autres devaient être nés au Canada et avoir 5 gestionnaires (peu importe leurs lieux de naissance). L'objectif était de faire sortir les différences culturelles et les défis qui sont souvent rencontrés.

Par la suite, la seconde stratégie d'échantillonnage utilisée fut l'échantillonnage dirigé par réseau (Johnston & Sabin, 2010). Pour ce fait, un courriel d'invitation présentant les objectifs de la recherche a été envoyé aux connaissances de l'auteur en les invitant également, à faire suivre l'invitation à toutes personnes potentiellement intéressées. Cette

approche a été couronnée de succès et a permis d'avoir 15 répondants intéressés par la recherche. Il faut préciser également que bien qu'ayant reçu une invitation par courriel, aucun répondant travaillant au sein d'organisation publique provinciale n'a démontré un intérêt ou confort à participer à la présente recherche.

La répartition des répondants à la présente recherche fut la suivante⁵ :

Tableau 2 : répartition des répondants

Région de la Capitale nationale (Ottawa-Gatineau)	Entités fédérales	Entités provinciales	Entités municipales
Gestionnaires	4	0	1
Employés issus nés à l'étranger	4	0	1
Employés nés au Canada	4	0	1

Méthode de collecte des données

Pour cette recherche en management interculturelle, il a été retenu une collecte de données se basant sur des entrevues semi-structurées (Bell et al., 2019). Les auteurs Bell et al. (2019) regroupent les entrevues en 3 groupes. Il y a les entrevues structurées, où les questions sont établies à l'avance, dans un ordre précis sur des sujets particuliers. On notera que les entrevues structurées sont à questions ouvertes, mais la formulation des

⁵ On notera qu'aucune participation des organisations provinciales n'a été reçue

questions et l'ordre dans lequel elles sont posées sont définis à l'avance et ne peuvent pas être modifiés.

Dans les entrevues semi-structurées, ces dernières donnent plus de flexibilité aux intervieweurs qui peuvent modifier les questions, ajouter ou retirer des questions et l'ordre dans lequel elles sont posées aux répondants. Quant aux entrevues non structurées, il n'y a aucune question établie à l'avance. L'entrevue s'engage plus sur des questions de connaissance générale pour engager la conversation. Habituellement, ce genre d'entrevue est utilisée pour obtenir des informations sur l'expérience des répondants quand peu de connaissances sur un sujet existent.

Dans le cas de cette recherche, comme il s'agit d'aborder des thèmes spécifiques, mais de permettre l'émergence de nouveaux thèmes ou idées, on comprend intuitivement que l'entrevue semi-structurée répond le mieux à ce besoin.

À la suite des aléas et demandes d'ajustement en lien avec la pandémie de COVID-19, toutes les entrevues semi-structurées ont été faites en mode virtuel, avec les outils Teams et Zoom. Cette obligation virtuelle a aidé, car elle a permis beaucoup de souplesse pour effectuer les entrevues, étant donné qu'il n'y avait plus la contrainte du déplacement et de trouver un endroit discret et privé pour les répondants.

Dépendamment du confort des répondants, les entrevues variaient entre 40 à 70 minutes. On précisera que la flexibilité des entrevues semi-structurées permet un ajustement des questions, voire une profondeur dans certaines questions et que cette flexibilité se prononçait sur le confort des répondants. En effet, certains affichaient une douce réserve dans leurs réponses, tandis que d'autres présentaient des échanges et des témoignages plus intenses. Dans tous les cas de figure, chaque entrevue était riche de perception et de vision sur le sujet de travailler dans et avec des équipes multiculturelles.

Trois guides d'entrevues ont été élaborés avec des questions très similaires dans l'ensemble, mais avec certaines particularités spécifiques quant à leurs positions. Un guide pour les gestionnaires, les employés issus de l'immigration et les employés nés au Canada. Les questions présentées dans les guides se sont appuyées sur les dimensions culturelles d'Hofstede, qui elles-mêmes sont interreliées, dans cette recherche à chaque monde de la théorie de la Justification de Boltanski & Thévenot. Ces guides d'entrevues sont joints en annexe du présent mémoire de recherche.

Cependant, la non-divulgence des organisations participantes a été fortement demandée par plusieurs répondants. Dès lors, dans le respect éthique de leur demande d'anonymat, seuls les groupes de catégorie sont identifiés. Les gestionnaires sont représentés par la catégorie G1 à G5, les employés issus de l'immigration par EI1 à EI5 et les employés nés au Canada par EC1 à EC5. Le tableau suivant présente la répartition des entretiens :

Tableau 3 : répartition des entretiens

Gestionnaires	Employés issus de l'immigration	Employés nés au Canada
G1	EI1	EC1
G2	EI2	EC2
G3	EI3	EC3
G4	EI4	EC4
G5	EI5	EC4

Traitement des données

Chaque entretien a été retranscrit dans son intégralité sous Word. Les noms et prénoms émis durant les entretiens ont été remplacés par les mots « collègues » et/ou « gestionnaires », comme cela a été demandé également.

Une première lecture des retranscriptions a été faite afin de faire ressortir les résultats empiriques des entretiens. Chaque retranscription a été tour à tour analysée selon la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010) et selon la théorie de la Justification de (Boltanski & Thévenot, 1991).

Par la suite, ces retranscriptions ont été codées afin d'être utilisées par l'application NVivo et faisant ressortir l'analyse descriptive. Cette analyse a permis de mieux souligner les interprétations entre les différences culturelles des répondants, grâce au codage spécifique

qui a été établi en fonction de la tentative d'arrimage des théories des dimensions culturelles d'Hofstede et des mondes de la théorie de la Justification de Thévenot et Boltanski.

Deux catalogues de codification ont été établis spécifiquement avec chaque cadre théorique. Le premier catalogue de codification se base sur les mots-clefs ressortant de la grammaire des dimensions culturelles de Hofstede. Le tableau suivant présente le catalogue de codification établi :

Tableau 4 : *catalogue de codification d'Hofstede et al. (2010)*

	Distance hiérarchique	Individualisme / Collectivisme	Masculinité / Féminité	Contrôle de l'incertitude	Long terme / Court terme	Indulgence / Sévérité
Dimensions culturelles	<i>Respect de la hiérarchie; pouvoir; inégalité</i>	<i>Reconnaissance par équipes; groupe; succès; individualiste</i>	<i>Course à la performance, concurrence, Compétition; promotion</i>	<i>Réaliste; facile; objectifs et rendements; attentes</i>	<i>Délais; stress-pression; planification</i>	<i>Frustration; identité; confortable; bien-être-</i>

Le second catalogue de codification, quant à lui, se base sur les mots-clefs ressortant de la grammaire des mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991).

Le tableau suivant présente le catalogue de codification établi :

Tableau 5 : *catalogue de codification de Boltanski et Thévenot (1991)*

	Monde domestique	Monde civique	Monde marchand	Monde de l'opinion	Monde industriel	Monde de l'inspiration
Principe supérieur commun	<i>Hiérarchie; respect de la tradition; pouvoir de l'autorité</i>	<i>Action collective; entités de groupe; individualisme</i>	<i>Course à la performance; ambition; concurrence et promotion</i>	<i>Superficialité de l'image; contrôle de l'opinion; sentiment d'insécurité</i>	<i>Environnement de performance; progrès; planification</i>	<i>Bien-être; inspiration et passion; confortable</i>

Lors de la codification, l'émergent majeur qui est ressorti est le code de « plafond de verre ». Cet émergent a été mentionné par beaucoup de répondants lors des entrevues, lorsque l'on abordait les questions en lien avec la dimension de la masculinité et de la féminité et a permis de refléter le plus fidèlement possible les réponses recueillies. De plus, cela a montré un biais cognitif de la place des femmes dans les organisations dans lesquelles les répondants travaillent.

Chaque retranscription des entretiens a été codée 2 fois, c'est-à-dire, une fois avec le catalogue de codification relatif aux dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010) et une seconde fois avec le catalogue de codification relatif aux mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). De plus, afin de pouvoir déterminer si un maillage était possible entre chaque dimension culturelle avec le monde spécifique qui lui était relié, les correspondances ont été ressorties entre les codes des dimensions culturelles et les codes de la théorie de la Justification. Cela a permis de déterminer quelle tentative d'arrimage était plus ou moins possible entre les deux cadres théoriques en faisant ressortir un pourcentage d'encodage.

Afin de respecter les critères de rigueur établis par Lincoln et Guba (1989), on tiendra compte que la crédibilité et la fiabilité des faits ont été appuyées par les réponses des répondants, provenant de plusieurs ministères et organisations publics canadiens différents, sans lien direct entre eux.

Par ailleurs, dans cette recherche, certaines réalités de la limite de l'échantillonnage à 15 répondants ont restreint la portée d'obtenir plus de variétés culturelles, telle que l'absence de la culture scandinave et le manque de participation d'organisations publiques provinciales. Cependant, cette limitation de l'échantillonnage ne remet pas en cause ni la qualité des données collectées, ni l'éthique et la rigueur de la chercheuse dans l'analyse des données. Il est à noter également que seules les citations directes et non redondantes ont été prises en considération pour les analyses de la recherche. Les limites de la recherche seront présentées dans le dernier chapitre de ce mémoire.

Considérations éthiques

Il est également important de préciser que cette recherche en management interculturel au sein des organisations publiques canadiennes a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Cette approbation souligne qu'aucun risque pour les répondants n'est relevé et que la confidentialité est garantie. Les formulaires de consentement ont été signés par chaque répondant et retourné de manière virtuelle, compte tenu du facteur pandémique.

CHAPITRE V

Analyses et résultats

Ce chapitre est développé en deux parties. Premièrement, une synthèse des résultats par catégorie sera présentée, puis une analyse approfondie en fonction des résultats se dégageant des dimensions culturelles, interreliées aux mondes, sera également présentée.

Synthèse des résultats

La synthèse suivante présente pour chaque catégorie, les résultats généraux qui apparaissent selon les questions posées en lien avec le management interculturel et comment cela pourrait améliorer les relations au travail. De plus, on notera qu'il ne s'agit pas une présentation exhaustive des résultats, mais seulement une mise en contexte afin d'aider à mieux comprendre les analyses liées avec les cadres théoriques qui suivront.

Employés issus de l'immigration

Cinq répondants issus du processus de l'immigration et travaillant au sein des organisations publiques canadiennes ont répondu, par un entretien virtuel, à plusieurs questions.

De ces échanges, il est ressorti une faculté d'adaptation et de résilience prononcées « parce que c'est pas facile d'immigrer, il y a des choix vraiment difficiles auxquels on fait face pis aussi des choses que nous n'avons pas eu le choix de faire face » (répondant EI3). Les

employés issus de l'immigration ont le sentiment que le management interculturel est un style de gestion important à intégrer partout dans les environnements de travail « j'aimerais voir quelqu'un issu d'une communauté hors euh, Canada réussir, pourquoi ? Parce que cela va me donner l'opportunité d'aspirer à réussir » (répondant EI3), comme le témoigne aussi un autre répondant « I think we need to be open and have the opportunity to work with people from different wether is cultural background, educational backgrounds, work backgrounds, because this allows to be open more minds⁶ » (répondant EI5).

De plus, les employés issus de l'immigration mettent l'accent à avoir et obtenir une meilleure compréhension, mais aussi communication dans leur environnement de travail « oui parce que parfois quand les gens ont une autre culture, parfois on voit des choses, mais on te demande pas, tu vois, ils voient des choses, mais ils laissent passer tu vois. Donc il faut avoir une meilleure communication » (répondant EI2).

Pour résumer cette synthèse sur les résultats des employés issus de l'immigration, en général ils sont satisfaits de travailler dans les organisations publiques canadiennes et parfois même heureux de pouvoir travailler avec d'autres cultures « si tu venais sur notre plancher mettons, c'est vraiment je dirai c'est comme le Canada. Y a vraiment des gens de partout, partout » (répondant EI1), vision supportée par « tout est bien pris en compte,

⁶ On notera que certains répondants étaient anglophones et dans l'optique de ne pas changer le sens de leurs propos, les citations originales ont été introduites, sans aucune traduction.

pis on a pas de conflits, ou bien d'autres effets néfastes on va dire, on est toutes des personnes qui viennent d'ailleurs » (répondant EI4), et s'y sentent bien « c'est un beau milieu je trouve, c'est pour cela que je ne veux pas quitter là-bas » (répondant EI1).

Employés nés au Canada

Dans la mesure générale, les employés nés au Canada montrent que l'intégration des différentes cultures au sein de leurs environnements professionnels nécessite encore du développement et de la compréhension « en fait je trouve qu'en ce moment c'est vraiment, comme ma pensée, la gestion interculturelle en ce moment c'est vraiment pas quelque chose qui est implémenté dans mon milieu de travail » (répondant EC1), ou comme souligné « le management interculturel, c'est un concept assez intéressant, chez nous parce qu'il semble avoir si je me permets d'avancer ces propos, je vais avec ce que j'ai observé, on semble avoir un management qui n'est pas interculturel du tout, ou très peu si je peux dire » (répondant EC4).

Ce manque de connaissance, de compréhension sur les diversités culturelles est un enjeu de taille « fait qu'honnêtement, c'est pas facile de travailler avec certains, en plus, si on n'arrive pas à comprendre pourquoi ils se frustrant, ça aide pas t'sais » (répondant EC3).

Cependant, les employés canadiens, bien qu'ouverts à travailler avec diverses cultures « if they are in term of multiculturalism, if they are, there are a way to do something that better that I am currently doing it, I am always favor being tools to improve it » (répondant EC5),

n'ont pas forcément les connaissances ou les outils nécessaires pour grandir avec « ça me crée une frustration pis en même temps je me dis, et si c'était moi, je voudrais qu'on m'inclue. Mais est-ce que cela peut générer des tensions, bein définitivement ! » (répondant EC3).

Bien que certains employés nés au Canada soient confortables de travailler avec différentes cultures « t'sais on a tellement des perceptions différentes, des points de vue différents, tout le monde amène quelque chose de différent à la table, en tout cas je trouve cela super, c'est vraiment super » (répondant EC1), on comprend un besoin d'avoir des outils, des connaissances sur la gestion du travail avec les différentes cultures, afin d'éviter les préjugés qui ressortent « mais pas tout le monde semble avoir la même facilité que moi à interagir avec quelqu'un de différent, peu importe d'où il vient, peu importe sa langue, peu importe la couleur de peau. Mais cela dit, est-ce que cela veut dire qu'il y a zéro préjugé, absolument pas » (répondant EC4).

Gestionnaires

La synthèse des résultats des gestionnaires est assez particulière. En effet, l'idée de travailler avec des employés issus de l'immigration est bien intégrée « je ne vois pas qu'il y a une différence entre les gens qui viennent d'autres pays dans mon équipe pis nous, les gens qui sont nés au Québec » (répondant G4) et met l'emphase sur le management interculturel « je pense qu'il faut donc le mettre en place pour établir la communication et

la confiance avec les employés, et surtout ceux qui sont d'autres cultures » (répondant G3).

Cependant, on ressent quand même le besoin d'avoir des outils afin d'aider l'harmonie avec la diversité culturelle « j'aimerais dire que les instruments sont connus et sont appliqués. Mais ils sont méconnus et ne sont pas souvent appliqués, et pourtant ils sont essentiels » (répondant G5).

En général, on constate une ouverture à travailler avec des diversités culturelles différentes « you know I'm very lucky I do have a multicultural team it makes us a very strong team will be cultural and multi-generational there like different ages you know and very different backgrounds and different cultures » (répondant G1). Néanmoins, malgré une ouverture d'esprit, les préjugés restent encore le maillon faible à travailler « être à l'aise dans la gestion d'une équipe multiculturelle ? J'aimerais cela dire oui à 100 %, mais non, mais avec certaines nationalités particulières, je pense que j'aurais plus de difficulté » (répondant G3).

On constate qu'afin de supporter une harmonie de travail avec les employés de tous les milieux, tant issus de l'immigration ou canadiens, les gestionnaires témoignent également d'une faculté d'adaptation assez prononcée :

Je m'adapte à chaque personne, car chaque personne est individuelle. Euh, tu ne peux pas gérer... tu gères une équipe de la même façon, c'est-à-dire que le résultat doit être le même, c'est-à-dire que si tu veux les amener quelque part c'est là que tu les amènes. Par contre, la façon dont tu les amènes vers ce point-là doit être différente, d'une personne à l'autre (répondant G2).

Le management interculturel est un besoin qui permettra d'aider la gestion des conflits, car la communication entre employés est importante, particulièrement lorsqu'il s'agit de cultures différentes « c'est pas une question de régler le conflit, c'est une question que les gens qui sont en conflit parlent pour qu'ils puissent régler leur propre conflit, mais c'est toujours un gros défi » (répondant G5).

Cela étant dit, la nécessité est soulignée de développer le management interculturel pour aider à mieux supporter les équipes d'employés multiculturels entre eux « je pense que c'est important, parce que je suis pas certaine que c'est tous les gestionnaires qui prennent cela en considération quand ils gèrent une équipe pis même moi, en ayant maintenant une équipe, c'est un sujet auquel j'avais pas pensé avant » (répondant G3).

Au vu de ce qui précède, on comprend le besoin d'intégrer le management interculturel dans les organisations publiques canadiennes afin de faciliter la connaissance et la communication, mais aussi, d'être ouverts et objectifs sur les biais inconscients qui amènent des préjugés.

Pour développer plus en profondeur l'essence de cette synthèse des résultats, la prochaine section de ce mémoire va mettre l'emphase sur l'analyse de chaque dimension culturelle d'Hofstede et al. (2010) liée au monde qui y est relatif de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). En effet, comme indiqué dans le chapitre III présentant les cadres théoriques, l'idée profonde de la tentative d'arrimage en répondant à la question spécifique de recherche, serait d'atténuer les limites de la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede en la fusionnant avec la théorie de la Justification. L'objectif serait d'essayer d'en faire ressortir un côté moins rigide, mais également, cela pourrait apporter un regard plus structuré et moins critique sur les mondes de la théorie de la Justification. Également, comme présenté dans le chapitre III, il est apparu de manière intuitive qu'en supportant les dimensions culturelles prédominantes dans les organisations culturelles canadiennes et les défis qui s'y rapportent, en les arrimant avec les mondes de la théorie de la Justification, on pourrait essayer de faire ressortir les enjeux existant afin d'améliorer les relations interculturelles entre les employés.

Dès lors, comme expliquée, la partie suivante présente les résultats établis par les analyses des données avec une dimension spécifique dans un premier temps suivie de l'analyse avec le monde correspondant selon le cadre théorique présenté dans le chapitre III. Par la suite, une synthèse de l'arrimage de chaque dimension-monde sera présentée.

Analyses selon les dimensions culturelles et les mondes

Analyse selon la dimension de la distance hiérarchique

L'acceptance de l'inégalité, somme toute est en deux mots la définition ici des questions posées pour faire ressortir la dimension de la distance hiérarchique. Comme Hofstede l'indique, « *toutes les nations se distinguent de la façon dont elles abordent la question de l'inégalité* » (Hofstede et al., 2010 p. 83). En fait, il y a plusieurs liens directs à l'acceptation de l'inégalité dans les cultures. On a vu quelques chapitres avant, le lien direct avec le niveau du PIB d'un pays et son lien à accepter la puissance hiérarchique. Ceci est amplifié si la religion est prédominante dans la culture du pays.

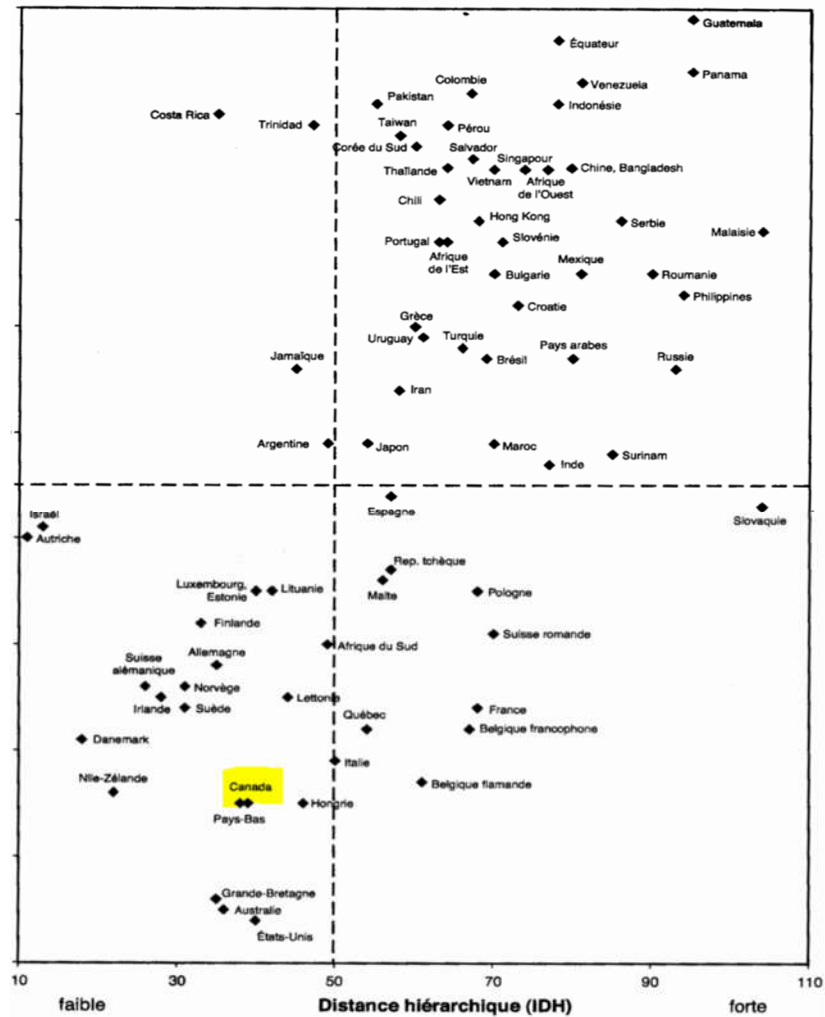
On comprend que les décisions prises par la direction ne doivent pas être discutées « je peux pas par exemple aller par-dessus mon directeur pour aller parler au DG » (répondant EI1), ni même essayer de les questionner « quand la porte, enfin avant la pandémie, était fermée bein je retournais à ma place sans insister » (répondant EI4). Dans la gestion des conflits, les décisions hiérarchiques prises ne répondent pas souvent aux besoins « some conflicts don't ever get resolves and some people just don't talk each other » (répondant EC5), et apparaisse un sentiment de frustration face à ces inégalités « comme si son temps était plus valorisé que le mien » (répondant EC4). Si certains individus sont enclins à accepter la hiérarchie telle qu'elle est dictée « une partie de mon équipe est très hiérarchique, donc la chaîne de communication hiérarchique est très claire » (répondant G5), d'autres ont plus d'attente sur les décisions hiérarchiques « on a encore des défis, on a encore du chemin à faire » (répondant EI3), ou sur leurs efficiences

« je pense que dans le gouvernement c'est vraiment compliqué des fois, il y a beaucoup de diplomatie dans le gouvernement » (répondant EC2) ou sa reconnaissance directe n'est pas totalement reconnue « donc je ne vois pas pourquoi je devrais absolument m'abaisser et moi-même me diminuer » (répondant G3).

De façon antagoniste, si les employés nés au Canada n'ont pas montré que les décisions hiérarchiques prises répondaient à leurs besoins « les problèmes ne sont pas gérés » (répondant EC2) ou que la distance hiérarchique était présente « I don't feel like we have a big hierarchy in my team going to work of the practitioners as well we don't see my role than very powerful » (répondant G1), les employés issus de l'immigration respectent le plus souvent les décisions hiérarchiques « you know, you don't go directly to see your ADM and say hey hello how are you I have a little question for you » (répondant EI5), comme supporté « je trouve que dans le milieu du travail, oui il faut respecter chacun avec son poste » (répondant EI2).

Le tableau 6 appuie bien les résultats des entretiens. On peut y voir que le Canada se positionne dans un indice assez faible concernant la dimension face à la distance hiérarchique.

Tableau 6: représente l'indice des pays face à la dimension de la hiérarchie selon Hofstede et al. (2010 p. 129)



Analyse selon le monde domestique

On peut décrire le monde domestique comme le monde se rapportant aux relations familiales, amicales et traditionnelles « c'est vrai dans ma culture on met l'accent beaucoup sur le respect, le grand frère, oncle, tante, il y a beaucoup de respect hiérarchique » (répondant EI2). Dans le monde domestique, les auteurs appuient la régularité de la tradition, de la hiérarchie « la communication se fait de façon hiérarchique.

Moi je communique principalement avec les gestionnaires de section, les gestionnaires de sections communiquent avec leurs équipes » (répondant G5). En effet, c'est cette référence à la hiérarchie qui est établie entre les individus qui est omniprésente dans le management. D'une manière figurée, on se rattache à « *l'être supérieur, souvent à l'image du père* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 207), à chaque fois qu'on met l'accent sur les relations interpersonnelles également.

Dans la gestion des personnes, le sentiment de confiance doit être réciproque, mais cela n'est pas toujours le cas « effectivement la hiérarchie est très prédominante et puis cela pourrait être mieux, surtout compte tenu que comme certains des gestionnaires sont jeunes, tu t'attendrais peut-être pas nécessairement à ce genre de modèle-la » (répondant EC1) et cela rend difficile la communication par le même biais « on frappe un mur quand on veut accéder à la gestion » (répondant EC4).

Les résultats sous le monde domestique indiquent que les fonctionnaires issus de l'immigration ne discutent pas les décisions hiérarchiques « la structure organisationnelle dans notre secteur est faite ainsi, ok. Donc, oui il faut respecter la hiérarchie c'est normal sur ce point-là » (répondant EI1), les gestionnaires également sont respectueux à l'égard de la hiérarchie et la plupart du temps, se sentent bien avec « je pense qu'on a une très bonne communication où l'on a des rencontres hebdomadaires, où on s'assure que les gestionnaires communiquent avec leurs employés » (répondant G5). Par contre, certains employés nés au Canada sont plus questionnables sur la hiérarchie de leur organisation

« tu sais on dirait qu'ils contrôlent un peu l'information dans ce sens-là, on ne se sent pas nécessairement comme en confiance » (répondant EC5).

Essai sur l'arrimage de la dimension de la distance hiérarchique et du monde domestique

L'arrimage de la dimension de la distance hiérarchique avec le monde domestique présente un pourcentage assez intéressant. Ce pourcentage provient de l'encodage des extraits codés avec un monde et une dimension spécifique, dans le cas présent, le pourcentage ressorti entre l'encodage des extraits de la dimension de la distance hiérarchique et du monde domestique. La concordance affichée dans la figure 2 témoigne chez les employés issus de l'immigration et les gestionnaires un respect plus prononcé pour les autorités supérieures et leurs décisions. On constate que les employés canadiens sont moins enclins à accepter la hiérarchie et serait facilement plus critiques.

Du pourcentage ressorti pour l'arrimage, il est intéressant de constater que les employés issus de l'immigration soutiennent presque sans conteste un dévouement à leur hiérarchie. La possibilité des origines latines des répondants issus de l'immigration supporte cette emphase. En effet, comme on l'a découvert, la dimension de la distance hiérarchique supporte un lien direct avec l'autorité paternelle et la religion. Les pays où la religion est fortement ancrée dans la société seront plus enclins à accepter les décisions hiérarchiques sans les contester.

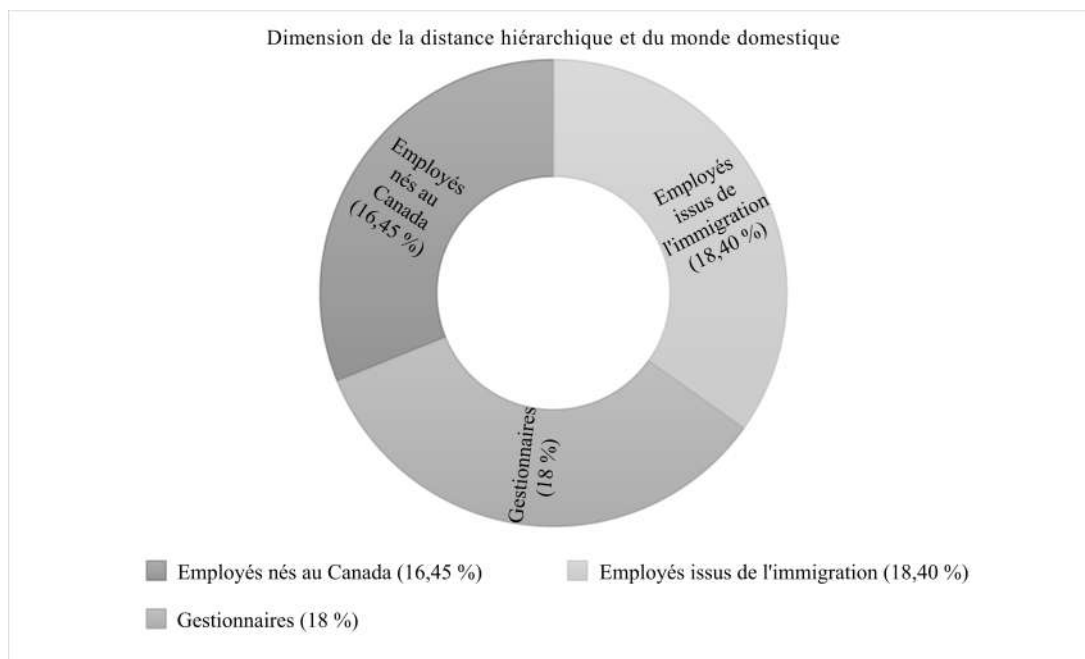


Figure 2 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de la hiérarchie et du monde domestique

Le tableau 7 présente les différences majeures entre les sociétés à faible et forte distance hiérarchique. Comme on a pu le constater sur le tableau 6, le Canada est situé comme étant à faible distance hiérarchique. Cela se retranscrit également par les réponses des répondants qui sont employés nés au Canada.

Tableau 7 : différences entre les sociétés ayant une faible ou une forte distance hiérarchique selon Hofstede

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
Dans les organisations, la hiérarchie est synonyme d'inégalité des rôles à des fins pratiques	Dans les organisations, la hiérarchie reflète l'inégalité existentielle entre la base et le sommet
La décentralisation est très prisée	La centralisation est très prisée
Moins d'agents de maîtrise	Davantage d'agents de maîtrise
Faibles différences dans l'échelle salariale entre la base et le sommet de l'organisation	Grandes différences dans l'échelle salariale entre la base et le sommet de l'organisation
Les cadres dirigeants s'appuient sur leur propre expérience et sur celle de leurs subordonnés	Les cadres dirigeants s'appuient sur des supérieurs et sur des règles formelles
Le patron idéal est un démocrate ingénieux	Le patron idéal est un autocrate bienveillant et bon-père
Les relations subordonné-supérieur sont pragmatiques	Les relations supérieur-subordonné sont affectives
Les privilèges et les symboles de prestige sont mal perçus	Les privilèges et les symboles de prestige sont légitimes et appréciés
Le travail manuel jouit du même statut que le travail administratif	Les cols blancs ont plus de valeur que les cols bleus

Source : reproduction du tableau présenté dans Hofstede et al. (2010 p. 99)

Boltanski et Thévenot (1991 p. 359) proposent qu'il soit important d'épouser la volonté et les actions des hommes en acceptant la hiérarchie selon la situation ou la pédagogie, comme le lien d'un maître à son apprenti ou la mobilisation lancée par un appel au peuple. Selon les cas de figure introduits, il faut garder une réserve face aux décisions prises par la haute gestion. En management interculturel, on pourrait suivre la vision des sociologues en tenant compte de la situation engendrée. Cependant, toutes théories en management ne peuvent, dans ce cas-ci, aller à l'encontre de valeurs culturelles profondes en lien avec l'autorité paternelle, voire religieuse, qui ont été inculquées dès le plus jeune âge.

Analyse selon la dimension de l'individualisme et du collectivisme

Dans toutes les cultures actives professionnellement, tout employé est censé agir comme un « *homo economicus* », donc comme une personne ayant des besoins économiques et psychologiques définis. Association intéressante, Hofstede et al. (2010 p. 128) indiquent que les « *pays qui sont fortement respectueux de la distance hiérarchique* » ont également une tendance à être plus collectivistes. Dans les dimensions de l'individualisme et du collectivisme, la distinction entre une culture individualiste, sera que « *l'homo economicus* » mettra l'emphase sur ses propres besoins, tandis que dans la culture collective, « *l'individu agira selon l'intérêt de son endogroupe⁷, qui peut ne pas coïncider avec son propre intérêt* » (Hofstede et al., 2010 p.147).

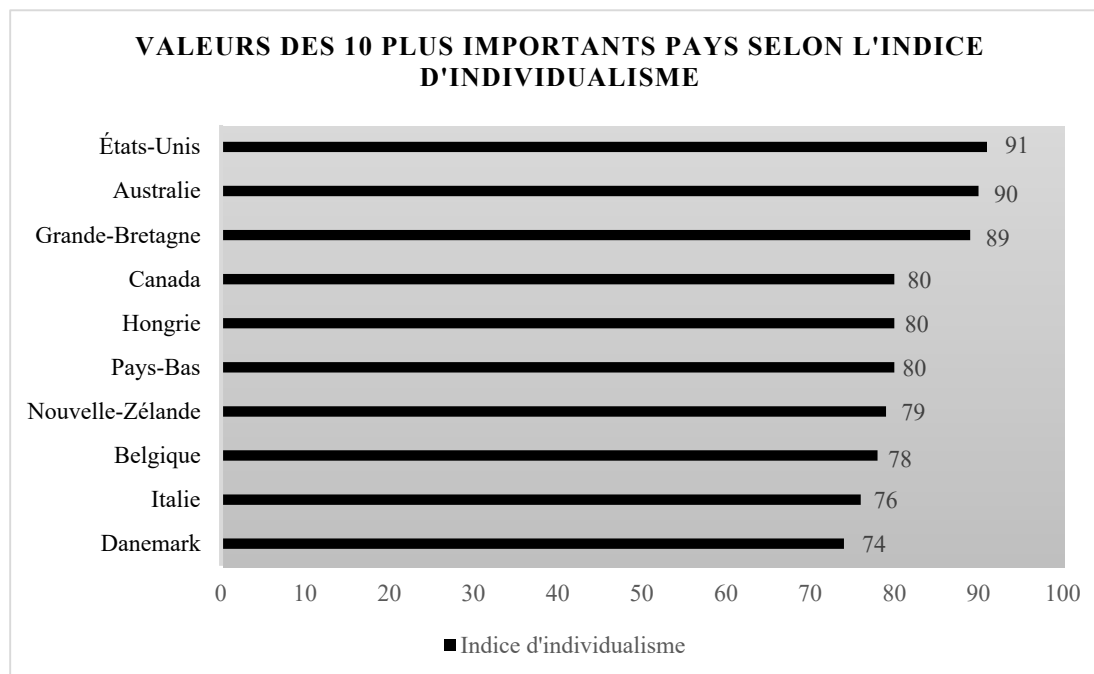
Les résultats présentent que l'emphase dans les organisations publiques canadiennes, se situe vers l'entraide « *the team is very collectivist, everybody wants the result from the all team, not just for you or not just for analysts* » (répondant G1). Même si on travaille de manière individuelle, l'objectif est de fournir un produit collectif « *en fait en bout de ligne, toutes les actions individuelles qu'on fait c'est cela qui crée un document qui est pour approbation* » (répondant EC1). Peu importe les enjeux ou les objectifs établis, c'est l'union qui est toute puissante « *l'équipe ensemble se reconnaît solidaire de ces succès* » (répondant EC4), peu importe si on est gestionnaire, « *je suis évaluée comme gestionnaire*

⁷ Un endogroupe fait référence à ce que l'individu perçoit intuitivement comme « nous ». Ce terme réunit l'ensemble des personnes avec qui l'individu aime s'identifier et avec qui il apprécie interagir. Un individu peut se montrer plus indulgent à l'égard des membres de son endogroupe, tant en termes de préjugés que de croyances (Hofstede et al., 2010 p. 28).

sur les résultats de mon équipe, donc il faut absolument que les objectifs de l'équipe au grand complet soient basés sur les résultats de l'équipe » (répondant G5), que l'on soit issu du processus d'immigration « je pense que fondamentalement nous voulons tous sentir qu'on appartient à la même famille, des fois les gens par peur, ne veulent pas poser des gestes qui amènent cela, mais pour moi cela fait partie des choses fondamentales » (répondant EI3), ou comme « c'est très collectif, c'est l'équipe ensemble qui fait le travail et pis, l'exemple qui illustre cela, c'est qu'on donne des prix à l'équipe, c'est vraiment, c'est très rare que je voie que l'on donne des prix individuels » (répondant EI1), ou que l'on soit employé né au Canada « le type de travail se prête plus à des projets d'équipe, chacune fait sa part, oui, mais pour finaliser un ensemble, donc ouais c'est plus au niveau de l'équipe » (répondant EC3).

Comme on peut le remarquer, dans la majorité des entretiens, le côté collectiviste de la dimension aux employés des organisations publiques canadiennes est omniprésent. Ceci est très intéressant étant donné que le Canada est un pays qui, selon les recherches, affiche un indice individualiste fort, mais comme l'indiquent Hofstede et al. (2010 p. 131) ce penchant pour le collectivisme est dû par « *le facteur de la profession* ». On comprend que le travail au sein des organisations publiques est un travail d'équipe, et que l'attitude individuelle ne peut pas amener la réalisation et la finalisation des projets finaux.

Tableau 8 : représente le classement des pays face à la dimension de l'individualisme et du collectivisme selon Hofstede et al. (2010 p. 118)



Analyse selon le monde civique

Dans la théorie de la Justification, le monde civique est caractérisé par l'omniprésence des regroupements collectifs sur des individus afin de surmonter les situations. Par ailleurs, le monde civique est également celui de l'appareil de l'état, des syndicats, de la démocratie, des lois, etc. Il est à noter que dans cette recherche, c'est principalement le volet touchant le côté collectif qui est ressorti des données. Les valeurs importantes révélées sont celles de la solidarité, de l'équité et du collectif. En effet, on peut présenter le monde civique, comme un environnement de groupe, où l'union fait la force, d'où une importance d'attachement, d'union (Boltanski & Thévenot, 1991)

Les différences des individus sont identifiées à l'image de la conscience collective et les rendent plus performant « I think it's essential it's good for teams do you want any teams with different strengths is it should be a barrier at all, because even within the culture you have so many differences right » (répondant G1). La puissance du collectif devient une sorte de règle « c'est un truc collectif, parce que tout le monde fait une partie » (répondant EC2), l'équipe, le groupe est le centre « on est une équipe, on a travaillé sur le même projet tu comprends » (répondant EI1).

Dans le monde civique, l'individu ne fonctionne pas seul et cela lui donne la conscience, la volonté de s'organiser afin de surmonter les épreuves « parce que pour moi, ce à quoi je m'identifie beaucoup, c'est cet aspect collectif là au niveau de la réussite, mais aussi au niveau des échecs des fois pour tout ce qui est des initiatives et des projets que l'on exécute ensemble » (répondant EC4). Dès lors, on s'attend à ce que chaque individu incarne le consensus et fonctionne en harmonie avec le groupe :

Une de mes employées était de confession musulmane, j'ai commencé à parler avec elle pis on a eu un enjeu à un moment donné avec la salle de prière, qui n'était pas une grande importance pour notre gestionnaire sénior. Mais en jasant avec elle je me suis aperçue que c'était essentiel pour elle d'avoir cet accès-là. Rapidement, on a travaillé ensemble, on a consulté la gestion supérieure et on a pu avoir un espace pour qu'elle puisse être bien avec elle-même (répondant G5)

L'identification de l'équipe en tant que telle ressort dans presque tous les entretiens. On agit comme une entité de groupe « le résultat en bout de ligne est le même, la personne travaille, elle fait ses fonctions pis ça va bien, t'sais on est gagnant » (répondant EC2), où

l'on concentre la force collective autour d'objectifs, de projets communs « because you don't have choice, we have to publish, we have to table the documents and you don't need to put blame on people. You don't need to put blame on people you get it done » (répondant EI5).

Essai sur l'arrimage de la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique

L'arrimage de la dimension de l'individualisme et du collectivisme avec le monde civique affiche un bon pourcentage chez les employés issus de l'immigration et les gestionnaires lors de l'encodage de la dimension et du monde. Les employés canadiens témoignent d'un fort pourcentage également, mais un peu en dessous des deux autres catégories. Sans aucun doute, un sentiment de collectivité, un esprit d'équipe entier se définit chez tous les répondants, tel que le présente la figure 3. Comme on l'a constaté, ce sentiment de collectivité est assez étonnant pour un pays tel que le Canada, qui se situe sur un indice fort d'individualisme.

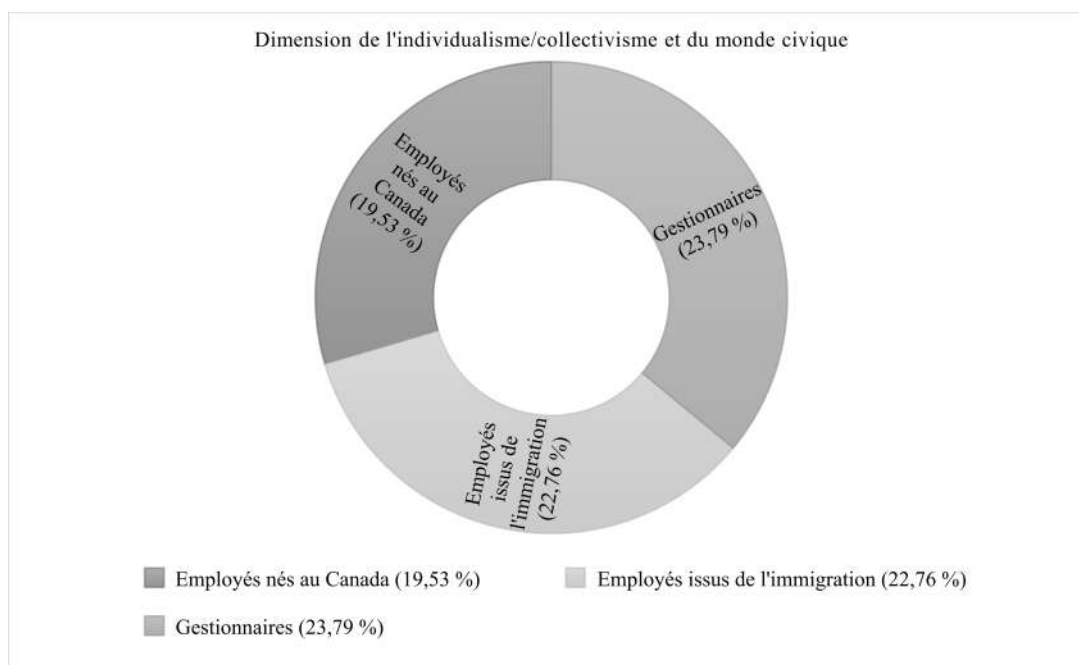


Figure 3 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique

En management interculturel ce résultat est positif. En effet, on se rappelle le fort indice individualiste du Canada (tableau 8), dans ce cas et comme Hofstede et al. (2010) l'avaient présenté, ce penchant pour le collectivisme est certainement dû par les tâches en lien avec la profession de fonctionnaire. Habituellement, dans les sociétés individualistes, les employés agissent la plupart du temps dans leurs propres intérêts et leur travail est souvent organisé pour que cet intérêt coïncide avec celui de leur employeur. A contrario, dans les sociétés collectivistes, les employeurs engagent des employés qui s'identifient à un endogroupe et non comme individus uniquement. Qui plus est, dans les sociétés individuelles telles que le Canada, le management est un management d'individus et les employés sont souvent motivés à titre personnel en s'attendant à recevoir des bonus ou des primes en lien avec leurs résultats obtenus. Par ailleurs, Hofstede et al. (2010)

précisent que les techniques de management appliquées dans les pays à fort indice individuel reposent sur des hypothèses culturelles qui normalement ne peuvent pas être intégrées dans les cultures collectivistes. Habituellement, les sociétés individualistes prennent appui sur le fait que le « *travail est censé prévaloir sur toute relation personnelle* » et dans les sociétés collectivistes que « *la relation personnelle prévaut sur le travail* » (Hofstede et al., 2010 p. 151). Il apparaît ici, dans cet échantillonnage de répondants, qu'une identité d'endogroupe est très fortement ressentie. Dès lors, ce désir de travailler en équipe afin d'arriver aux objectifs communs encourage l'intégration des diversités culturelles au travail et supporte une richesse d'expérience et d'efficience malgré les différences.

Le tableau ci-dessous décrit les différences majeures au travail entre les sociétés collectivistes et individualistes :

Tableau 9 : *différences majeures entre les sociétés collectivistes et individualistes selon Hofstede*

Collectiviste	Individualiste
Les diplômes permettent d'accéder à un groupe dont le statut social est supérieur.	Les diplômes augmentent la valeur économique et/ou le respect de soi.
La décentralisation est très prisée.	La centralisation est très prisée.
Mobilité professionnelle plus faible.	Mobilité professionnelle plus élevée.
Les employés sont membres d'endogroupes et agissent dans l'intérêt de leurs endogroupes.	Les employés sont des « individus économiques » qui agissent dans l'intérêt de l'employeur à condition qu'il coïncide avec le leur.
La relation employeur-employé est fondamentalement morale, à l'image des liens familiaux.	La relation employeur-employé est un contrat entre deux parties dans le cadre d'un marché du travail.
Le patron idéal est un démocrate ingénieux.	Le patron idéal est un autocrate bienveillant et bon-père.
La direction est une gestion des groupes.	La direction est la gestion des individus.

Source : reproduction du tableau présenté dans Hofstede et al. (2010 p. 152)

Analyse selon la dimension de la masculinité et de la féminité

Cette dimension a soulevé un biais cognitif direct dès le début. Lors des entretiens, la majorité des répondants ont fait l'amalgame avec la situation des femmes dans leurs environnements de travail. Cela s'explique de manière historique, car « *le management est un concept anglo-saxon développé par les cultures masculines britanniques et américaines* » (Hofstede et al., 2010 p. 201). Cela amène une perception de la vision masculine, où la production, la performance prime sur la vision féminine, où l'humain est plus important. Ce côté historique et lien anglo-saxon, aide à noter que les théories en management sont généralement masculines. Cependant, ces deux points de la dimension sont nécessaires pour la réussite d'une entreprise, mais l'équilibre entre ces deux points n'est pas le même dans les cultures masculines et féminines (Hofstede et al., 2010).

De plus, il pourrait ressortir une certaine confusion sur le fait que si les fonctionnaires des organisations publiques canadiennes soutiennent une mentalité de travail collectif dans leurs fonctions comme on l'a vu précédemment avec l'analyste de la dimension du collectivisme et de l'individualisme, ces derniers témoignent également d'un sentiment de compétition et de course à la performance entre eux. En effet, selon les réponses données sur la question de la course à la performance, liée aux dimensions masculines versus féminines, ont toutes soutenues, sans équivoque, cette emphase à la performance « ouais, une course à la performance, oui, définitivement » (répondant EC1), on retient le besoin de briller « c'est bien cela, on parle d'une dimension de masculinité. On en est bien sûr et avec ce que je vous ai expliqué sur les délais, les pressions, les

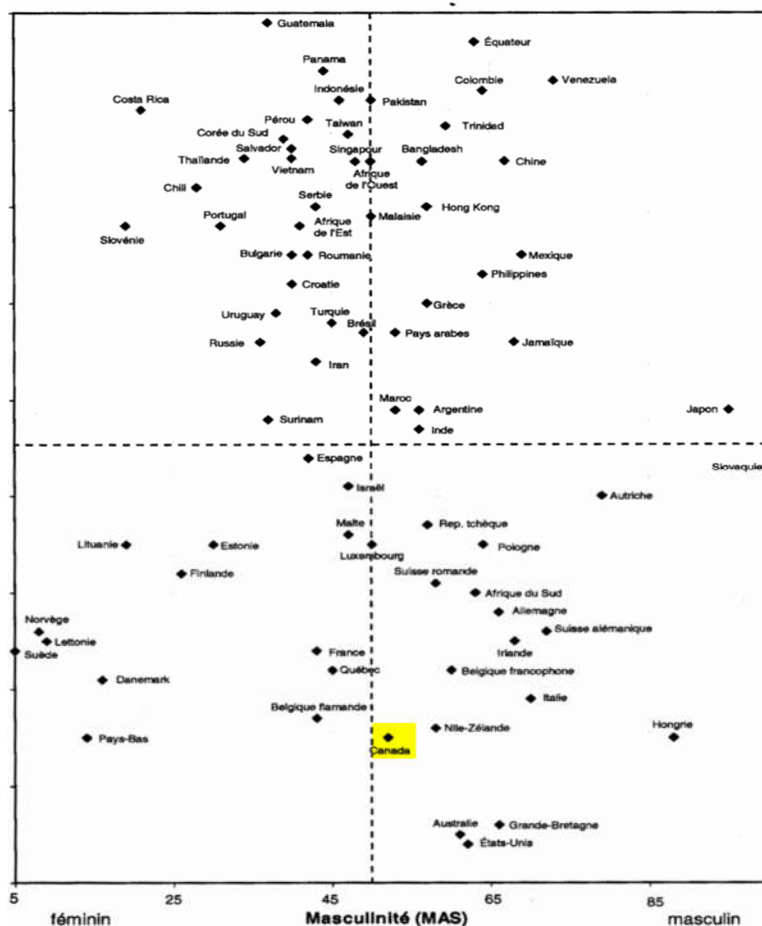
urgences, sur le besoin de plaire à la haute gestion, on voit vraiment cet aspect-là » (répondant EC4). Par ailleurs cela témoigne aussi ce besoin de mettre les résultats avant de prendre en considération les humains « t'sais ils vont pas chercher si la personne est bien, si c'est correct qu'elle travaille des heures supplémentaires » (répondant EC1), dire supportés par « je veux dire les problèmes humains t'as pas le droit d'en avoir des fois, à long terme c'est un peu blessant je pense, surtout, quand tu travailles fort » (répondant EI2). De manière générale, la dimension de la masculinité est proprement présente dans l'environnement professionnel de tous les répondants « au niveau de la direction générale, tu sais pour eux c'est : on est ici pour « *get n'done* ». L'angle humain, je dirais que c'est moins important à ce que je peux voir pour ces personnes-là » (répondant EC5).

Comme indiqué ci-dessus, cette question sur la dimension de la masculinité et de la féminité a montré un biais cognitif qui a fait ressortir le lien avec la place des femmes dans les environnements de travail. Cette dimension laisse témoigner que pour les femmes force est de constater la présence du plafond de verre dans les organisations publiques canadiennes :

Ça me peine de le dire ainsi, mais c'est déjà pas facile, pour les femmes, pour les personnes justement qui, s'identifient autrement que par le sexe masculin. Pis bien sûr j'inclus là-dedans toutes les analyses et tendances du genre qui sont non binaires. Alors, imaginez-vous si le côté classique féminin y trouve problème, ce qu'il peut arriver avec tout ce qui est extérieur de la version traditionnelle ? Je pourrais dire, et je sais ici que j'ai l'anonymat, la confidentialité aussi, mais ouf se serait pas facile pour eux (répondant EC4)

On constate que la dimension masculine est bien présente, mais cela n'est pas surprenant. Afin d'aider à le visualiser, on peut se reporter au tableau 10. Comme on peut le voir, le Canada est situé dans un degré fort en termes de dimension masculine. En effet, il faut tenir compte que l'on est en Amérique du Nord et que l'on est soumis à l'influence anglo-saxonne, comme le témoignent les réponses obtenues des répondants. De plus, il est à indiquer que l'échantillonnage des employés issus de l'immigration ne comprenait pas de personne provenant de pays à fort indice culturel féminin, tel que les pays de Scandinavie.

Tableau 10 : représente le classement des pays face à la dimension de la masculinité et de la féminité selon Hofstede et al. (2010 p. 178)



Par ailleurs, afin de mieux expliquer la confusion sur la distinction qui pourrait ressortir entre la dimension de la masculinité et de la féminité avec la dimension de l'individualisme et du collectivisme, la tendance en management interculturel est souvent de classer « *les objectifs féminins comme collectivistes alors que les objectifs masculins seraient individualistes* » (Hofstede et al., 2010 p. 176). Cependant, la réalité qui s'affiche est que la dimension de la masculinité et de la féminité est indépendante de la dimension de l'individualisme et du collectivisme. La différence se définit par le fait que la dimension de l'individualisme et du collectivisme s'appuie sur le « je » par opposition au « nous », l'indépendance contre la dépendance des endogroupes.

Quant à la dimension de la masculinité et de la féminité, cette dimension supporte la prédominance de l'égo par opposition à la relation avec autrui, faisant abstraction des relations de groupes. Comme Hofstede et al. (2010) l'indiquent, les sociétés collectivistes associent les relations comme étant fondamentalement déterminées par des attachements entre groupes, et non par des valeurs féminines. Pour supporter cette explication, Hofstede donne l'exemple suivant : « *dans la bible, le bon samaritain catholique venant en aide à un juif dans le besoin – à un individu appartenant à un autre groupe ethnique – est une illustration des valeurs féminines et non des valeurs collectives* » (Hofstede et al., 2010 p. 179).

Analyse selon le monde marchand

Le monde marchand est un environnement où on encourage la poursuite des intérêts privés, des comportements opportunistes. La vision capitaliste de ce monde encourage la concurrence amenant la profitabilité et l'enrichissement, comme dans le domaine des affaires. On souligne, dans ce monde, l'attrance de la compétition des individus qui en définit les règles de l'égo. Dans le domaine du management, le monde marchand peut supporter que l'intérêt personnel soit le leitmotiv des individus, supportant le propre de leur égo en obtenant des promotions (Boltanski & Thévenot, 1991).

Les employés sont en quête de la satisfaction de leurs égos et de la réussite « I do, personally I feel yes there is a lot of competition, among co-workers, because not everybody gets promoted at the same time or after performing the same tasks » (répondant EC5). Il leur faut réussir, obtenir le succès et vivre la compétition, voire encourager les attitudes opportunistes « j'ai l'impression que ces membres-là sont très compétitifs, mais font pas forcément du travail de qualité » (répondant EC2). Comme les auteurs le définissent, les « *individus sont en processus de compétition d'affaires, de négociations où on ne sous-estime jamais les concurrents avec qui on est en compétition* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 247). Et les témoignages le soutiennent « oui, il y a de la compétition, mais c'est pas égal. Encore une fois, il faut bien comprendre qui est dans cette perspective-là, pour qui c'est important la promotion ou la reconnaissance à tout prix » (répondant EI5). On le comprendra il faut être compétitif, il faut être concurrentiel,

il faut se démarquer, tirer profit des situations pour être considéré comme grand, donc pour être promu.

Cela montre que les environnements sont compétitifs avec une pression omniprésente. Peu importe la nature culturelle, la course à la performance et la compétition sont souvent présentes dans l'environnement des fonctionnaires pour réussir, et cela devient usant :

Tandis qu'ici et on me dit par témoignage parce que cela était avant mon arrivée, que l'atmosphère y était tout autre et que les gens n'étaient pas stressés autant. Et je veux vous dire que maintenant, pour l'avoir vu après de plus d'un an, je vois beaucoup de gens qui prennent des congés. Des congés, si je peux vous dire entre guillemets, de maladie, mais c'est pleinement à cause qu'ils ne veulent pas avoir à gérer le stress que ce travail-là leur font vivre (répondant EC4)

Tel que l'on peut le constater, l'arrimage de la dimension de la masculinité versus la féminité et le monde marchand est assez concordant. De plus, on comprend que peu importe l'origine des employés, tous constatent la présence d'une course à la performance, d'une compétition afin d'afficher son succès et d'envisager des promotions.

Essai sur l'arrimage de la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand

Lors du processus d'arrimage de la dimension de la masculinité et de la féminité avec le monde marchand, un pourcentage assez fort lors de la concordance s'est affiché chez les employés issus de l'immigration ainsi que chez les employés canadiens. L'encodage a été effectué avec les mots-clefs qui ressortent dans chaque dimension et monde arrimés

permettant d'indiquer le pourcentage de concordance entre eux afin d'appuyer une possibilité d'arrimage.

Du pourcentage ressorti pour l'arrimage de la dimension de la masculinité et de la féminité avec le monde marchand, il est évident que les employés ressentent cette course à la performance qui résulte dans les deux cadres théoriques. De plus, on notera également que les gestionnaires semblent moins affectés par ce besoin de performance, comme représenté dans la figure 4.

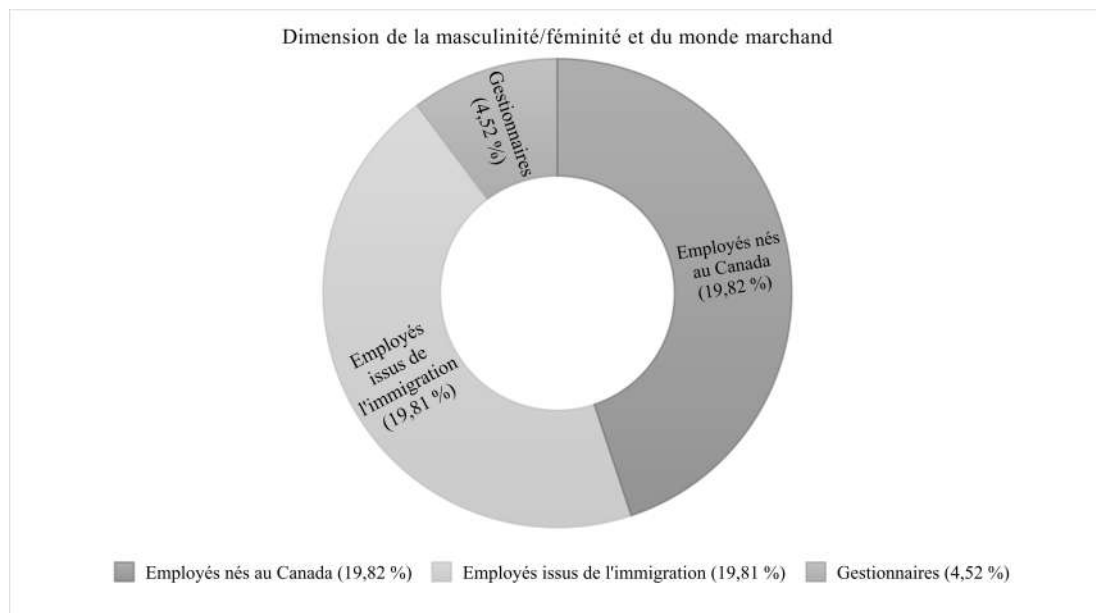


Figure 4 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand

Les ressentis face à la course à la performance, à la compétition et à la pression du succès sont très égaux entre les employés issus de l'immigration et les employés nés au Canada. Cela met en évidence que la dimension de la masculinité (monde marchand) est bien l'environnement de travail des organisations publiques canadiennes sans interface avec

les valeurs culturelles des employés. Si chaque employé peut être à la fois de dimension féminine et masculine, la culture d'un pays est principalement l'une ou l'autre. Pour le Canada, la majorité des individus a des valeurs masculines, amenant ceux ayant des valeurs féminines en minorité.

Les progrès établis dans les environnements de travail témoignent que les tendances passées en management ne sont plus pertinentes. La dualité de la dimension de la masculinité et du monde marchand indique qu'il est temps d'adapter un style de management s'appuyant sur les objectifs humains, comme cela est défini par les individus dans les sociétés. On comprend que l'emphase en management interculturel se situerait plus à mettre en avant le côté féminin de la dimension de la masculinité et de la féminité, qui pourrait améliorer la gestion interculturelle en reconnaissant que les pressions ressorties du côté masculin de la dimension et le principe supérieur commun du monde marchand sont des invitations aux préjugés et aux discriminations.

En effet, il est constaté que les différences de masculinité et de féminité entre les personnes issues de l'immigration peuvent créer des problèmes spécifiques d'adaptation par les cultures concernées, car « *les immigrants adultes ne sont pas très souples pour échanger leurs valeurs culturelles contre celles du pays d'accueil, au mieux ils feront de petites concessions* » (Hofstede et al., 2010 p. 467). De plus, dans toutes les cultures, le côté féminin du management ouvre aux femmes des possibilités plus grandes en encourageant la modestie et la solidarité.

Le tableau ci-dessous décrit quelques différences majeures au travail entre les sociétés masculines et féminines :

Tableau 11 : *différences majeures au travail entre les sociétés masculines et féminines selon Hofstede*

Masculines	Féminines
Management - <i>manège</i> : fermeté et agressivités	Management - <i>ménage</i> : intuition et consensus
Résolution des conflits par la loi du plus fort	Résolution des conflits par le compromis et la négociation
Les récompenses sont fondées sur l'équité	Les récompenses sont fondées sur l'égalité
Préférence pour les grandes organisations	Préférence pour les petites organisations
On vit pour travailler	On travaille pour vivre
On préfère gagner plus que d'avoir plus de loisirs	On préfère les loisirs à une rémunération plus importante
Un homme doit faire carrière, une femme a le choix	Faire carrière est possible pour les deux sexes
Moins de femmes dans les professions libérales	Plus de femmes dans les professions libérales
Humanisation du travail par l'enrichissement du contenu du poste occupé	Humanisation du travail par le contact et la coopération
Industrie compétitive et chimie lourde	Agriculture compétitive et industries de service

Source : reproduction du tableau présenté selon Hofstede et al. (2010 p. 205)

Analyse selon la dimension du contrôle de l'incertitude

« *Ce qui est différent est dangereux* » (Hofstede et al., 2010 p. 225), est le titre qui présente la dimension du contrôle de l'incertitude dans l'ouvrage référant. De ce titre, on peut s'en faire une perception assez intéressante. La dimension du contrôle de l'incertitude a emprunté ce « *terme de contrôle à la sociologie nord-américaine des organisations* » (Hofstede et al., 2010 p. 227). En quelque sorte, cette dimension fait ressortir la propension de l'humain que gérer l'incertitude, l'anxiété dans l'environnement du travail est une partie intégrante plus ou moins bien supportée dans toutes les cultures.

L'inquiétude se développe face aux aléas inattendus « parfois il y a certains objectifs qui sont mis de l'avant, qui sont pas aussi délimités, alors ils sont un peu flous » (répondant EC4), d'un besoin de gérer le stress du travail, de prendre conscience de la réalité de la situation sur les objectifs imposés « est-ce que c'est réaliste de penser que l'on va pouvoir tout dépenser, pis tout gérer tel que présenté, je pense qu'il y a toujours une mesure d'optimiste quand on travaille en gestion de projet » (répondant G5). Cette gestion de l'inquiétude est une caractéristique assez particulière donnant un contrôle de son environnement « c'est moi qui vais les décider en ce moment, je décide de mes objectifs et je vais en discuter avec mon gestionnaire » (répondant EI4). En effet, comme Hofstede le décrit, l'incertitude n'est pas « *seulement un sentiment personnel, mais est un sentiment partagé avec d'autres personnes de sa société culturelle, et ce sentiment se développe et s'acquiert par l'héritage culturel* » (Hofstede et al., 2010 p. 227).

D'une manière générale, les répondants trouvent les objectifs de rendement qui leur sont soumis réalistes « c'est toujours la même chose, donc, oui, pour moi c'est très facile et confortable » (répondant EI2) et n'ont que peu d'appréhension sur une impossibilité de maintenir le rendement « la haute gestion envoie les indicateurs, les objectifs de travail ministériels à atteindre, et pis les indicateurs, et pis nous on les adapte selon chaque équipe à ses employés » (répondant EI1). Cette capacité de ne pas sentir le besoin de contrôler l'incertitude les place dans un confort de production « what I liked about my current one the broad objectives, like they are not like you shall do this, they allow me as a person to achieve what I think is important » (répondant EI5). De plus, notons que de ne pas ressentir un besoin de contrôle de l'incertitude ne réduit pas le risque, mais diminue l'ambiguïté des situations. Tout risque, connu ou non, est accepté en s'adaptant à la situation « lorsque l'on vient d'ailleurs, on a intrinsèquement, sans avoir besoin de le dire, on a ce sentiment de devoir prouver plus » (répondant EI3). On constate que les personnes issues de l'immigration sont plus résilientes et ont une flexibilité plus marquée « les gens qui sont le plus flexibles, j'ai trouvé que c'étaient les nouveaux arrivants. C'est-à-dire, les nouvelles ethnicités » (répondant G2).

Certains employés témoignent d'une indifférence sur leurs objectifs de rendement « j'ai pas l'impression en les regardant que t'sais, cela m'encouragerait à faire plus que ce qui a dans ma job » (répondant EC1), créant une incompréhension de l'objectif de rendement en lui-même « je pense que c'est surtout bon, pour remplacer les personnes qui sont pas dans la bonne voie, donc pour les gens qui sont corrects, qui ont un comportement

satisfaisant, je trouve cela un peu n'importe quoi » (répondant EC2). On note une sorte de perte de motivation « t'sais c'est pas non plus la job la plus difficile au monde. J'ai pas à faire de gros projets ou des trucs comme les analystes » (répondant EC3).

Ce qui ressort de l'analyse de la dimension du contrôle de l'incertitude est une capacité d'adaptation à l'environnement de travail plus marquée chez les personnes issues de l'immigration. Les employés issus de l'immigration témoignent d'un faible besoin de contrôle de l'incertitude. A contrario, les gestionnaires et employés canadiens présentent plus une inquiétude, un besoin de contrôler l'incertitude, qui peut se transformer en indifférence face aux objectifs de rendement imposés.

Analyse selon le monde de l'opinion

Le monde de l'opinion est celui où avoir du succès auprès du plus grand nombre d'environnements. Les domaines de prédilection du monde l'opinion sont le marketing et la communication. Boltanski et Thévenot (1991) présentent ce monde comme étant un environnement où on peut poser un ordre sur les êtres et s'accommoder uniquement de l'opinion d'autrui. De fait, il apparaît que les individus sont reconnus tant qu'ils deviennent une pensée qui prévaut une vraie réalité.

En management, on pourrait identifier l'anxiété de ne pas être reconnu en tant que tel « de donner une posture, je suis le gestionnaire, alors c'est moi qui ai la science infuse pis je décide » (répondant EC4). Comment les autres vont pouvoir nous percevoir « ask them

questions and no guess sort of hummm stupid replies or answer like: you should know this » (répondant EC5) si on est capable de gérer telle ou telle situation « on est capable de se partager les tâches entre nous sans aller demander à notre chef de service » (répondant G4), et surtout si on est perçu comme quelqu'un qui dépasse, qui brille « lorsque les objectifs sont présentés, pour moi, ils sont archiréalistes, parce que ma barre était déjà deux ou trois fois plus haute » (répondant EI3).

Dès lors, il faut établir un style de management attentif sur des méthodes de partage de l'information pouvant répondre aux besoins « les ressources que tu devrais connaître en tant que gestionnaire pour que tes employés puissent faire telle ou telle action » (répondant G3) et sensibiliser l'opinion « une dissonance entre le discours qui est dit et prôné et les actions qui sont faites donc il y a définitivement un problème dans la gestion » (répondant G2), sur les succès des employés et exposer la bonne image obtenue « on respecte les opinions de tout en chacun » (répondant EC1).

L'individu veut pouvoir être, être reconnu dans cet environnement où il travaille « j'aime solliciter l'opinion des gens qui m'entourent avec qui je travaille » (répondant G5). Ne pas pouvoir répondre à ce besoin devient une pression d'incertitude qui développe une anxiété et amène un inconfort « qu'on peut comprendre sans juger et qu'on ne nous donne pas des préjugés qui nous empêchent de bien fonctionner avec les autres » (répondant EC4).

On constate que l'opinion, le regard des autres est omniprésent dans l'environnement de travail des employés. Effectivement, la peur d'être jugé comme n'étant pas à la hauteur est bien ancrée.

Essai sur l'arrimage de la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion

La concordance affichée lors du processus d'arrimage de la dimension du contrôle de l'incertitude du monde de l'opinion également ne témoigne pas d'un ensemble intéressant pouvant valider un lien entre cette dimension et ce monde comme indiqué à la figure 5.

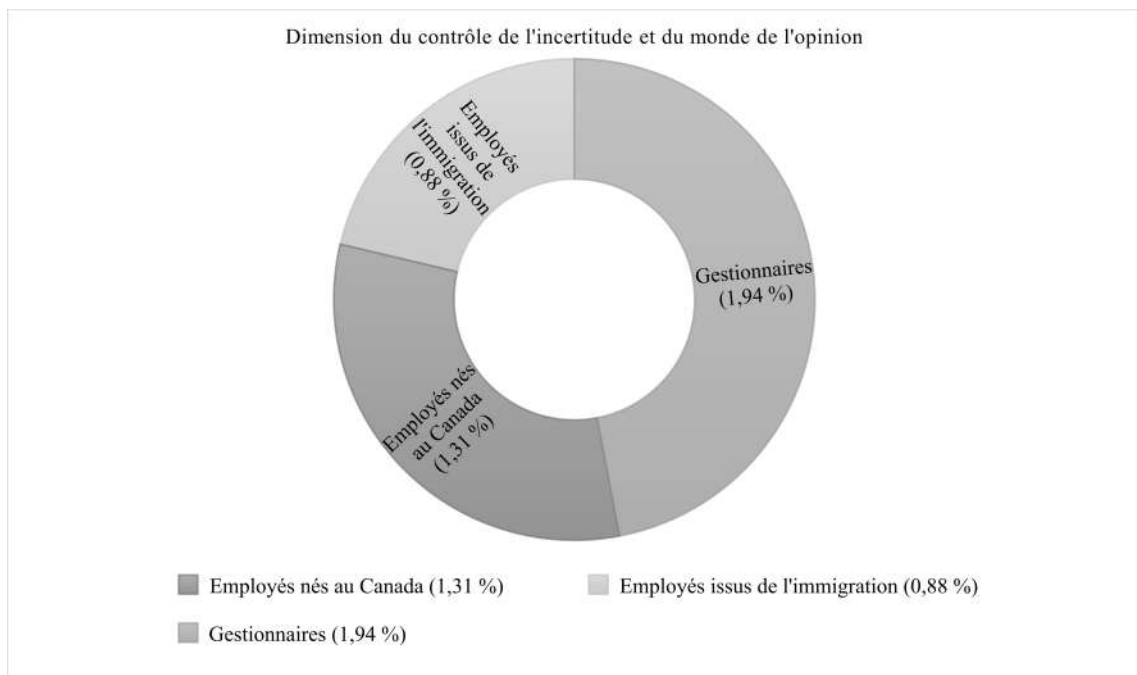


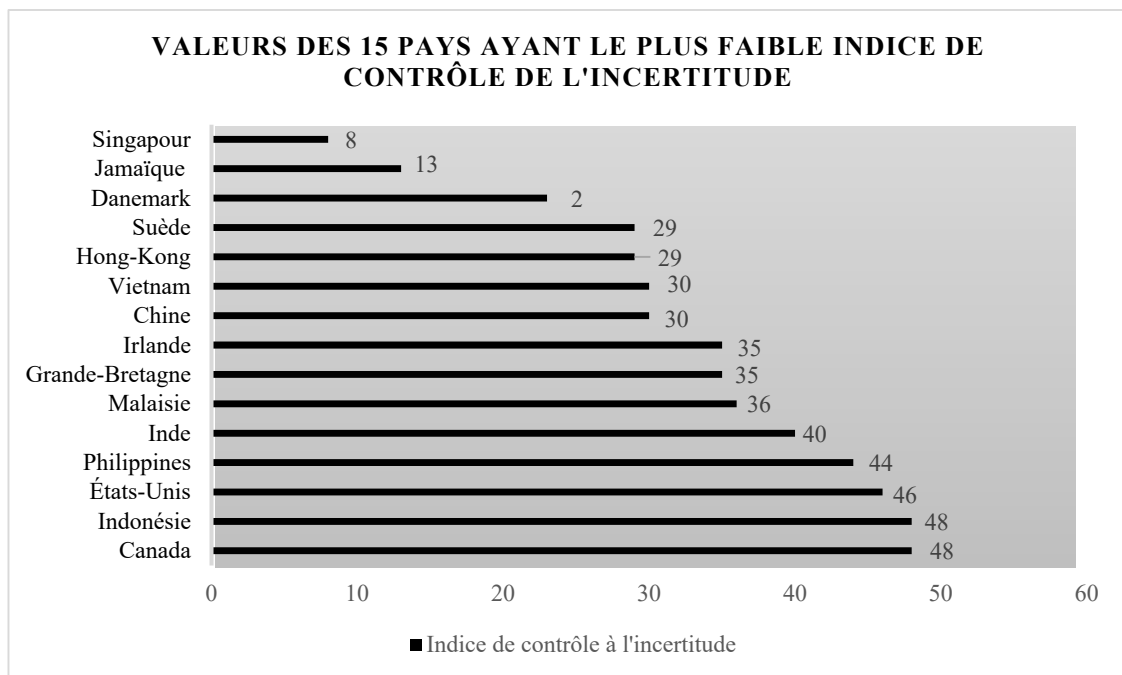
Figure 5 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion

Nonobstant les faibles pourcentages totalisés, toutefois on remarque une variation culturelle face au contrôle de l'incertitude, de l'anxiété dans l'environnement du travail

chez les employés issus de l'immigration. On notera que les résultats des répondants indiquent que les employés issus de l'immigration ont un faible besoin de contrôler ce qui est incertain.

Habituellement, dans les sociétés où le contrôle de l'incertitude est fort, le besoin de suivre des règles, des directives est nécessaire afin de pouvoir s'y appuyer. Les individus sont souvent conditionnés à fonctionner dans un environnement très structuré et cela depuis leur enfance. Cette éducation de contrôler l'incertitude amène à ne rien laisser au hasard et à tout contrôler dans leur vie.

Tableau 12 : représente le classement des 15 pays ayant l'indice de contrôle de l'incertitude le plus faible selon Hofstede et al. (2010 p. 232)



Par ailleurs, les sociétés où le besoin de contrôle de l'incertitude est faible n'émettent pas un besoin d'avoir plus de règles formelles. La pensée populaire laisse comprendre que les règles ne doivent être instaurées qu'en cas de nécessité seulement. En outre, dans les sociétés où le contrôle de l'incertitude est faible, les règles existantes sont mieux respectées que dans les sociétés ayant un fort besoin de contrôle de l'incertitude. Le Canada, par ses origines anglo-saxonnes, affiche un niveau de moyen/faible dans le besoin de contrôle de l'incertitude, comme indiqué dans le tableau 12. On note que les employés issus de l'immigration sont moins inquiets que les employés canadiens et les gestionnaires face aux aléas de la vie. Comme Hofstede et al. (2010 p. 275) l'expliquent, « *les incidences et les parcours de vie peuvent influencer la résilience des individus face à leur besoin de contrôle* ». Dès lors, il est important de prendre en considération le parcours établi par les personnes immigrantes qui change leur perception dans les environnements professionnels. De plus, le tableau 13 présente une synthèse des principales différences des sociétés en regard du travail au sein des organisations face à un faible ou fort besoin de contrôle de l'incertitude.

Tableau 13 : différences entre les sociétés selon leur niveau de contrôle de l'incertitude selon Hofstede

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
Plus de changements d'employeur, service plus court	Très peu de changements d'employeur, service plus long, plus de difficulté à équilibrer vie privée et vie professionnelle
Inutile d'avoir plus de règles que nécessaire	Besoin émotionnel de règles, même si elles ne fonctionnent pas
Travail assidu quand la situation l'impose	Besoin émotionnel d'être occupé, urgence personnelle à travailler assidûment
Le temps sert de cadre à l'orientation	Le temps c'est de l'argent
Tolérance à l'ambiguïté et au chaos	Besoin de précision et d'officialisation
Croyance dans le sens commun et les généralistes	Croyance dans les spécialistes et les solutions techniques
La stratégie est l'affaire de la direction	La gestion quotidienne est l'affaire de la direction
Davantage de nouvelles marques	Très peu de nouvelles marques
Intrapreneurs relativement exempts de règles	Intrapreneurs limités dans leurs activités par les règles existantes
Très peu de travailleurs indépendants	Davantage de travailleurs indépendants
Meilleur dans l'invention, moins bon dans l'application	Meilleur dans l'application, moins bon dans l'invention
Motivation par la réussite, l'estime ou l'appartenance	Motivation par la sécurité et l'estime ou l'appartenance

Source : reproduction du tableau présenté dans Hofstede et al. (2010 p. 260)

Bien que les témoignages supportent bien les deux parties théoriques séparément, il n'y a pas assez d'éléments clefs similaires entre les deux pour pouvoir encourager une tentative concluante d'arrimage.

Analyse selon la dimension du long terme et du court terme

Cette dimension selon Hofstede et al. (2010), s'aligne sur une école de pensée qui supporte que le long terme soit synonyme d'encouragement des vertus dirigées vers l'avenir et le court terme, s'identifie aux vertus liées au passé et au présent. De plus, l'orientation à long terme et court terme est souvent vue par la société comme une quête de la vertu et de

la vérité. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si cette dimension est directement liée à « *l'enseignement de Confucius* » (Hofstede et al., 2010 p. 283). Confucius a enseigné la vertu (long terme), mais n'a pas abordé la question de la vérité (court terme), question enseignée plutôt par Isocrate. Dans la pensée orientale, la quête de la vertu est essentielle, et dans la pensée occidentale, la vérité prime sur la vertu. Cela nous permet de comprendre que la dimension à long terme est partagée par la culture orientale (vertu) et le court terme par la culture occidentale (vérité).

D'un point de vue managérial, l'orientation à long terme se rapporte plutôt vers une pensée « *vers l'avenir tel quel* » (Hofstede et al., 2010 p. 308). En effet, l'approche est plus stratégique, on se positionne sur la gestion des situations, des risques et profits à long terme. La gestion des délais de dernière minute émet un sentiment inconfortable « no no, I don't like that, I stress » (répondant EI5), même si on s'y attend « I mean how I feel about it, it is not the most ideal situation but I think that we also personally I become aware that deadlines are consequently changing » (répondant EC5), certains employés ressentent une pression lorsque les délais changent rapidement « c'est sûr que des fois, quand un délai change trop vite, sans que cela soit expliqué, communiqué correctement, j'ai un peu plus de difficulté avec cela » (répondant EI3). La gestion du stress n'est pas la même pour tout le monde « ça serait mentir si je dis que cela ne me stresse pas, bien entendu » (répondant EI1).

Le court terme se tend vers l'avenir comme « *il devrait être* » (Hofstede et al., 2010 p. 308), les traditions et les valeurs sociales sont au premier plan où les individus se préoccupent des crises actuelles et changeantes, en appuyant des valeurs de travail telles que la liberté et l'épanouissement personnel. Certains employés ressentent un bien-être immédiat dans l'action « dès mon premier emploi, j'ai toujours travaillé dans des délais serrés et qui demande des urgences » (répondant EI4), la flexibilité des employés devient un critère important « mon équipe est presque toujours appelée à être flexible pour ajuster leur travail pour rencontrer ce que l'on a besoin afin de pouvoir rencontrer les délais » (répondant G5), ce qui produit un sentiment de stimulation « pis moi cela me stimule les deadlines serrés » (répondant EC3), et d'auto gestion « je crois qu'il y a une partie des urgences et des délais serrés, on se les cause nous-mêmes » (répondant EC4), mettant l'accent sur le dépassement de soi « c'est toujours un peu stressant, mais j'aime cela quand c'est occupé » (répondant EC2), ou « j'aime travailler sur un terrain incertain et avoir des charges de dernière minute oui » (répondant EI2) et apportant un confort « je dirais que je me sens confortable » (répondant EC1).

Selon les résultats qui ressortent, on note que les employés issus de l'immigration sont plus nombreux à ne pas aimer les changements de dernières minutes et accuser un inconfort. Par ailleurs, les employés canadiens témoignent d'un sentiment de motivation, de dépassement de soi lorsqu'il faut travailler sur des terrains incertains.

De plus, sur la gestion des urgences et changements de dernière minute, la plupart des gestionnaires se fient à leur équipe « my team is very flexible and very responsive to it » (répondant G1). On comprend alors que la charge et les responsabilités peuvent être un de facteurs influençant le niveau de confiance.

Analyse selon le monde industriel

Dans le monde industriel, Boltanski et Thévenot (1991) présentent que ce monde prend appui sur l'efficacité des êtres, « *leur performance et leur productivité* » (Boltanski & Thévenot, 1991 p. 254). Cette efficacité s'adhère dans une relation de cause à effet en supportant les individus dans le futur, dans la prévision à long terme. Les auteurs définissent la qualité dans leur capacité d'adaptation face à la prévisibilité, fiabilité, à la garantie des projets réalistes sur l'avenir visualisé des organisations. La gestion temporelle, dans le monde industriel, est instaurée par la grandeur industrielle, fréquemment visible dans les actions appréhendées selon leur position à gérer « Si le rendement n'est pas là, ah la alors on a quelque chose de différent, on sort avec un biais de production au niveau de voir comment une personne a agi dans le passé » (répondant EC4), telle que la planification « I perform well when I get plan and then execute under stress » (répondant G1).

Le monde industriel soumet à l'analyse ses objets afin de comprendre la perspective des mesures qui constituent les problèmes d'amélioration de la production « j'ai pas à faire de gros projets ou des trucs comme les analystes, alors je me mets des défis avec moi-même

de dépasser mon quota d'entrées à faire » (répondant EC3), en développant des hypothèses « dès le départ, je suis capable d'estimer » (répondant EI1) et appelant des solutions et de l'adaptation « you know a week on a time they move up a week and we just sort of have to run with it » (répondant EC5). L'orientation temporelle est construite sur l'avenir, comme il est établi dans les décisions prises par la haute gestion « on parle de flexibilité mentale d'être capable de comprendre, pis d'accepter pis de bien supporter le fait qu'aujourd'hui on a besoin de sortir un rapport, ou demain, le gestionnaire principal va à un comité et il a besoin de l'information maintenant » (répondant G5). Cela comprend la relation de maîtrise et de responsabilité en déterminant le futur « c'est plus une flexibilité oui, mais je pense que les gens, comprennent le pourquoi, ils chignent moins, mais n'empêche que c'est cela le plus difficile dans l'équipe » (répondant G4) afin de pouvoir définir la meilleure voie à prendre pour l'établissement des processus.

Les résultats relevés témoignent que la pression de l'incertitude, de la gestion temporelle rend les employés issus de l'immigration plus inconfortable. Le pourcentage de concordance est plus élevé également chez les employés issus de l'immigration.

Par ailleurs, les employés canadiens et les gestionnaires témoignent quant à eux d'une zone de confort dans les changements de dernières minutes. Étonnamment, il aurait été intuitif de penser que les gestionnaires auraient été ceux pour qui les changements de dernières minutes apporteraient un stress et un inconfort.

Essai sur l'arrimage de la dimension du long terme et du court terme et du monde industriel

L'arrimage de la dimension du long terme et du court terme avec le monde industriel supporte un pourcentage proche chez les employés issus de l'immigration, chez les employés canadiens et chez les gestionnaires comme le présente la figure 6.

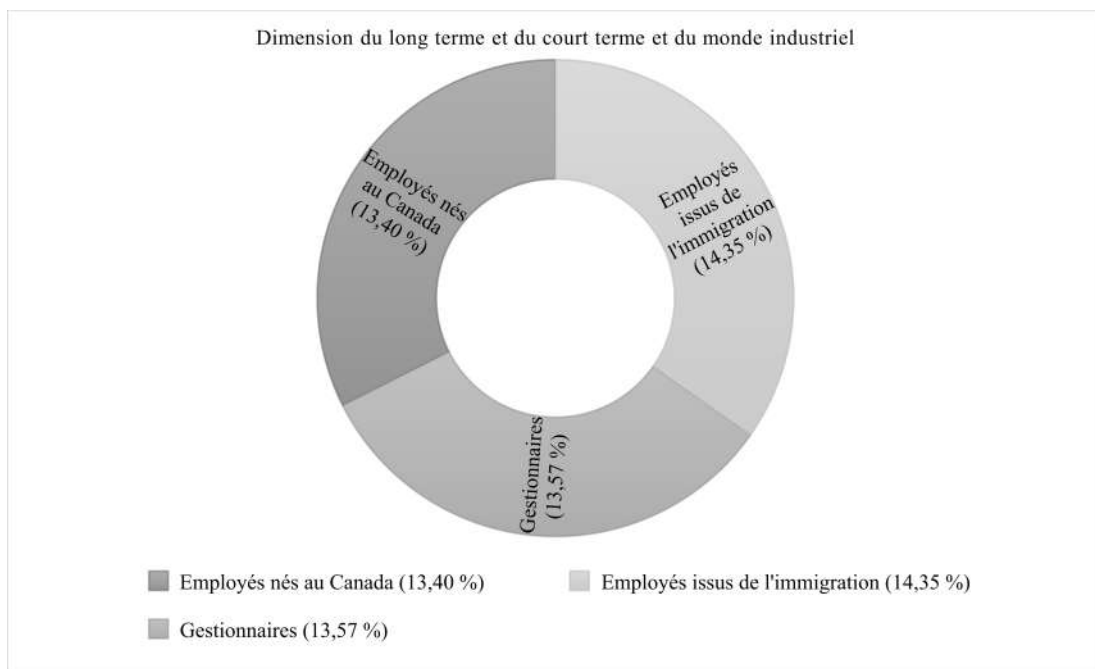


Figure 6 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension du long terme et du court terme et du monde industriel

Cet arrimage qui se situe dans une zone moyenne témoigne que les employés issus du processus d'immigration se placent plus dans la zone du long terme. Tant les résultats sous la dimension du long terme et court terme que du monde industriel, laissent entrevoir que les délais, les changements temporels de dernières minutes les amènent dans une zone inconfortable. A contrario, les employés canadiens témoignent d'une aisance dans la zone du court terme et s'adaptent facilement aux changements temporels de dernières minutes.

Pour mieux comprendre ces différences, Hofstede et al. (2010 p. 299) présentent quelques variations significatives et sociétales rencontrées dans les environnements professionnels selon les orientations à long terme et à court terme.

Tableau 14 : *différences au travail selon les orientations à long terme et court terme selon Hofstede*

Long terme	Court terme
Principales valeurs du travail sont l'apprentissage, l'honnêteté, l'adaptabilité, la responsabilité et l'autodiscipline	Principales valeurs du travail sont la liberté, le respect des droits, la réussite et l'épanouissement personnel.
Les loisirs ne sont pas importants	Les loisirs sont importants
L'accent est mis sur le positionnement sur les cours des marchés	L'accent est mis sur le résultat financier immédiat
Importance des profits sur dix ans	Importance des profits en cours d'année
Cadres dirigeants et employés partagent les mêmes aspirations	Cadres dirigeants et employés se situent psychologiquement dans deux camps
Les différences sociales et économiques ne sont pas souhaitables	Méritocratie, récompense en fonction des compétences
Investissement dans les réseaux-personne de toute une vie	La loyauté individuelle est en fonction des opportunités
L'accent est mis sur le respect des exigences de la vertu	L'accent est mis sur le fait de posséder la vérité
Priorité accordée au sens commun	Priorité accordée à la rationalité abstraite
Pensée synthétique	Pensée analytique

Source : reproduction du tableau présenté dans Hofstede et al. (2010 p. 299)

Il serait tentant de se laisser influencer par la philosophie de Confucius qui affirmait que « *bien gouverner consiste à épargner les ressources* » (Hofstede et al., 2010 p. 326). En effet, le processus d'immigration est un processus long et fastidieux. Le réflexe de survie devient inévitable afin de s'assurer d'avoir les ressources nécessaires au cas où. Les employés issus de l'immigration témoignent d'un sentiment d'inconfort, de stress, de perte de contrôle sur les « ressources », c'est-à-dire leur gestion temporelle dans les changements de dernières minutes. En tenant compte de ce besoin d'adaptation et en

soulignant que cela puisse arriver, on pourrait mettre l'emphase sur la communication et le support entre les employés et membres de l'équipe afin d'éviter un sentiment de stress ou d'anxiété chez les employés issus de l'immigration.

Analyse selon la dimension de l'indulgence et de la sévérité

Hofstede souligne que le « *bien-être* » subjectif est un but que tout individu caresse. Dans une organisation, s'identifier aux valeurs organisationnelles aide à se développer, à s'épanouir en tant qu'individu et à développer son bien-être. De son analyse, Minkov (Hofstede et al., 2010 p. 332), qui a développé la dernière dimension culturelle de la théorie d'Hofstede, à savoir la dimension de l'indulgence et de la sévérité, présente que les pays qui affichent les pourcentages les plus hauts de répondants heureux sont, généralement, issus des pays latins. On peut comprendre qu'il y a une propension de résilience et d'adaptation qui font que ces cultures soient heureuses, peu importe la situation.

Les valeurs organisationnelles des organisations sont l'essence même de la culture de l'organisation et surtout, elles sont le leitmotiv des employés. En effet, il est souvent prouvé que si les valeurs organisationnelles soumise par la haute gestion sont saines et motivantes, le reste de l'organisation s'appuiera sur ses visions, valeurs et mandats et se sentira « bien », « motivé » en témoignant un engagement professionnel « je suis bien avec leurs buts, leurs objectifs et leurs valeurs, pour cela je suis bien, pis je pense qu'ils essaient du mieux qu'ils peuvent de le mettre en œuvre, c'est pas toujours évident »

(répondant G4). Croire en la vision, au mandat de son organisation renforce le sentiment d'appartenance « est-ce que je suis alignée avec les valeurs de ma haute direction, oui, tout à fait, je pense qu'on a un mandat louable » (répondant G3), comme soutenu « oui en majorité, oui je pense que mon sous-ministre adjoint c'est un bon leader en général, je pense qu'il prône une approche, il est assez relaxe je dirai » (répondant EC1). Quand une organisation supporte de bonnes valeurs, cela se sent auprès des employés « on apporte le respect, la courtoisie, on pense aux autres » (répondant EI1).

Cependant, il s'avère que les employés n'ont pas forcément de sentiment d'appartenance « so regardless who is on power, you still have to do your job and we are all working for Canadians » (répondant EI5) ou même connaissance des valeurs organisationnelles de leur organisation « je suis pas certaine de les comprendre ou même de pouvoir les identifier » (répondant EC3) ou « je sais pas trop » (répondant EI4), ou qui les place dans une situation assez neutre « oui je suis confortable, en fait, je ne vois pas ce qui pourrait y avoir qui serait dérangeant, on ne fait que produire des documents, donc oui » (répondant EI2).

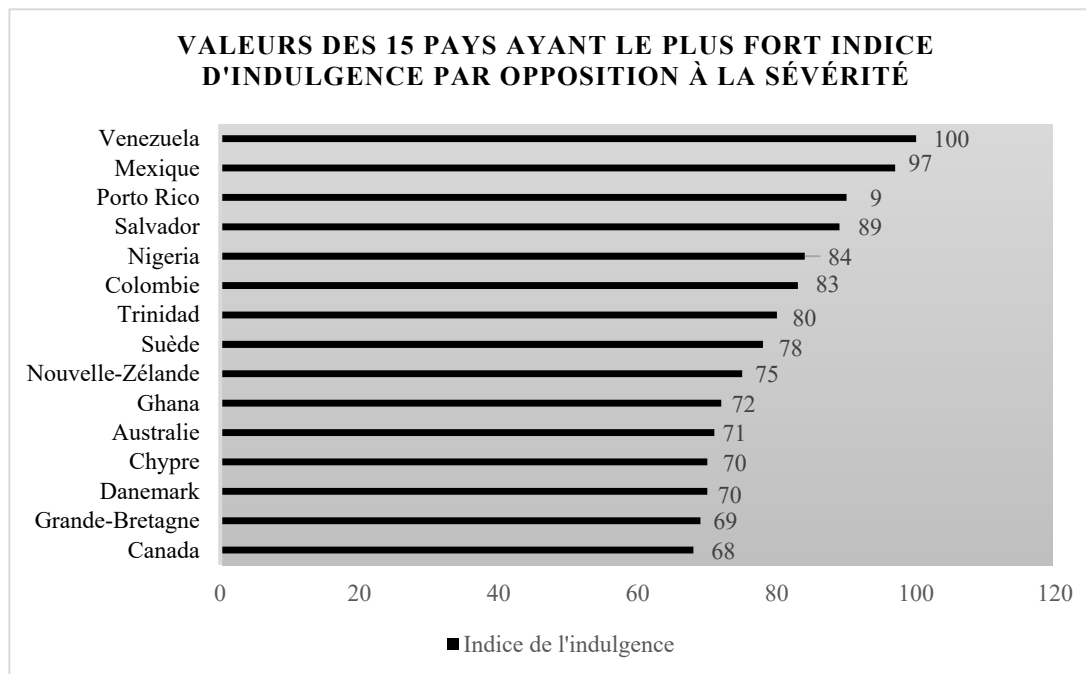
Également, il arrive que les valeurs organisationnelles énoncées ne soient pas représentées et cela entraîne un sentiment inconfortable « je peux vous dire qu'à la limite, pour obtenir ce que les personnes voulaient, l'éthique et la justice ne faisaient pas non plus partie du portrait » (répondant EC4), ou que cela laisse supposer un problème de gestion « So I believe that hum, there are some issues with our division and how it is organized »

(répondant EC5), un sentiment d'insatisfaction « il y a beaucoup de choses qui sont dites et promises et qui ne sont pas faites » (répondant EI3), et de frustration « c'est frustrant par moment, surtout que tu vois des choses qui arrivent, qui semblent un peu injustes, qu'on donne une faveur à un, pis on ne la donne pas à l'autre, et vice-versa, et pour aucune raison justifiable » (répondant EC2) et de malaise « hum si je me retrouve confortable... pas souvent » (répondant G2). Cela dit, souvent les employés sentent que les valeurs organisationnelles présentées ne sont pas toujours celles qui sont appliquées et la déception se fait ressentir :

Je pense que ce qu'ils disent et pis ce qu'ils font c'est deux choses totalement différentes. Quand on te parle de l'importance de l'employé, je sens que c'est plus du blabla qu'on veut vraiment amener. Quand on te dit, oui nous allons être transparents et nous allons-en discuter avec nos employés et que cela prend 6 mois avant d'avoir un suivi sur un sujet. Fait que, les valeurs écrites, ce qu'il y a sur le site web, avec le mandat, ouais cela me rejoint, mais les valeurs qu'ils disent, qu'on vit, non cela ne me rejoint pas (répondant EC3).

On remarque que les employés ne s'identifient ou même ne connaissent pas les valeurs organisationnelles. Nonobstant, cela ne les démoralise pas plus qu'il ne le faut ou ne les encourage à quitter leurs emplois. Les répondants témoignent d'un détachement et ne s'en inquiètent pas. Les résultats supportent la théorie d'Hofstede qui identifie le Canada comme ayant un indice moyen/fort face à l'indulgence. Cela s'explique que bien que les répondants de l'échantillonnage ne soient pas tous très alignés avec les valeurs organisationnelles de leur organisation, ils gardent une tendance à se permettre de profiter d'une qualité de vie, comme indiqué au tableau 15.

Tableau 15 : représente le classement des pays ayant le plus fort indice d'indulgence selon Hofstede et al. (2010 p. 334)



Analyse selon le monde de l'inspiration

Boltanski et Thévenot (1991) présentent le monde de l'inspiration comme étant l'environnement où l'inspiration dirige les gens, leur permettant d'accéder à la passion, au bonheur ou à la création. En effet, les auteurs laissent penser que ce sentiment d'inspiration provient avant tout d'un sentiment intérieur à tout un chacun. La plupart du temps, ce monde est celui des artistes, étant eux-mêmes ceux qui dépendent de l'inspiration pour rendre hommage à leur art. Cela dit, cette inspiration au bien-être et aux bonheurs se rejoint aussi dans l'ensemble des individus.

En management, l'application du monde de l'inspiration pourrait se démarquer en apportant un potentiel novateur « j'aime solliciter l'opinion des gens qui m'entourent avec

qui je travaille, leurs expertises, leurs connaissances sont souvent, apportent souvent une vision, une perspective, un angle que je n'avais pas considéré » (répondant G5) ou même motivateur et créatif « lorsque je me sens en confiance, je suis en confiance, cela me permet de donner le mieux pour l'emploi, pour les tâches que j'ai à accomplir » (répondant EI3). Ce monde n'encourage pas la routine et les processus redondants qui amènent un sentiment de présentéisme et d'ennui dans l'environnement de travail « mon but c'est de changer, c'est de mettre une méthodologie avec mon nom, vous voyez. Faut voir grand » (répondant G3). Au contraire, la passion et la motivation font que les employés se sentent vraiment bien « mon ministère est vraiment à l'avant-garde je dirai, ils sont vraiment au top » (répondant EI5).

Quand les employés ne se s'identifient pas aux valeurs organisationnelles, ils ne vont pas développer une passion pour leur fonction « so everybody is doing the same work and it is not necessarily properly identify like difference categories to different levels. It is not understandable to the employees » (répondant EC5). En plus, ce manque de conviction dans les valeurs organisationnelles laisse l'inertie des actions prendre la main « moi ça me dérange tu sais. Surtout aussi vis-à-vis des clients externes, t'sais ils paient pour avoir accès à notre information, me semble qu'on devrait leur donner l'information correctement » (répondant EC3). Ce manque de fougue pousse les employés à se borner à effectuer leurs tâches sans plus de détermination « on est de bons soldats disons » (répondant EC1) ou le doute sur les prétendues valeurs :

Étant un organisme public, et comme plusieurs sociétés ou organismes le font, ils publient eux-mêmes leurs propres valeurs organisationnelles, qui chez nous sont le respect, l'approche client, le leadership visionnaire, l'engagement, le bien-être, l'éthique et la justice. Et c'est beaucoup à mettre ensemble pour une petite organisation municipale (répondant EC4).

Essai sur l'arrimage de la dimension de l'indulgence et de la sévérité et du monde de l'inspiration

La concordance affichée lors du processus d'arrimage de la dimension de l'indulgence et de la sévérité avec le monde de l'inspiration, comme présenté à la figure 7, ne détermine pas un ensemble intéressant pouvant valider un lien entre cette dimension et ce monde. De plus, les faibles pourcentages totalisés n'apportent pas de variation culturelle face aux sentiments d'identification ou de création chez les employés issus de l'immigration, chez les gestionnaires ainsi que chez les employés canadiens. Bien que les deux parties théoriques pourraient amener à une possibilité d'arrimage, il n'y a pas assez d'éléments clefs similaires entre les deux.

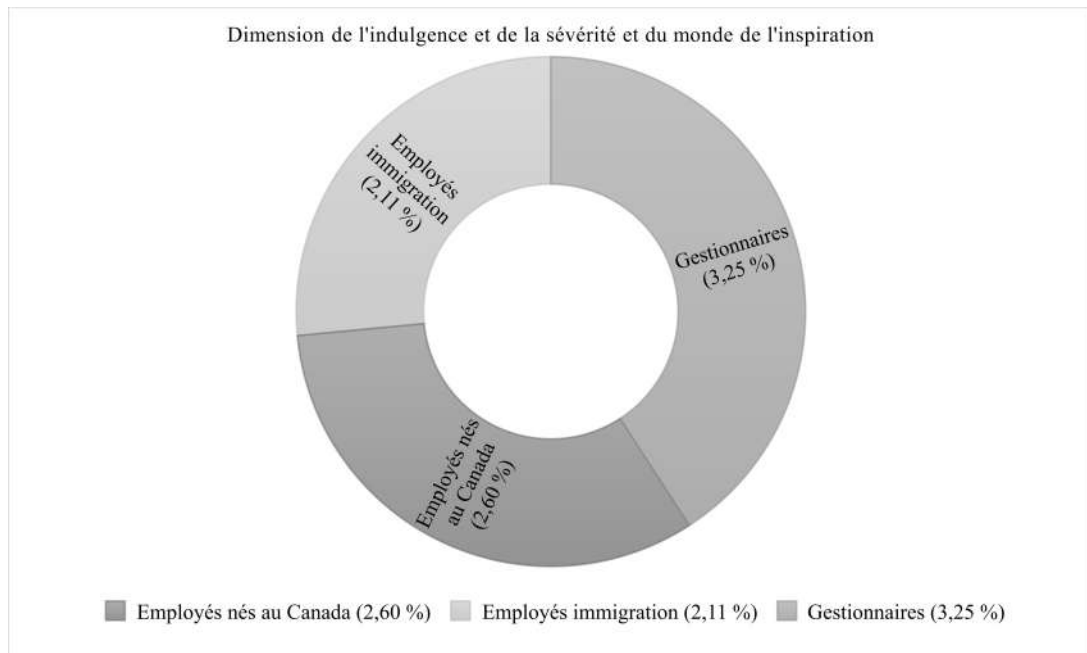


Figure 7 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de l'indulgence et sévérité et du monde de l'inspiration

Comme on peut le constater, l'état de bien-être et d'identification ne s'associe pas à la créativité ou à la passion résultant de l'emploi. De plus, les valeurs culturelles n'influencent pas cette propension à se sentir mieux, à s'identifier aux valeurs organisationnelles et à développer un esprit créatif.

Le tableau 16 présente les principales différences entre les sociétés indulgentes et les sociétés sévères (Hofstede et al., 2010 p. 344-351).

Tableau 16 : *différences majeures entre les sociétés indulgentes et les sociétés sévères selon Hofstede*

Indulgence	Sévérité
Sentiment de contrôler sa vie.	Sentiment d'impuissance face à son existence.
Importance plus élevée des loisirs	Importance faible des loisirs
Importance très élevée d'avoir des amis	Importance faible d'avoir des amis
Le sens de l'économique n'est pas important	Le sens de l'économie est important
Société souple	Société stricte
Moins de discipline morale	Discipline morale
Optimisme plus élevé	Plus de pessimisme
Vie de famille plus satisfaisante	Vie de famille moins satisfaisante
Plus de courrier électronique et d'Internet pour les contacts avec des étrangers	Moins de courrier électronique et d'Internet pour les contacts d'ordre privés
Consommation de boissons gazeuses et de bières plus importante	Consommation de boissons gazeuses et de bière moindre
Le sourire est une norme	Le sourire est suspect
La liberté de parole est considérée comme relativement importante	La liberté de parole n'est pas une préoccupation essentielle
Le maintien de l'ordre dans le pays n'est pas une grande priorité	Le maintien de l'ordre dans le pays est une très grande priorité

Source : reproduction du tableau présenté dans Hofstede et al. (2010 p. 344-351)

Ce que l'on découvre également est que peu importe de la culture d'où on est issu, si on ne s'identifie pas, ou si les valeurs organisationnelles annoncées ne sont pas soutenues par la direction des organisations, cela va créer un sentiment d'inconfort, de frustration et quelques fois de négligence sur l'environnement de travail.

Au vu de ce qui précède, on constate que les résultats émis par l'analyse des entretiens des répondants soulèvent plusieurs pistes de recherches qui pourraient être exploitées dans le futur. Le management interculturel est un style de gestion qui semble nécessaire et pourrait supporter les employés et les gestionnaires des organisations publiques canadiennes. Le prochain chapitre présentera la conclusion de cette recherche, ainsi que la conclusion des tentatives d'arrimages alignées.

CHAPITRE VI

Conclusions et discussions

Comme il a été présenté, ce mémoire s'est attelé sur deux objectifs. Premièrement, essayer de répondre à la question spécifique de recherche qui est *comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes ?* Et deuxièmement, d'essayer de présenter une tentative d'arrimage de deux cadres théoriques afin de montrer une possibilité de moderniser le management interculturel.

Comme on l'a vu, tout au long de sa vie, l'individu ne cesse de grandir, d'acquérir des modèles de pensées, de s'exprimer par des émotions et des actions. La plupart de ses modèles ont été acquis dès l'enfance, développant et créant les valeurs culturelles de tout en chacun. En effet, l'identité culturelle n'est pas innée ni issue dans les gènes des individus, elle s'acquiert par le temps, et particulièrement lors des premières années de vie, construite par son environnement social. On a également compris qu'il y a une différence entre les valeurs culturelles et la nature humaine, c'est-à-dire la personnalité des individus comme l'indique la figure 8.

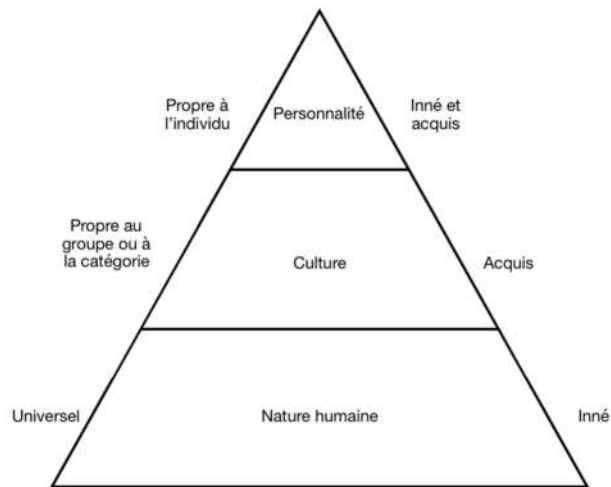


Figure 8 : représentant les trois niveaux qui définissent l'identité et les valeurs d'un individu selon Hofstede et al. (2010 p. 17)

Ces trois niveaux sont reliés également par la structure en pelure d'oignon présentée ci-dessous par la figure 9 représentant les différentes manifestations de la culture, tels que les symboles, héros, rituels et valeurs de Hofstede également.

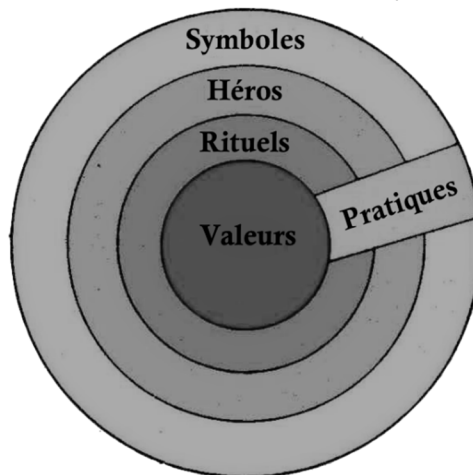


Figure 9 : structure en pelure d'oignon : représentation des différentes manifestations de la culture selon Hofstede et al. (2010 p. 19)

Tout ce bagage d'information a permis de comprendre que les valeurs culturelles des habitants d'un pays sont soumises à de nombreuses influences telles que la religion, le niveau de richesse ou de pauvreté. Par exemple, l'acceptation de la distance hiérarchique dépend directement du lien religieux, du respect envers l'autorité patriarcale souvent fortement représentée dans les pays ayant un faible PIB. Tout comme la valeur culturelle du collectivisme qui se distingue aussi dans les pays ayant un faible PIB, et appuyant l'instinct de survie de l'endogroupe afin de se soutenir et de s'aider les uns et les autres. De plus, on a vu également que les pays ayant un PIB élevé appuyaient un indice d'individualisme poussé et un sentiment modéré envers l'autorité hiérarchique.

Juste avec ces quelques exemples, on peut reconnaître l'importance de mieux comprendre les différences et les variétés culturelles des individus avec l'intégration des personnes ayant immigrées dans les organisations. Ces personnes arrivent avec leurs propres valeurs culturelles et souvent, confrontées les unes aux autres, beaucoup d'incompréhension, de mécontentes se font ressentir. Hofstede et al. (2010 p. 225) l'ont d'ailleurs tellement bien expliqué par leur titre présentant la dimension du contrôle de l'incertitude : « *ce qui est différent est dangereux* ».

Pour répondre à la question spécifique de recherche *comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes ?* on a pu faire ressortir les enjeux suivants. Cependant, il est important de prendre en considération qu'un style de management ne sera jamais une

solution ultime aux conflits dans les organisations, mais peut permettre à développer et mettre sur pied des stratégies pouvant les reconnaître et les résoudre.

Enjeux en management interculturel

Dans cette recherche en management interculturel, quelques enjeux sont apparus suite aux analyses en fonction des dimensions culturelles.

Enjeu découlant de la dimension de la masculinité et de la féminité (monde marchand)

Le premier enjeu qui est ressorti est défini avec la dimension de la masculinité et de la féminité. L'analyse a montré que les organisations publiques canadiennes supportaient un style de gestion appuyant la dimension de la masculinité et encourageant par ce biais la course à la performance. Grâce à cette analyse, la prise de connaissance de cette dimension permettra de mettre l'emphase sur un style de gestion plus humain et supportant un leadership plus éthique.

Enjeu découlant de la dimension de l'indulgence et de la sévérité (monde de l'inspiration)

L'enjeu constaté par la dimension de l'indulgence et de la sévérité indique que peu importe la culture d'où on est issu, si on ne s'identifie pas aux valeurs organisationnelles annoncées et si elles ne sont pas soutenues par la direction des organisations, cela va créer un sentiment d'inconfort, de frustration et quelques fois de négligence sur l'environnement de travail.

Enjeu découlant de la dimension du long terme et court terme (monde industriel)

L'enjeu constaté par l'analyse selon la dimension du long terme et court terme permet de constater que les employés issus de l'immigration témoignent d'un sentiment d'inconfort, de stress, de perte de contrôle sur les « ressources », c'est-à-dire sur leur gestion temporelle dans les changements de dernières minutes. Cet enjeu est assez intéressant compte tenu que les employés issus de l'immigration présentent des capacités de résilience et de flexibilités plus prononcées que les employés canadiens.

Enjeu découlant de la dimension face au contrôle de l'incertitude (monde de l'opinion)

L'enjeu qui est apparu de l'analyse de la dimension du contrôle de l'incertitude est une capacité d'adaptation à l'environnement de travail plus marquée chez les personnes issues de l'immigration en comparaison aux employés canadiens. En effet, les employés issus de l'immigration témoignent d'un faible besoin de contrôle de l'incertitude à l'opposé des employés nés au Canada et des gestionnaires.

Enjeu découlant de la dimension face à la distance hiérarchique (monde domestique)

L'enjeu révélé par l'analyse de la dimension face à la distance hiérarchique indique que les employés issus de l'immigration témoignent presque sans conteste un dévouement à leur hiérarchie. En effet, contrairement aux employés nés au Canada, les employés issus de l'immigration n'ont pas le réflexe, ni même la pensée de contester les décisions provenant la haute direction. Comme on l'a vu, la dimension de la distance hiérarchique supporte un lien direct avec l'autorité paternelle et la religion.

Enjeu découlant de la dimension de l'individualisme et du collectivisme (monde civique)

Étonnamment, l'analyse de la dimension de l'individualisme et du collectivisme n'a pas soulevé un enjeu, mais un point très positif. En effet, au lieu d'avoir un sentiment d'individualisme dans les organisations publiques canadiennes, c'est une identité de l'endogroupe, de l'unité d'équipe qui prévaut. Ce sentiment de collectivisme démontré dans un pays ayant un indice assez fort d'individualisme témoigne que la profession est un facteur d'influence. Dès lors, ce désir de travailler en équipe afin d'arriver aux objectifs communs encourage l'intégration des diversités culturelles au travail et supporte une richesse d'expérience et d'efficacité malgré les différences.

Synthèse des dimensions culturelles

Au final, on comprend que les enjeux ci-dessus ressortis des dimensions culturelles analysées répondent à la question spécifique de recherche qui est : *comment le management interculturel pourrait aider les gestionnaires et les employés issus de l'immigration à travailler ensemble ?* En effet, ces derniers ont permis de déterminer les situations qui peuvent ouvrir la porte à un questionnement sensible voire à des problèmes sous-jacents. Grâce à l'identification de ces enjeux selon les dimensions culturelles spécifiques, on peut anticiper certaines situations et mettre sur pied une stratégie de management pour y contrer. Cette analyse permet de comprendre les valeurs culturelles dominantes et celles qui pourraient avoir peu d'impact. Bien entendu, on garde à l'esprit que l'échantillonnage des répondants n'était pas exhaustif des nombreuses diversités culturelles.

On constate que 4 dimensions culturelles sont importantes et pourraient apporter une problématique managériale. Il s'agit de la dimension de la masculinité et de la féminité, de la dimension de la distance hiérarchique, de la dimension du long terme et court terme et de la dimension du contrôle de l'incertitude. Ces dimensions ont montré une différence intéressante entre les employés issus de l'immigration et les employés nés au Canada.

Les 2 autres dimensions culturelles n'ayant pas soulevé de variation culturelle sont la dimension de l'individualisme et du collectivisme, et la dimension de l'indulgence et de la sévérité. En effet, l'analyse des résultats des répondants n'a pas apporté de différence culturelle entre les employés issus de l'immigration et les employés nés au Canada. On remarque que ces 2 dimensions s'orientent plus sur un style de gestion globale en relation avec les valeurs organisationnelles et d'équipes des organisations publiques canadiennes.

Résultats des tentatives d'arrimage des dimensions culturelles et des mondes de la théorie de la Justification

La synthèse des résultats de la tentative d'arrimage est assez positive, quoique n'étant de loin pas parfaite, il semble y avoir quelques possibilités à développer. Bien entendu, ce mémoire propose une première phase exploratoire d'arrimage, et des travaux supplémentaires seraient à réaliser pour approfondir la concordance entre les deux cadres théoriques.

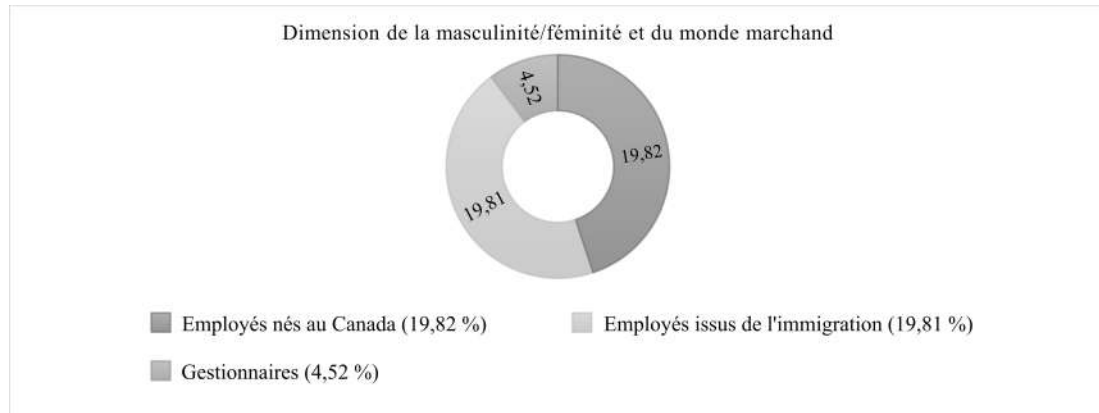
On rappelle qu'afin de voir si une possibilité d'arrimage est faisable, le processus a été de faire ressortir la concordance entre les mots-clefs utilisés et similaires, avec l'application NVivo, par les répondants dans les entretiens pour chaque dimension et chaque monde. On dénombre 4 tentatives d'arrimage encourageantes qui pourraient inviter à une recherche et une analyse plus profonde pour leur fusion et peut-être la création d'une théorie hybride. Il s'agit des tentatives d'arrimage suivantes :

La tentative d'arrimage avec la dimension de l'individualisme et du collectivisme avec le monde civique. Comme on peut le voir, les pourcentages de concordances sont assez élevés.



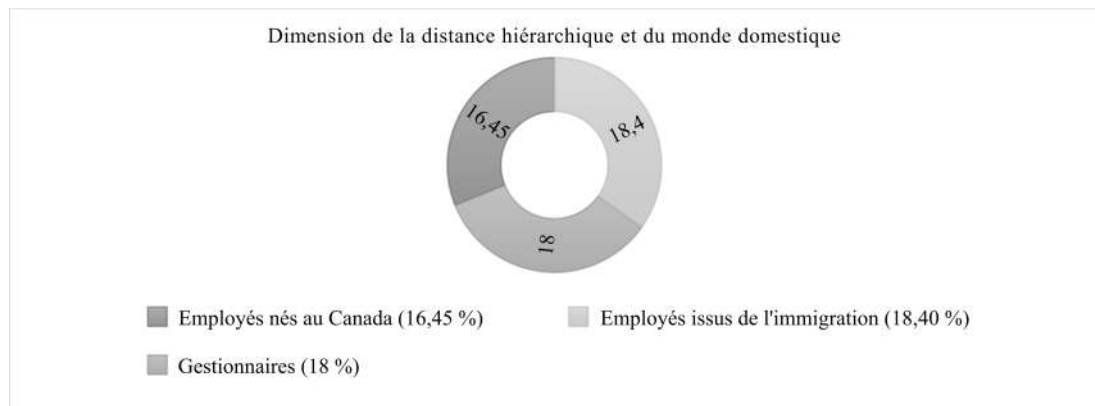
Référence figure 3 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension de l'individualisme et du collectivisme et du monde civique

La tentative d'arrimage avec la dimension de la masculinité et de la féminité avec le monde marchand. Là également, on peut voir que les pourcentages sont également assez élevés, pouvant encourager la tentative.



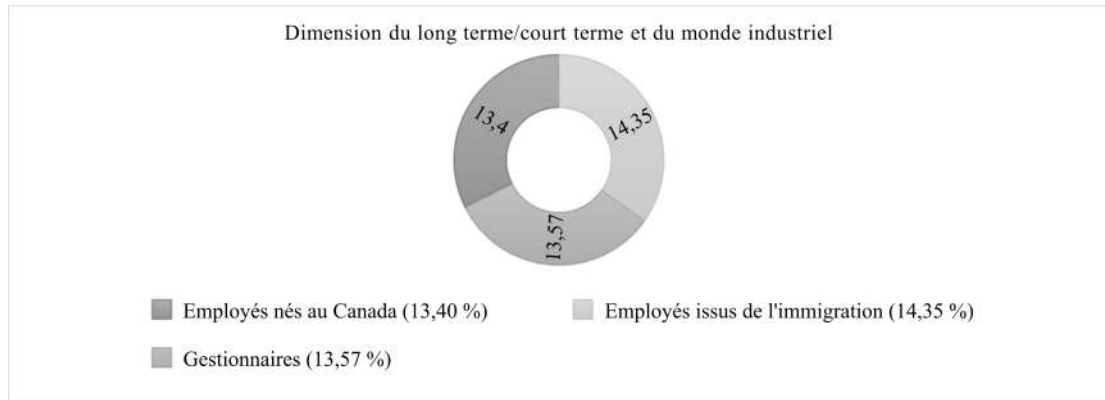
Référence figure 4 : *encodage supportant l'arrimage entre la dimension de la masculinité et de la féminité et du monde marchand*

La tentative d'arrimage avec la dimension de la distance hiérarchique et du monde domestique arrive en troisième position. Cette tentative aussi présente des pourcentages intéressants invitant à une possibilité.



Référence figure 2 : *encodage supportant l'arrimage entre la dimension de la hiérarchie et du monde domestique*

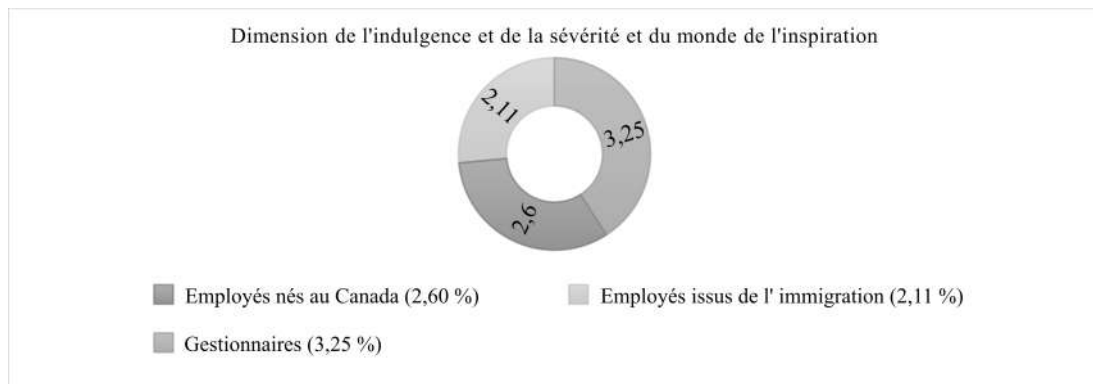
La tentative d'arrimage avec la dimension du long terme et du monde industriel. Cette tentative d'arrimage présente des pourcentages plus faibles, mais reste encore dans une vision encourageante.



Référence figure 6 : *encodage supportant l'arrimage entre la dimension du long terme et du court terme et du monde industriel.*

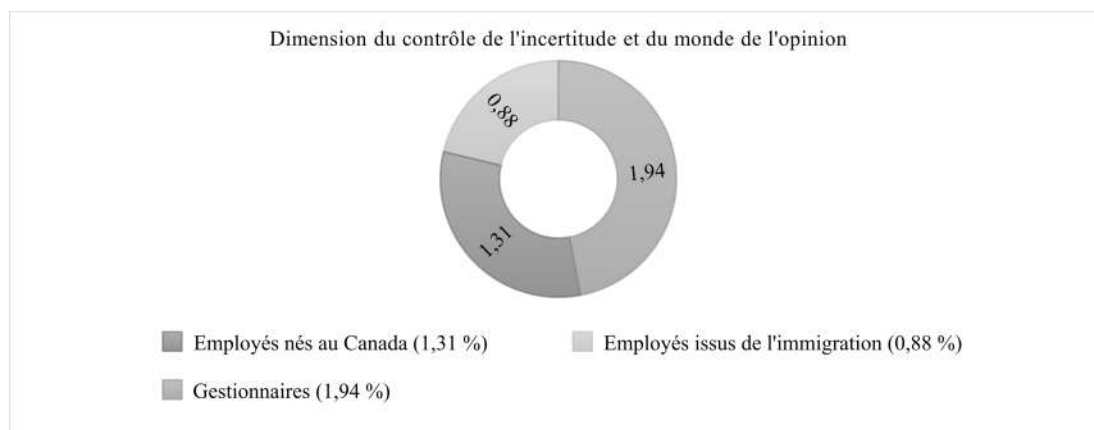
Les deux tentatives d'arrimage suivantes n'ont pas donné de résultats pointant vers une concordance entre les dimensions et les mondes. Cependant, des recherches ultérieures pourraient obtenir des résultats différents. Actuellement, dans le cadre de ce mémoire, on constate qu'il n'y a pas de concordance intéressante qui en ressorte.

La tentative d'arrimage avec la dimension de l'indulgence et la sévérité et du monde de l'inspiration. Dans cette situation, il ressort clairement que les pourcentages de la tentative d'arrimage n'encouragent pas une recherche plus profonde.



Référence figure 7 : *encodage supportant l'arrimage entre la dimension de l'indulgence et sévérité et du monde de l'inspiration*

La tentative d'arrimage avec la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion non plus n'apporte pas de pourcentages intéressants pouvant soutenir une recherche plus approfondie.



Référence figure 5 : encodage supportant l'arrimage entre la dimension du contrôle de l'incertitude et du monde de l'opinion

Implications managériales de la recherche

Comme on l'a constaté avec les enjeux présentés et les tentatives d'arrimage des deux cadres théoriques, quelques dimensions culturelles ouvrent la porte à certaines problématiques possibles. Comme vu également, les employés issus de l'immigration n'auront pas forcément la même perception d'une situation ou d'un environnement que les employés nés au Canada.

Pour supporter l'intégration du management interculturel dans les organisations publiques s'accompagnant des dimensions culturelles selon Hofstede, une suggestion de quelques alternatives, formations en management, pourrait aider à rendre la diversité culturelle comme un vecteur de succès au sein des organisations publiques canadiennes.

De plus si on se base sur les résultats des répondants, mettre l'emphase sur la communication est une action unanime de ces derniers. Ceci est supporté par un désir de soutien de la haute gestion dans les échanges qui revient souvent. Afin d'appuyer les gestionnaires, voici un tableau suggérant des actions à mettre en place en fonction du management interculturel et selon les dimensions culturelles analysées. On notera que l'action « *mettre l'emphase sur la communication* » apparaîtra dans chaque dimension présentée. Comme expliqué, cette action a été très prononcée dans les besoins ressortant des répondants :

Tableau 15 : *suggestions d'actions managériales à mettre en place selon les dimensions culturelles d'Hofstede et pour l'intégration du management interculturel*

Thème	Suggestions
Management interculturel	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers pour présenter et comprendre la diversité culturelle - Formations de groupes pour explorer les attitudes positives face aux différences culturelles - Formations à la communication interculturelle - Développement de l'esprit d'équipe et de son ouverture d'esprit - Appréciation et reconnaissance envers les membres d'équipe
<i>Dimension de la masculinité et de la féminité (monde marchand)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte de l'environnement de compétition existant et mettre l'emphase sur un style de gestion plus humain - Supporter l'équité entre les employés par les mêmes opportunités et formations - <i>Mettre l'emphase sur la communication</i>
<i>Dimension de l'indulgence et de la sévérité (monde inspiration)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration réelle de l'équité et de l'égalité dans les valeurs organisationnelles - Rendre les valeurs organisationnelles motivantes pour les employés - <i>Mettre l'emphase sur la communication</i>
<i>Dimension du long terme et court terme (monde industriel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des ressources pour aider les stress de dernières minutes pour les employés - Établir des processus précis afin de supporter les délais de dernières minutes - <i>Mettre l'emphase sur la communication</i>

<i>Dimension face au contrôle de l'incertitude (monde l'opinion)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des plans de planification et de gestion stratégiques - Supporter l'apprentissage des erreurs et ne pas accentuer leur impact - Établir des échéanciers clairs - <i>Mettre l'emphase sur la communication</i>
<i>Dimension face à la distance hiérarchique (monde domestique)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des employés - Donner des rétroactions lors de demande à la haute gestion - <i>Mettre l'emphase sur la communication</i>
<i>Dimension de l'individualisme et du collectivisme (monde civique)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer et encourager l'esprit d'équipe - Reconnaissance au travail de l'équipe - Instaurer le sentiment d'entre-aide - <i>Mettre l'emphase sur la communication</i>

Contribution scientifique

Par cette recherche, on s'aperçoit que les dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010), intégrées à l'intérieur des organisations publiques canadiennes ont permis d'identifier des enjeux organisationnels avec lesquels les employés issus de l'immigration font face dans leurs environnements de travail. Bien que le management interculturel soit surtout utilisé pour former les futurs managers qui s'expatrient, on comprend qu'avec l'intégration des employés issus de l'immigration, ces outils peuvent être appliqués au sein même des organisations publiques canadiennes. Dans ce travail, les écrits scientifiques recensés en deux parties ont été d'une part, l'immigration et les défis de l'intégration des personnes immigrantes et d'autre part la gestion des équipes issues de l'immigration. Cette recension des articles scientifiques nous a présenté les difficultés rencontrées dans le processus d'intégration et de gestion des personnes immigrantes au sein des organisations, face aux us et coutumes locaux. Avec les résultats obtenus dans cette recherche, cela contribue à l'avancement des connaissances sur le management interculturel en apportant un

complément sur les enjeux qui ont émergé dans la gestion d'équipe au sein des organisations publiques canadiennes et de cibler des suggestions et alternatives en management qui pourraient aider dans la gestion d'équipes multiculturelles.

Par ailleurs, on notera également que malgré les limites de cette recherche, elle contribue à encourager le développement et l'amélioration du management interculturel, par un arrimage de deux cadres théoriques, l'un quantitatif et le second qualitatif. En effet, comme plusieurs auteurs tels que Cazal (2000), Holden (2002), McSweeney (2002) et Gerhart (2008) l'ont présenté, la théorie en management interculturel des dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010) ressort assez archaïque et nécessite de nouveaux travaux plus approfondis pour refléter la réalité de notre société actuelle. Par ce mémoire, il a été présenté une probabilité de succès quant à la tentative d'arrimage des dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010) avec les mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). En effet, il semblerait que sur les 6 tentatives d'arrimage des dimensions culturelles et des mondes de la théorie de la Justification, 4 tentatives semblent prometteuses. Cela ouvre la porte à plus de recherches dans cette direction et possiblement au développement d'une nouvelle théorie en management interculturel.

Limites de cette recherche

Bien que cette recherche puisse présenter une contribution scientifique au domaine des sciences de l'administration, plusieurs limites ont été constatées.

La première limite de cette recherche est basée face à la chercheuse. En effet, par le fait que la chercheuse du mémoire est fonctionnaire au gouvernement fédéral, il est possible que cela ait provoqué une influence indirecte dans les témoignages et amené un biais de perception des environnements de travail.

La deuxième limite est la taille de l'échantillonnage. L'échantillonnage de ce mémoire s'est limité à 15 répondants, donc à 15 entretiens. La répartition a été d'avoir 5 répondants issus de l'immigration, 5 répondants nés au Canada et 5 gestionnaires.

Primo, au fur et à mesure de la recherche, il est apparu que toutes les origines culturelles n'étaient pas représentées, particulièrement celles scandinaves et que les organisations publiques provinciales n'ont pas été représentées, ce qui laisse encore des questions d'analyses en suspens, à savoir si les résultats auraient pu être différents ?

Deuxio, pour appuyer les enjeux présentés, le besoin d'avoir un nombre plus élevé de répondants aurait été nécessaire pour réellement confirmer les problématiques rencontrées dans les organisations publiques canadiennes.

Et tertio, la catégorie de répondants « gestionnaires » ne semble pas être pertinente dans les résultats. En effet, au vu de ce qui précède, il aurait été plus efficient d'analyser les ressentis et perceptions des employés issus de l'immigration et des employés canadiens en fonctions des dimensions culturelles. De plus, par leurs fonctions, les gestionnaires supportent toujours une gestion active allant de l'avant en encourageant ses équipes. Les gestionnaires interrogés dans ce mémoire n'ont pas réellement soulevé de problématiques dans la gestion d'employés multiculturels, ce qui semble assez intéressant, voire questionnable.

La dernière limite rencontrée est l'effcience des tentatives d'arrimage. Ces tentatives essaient d'apporter une contribution scientifique en testant la fusion de deux cadres théoriques différents, l'un quantitatif et l'autre qualitatif. Il est évident qu'il y a encore beaucoup à faire en recherche et que l'échantillonnage de 15 répondants est trop faible pour appuyer un tel arrimage.

Futures recherches

L'objectif ambitieux de ces tentatives d'arrimage avec les dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010) et les mondes de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991) est d'essayer d'ouvrir une porte afin de moderniser les théories existantes en management interculturel. On a vu que sur 6 tentatives d'arrimage, 4 semblent encourageantes à pousser plus loin l'analyse et la recherche. Et cela en vaut la peine, car

la gestion des employés multiculturels est une question d'actualité et n'est pas prête à s'estomper, bien au contraire.

En outre, cette recherche a permis de prendre conscience qu'il y a encore beaucoup à faire dans la gestion des employés multiculturels, que les préjugés et stéréotypes sont encore très dominants et présents dans nos organisations publiques. Plusieurs points ont été soulevés, tels que des besoins de communication, de compréhension, le non-jugement et l'ouverture d'esprit. Il a été aussi constaté que la place des femmes semble rester encore questionnable dans les organisations publiques, masquée par des processus complexes. La langue, surtout les expressions, sont aussi apparues comme un défi pour les employés tant ceux issus de l'immigration que ceux nés au Canada.

Donc ceci invite à de futurs projets de recherche sur l'amélioration des outils en management interculturel, recherches qui seraient très intéressantes en soulevant encore les questions en lien avec les discriminations raciales et sociétales actives. Comme il a été constaté, le management interculturel peut apporter des réponses et des aides pour appuyer la gestion avec les employés multiculturels. Ce style de management invite à se questionner sur les raisons qui poussent une personne à réagir différemment, permet de comprendre que l'on est tous différents et de réaliser que chaque culture possède des forces et des faiblesses. De plus, l'intégration d'employés multiculturels n'est pas une intégration statique et nécessite une constante évolution de style de gestion. Les sociétés

sont influencées par la technologie et la mondialisation tout comme la mixité des employés multiculturels devient de plus en plus commune, et de plus en plus sensible.

Mais cela change, un mouvement évolutif d'arrêter de discriminer une personne en fonction de sa couleur ou de sa race est en cours, et cela fait partie intégrante de l'évolution moderne. Et par cette recherche, on observe avec modestie et respect, la puissance que les valeurs culturelles engendrent et leurs résistances au changement évolutif. Il devient clair qu'il n'est pas réaliste d'attendre que les individus fonctionnent tous de façon identique, car chacun est différent. Mais nous pouvons fonctionner en harmonie et avec respect en apprenant à communiquer, comprendre et surtout écouter. Pour terminer, le mot-clef de cette recherche serait : respect.

RÉFÉRENCES

- Banque du Canada, (2020). Enquête sur les perspectives des entreprises. *Résultats de l'enquête du printemps 2020* | Vol. 17.1 | 6 avril 2020
- Abélès, M. (2012). *Anthropologie de la globalisation* (Éd. de poche.). Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Achaïbi, S. (2012). *Les défis du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle*. Université du Québec à Rimouski.
- Adelman, I., & Morris, C. T. (1967). Society, politics & economic development; a quantitative approach.
- Arcand, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), D16.
- Arcand, S. (2012). Présentation: migrations et marché du travail au Québec. *Recherches sociographiques*, 53(2), 281-286.
- Aten, K., Nardon, L., & Isabelle, D. (2016). Making sense of foreign context: Skilled migrant's perceptions of contextual barriers and career options. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(2), 191-214. doi: 10.1177/1470595816660119
- Aurélië, G. (2010). L'alliance Renault et Nissan, un exemple de réussite. *Publications Études & Analyses*.
- Azziz, M. (2019). *Analyse exploratoire des projets en entrepreneuriat des immigrants dans les régions du Québec: cas de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ)*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Badraoui, S., Lalaouna, D., & Belarouci, S. (2014). Culture et management: le model d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2).
- Bahn, S. (2014). Migrant workers on temporary 457 visas working in Australia: implications for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 77-92.
- Banff, A., Soussi, S. A., & Côté, A. (2006). La diversité culturelle dans les organisations: analyse critique des fondements théoriques du management interculturel.

- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2012). *Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale: le cas d'Arte*. Communication présentée au Annales des Mines-Gerer et comprendre,
- Bartel-Radic, A. (2012). *Toujours plus loin, toujours plus haut? Une exploration empirique de l'impact de l'expérience internationale sur la compétence interculturelle*.
- Bauder, H. (2005). Habitus, rules of the labour market and employment strategies of immigrants in Vancouver, Canada. *Social & Cultural Geography*, 6(1), 81-97.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods*. Oxford university press.
- Berry, J. W., & Hou, F. (2016). Immigrant acculturation and wellbeing in Canada. *Canadian Psychology/psychologie canadienne*, 57(4), 254.
- Bešić, A., & Ortlieb, R. (2019). Expatriates of Host-Country Origin in South Eastern Europe: Management Rationales in the Finance Sector. *European Management Review*, 16(3), 667-681. doi: 10.1111/emre.12294
- Blackburn, R. (2019). Immigration: un enjeu d'intégration. *Le Quotidien*. Repéré à <https://www.lequotidien.com/actualites/immigration-un-enjeu-dintegration-c495491cab1d152e88dccb6ab4583836>
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Les Ed. d'organisation.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. P.: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification: Economies of worth* (Vol. 27). Princeton University Press.
- Brannen, M. Y., & Thomas, D. C. (2010). *Bicultural individuals in organizations: Implications and opportunity*. : Sage Publications Sage UK: London, England.
- Brohm, J.-M. (2004). Sociologie critique et critique de la sociologie. *Éducation et sociétés*, 13(1), 71-84. doi: 10.3917/es.013.0071
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise: d'impératif éthique à levier de créativité. *Management Avenir*, (3), 203-226.

- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review, 16*(2), 86-94.
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L., & Van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management, 14*(1), 7-26.
- Calvez, V., & Lee, Y.-t. (2009). Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle? *Gestion, 34*(3), 83-94.
- Cattell, R. B. (1949). The dimensions of culture patterns by factorization of national characters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 44*(4), 443.
- Cazal, D. (2000). Culturalisme, comparaisons internationales et GRH: une analyse en termes de réflexivité. *Revue de gestion des ressources humaines, 37*, 6-23.
- Cerdin, J. L. (2012). Les compétences interculturelles: un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *Gestion, 37*(2), 6-14.
- Chaganti, R. R. S., Watts, A. D., Chaganti, R., & Zimmerman-Treichel, M. (2008). Ethnic-immigrants in founding teams: Effects on prospector strategy and performance in new Internet ventures. *Journal of Business Venturing, 23*(1), 113-139.
- Cohen, L., & Kassis-Henderson, J. (2017). Revisiting culture and language in global management teams: Toward a multilingual turn. *International Journal of Cross Cultural Management, 17*(1), 7-22.
- Connection, C. C. (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of cross-cultural psychology, 18*(2), 143-164.
- Côté, A., & Soussi, A. (2006). *La diversité culturelle au travail: portée et limites des modèles théoriques dominants*. Communication présentée au Actes de Colloque du CRISES,
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. : Thousand Oaks, CA: Sage.
- D'Iribarne, P. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. *Management international, 8*(3), 11-19.
- D'Iribarne, P. (2015). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Le seuil.

- Dagorn, J., & Alessandrin, A. (2018). Entretien avec Gerty Dambury. *Les cahiers de la LCD*, (HS1), 94-105.
- Darveau, S. G. (2017). Héros et rituels au sein des équipes multiculturelles: de nouveaux facteurs pour favoriser l'intégration.
- Daudier, M. (2016). *L'influence de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion sur l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants*. HEC Montréal.
- Davies, M., & Buisine, S. (2017). La culture d'innovation dans les organisations françaises. Dans *Technologie et innovation*.
- Delamare, V. (2012). *Relations interculturelles et confrontations des valeurs: fondements théoriques et étude phénoménologique*. École nationale d'administration publique.
- Demers, L. (2012). « Structuration des organisations publiques ». L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Repéré à www.dictionnaire.enap.ca
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 128(4), 767-783. doi: 10.3917/rfap.128.0767
- Dion, M. (2018). Le dialogue interreligieux en entreprise comme pratique de management interculturel. " *Le Nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, 187.
- Dodeler, N., & Albert, M.-N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise.
- Doucerain, M. (2018). Oui, il est possible d'intégrer les immigrants ! *La Presse+*. Repéré à https://plus.lapresse.ca/screens/174ac6bc-65dd-4dc1-96ad-1d6204e440a4_7C_0.html
- Dumas, A. (2021). Immigration au Québec : des avantages économiques nets. *La gazette de la Mauricie*. Repéré à <https://www.gazetteauricie.com/immigration-au-quebec-des-avantages-economiques-nets/>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Dupuis, J.-P. (2005). Être un «maudit Français» en gestion au Québec. *Gérer et comprendre*, 81, 51-61.

- Emploi-Québec. (2005). Perspectives d'emploi au Québec. *Horizon*. Repéré à https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_admin_eq_PAA20052006.pdf
- Faust, C. (2017). *Une représentation française de la relation interculturelle: quel impact sur les compétences interculturelles des managers français?* Communication présentée au Annales des Mines-Gerer et comprendre,
- Filion, G. (2019). Analyse immigration : trouver une solution, créer un problème. *Ici Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1151707/immigration-projet-loi-solution-probleme-fillion>
- Fitzsimmons, S. R. (2013). Multicultural employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, 38(4), 525-549.
- Fitzsimmons, S. R., Miska, C., & Stahl, G. K. (2011). Multicultural employees: Global business' untapped resource.
- Fortin, P. (2016). Remarques sur les avantages économiques de l'immigration.
- Gardiner Barber, P., & Bryan, C. (2018). International Organization for Migration in the field: 'Walking the talk' of global migration management in Manila. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(10), 1725-1742.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management Avenir*, (1), 23-42.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., & Yap, C. M. (2006). National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 293-307.
- Geoffrey, C. D. M. (1998). Making sense of managing culture. *London, Thomson*.
- Gerhart, B. (2008). Cross cultural management research: Assumptions, evidence, and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 259-274.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1998). Comment interroger. *Les questionnaires (Chapitre 4) In Les enquêtes sociologiques théories et pratiques*, 93-138.
- Gillespie, K., McBride, J. B., & Riddle, L. (2010). Globalization, Biculturalism and Cosmopolitanism: The Acculturation Status of Mexicans in Upper Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 37-53. doi: 10.1177/1470595809359581

- Girard, E. R., & Bauder, H. (2007). Assimilation and exclusion of foreign trained engineers in Canada: Inside a professional regulatory organization. *Antipode*, 39(1), 35-53.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard business review*, 85(11), 100.
- Gregg, P. M., & Banks, A. S. (1965). Dimensions of political systems: Factor analysis of a cross-polity survey. *The American Political Science Review*, 59(3), 602-614.
- Guerfel-Henda, S., & Broussillon, G.-A. (2011). Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle. *Management Avenir*, (3), 239-252.
- Guo, S. (2013). Economic integration of recent Chinese immigrants in Canada's second-tier cities: The triple glass effect and immigrants' downward social mobility. *Canadian Ethnic Studies*, 45(3), 95-115.
- Hajro, A., Stahl, G. K., Clegg, C. C., & Lazarova, M. B. (2019). Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants: An integrative review and multilevel framework. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 328-352.
- Hammerman, A., Marangozov, R., Marvell, R., Prus, I., Lazazzara, A., Lopez, M., & Bastien, A. (2015). La migration professionnelle et ses consequences pour les pratiques RH.
- Herreros, G., & Livian, Y. (1994). La Sociologie des conventions: une nouvelle grille d'analyse. *Revue française de gestion*, (101).
- Hofstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. doi: 10.2307/2393392
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 11-17.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Holden, N. (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Pearson Education.
- Immigration Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2020). *Consultation d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada sur les niveaux d'immigration et le Programme de candidats municipaux (PCM)* Repéré à <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/transparence/consultations/consultations-2020-niveaux-immigration-et-programme-candidats-municipalites/document-information.html>
- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. *The handbook of social psychology*, 4, 418-506.
- Iskander, N., & Lowe, N. (2013). Building job quality from the inside-out: Mexican immigrants, skills, and jobs in the construction industry. *ILR Review*, 66(4), 785-807.
- Jacquemain, M. (2001). Les cités et les mondes: le modèle de la justification chez Boltanski et Thévenot. *Département de sciences sociales de l'Université de Liège*.
- Johnston, L. G., & Sabin, K. (2010). Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38-48.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62. doi: 10.1177/1470595811398798
- Kadam, R., Rao, S. A., Kareem Abdul, W., & Jabeen, S. S. (2020). Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 301-318. doi: 10.1108/MBE-04-2019-0037
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic books.
- Karjalainen, H. (2020). Cultural identity and its impact on today's multicultural organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(2), 249-262.
- Karjalainen, H., & Benhaida, D. (2018). Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale. *Revue Management et Avenir*, (101), 15-38. doi: 10.3917/mav.101.0015
- Kwek, D. (2003). Decolonizing and Re-Presenting Culture's Consequences: A Postcolonial Critique of Cross-Cultural Studies in Management. Dans *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement* (pp. 121-146): Springer.

- Lafaye, C., & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique?: Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 495-524.
- Lee, Y.-t. (2010). Home Versus Host — Identifying With Either, Both, or Neither?: The Relationship between Dual Cultural Identities and Intercultural Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 55-76. doi: 10.1177/1470595809359583
- Lévesque, S. (2018). S'attaquer aux vrais problèmes d'immigration. *Journal du Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2018/05/17/sattaquer-aux-vrais-problemes-dimmigration>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- Livian, Y. (2011). Pour en finir avec Hofstede. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Longpré, T. (2014). Les barrières d'intégration. *Le Journal de Montréal*. Repéré à <https://www.journaldemontreal.com/2014/09/09/les-barrieres-dintegration>
- Lorrain, M.-J., & Nicolas, C. (2015). L'accès au travail de travailleurs immigrants mis en mots: Dynamiques subjectives et intersubjectives de l'expérience syndicale au Québec (Rapport de recherche de la Commission citoyenne sur les droits et l'harmonisation des relations interculturelles). *Montréal, Québec: Université du Québec à Montréal*.
- Louzir-Ben Hassine, A., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens. *Management & Avenir*, 102(4), 89-105. doi: 10.3917/mav.102.0089
- Lu, Y., Samaratunge, R., & Härtel, C. E. (2011). Acculturation strategies among professional Chinese immigrants in the Australian workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 71-87.
- Lynn, R., & Hampson, S. L. (1975). National differences in extraversion and neuroticism. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 14(3), 223-240.
- Martinez, C. C. (2018). Integration Strategy of Italian Expatriates in the French Market: A Case History.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith—a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

- Mintzberg, H. (2005). *Des managers des vrais!: pas des MBA: un regard critique sur le management et son enseignement*. Editions Eyrolles.
- Morley, M. J., Cerdin, J. L., Lloyd, S., & Härtel, C. (2010). Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal of Managerial Psychology*.
- Moulin-Langevin, F. (2017). Communication et rapports interculturels en gestion: l'expérience vécue d'employeurs de la PME québécoise dans la gestion d'une main d'œuvre de travailleurs étrangers temporaires.
- Mpouete Niangui, M. (2014). *Le management des équipes et la diversité culturelle*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Nicolae, B., & Mihai, L. (2013). European union enlargement as a cultural shock. The role of intercultural team's management in increasing European cohesion *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 1384.
- Oumarou Harou, I. (2014). *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel*. Université du Québec à Montréal.
- Pierre, P. (2015). *Management interculturel et diversité*.
- Piteau, M. (1992). À propos de De la justification (L. Boltanski, L; Thévenot). *Revue française de science politique*, 42(6), 1023-1035.
- Portes, A., & Zhou, M. (2012). Transnationalism and development: Mexican and Chinese immigrant organizations in the United States. *Population and Development Review*, 38(2), 191-220.
- Quirion, S. (2017). *L'intégration des personnes immigrantes en centre d'appels québécois: étude de cas du vécu des téléconseillers immigrants lors du processus d'accueil et d'intégration*. Université du Québec à Rimouski.
- Reitz, J. G. (2012). The distinctiveness of Canadian immigration experience. *Patterns of prejudice*, 46(5), 518-538.
- Søderberg, A.-M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709.

- Statistiques Canada. (2020). *Base de données longitudinales sur l'immigration (BDIM)*
Repéré à https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5057
- Stréliski, L. (2020). La fierté usurpée. *L'actualité*. Repéré à <https://lactualite.com/societe/la-fierte-usurpee/>
- Tayeb, M. (2001). Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 91-108.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Touahria, O. (2011). Transfert des connaissances dans un contexte interculturel.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41-46.
- Usunier, J.-C. (2010). Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel. *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), 3-25.
- Viegas-Pires, M. (2011). Différences culturelles et performance des firmes multinationales. *Revue française de gestion*, (7), 33-44.
- Vinsonneau, G. (2012). Sciences humaines et phénomènes de culture. *Le point sur... Psychologie*, 1, 43-71.
- Wang, Z., & Jing, X. (2018). Job satisfaction among immigrant workers: A review of determinants. *Social Indicators Research*, 139(1), 381-401.
- Yun, D. (2015). Recherche sur la Communication Interculturelle Sino-Française au Sein des Entreprises Chinoises en France. *Canadian Social Science*, 11(3), 314-320.

ANNEXES

Guide d'entrevues

English version following

Définition de l'entrevue semi-structurée

Description :

Cette entrevue semi-structurée est utilisée pour approfondir le domaine du management interculturel avec des questions de recherche précises en recueillant des informations ciblées, qualitatives et contextuelles auprès de participants volontaires.

Objectif :

L'objectif de cette entrevue semi-structurée est de développer, selon la méthodologie abductive, un processus ouvert qui va offrir toute la latitude nécessaire pour obtenir des points de vue, la meilleure compréhension de la perception et l'expérience personnelle des personnes interviewées. Le but est d'établir une stratégie en exploitant les renseignements utiles tirés de l'entrevue afin de définir si la pratique du management interculturel dans les organisations publiques canadiennes pourraient amener à une efficience des relations entre les employés et employeurs.

Comme la recherche est de type qualitative abductive, une mise-à-jour des questions sera fera au fur et à mesure des commentaires des participants et de la pertinence de la recherche.

Chaque entrevue est calculée sur une durée d'environ 60 minutes par participants. Cela sera ajusté si nécessaire par la suite.

Definition of semi-structured interview

Description:

This semi-structured interview is used to deepen the field of intercultural management with the use of specific research questions to gather targeted, qualitative, and contextual information from voluntary participants.

Objective:

The objective of this semi-structured interview is to develop, according to the abductive methodology, an open process that will provide all the latitude necessary to obtain views, the better understanding of the perception and personal experience of the interviewees. The goal is to develop a strategy by leveraging the useful information from the interview to determine whether the practice of intercultural management in Canadian public organizations could lead to efficient relationships between employees and employers.

As the research is of an abductive qualitative type, an update of the questions will be made as participants comment and the relevance of the research.

Each interview is conducted over a period of approximately 60 minutes per participant. This will be adjusted as necessary.

Processus de l'entrevue

Avant l'entrevue virtuelle :

1. Préparation d'une liste des participants qui ont répondu pour participer à l'entrevue.
2. Préparation d'un horaire personnalisé qui sera envoyé à chaque participant. Vu le contexte pandémique, il s'agira d'une invitation virtuelle soit par Teams (recommandé pour le côté sécuritaire) ou par Zoom.
3. Établissement d'une liste de courtes questions ouvertes contenant des termes faciles à comprendre afin de favoriser la discussion ouverte.
4. Préparation du processus de l'entrevue et l'envoyer à chaque participant individuellement (au moins 2 ou 3 jours avant l'entrevue) afin d'offrir la possibilité de se rétracter.

Ouverture de l'entrevue :

1. Remerciement et présentation de la chercheuse et de son projet.
2. Confirmer et expliquer si besoin, avec le participant les normes éthiques du certificat d'éthique, son consentement, le processus de l'entrevue et l'enregistrement de l'entrevue. Expliquer comment, une fois l'entrevue terminée, cette dernière sera fidèlement transcrite par verbatim sur un document Word, et ensuite importée dans le logiciel de codification NVivo.
3. Confirmer le genre et le lieu d'origine (naissance) de chaque participant. Cela servira de classification de la dimension culturelle pour la recherche.
4. Démarrage de l'entrevue des questions simples puis de plus en plus précises en lien avec le management interculturel.
5. Vigilance de la chercheuse sur les réponses inattendues. Des compléments d'explications pourraient être demandés. Tenir la ligne directrice de l'entrevue, évitez les questions sensibles tel que le domaine politique.

Fermeture de l'entrevue

6. Remercier le participant pour son temps et sa disponibilité. Indiquer au participant, encore une fois, la confidentialité des données et que les résultats seront regroupés par dimensions culturelles dans le mémoire de recherche.
7. Demander à chaque participant ses commentaires sur le déroulement de l'entrevue, les points à travailler ou les points forts.
8. Remercier encore une fois et clore l'entrevue.

Interview process

Before the virtual interview:

1. Prepare a list of participants who have confirmed their participation in the interview.
2. Prepare a schedule to be sent to each participant. Given the current pandemic, this will be a virtual invitation either by Teams (to ensure the safety of participants) or by Zoom.
2. Establish a list of short open-ended questions with easy-to-understand language to encourage open discussion.
3. Prepare the interview process and send it to each participant individually (at least 2 or 3 days before the interview) to offer the opportunity to retract.

Start of Interview:

1. Thank you and presentation of the researcher and her project.
2. Confirm and explain, if necessary, with the participant the ethical standards of the ethics certificate, their consent, the interview process, and the recording of the interview. Explain how, once the interview is over, it will be confidentially transcribed verbatim in a Word document, and then imported into the NVivo coding software.
3. Confirm the gender and place of origin (birth) of each participant. This will serve as a classification of the cultural dimension for research.
4. Start the interview with simple and followed by more precise questions related to intercultural management.
5. The researcher's vigilance on unexpected responses. Further explanations may be requested. Keep the interview guideline, avoid sensitive issues such as the politics area.

End of the interview

6. Thank the participant for their time and availability. Tell the participant, once again, the confidentiality of the data and that the results will be grouped by cultural dimensions in the research brief.
7. Ask each participant for feedback on how the interview was conducted, the weaknesses and the strengths.
8. Thank again and finish the interview.

Questions pour employés issus de l'immigration

Questions d'ouverture

1. Pour me donner un rapide aperçu de votre environnement de travail, pouvez-vous m'expliquer en sur quoi, quels enjeux, votre division travaille-t-elle ?

1a. Depuis quand êtes-vous à votre position ?

2. Quelles sont les raisons, les inspirations qui vous ont amené à choisir cette position ?

3. D'une manière générale, selon votre point de vue, comment l'emploi d'outils provenant du management interculturel pourrait améliorer votre environnement de travail ?

Questions dirigées sur les dimensions culturelles

Uniquement pour déterminer l'origine culturelle

- Dans quels pays avez-vous grandi ?

- Avez-vous travaillé dans votre pays avant de venir au Canada ? Que faisiez-vous ?

Dimensions de l'indulgence et de la sévérité (indulgence)

4. Présentez-moi votre équipe de travail et ses fonctions organisationnelles.

5. Comment identifiez-vous les valeurs organisationnelles appliquées par la haute gestion ?

6. Vous sentez-vous confortable avec ces valeurs organisationnelles ?

Dimensions du contrôle de l'incertitude

7. Est-ce que vos objectifs de rendement annuel sont réalistes à votre avis ?

8. Est-ce que vous pouvez demander de l'aide si nécessaire à vos collègues ou à votre gestionnaire ?

Dimension face au temps long terme et du court terme

9. Comment vous sentez-vous face aux délais serrés et aux urgences de dernière minute ?

Dimensions de la masculinité et de la féminité

10. Ressentez-vous de la compétition entre les membres de l'équipe, une course à la performance ?

Dimensions de la distance hiérarchique

11. Comment vivez-vous la communication avec votre gestionnaire et les membres de l'équipe ?

12. Si cela arrive, comment les divergences sont gérées au sein de votre équipe ?

Dimensions de l'individualisme et du collectivisme

13. Comment percevez-vous l'approche de votre équipe sur les résultats, les succès obtenus ?

14. Vous sentez-vous confortable, intégré au sein de votre équipe de travail ?

15. Sentez-vous une approche différente entre les membres de l'équipe, gestionnaire compris ?

Vision générale culturelle

16. À votre avis, que faudrait-il améliorer d'un point de vue managérial au sein de votre division ?

Questions for employees from immigrant background

Opening questions

1. To give me a quick overview of your work environment, can you explain to me what, what issues, is your division working on?

1a. How long have you been in your position?

2. What are the reasons, the inspirations that led you to choose this position?

3. In general, in your opinion, how could be useful the tools from cross-cultural management improve your work environment?

Questions on cultural dimensions

Only to determine cultural origin

- *In which countries did you grow up?*

- *Did you work in your country before coming to Canada? What were you doing?*

Dimensions of indulgence vs severity

4. Introduce me to your work team and its organizational functions.

5. How do you identify the organizational values applied by upper management?

6. Do you feel comfortable with these organizational values?

Dimensions in the face of uncertainty

7. Do you think your annual performance targets are realistic?

8. Can you ask your co-workers or manager for help if necessary?

Dimension in the Face of Long Term / Short Term

9. How do you feel about tight deadlines and last-minute emergencies?

Dimensions of Masculinity vs. Femininity

10. Do you feel the competition between the team members, a race for performance?

Dimensions of hierarchical distance

11. How do you communicate with your manager and team members?

12. If this happens, how are differences managed within your team?

Dimensions of Individualism vs. Collectivism

13. How do you perceive your team's approach to results, successes?

14. Do you feel comfortable, integrated into your work team?

15. Do you feel a different approach between team members, including manager?

General cultural vision

16. What do you think should be improved from a managerial point of view within your division?

Questions pour employés nés au Canada

Questions d'ouverture

1. Pour me donner un rapide aperçu de votre environnement de travail, pouvez-vous m'expliquer en sur quoi, quels enjeux, votre division travaille-t-elle ?

1a. Depuis quand êtes-vous à votre position ?

2. Quelles sont les raisons, les inspirations qui vous ont amené à choisir cette position ?

3. D'une manière générale, selon votre point de vue, comment l'emploi d'outils provenant du management interculturel pourrait améliorer votre environnement de travail ?

Questions dirigées sur les dimensions culturelles

Dimensions de l'indulgence et de la sévérité

4. Présentez-moi votre équipe de travail et ses fonctions organisationnelles.

5. Comment identifiez-vous les valeurs organisationnelles appliquées par la haute gestion ?

6. Vous sentez-vous confortable avec ces valeurs organisationnelles ?

Dimensions du contrôle de l'incertitude

7. Est-ce que vos objectifs de rendement annuel sont réalistes à votre avis ?

8. Est-ce que vous pouvez demander de l'aide si nécessaire à vos collègues ou à votre gestionnaire ?

Dimension face au temps long terme et du court terme

9. Comment vous sentez-vous face aux délais serrés et aux urgences de dernière minute ?

Dimensions de la masculinité et de la féminité

10. Ressentez-vous de la compétition entre les membres de l'équipe, une course à la performance ?

Dimensions de la distance hiérarchique

11. Comment vivez-vous la communication avec votre gestionnaire et les membres de l'équipe ?

12. Si cela arrive, comment les divergences sont gérées au sein de votre équipe ?

Dimensions de l'individualisme et du collectivisme

13. Comment percevez-vous l'approche de votre équipe sur les résultats, les succès obtenus ?

14. Vous sentez-vous à l'aise dans une équipe multiculturelle ?

15. Avez-vous une approche différente avec chaque membre de l'équipe, gestionnaire compris ?

Vision générale culturelle

16. À votre avis, que faudrait-il améliorer d'un point de vue managérial au sein de votre division ?

Questions for employees born in Canada

Opening questions

1. To give me a quick overview of your work environment, can you explain to me what, what issues, is your division working on?

1a. How long have you been in your position?

2. What are the reasons, the inspirations that led you to choose this position?

3. In general, in your opinion, how could be useful the tools from cross-cultural management improve your work environment?

Questions on cultural dimensions

Dimensions of national culture (indulgence)

4. Introduce me to your work team and its organizational functions.

5. How do you identify the organizational values applied by upper management?

6. Do you feel comfortable with these organizational values?

Dimensions in the face of uncertainty

7. Do you think your annual performance targets are realistic?

8. Can you ask your co-workers or manager for help if necessary?

Dimension in the Face of Long Term / Short Term

9. How do you feel about tight deadlines and last-minute emergencies?

Dimensions of Masculinity vs. Femininity

10. Do you feel the competition between the team members, a race for performance?

Dimensions of hierarchical distance

11. How do you communicate with your manager and team members?

12. If this happens, how are differences managed within your team?

Dimensions of Individualism vs. Collectivism

13. How do you perceive your team's approach to results, successes?

14. Do you feel comfortable, integrated into a cross-cultural work team?

15. Do you feel a different approach between team members, including manager?

General cultural vision

16. What do you think should be improved from a managerial point of view within your division?

Questions pour le gestionnaire

Questions d'ouverture

1. Pour me donner un rapide aperçu de votre environnement de travail, pouvez-vous m'expliquer en sur quoi, quels enjeux, votre division travaille-t-elle ?

1a. Depuis quand êtes-vous à votre position ?

2. Quelles sont les raisons, les inspirations qui vous ont amené à choisir cette position ?

3. D'une manière générale, selon votre point de vue, comment l'emploi d'outils provenant du management interculturel pourrait améliorer votre environnement de travail ?

Questions dirigées sur les dimensions culturelles

Dimensions de l'indulgence et de la sévérité

4. Présentez-moi votre équipe de travail et ses fonctions organisationnelles.

5. Parlez-moi des enjeux organisationnels de votre division, de son style de gestion. Êtes-vous confortable dans les valeurs organisationnelles appliquées par la haute gestion ?

6. Quel style de management appliquez-vous ?

Dimensions du contrôle de l'incertitude

7. Est-ce que les objectifs de rendement annuel de votre division sont réalistes à votre avis ?

8. Est-ce que les membres de votre équipe sont flexibles face aux délais serrés et aux urgences de dernière minute ?

Dimension face au temps long terme et du court terme

9. Est-ce que cela apporte beaucoup de stress ou est-ce gérable pour votre équipe ?

Dimensions de la masculinité et de la féminité

10. Ressentez-vous de la compétition entre les membres de l'équipe, une course à la performance ?

Dimensions de la distance hiérarchique

11. Comment sentez-vous la communication et l'acceptation de la hiérarchie au sein de votre équipe ?

12. Si cela arrive, comment les divergences, conflits interpersonnels sont gérés dans votre équipe ?

Dimensions de l'individualisme et du collectivisme

13. Pouvez-vous m'expliquer si vos objectifs en tant que manager sont définis sur les résultats de votre équipe ?

14. Vous sentez-vous à l'aise dans la gestion d'une équipe multiculturelle ?

15. En tant que manager, approchez-vous chaque membre de l'équipe de la même façon ou vous adaptez-vous à chaque personne ?

Vision générale culturelle

16. À votre avis, que faudrait-il améliorer d'un point de vue managérial au sein de votre division ?

Questions for the manager

Opening Questions

1. To give me a quick overview of your work environment, can you explain to me what, what issues, is your division working on?

1a. How long have you been in your position?

2. What are the reasons, the inspirations that led you to choose this position?

3. In general, in your opinion, how could be useful the tools from cross-cultural management improve your work environment?

Questions on cultural dimensions

Dimensions of indulgence vs severity

4. Introduce me to your work team and its organizational functions.

5. Tell me about the organizational issues in your division, its management style. Are you comfortable in the organizational values applied by upper management?

6. What management style do you apply?

Dimensions in the face of uncertainty

7. Do you think your division's annual performance targets are realistic?

8. Are your team members flexible in the face of tight deadlines and last-minute emergencies?

Dimension in the Face of Long Term / Short Term

9. Does it bring a lot of stress or is it manageable for your team?

Dimensions of Masculinity vs. Femininity

10. Do you feel the competition between the team members, a race for performance?

Dimensions of hierarchical distance

11. How do you feel about communicating and accepting the hierarchy within your team?

12. If this happens, how are differences managed in your team?

Dimensions of Individualism vs. Collectivism

13. Can you explain to me if your goals as a manager are defined on the results of your team?

14. Do you feel comfortable managing a multicultural team?

15. As a manager, do you approach each team member the same way or do you adapt to each person?

General cultural vision

16. What do you think should be improved from a managerial point of view within your division?