

LA PLACE DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS UNE ORGANISATION ET SON IMPACT SUR LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Cas de la cité d'Idiofa en RD Congo

Introduction

Claudine GAYONGO Thambwe, Licenciée agrégée en Gestion des entreprises (UPC/Kinshasa). Assistante à l'Institut Supérieur du Commerce d'Idiofa.
claudineg36@gmail.com

De nos jours, on constate de plus en plus un changement au niveau de nos lieux de travail qui, jadis, étaient composés de peu d'équipes multiculturelles. Au fil du temps, le visage des organisations a radicalement changé avec notamment une composition des équipes multiculturelles. La question de la diversité culturelle dans une entreprise ou organisation est devenue l'une de celles qui hantent les managers et orientent les pratiques managériales vers la promotion de la diversité.

Le développement d'équipes multiculturelles est un fait marquant qui demande une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents. Les entrepreneurs et gestionnaires sont ainsi poussés à redéfinir leurs stratégies, à bien appliquer les pratiques managériales tout en tenant compte de chaque culture présente au sein de leurs organisations pour favoriser des relations épanouies entre employés.

En effet, chaque personne étant porteuse d'une culture particulière, elle agit selon cette dernière. Ces différences culturelles dans des organisations impacte considérablement la structure et le fonctionnement organisationnel, voire les pratiques managériales. Les organisations implantées dans la cité d'Idiofa, province du Kwilu en RD Congo, ne font pas exception.

Dans ce contexte, notre analyse se veut une tentative de réponse à un double questionnement : comment se manifestent les différences culturelles au sein des entreprises et quelles sont leurs répercussions sur le management ? En outre, quelle est la place des différences culturelles au sein des organisations et quelle est leur influence sur les pratiques managériales en milieu professionnel ?

Nous entendons démontrer que la diversité culturelle constitue potentiellement, une chance, une opportunité extraordinaire pour tout le personnel mais surtout pour les dirigeants appelés « à faire faire le travail par les autres »¹, mais sous condition de management car il n'est pas facile de gérer des employés ayant des manières de penser et d'agir différentes.

Avant de nous pencher sur les approches managériales de la diversité culturelle et de décortiquer nos données d'analyse, il s'avère important de circonscrire le sens dans lequel nous entendons utiliser les concepts opératoires sur lesquels nous nous appuyons.

I. Quelques concepts opératoires de notre étude

(1) La **culture organisationnelle** ou **culture d'entreprise** peut être définie comme « l'ensemble des valeurs, des principes, des traditions, des façons de procéder, propres à l'entreprise et la finalité de l'entreprise que les membres *partagent ou sont appelés à partager* comme manières justes de penser, de percevoir, de sentir et d'agir.

La culture organisationnelle oriente les comportements individuels et collectifs puisqu'elle renseigne sur ce que l'organisation valorise et prescrit explicitement ou implicitement et sur ce qu'elle proscrit.

Ceux qui passent d'un contexte organisationnel à un autre ressentent souvent les différences concernant les priorités, les habitudes de communication et de prise de décision, etc. et ils doivent de ce fait, ajuster leurs comportements aux exigences culturelles de la nouvelle situation.

La culture organisationnelle est une affaire de tous les membres de l'organisation ou de l'entreprise. Elle est l'une des forces de l'entreprise parce qu'elle régit le personnel qui est le cœur de l'entreprise. Pour ce faire, elle doit être apprise et acceptée par tous afin de favoriser le fonctionnement de l'organisation.

La culture organisationnelle joue un rôle important dans la compréhension de la performance des organisations. Elle s'imprègne de l'environnement dans lequel l'organisation évolue.

(2) La **diversité culturelle** est un concept de plus en plus utilisé, tant dans le milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises. Notre article se penche sur la diversité culturelle ou plus exactement la **diversité ethnoculturelle** dans les organisations de la cité d'Idiofa. Suivant la définition la plus simple, elle représente la pluralité et la coexistence de diverses cultures au sein d'une même organisation.

(3) Le **management interculturel** est celui dont le but est d'améliorer les interactions entre les porteurs de cultures différentes au sein d'une organisation afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour la bonne marche de l'entreprise et de bénéficier de ressources potentielles

1 B. Nelson et P. Economy, *Le management pour les Nuls*, Paris, First-Gründ, 2004, p. 10.

qu'offre chaque culture.² Il est une notion qui vient du constat selon lequel il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail³.

La conjoncture actuelle de diversification de la main d'œuvre ainsi que la globalisation de l'économie favorisent le développement et la présence accrue d'une diversité culturelle au sein des entreprises ; ce qui amène à prendre en compte cette diversité culturelle comme un élément central du management. Dès lors, la pratique du management interculturel s'avère indispensable.

Cependant, l'on constate, comme le souligne Olivier Meier, que certaines entreprises ne prennent pas assez en compte les différences culturelles de leurs employés, notamment lors de fusion ou d'acquisition⁴, ce qui aboutit à de réels problèmes organisationnels, les membres éprouvant quelquefois des difficultés à travailler ensemble. Selon plusieurs études, les difficultés les plus souvent rencontrées dans le management des alliances, des joint-ventures, des acquisitions internationales concernent la mauvaise gestion des différences culturelles⁵.

Dès lors, pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité (ce qui est autre) et la prendre en compte dans les décisions de gestion⁶. L'enjeu du management interculturel «est d'échapper à la double fatalité d'un conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles d'une part, et d'un respect inhibé et paralysant devant les particularismes d'autre part».⁷

Notons enfin avec Chevrier que le management interculturel est mis en relation, le plus souvent, avec l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité d'une entreprise⁸.

(4) Une équipe de travail multiculturelle peut être définie comme un groupe de personnes provenant de diverses cultures, qui travaillent ensemble et mettent leur expérience ainsi que leur vision au service de l'entreprise. La constitution d'équipes multiculturelles diminue le risque de conformité ainsi que les pressions de conformité caractéristiques des équipes de travail composées de personnes partageant la même culture⁹.

2 <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/management-interculturel.html>, consulté le 02 Janvier 2017.

3 Cf. Institut du management de la diversité, *Comment manager la diversité ?* (formation du 19 Mars 2012 à L'IUT Lumière Lyon 2).

4 Olivier Meier, *Management interculturel*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 2004, p.206

5 Cf. John HARPER, Sylvette CORMERAIE, "Mergers, and marriages and after: how can training help?" *Journal of European Industrial Training*, volume 19, no.1, 1995, pp. 24-29.

6 Cf. Pierre Dupriez et Solange Simons, *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^{ème} édition, 2002, De Boeck et Larcier p.6.

7 Idem, p.7

8 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel*, Paris, PUF, 2003, p. 5.

9 Cf. S. Schneider et J-L. Barsoux, *Management interculturel*, Paris, Pearson, 2003, p.106.

II. Les approches managériales de la diversité culturelle

Dans un contexte multiculturel, l'analyse des différences culturelles doit se faire par la compréhension des différentes approches existantes. Les approches de la diversité culturelle en entreprises sont étudiées sous plusieurs angles. Certaines approches mettent en avant ses avantages, d'autres au contraire en font un risque majeur.

Théories de la gestion de la diversité culturelle

Les organisations d'aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses¹⁰.

Cette situation suscite tant de questions sur les « compétences multiculturelles¹¹ » qui pourraient aider les gestionnaires à mieux mobiliser ou animer leur personnel.

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant.

Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon Rosenzweig, ces différences se manifestent surtout dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer son accord ou désaccord, la participation aux décisions, etc.¹²

Gérer cette diversité consiste aussi à tirer parti des différences. La bonne gestion de la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité, sans oublier que la gestion est principalement faite de communication et d'utilisation du langage.

En effet, la compétence communicationnelle est très importante pour un gestionnaire en l'occurrence dans une organisation ayant un personnel diversifié. Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba¹³ distinguent trois niveaux de compétences communicationnelles à intégrer dans une relation interculturelle :

- Le premier niveau de compétence se situe dans l'aptitude à décoder et échanger un message écrit ou parlé ;

10 Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, « Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion », *Revue internationale de gestion*, Collection Gestion et Savoirs, 2010, p.202.

11 On entend par « compétence multiculturelle » une aptitude qui se manifeste par un ensemble de comportements observés chez une personne qui contribue au rendement de l'entreprise dans un contexte multiculturel (Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, 2010, p.181).

12 Cf. Rosenzweig, P. M., « Stratégies pour la gestion de la diversité : l'art de l'entreprise globale », *Les Échos*, 1998.

13 Cf. Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, « Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion », *Revue internationale de gestion*, Collection Gestion et Savoirs, 2010.

- Le deuxième niveau de compétence se situe dans la capacité à converser et à négocier avec des partenaires (notamment dans la vente et les opérations de marketing international) ;
- Le troisième niveau de compétence communicationnelle est surtout requis dans le cas d'une gestion à l'international. Il s'agit de la capacité à influencer, à motiver et à gérer. A ce stade, l'objectif est réellement de s'adapter au contexte culturel dans lequel on opère pour une bonne communication.

L'environnement des affaires évolue rapidement avec notamment la composition de la main d'œuvre de plus en plus diversifiée. Cela pousse les entreprises à repenser ou à prendre en compte ce changement dans leur stratégie de gestion.

Cependant, comment tirer le meilleur parti de cette diversité culturelle ? Distefano et Maznevski affirment que « les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grand nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats ». Selon eux, le problème majeur qui distingue ces équipes est une mauvaise gestion de la diversité¹⁴. Gérer cette diversité en mettant l'accent sur une utilisation efficace de l'ensemble des travailleurs est l'une des stratégies qui peut contourner cette difficulté. Pour ce, le manager est appelé à identifier les spécificités de la culture d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté.

Signalons, enfin, que les organisations se lancent dans l'acquisition d'une main d'œuvre culturellement diversifiée principalement pour trois raisons : se conformer à la législation, améliorer l'image de l'employeur et accroître la performance de l'organisation. Cependant, la diversité culturelle de la main d'œuvre d'une organisation n'apporte des avantages que si elle est bien gérée.

Quatre stratégies de gestion de la diversité¹⁵

Stratégie	Approche	Problématique	Résultat recherché
Réactive	Résistance	Différences comme une menace	Maintenir le statu quo
Défensive	Discrimination et équité	Différence comme un problème	Habiller légalement les membres des groupes systématiquement et historiquement discriminés
Accommodante	Accès légitimité	Différence comme une possibilité	Obtenir accès et légitimité auprès de nouveaux marchés (employés et consommateurs)
Proactive	Apprentissage	Différence comme une occasion d'apprentissage	Encourager l'apprentissage individuel et organisationnel à partir d'une perspective de long terme

14 Distefano, J.J, et Maznevski, M. L, "Creating value with diverse teams in global management", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, 2000, No.1, pp. 45-63.

15 E. DAVEL, J-F CHANIAT et J-P DUPUIS, *Gestion en contexte interculturel*, 2012, p. 388.

III. Analyse des données récoltées au sein des organisations d' Idiofa

3.1. Méthodologie et objectifs de la recherche

Notre recherche s'intéresse aux organisations publiques et privées de la cité d'Idiofa (RDC) qui, bien que n'ayant pas forcément des filiales à l'international ou des agents provenant d'autres nationalités, ont, pour la plupart, un personnel fortement diversifié.

Ainsi, nous analysons la pratique du *management interculturel* dans ces organisations. Nous discutons de la *perception des employés sur la diversité culturelle* au sein de leurs organisations et des *mesures organisationnelles prises* par les gestionnaires pour y faire face.

L'objectif derrière cette mise en perspective du management interculturel est de rappeler la réalité des différences culturelles et ses implications sur les pratiques managériales des organisations de la cité d'Idiofa.

Démarche utilisée

Tel que souligné ci-haut, notre étude met en évidence la réalité de la diversité culturelle dans les organisations et son influence/impact **sur les pratiques managériales**. Pour atteindre cet objectif, notre recherche a fait l'objet d'études quantitatives avec l'utilisation d'un questionnaire, tout en nous appuyant sur une approche qualitative avec un aspect exploratoire, car la littérature existante est fondamentale dans un travail scientifique. Nous avons enfin recouru aux **interviews** réalisées auprès des cadres et employés confrontés à la diversité culturelle.

Notons que la mobilisation de l'approche quantitative dans notre travail n'a pas pour objectif de répondre statistiquement à notre problématique mais de compléter notre approche qualitative afin de faire ressortir des résultats significatifs.

Collecte des données

Deux outils ont été mobilisés pour mener cette recherche. Il s'agit des **interviews** et du **questionnaire**

Les interviews. Nous avons opté pour l'entrevue semi-directive, c'est-à-dire ni entièrement ouverte, ni entièrement fermée. Elle offre une grande flexibilité et permet d'orienter et de demander des précisions à l'interviewé. Même si notre attention était focalisée sur des thèmes relatifs à la problématique de notre recherche, nous laissons aussi aux interviewés la liberté de parler plus ouvertement d'autres défis.

Pour éviter l'effet de saturation et de redondance, nous avons choisi 50 répondants et avons mené huit entretiens individuels avec un groupe de 6 gestionnaires des différentes organisations ciblées et 2 cadres occupant des postes variés (le directeur du personnel de l'ISC, la coordinatrice de la CARITAS Idiofa, le Directeur Général de l'ISP et trois chefs d'établissement

secondaires (EBWA, Laku-lanza et Lankwan) et le Directeur Général de l'ISC).

L'entrevue avec les gestionnaires était nécessaire pour détailler dans la pratique le rôle de la diversité culturelle dans le milieu de travail et surtout faire ressortir son impact sur les pratiques managériales.

La première partie de l'interview a rassemblé certaines informations de fond sur la proportion de la diversité culturelle au sein des organisations des répondants.

A ce propos, les répondants ont affirmé avoir en moyenne 30 à 40% du personnel culturellement diversifié sur l'effectif total. Les entretiens étaient individuels et de durée variable, entre 45 minutes et une heure. Les questions concernaient l'organisation du travail en équipe et le rôle du manager au sein de l'entreprise, les échanges et les formes de communication, les conflits et les malentendus liés aux modèles culturels différents qui perturbent ou empêchent la coopération en équipe, l'implication du personnel vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise.

La deuxième partie de notre interview s'est adressée surtout aux gestionnaires et comportait quatre catégories de questions, à savoir la gestion des effectifs, l'organisation du travail, le rôle du manager et la politique de management interculturel. Les personnes interrogées avaient une liberté de s'étendre longuement sur les questions qui leur étaient posées afin de clarifier leur point de vue. Cette démarche nous a permis de rassembler des informations solides et très utiles.

3.2. Présentation du terrain d'étude

La cité d'Idiofa présente un portrait ethnoculturel cosmopolite. Elle est le lieu de résidence de la vaste majorité du peuple Mbuun et des personnes issues d'horizons divers et d'ethnies/tribus variées de la République démocratique du Congo en général et de l'ex Province du Bandundu en particulier.

Selon le recensement de 2011, 65 % du personnel des institutions de la cité d'Idiofa sont nés ou issus d'autres tribus et 35% proviennent de la population originaire d'Idiofa.¹⁶ Au regard de la composition démographique de la cité d'Idiofa, notre recherche sur les relations interculturelles n'est pas sans intérêt.

En effet, placée au carrefour des cités et territoires voisins et étant en même temps l'un des grands centres commerciaux de l'ex-province du Bandundu, la cité d'Idiofa compte plusieurs organisations ayant des activités et services diversifiés. L'une des particularités de la cité d'Idiofa est sans doute la diversité culturelle. Majoritairement formée de Mbuun, la population de la cité renferme d'autres groupes ethniques comme les Pende, Dinga (ou Ding), Lori, Ngoli, Wongo, Lele, Nzadi, Tshokwe, Luba, etc.

16 Notre enquête, Décembre 2016. Archives Bureau de la cité d'Idiofa (inédit).

Et d'après nos enquêtes¹⁷, les organisations implantées dans la cité d'Idiofa ont chacune un personnel multiculturel, ayant des compétences diversifiées.

3.2.1. Échantillon

Notre échantillon est représentatif de ce caractère cosmopolite de la cité d'Idiofa et les organisations qui y sont implantées. Près de 75% des enquêtés proviennent de différentes tribus de la contrée mais aussi de celles venues d'ailleurs. Notre échantillon est également hétérogène dans le sens où il englobe plusieurs secteurs d'activités (enseignement, œuvres médicales et caritatives), ce qui, à notre avis, est plus pertinent qu'un échantillon homogène.

Il est composé de personnes de cultures différentes et travaillant également dans un milieu de travail fortement diversifié, de personnes ayant des positions variées allant du personnel de bureau au cadre supérieur. Ceci nous permet d'avoir d'une part, la perception des employés, leur rapport avec leur manager, la place qu'occupe la diversité culturelle au sein de leur organisation et la manière dont cette diversité y est gérée ; et d'autre part, d'analyser la vision des cadres supérieurs face à la diversité culturelle.

3.2.2. Le profil des répondants

Notre échantillon est composé de 45 personnes dont 32 hommes, soit 71,1% et 13 femmes, soit 28,9 % de l'échantillon total. La proportion des hommes est supérieure à celle des femmes. La tranche d'âge la plus représentée est de 40 ans et 45% des répondants ont une expérience professionnelle comprise entre 5 et 10 ans dans leur organisation. C'est une bonne indication pour notre étude, car ceci supposerait une durée assez longue dans un milieu de travail culturellement diversifié. 27% ont 5 à 6 ans d'expérience de travail et 2% ont une expérience de travail de moins de 2 ans.

Cette représentation ethnoculturelle dans la population d'Idiofa en général et dans les organisations implantées dans la cité d'Idiofa en particulier met en exergue la proportion très forte de la diversité culturelle, laquelle présente un défi majeur pour les organisations publiques et privées tant pour leurs employés que pour les bénéficiaires de leurs services, car elles doivent tenir compte des différences culturelles en jeu.

¹⁷ Idem.

3.4. Principaux items du questionnaire

Items	
1	La proportion de la diversité culturelle dans leur milieu de travail et les liens avec la culture organisationnelle
2	Le processus de recrutement qui prévaut dans leurs structures et les mesures prises compte tenu de la présence de plus en plus forte de la diversité culturelle sur le marché du travail
3	Les relations interpersonnelles entre les employés et leur manager
4	Les questions relatives aux avantages et inconvénients d'une main d'œuvre diversifiée
5	Les influences perçues de la diversité en générale et en particulier sur les pratiques managériales ; avec en toile de fond les stratégies de management interculturel qui sont mobilisées pour tirer profit de cette main d'œuvre culturellement diversifiée

3.4.1. Perception des répondants sur le rôle de la diversité culturelle au sein de leur milieu de travail

Selon l'analyse du questionnaire et des entretiens de notre étude, les répondants ont tous reconnu l'existence de la diversité culturelle au sein de leurs organisations. On peut situer leur perception sur deux dimensions relationnelles : horizontale et verticale.

Relation horizontale

Au contact de leurs collègues au travail, les principales difficultés sont d'ordre relationnel (incompréhensions au niveau de la communication), disent-ils¹⁸. Le fait d'être différent provoque quelquefois des incompréhensions qui aboutissent très souvent à des conflits entre les équipes interculturelles.

La perception des conflits repose sur la façon dont les personnes appréhendent l'interaction avec une personne de culture différente. Selon M. Abdeljalil, « conflit » est associé aux concepts d'affrontements, d'opposition ou de heurts, bien qu'il puisse bifurquer vers une acception allant jusqu'au désaccord violent ou l'agression¹⁹.

Très souvent, les difficultés interculturelles dans une équipe apparaissent lorsqu'une personne interprète à partir de sa propre culture les actes d'autrui pensés et posés selon la culture de ce dernier.

A propos des difficultés culturelles au sein de leur milieu de travail, 65% des répondants estiment s'être confrontés à des situations de conflits à cause des différences culturelles avec d'autres collègues dans l'entreprise où ils travaillent. En revanche, 35% des répondants n'ont pas identifié clairement la diversité culturelle comme source de conflits dans leur environnement de travail. Il est important de signaler que la majorité de ceux qui ont ciblé la diversité culturelle comme cause de conflits dans leur environnement de travail ont évoqué des conflits de plusieurs ordres, principalement les problèmes de compréhension dans les communications.

18 Réponses issues des répondants, toutes catégories confondues, enquêtes janvier 2017.

19 Cf. James March, Herbert Simon, cités par Sandrine Rui sur <https://sociologie.revues.org/676>, consulté le 21 Février 2017.

Les répondants sont conscients que les malentendus ou conflits d'ordre culturel peuvent être contre-productifs pour le développement individuel, l'efficacité organisationnelle ainsi que les relations interculturelles. L'efficacité d'une équipe multiculturelle dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels une bonne interaction de tous les membres.

Relation Verticale

À l'issue du traitement des résultats, deux conceptions des relations entre les employés et les managers apparaissent.

La première est celle d'un groupe de personnes qui considèrent que la question de la « proximité » des managers avec les employés est extrêmement importante, car elle est en quelque sorte un signe de considération et de reconnaissance envers les employés. La seconde par contre se borne sur la connaissance du travail ainsi que l'attention particulière aux requêtes formulées par les employés que doivent avoir les managers. Cette divergence de conception dans les représentations des rapports entre les managers et les employés est normale car, dans une équipe de personnes, les attentes des employés et leur vision des rapports avec leur manager est différente selon les conceptions culturelles en jeu, leurs modes légitimes d'exercice de l'autorité, ou encore des manières de coopérer²⁰.

Cette situation nécessite alors une adaptation des pratiques de management : la communication et les rapports interpersonnels sont deux pratiques très importantes dans la fonction d'un manager.

Dans le contexte d'une équipe multiculturelle, cette communication consiste plus à prendre en compte la sensibilité de chacun. Chacun ayant sa sensibilité, dans un environnement multiculturel, l'analyse du processus de recrutement qui prévaut dans chaque structure et les mesures prises compte tenu de la présence de plus en plus forte de la diversité culturelle sur le marché du travail s'avèrent importantes.

Il est intéressant de noter que sur la question relative à la connaissance culturelle (c'est-à-dire l'intérêt mutuel des employés sur l'apprentissage de la culture des autres), la majorité, soit 86 % des personnes interviewées, ont affirmé que cet intérêt est largement présent au sein de leur milieu de travail car cette connaissance culturelle est positive. L'un des interviewés souligne : « Une telle connaissance facilite grandement les relations quotidiennes entre les employés et contribue à la tolérance et l'acceptation mutuelle ».

3.4.2. Mise en œuvre des politiques de recrutement et de formation

Le recrutement

Gérer la diversité, c'est gérer la main d'œuvre de façon socialement responsable et redéfinir le rapport entreprise-salarié²¹.

20 Helena Karjalainen, Richard Soparnot, *Cas en management interculturel*, édition EMS, 2011, p. 166

21 Cfr. *Revue Management & Avenir* 2006/1 (n° 7).

Cependant, la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité de la main d'œuvre doit conduire à une rationalisation des pratiques de gestion des ressources humaines en ce qu'elle incite à recruter et à sélectionner des candidats sur des critères objectifs susceptibles d'aider l'organisation à atteindre les objectifs assignés. Voilà qui nous a poussée à mener une enquête sur le processus de recrutement et de sélection au sein des organisations cibles de notre étude. Toutefois, notre angle d'approche est la vision du *management* et non simplement l'égalité de chance ou de discrimination.

Le processus de recrutement au sein d'une organisation est révélateur de sa politique vis-à-vis de la diversité de la main d'œuvre. Dans les organisations implantées dans ce milieu cosmopolite d'Idiofa, la prise en compte de la diversité culturelle dans le processus de recrutement et de sélection ne semble pas être une préoccupation. Par contre, l'attention est plus portée sur les représentations du candidat.

Généralement, le recrutement des gestionnaires dans les organisations de la République démocratique du Congo est de plus en plus exigeant et complexe, au point que les répondants n'ont pas donné avec facilité les réponses à ce propos. C'est la hiérarchie qui nomme. Il est vrai que la réflexion est axée sur la compétence et la qualification mais il y a la corruption qui règne, sans compter le tribalisme et la préservation des intérêts individuels ou familiaux qui interviennent.

La formation

Le manager, de par ses fonctions, intervient dans les interactions entre les employés. En cas de conflit, son implication en tant que médiateur pour trouver une solution est nécessaire. Pour ce faire, la compétence du gestionnaire en matière de management interculturel est capitale. Une formation en management interculturel pourrait aider les professionnels des Ressources Humaines et gestionnaires à ajuster leur management, notamment leur style de communication.

D'après nos enquêtes, une minorité (25 %) des répondants soulignent la présence des formations ou des séminaires dans leur institution. Il est souhaitable de rappeler qu'une formation appropriée au sein des équipes multiculturelles est très importante. Il y a plus des risques de conflits au sein des équipes multiculturelles qu'au sein d'un groupe monoculturel. Dans ce sens, sans une formation adéquate sur le management interculturel, la diversité des cultures dans une institution peut avoir une incidence négative sur la culture d'entreprise.

3.4.3. Perception sur l'impact de la diversité culturelle dans le milieu de travail

D'après l'analyse de nos résultats, l'influence de la diversité culturelle dans le milieu du travail semble être relative. Il y a une combinaison qui implique une prise en compte et un déni des différences culturelles. Tous

les répondants des différentes institutions ont reconnu que la diversité culturelle a un impact au sein de leur milieu de travail. 55 % des répondants reconnaissent quelques adaptations organisationnelles effectuées par leur direction, les considérations dépendent de la vision du manager. Un répondant affirme : « J'ai un collègue de confession musulmane qui est autorisé à effectuer ses prières quotidiennes, tout en ajustant son horaire ».

La plupart des gestionnaires ont souligné que la diversité culturelle contribue à une véritable perspective globale en créant un service de qualité et en améliorant l'expérience globale de ceux qui bénéficient des services. Ainsi, la diversité culturelle implique sa bonne gestion. Et la communication est considérée comme la clé de cette gestion. Par conséquent, pour bien gérer la diversité culturelle, il faut mettre l'accent sur les (bonnes) pratiques de communication.

3.4.4. Avantages et inconvénients de la diversité culturelle au sein des organisations

La diversité culturelle, comme nous l'avons ressassé dans les lignes précédentes, comporte des avantages indéniables. Selon les résultats de notre recherche, les avantages de la diversité culturelle sont interprétés sous plusieurs angles. 38% soulignent que les équipes multiculturelles viennent avec une variété d'options pour la résolution des problèmes qui contribue évidemment à l'efficacité de l'entreprise. Tous les gestionnaires sont conscients de l'importance de la diversité culturelle. En effet, il en ressort de leurs réponses que la diversité culturelle regroupe des personnes d'horizon divers et permet d'obtenir de larges perspectives.

À côté des avantages qui contribuent à la bonne marche de l'organisation, il convient également de relever l'existence des désavantages. La détérioration du climat de travail due à la présence des travailleurs de diverses cultures est un aspect à souligner et à analyser dans l'évolution actuelle du marché du travail. Lorsqu'elle est mal gérée, en effet, la diversité peut exacerber les différences et empoisonner ainsi le climat au sein d'une organisation. Une partie significative de nos répondants (45%) estiment que la diversité culturelle au sein de leur entreprise occasionne un certain nombre de problèmes. Par exemple, la faible maîtrise de la langue (15% des enquêtés) ou simplement les préjugés sur les autres cultures peuvent occasionner des difficultés de communication et donner cours à l'incompréhension.

En outre, la diversité peut rendre difficile l'aboutissement à une unanimité lors des discussions sur des projets importants d'une organisation. Bien que la confrontation des idées soit importante, quelques répondants ont affirmé que la confrontation systématique peut s'avérer dans certains cas contre-productive.

Dans de nombreuses organisations, les équipes de travail multiculturelles affichent également des dynamiques négatives telles que : le repli sur soi ou les stéréotypes ; la marginalisation et rejet de certains agents, la méfiance et le complexe de supériorité surtout au sein des cultures majoritaires présentes dans l'organisation.

3.4.5. Gestion des différences culturelles

Face à la diversité culturelle de plus en plus présente dans les milieux de travail, un défi majeur s'impose aux managers, à savoir l'identification des pratiques et des solutions de management adéquates pour un environnement multiculturel sain. Si le personnel doit fournir l'effort de travailler et de coopérer dans des équipes multiculturelles, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise afin de faciliter l'intégration entre les personnes de cultures diverses²².

Cependant, il est important de souligner qu'il n'existe pas de panacée pour le management de la diversité. D'après nos enquêtes, trois aspects managériaux sortent du lot : le rôle de la culture organisationnelle comme outil de management interculturel, la gestion des relations interpersonnelles et le rôle du manager.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle révèle implicitement ou explicitement l'orientation stratégique d'une organisation. Elle se forme généralement pour répondre à deux types de problèmes. Le premier type de problème est relatif à l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Dans le cas précis de notre étude, nous nous interrogeons sur les réactions des organisations face à la diversité de la main d'œuvre sur le marché du travail. Le second type de problème que la culture organisationnelle essaie de résoudre est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien des relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise.

Généralement, dans le processus de constitution de toute culture d'entreprise, on y trouve plus ou moins les expériences vécues (réussites, difficultés, problèmes) par les membres de l'organisation et les conséquences qui en résultent en termes d'attitudes et de comportements.

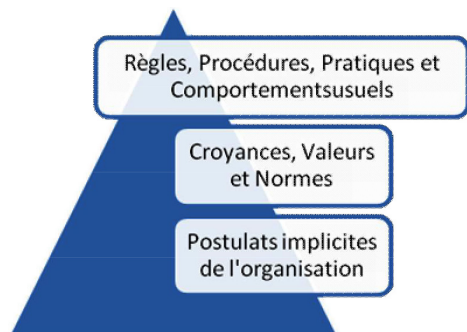
A ce niveau on pourrait justifier une réticence ou une position négative au sein d'une organisation envers une main d'œuvre diversifiée en raison d'une situation antérieure mal vécue dans ladite organisation. Ainsi, « lorsqu'une culture d'entreprise forte préexiste à l'équipe, la coopération interculturelle ne s'opère pas par des arrangements de gré à gré, mais par la convergence de tous les membres vers des normes institutionnelles partagées »²³

22 Helena Karjalainen, Richard Soparnot, *Cas en management interculturel*, édition EMS, 2011. P.79

23 S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, 2004, p. 81

Olivier Meier distingue trois couches dans la formation d'une culture organisationnelle, résumées dans la figure ci-dessous.

Figure 3 : Les différentes couches culturelles d'une organisation²⁴



Les résultats de notre étude montrent en effet que la culture organisationnelle joue un rôle de réunification et d'identification dans un milieu de travail culturellement diversifié, car les membres de l'organisation doivent dans certaines situations se conformer aux valeurs de leur organisation. Cette adaptation se fait de manière inconsciente²⁵.

Les témoignages obtenus démontrent comment la culture organisationnelle arrive à bousculer les différences culturelles pour fédérer les membres des équipes multiculturelles.

Globalement, la préoccupation des entreprises lorsqu'elles font appel à une main d'œuvre diversifiée réside entre autres dans le maintien et la sauvegarde de la culture d'entreprise. De ce fait, lors des recrutements, la direction des ressources humaines met en avant les traits et caractères compatibles avec la sauvegarde de la culture d'entreprise afin de créer un sentiment d'appartenance parmi leurs salariés pour les fidéliser, pour favoriser l'intégration des nouveaux, faciliter la communication et développer la motivation.

Ainsi, si le candidat a une posture en harmonie avec celle utilisée avec succès dans votre organisation, il va laisser s'éclore toutes ses potentialités. Par exemple, un employé qui travaille bien en équipe et qui apprécie l'entrée d'une variété de personnes est susceptible de bien fonctionner dans une organisation qui met l'accent sur le travail d'équipe et où les équipes font partie intégrante de l'exploitation quotidienne. Un employé qui veut travailler seul la plupart du temps ne peut pas trouver un bon ajustement culturel dans un milieu de travail axé sur l'équipe.

Un employé qui veut qu'on lui dise quoi faire ne se sentira pas bien dans une organisation qui met l'accent sur l'autonomie et la responsabilité personnelle. L'employé dont les valeurs, les croyances, les perspectives et le

24 Olivier MEIER, *Management interculturel*, 2010, p. 18.

25 Andrés Davila et Simon Couderc, *Les défis de la petite entreprise internationale: langage de management et compétences interculturelles*, Paris, L'Harmattan, 2012, p. 96.

comportement sont en harmonie avec celles qui existent dans l'organisation est susceptible d'être un bon ajustement culturel pour l'organisation. Par la nature des interactions et le degré de diversité au sein de l'organisation, les différences culturelles influencent la culture organisationnelle. L'entreprise doit donc chercher à créer une culture organisationnelle qui non seulement améliore la diversité de ses employés, mais aussi améliore la performance individuelle.

La mise en œuvre d'un management interculturel

Une grande partie (60%) de répondants indiquent que leur entreprise dispose d'outils pour la gestion des différences culturelles. Les autres répondants soulignent une prise en compte de cette diversité culturelle sans pour autant identifier des outils clairement mobilisés à cet effet.

Considérant le fait que les différences culturelles sont une des sources de conflits au sein des entreprises, nous estimons que ce manque d'outils ou de politiques clairement définis est regrettable car nous avons également constaté que dans les entreprises qui disposent de stratégies et de politiques de gestion de la diversité culturelle, l'impact négatif des différences culturelles est réduit.

Compte tenu des conflits suscités par les différences culturelles, des programmes de sensibilisation sont souhaitables pour juguler les conséquences néfastes de ces conflits sur le travail des employés. A cet effet, la culture organisationnelle est nécessaire pour que tous les employés s'y réfèrent et établissent des relations inclusives afin de créer un environnement de travail inclusif.

Le rôle du manager

Travaillant avec un personnel diversifié, nos répondants affirment qu'une mauvaise communication est une des sources de conflit qui détériorent les relations entre les employés et le(s) manager(s). Une attention particulière sur l'influence des différences culturelles est donc de mise pour le manager travaillant dans un contexte multiculturel. Le manager, de par ses fonctions, intervient dans les interactions entre les employés. Les rapports d'autorité suscitent beaucoup de réactions en fonction de la culture des répondants.

Le gestionnaire se doit de prendre en compte les différents courants et les approches pour une meilleure analyse des rapports socio-culturels. Il doit ainsi se positionner en répondant à un certain nombre de questions :²⁶ sa position est-elle du point de vue universaliste ou relativiste ? Son style de management est-il caractérisé par une convergence de méthodes ? Une valorisation de la diversité ? Une synergie ? Son analyse des différences culturelles implique-t-elle les dimensions culturelles ?

26 Andrés Davila et Simon Couderc, *Les défis de la petite entreprise internationale : langage de Management et compétences interculturelles*, Paris, L' Harmattan. 2012, p. 85

Les stratégies de gestion des différences culturelles

La prise de conscience de l'existence de différences culturelles constitue la première étape dans la mise en œuvre des politiques ou des stratégies visant à tirer profit de la diversité culturelle au sein d'une organisation. Ce processus « commence par le fait de relativiser ses attaches locales et par l'intention d'englober des éléments culturels nouveaux dans un management transversal et multiculturel ». ²⁷

L'entretien a également recueilli des informations sur les moyens pratiques mis en œuvre pour profiter pleinement de la diversité culturelle en milieu de travail. Les gestionnaires ont donné de nombreuses suggestions de pratiques managériales. Un gestionnaire a relevé que l'intégration des personnes de départements différents pour un projet de collaboration serait bénéfique. Ce projet comprendrait les personnes qui ne travaillent pas habituellement ensemble.

Ainsi, le projet permettrait non seulement de réunir les employés mais aussi de résoudre les problèmes de manière créative. Un autre gestionnaire a déclaré que le processus de recrutement pourrait être un outil formidable : « Notre organisation encourage diverses personnes à postuler pour un poste, indépendamment de leur origine ».

Sylvie Chevrier²⁸ identifie quatre stratégies pouvant être mobilisées pour dépasser les difficultés interculturelles, à savoir :

- compter sur l'ouverture des membres (des employés),
- développer les relations interpersonnelles entre les participants de sorte que cette connaissance mutuelle permette d'établir des routines efficaces,
- miser sur des cultures de métier ou d'entreprise (culture organisationnelle),
- et instaurer un processus d'accompagnement afin d'aider les équipes à bâtir des synergies interculturelles.

Conclusion et recommandations

La diversité culturelle a de tout temps été constitutive de sociétés et organisations qui la composent. Le cas des organisations de la cité d'Idiofa en est un exemple frappant avec une présence de près de 20 ethnies dans les différentes organisations.²⁹

A cet effet, notre choix de mener notre étude sur le rôle de la diversité culturelle dans les organisations dans cette cité cosmopolite nous a permis de recueillir les perceptions des personnes d'origines diverses et d'analyser les différentes implications managériales que peut susciter la collaboration entre plusieurs personnes issues de cultures différentes. Les aspects

²⁷ Idem. p.86

²⁸ Cfr. Sylvie CHEVRIER, *Le management interculturel*, Paris, P.U.F., 2003.

²⁹ Nos enquêtes, Décembre 2016.

communicationnels et les rapports interpersonnels ont été largement évoqués comme étant les axes majeurs dans toute organisation, notamment celle confrontée à un personnel culturellement diversifié. Etant donné que toute organisation ou entreprise est une entité culturelle imprégnée de valeurs, de codes, de méthodes spécifiques et de connaissances, il est souhaitable que les gestionnaires et tous les membres des organisations s'efforcent de connaître toutes ces différences et de les comprendre pour enfin les assimiler dans un processus d'apprentissage continu et de complémentarité.

Nous avons fait ressortir, dans les lignes qui précèdent, l'importance de la *gestion de la diversité*. Comme le souligne Sébastien Arcand, la diversité ne peut en soit faire objet d'une gestion, car, écrit-il, « nulle recette managériale ne saurait capter l'essence même de la diversité qui met à jour les capacités de décentrement et d'interculturalité de chaque individu, de chaque groupe d'appartenance et de chacune des organisations concernées. »³⁰

Nous avons également souligné que la meilleure gestion des différences culturelles profite non seulement à l'organisation mais aussi aux employés par la mise en place de certaines pratiques inclusives que nous avons relevées.

Cette étude conclut en affirmant que la diversité culturelle au sein des milieux de travail est un enjeu de taille pour les organisations de la cité d'Idiofa et elle doit susciter l'intérêt des gestionnaires. Pour tirer profit de cette diversité culturelle, notre étude recommande à tous les acteurs (les gestionnaires et les employés) d'être impliqués dans l'élaboration des stratégies de gestion de cette diversité. Dans cette perspective, nous nous distinguons de nombreuses études qui dressent un ensemble de « bonnes pratiques » qui seraient susceptibles de résoudre les conflits liés aux différences culturelles. De notre côté, nous mettons l'accent sur la relativité des pratiques et stratégies de gestion selon le contexte dans lequel l'organisation évolue.

En outre, l'étude suggère que les employeurs doivent avoir une vision globale de la diversité culturelle et non une vision étroite qui la réduirait à un simple facteur majeur qui ne touche que les performances des employés. Il est donc de la responsabilité de l'ensemble des parties prenantes au sein des organisations d'utiliser la diversité culturelle comme un facteur inclusif car, ignorer la diversité et ses enjeux peut provoquer des *mismanagement*, c'est-à-dire des erreurs de gestion. ■

30 Sébastien Arcand, *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations*, Les Edition Nouvelles AMS, 2013, p. 98.