

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DES ORGANISATIONS DANS LA FORMATION DES DIRIGEANTS FACE À LA
GESTION DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ILLONA BUENO

MARS 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d’abord à remercier ma directrice de recherche, Zandra Balbinot qui m’a accompagné tout au long de mon processus de recherche, sa bienveillance, ses conseils avisés et son encadrement rigoureux m’ont été d’une grande aide pour mener à bien ce projet de manière sereine et efficace.

Merci également à l’Université du Québec à Montréal qui a pu me permettre d’avoir accès tous les outils et supports nécessaire à la bonne réalisation des activités en lien avec cette recherche.

Je souhaitais aussi remercier tous les gestionnaires et les collaborateurs des organisations qui ont généreusement accepté de participer à cette recherche et de partager leurs expériences en tout transparence. Ces échanges représentent une ressource précieuse pour mon travail et je suis vraiment reconnaissante de la confiance qui m’a été accordé lors des entrevues.

Je dois aussi exprimer ma gratitude à Ambre, à Joya et à tous mes collègues de travail qui m’ont écouté parler encore et encore de ce projet sans jamais cesser de m’encourager.

Merci à Léa, qui a été là tout au long de la construction de cette recherche, me montrant son intérêt pour mes idées et son soutien, me proposant son aide de toutes les façons possibles. Ce projet aurait été nettement plus difficile à réaliser sans sa présence à mes côtés.

Enfin, je terminerai par remercier ma sœur et mes parents, qui ont été d’un soutien sans faille, me poussant à continuer dans mes moments de doutes et me félicitant lors de mes réalisations. Les appels quotidiens ont été un moteur indispensable pour me permettre de mener à bien ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1Introduction à la problématique	3
1.1.1Description du contexte général.....	3
1.1.2Cadrage du problème.....	4
1.2Justification du problème de recherche.....	6
1.2.1Ancrage dans la littérature.....	6
1.2.2Pertinence du sujet	8
1.3Délimitation du problème	10
1.3.1Formulation du problème	10
1.3.2Définition du contexte	10
1.3.2.1Contexte géographique :	10
1.3.2.2Contexte temporel :	12
1.3.2.3Contexte sectoriel :	14
1.4Objectifs de recherche	16
1.4.1Objectif général.....	16
1.4.2Objectifs spécifiques	16
1.5Question de recherche/ Propositions	17
1.5.1Recherche exploratoire :	17
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	19
2.1Introduction au cadre théorique.....	19
2.1.1Indication des concept clés.....	19
2.2Revue de littérature	21
2.2.1La diversité culturelle :	24
2.2.1.1Le concept de diversité culturelle :	24
2.2.1.2La diversité culturelle comme moteur d'innovation:.....	25
2.2.2La gestion des équipes multiculturelles :	27
2.2.2.1Le concept d'équipes multiculturelles:	27
2.2.2.2La gestion des équipes multiculturelles dans un contexte virtuel :	28

2.2.3Le développement des compétences interculturelles pour favoriser la performance des entreprises internationales:	30
2.2.3.1Les concepts de compétences interculturelles et d'intelligence culturelle:.....	30
2.2.3.2Le développement des compétences interculturelles pour favoriser la performance des entreprises internationales :	32
2.2.4La formation aux spécificités culturelles :	34
2.2.4.1Le concept de formation des dirigeants :	34
2.2.4.2La formation aux spécificités culturelles :	35
2.2.5Encourager l'internationalisation et les programmes de mentorat pour développer l'adaptabilité culturelle :	37
2.3Choix des théories ou des modèles.....	41
2.3.1Les 6 dimensions culturelles d'Hofstede.....	41
2.3.2L'intelligence culturelle	43
2.3.3La théorie du capital social.....	45
2.3.4La théorie de la diversité et de l'inclusion organisationnelle	47
2.3.5Théorie de l'apprentissage expérientiel.....	49
2.4Cadre de l'analyse	50
2.5Conclusion du cadre théorique	54
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	56
3.1Type de recherche.....	56
3.1.1Nature de la recherche :	56
3.1.2Justification du type de recherche	57
3.2Stratégie ou design de recherche.....	58
3.2.1Description du design de recherche choisi :	58
3.2.2Justification du choix de design :	59
3.3Population et échantillonnage	59
3.3.1Population à l'étude :	59
3.3.2Description des participants:	60
3.3.3Justification :	62
3.4Collecte de données	62
3.4.1Technique et outils de collecte :	62
3.5Analyse de données	63
3.5.1Approche analytique :	63
3.5.2Outils d'analyse	64
3.6Validité et éthique.....	64
3.6.1Les critères de validité de l'étude	64
3.6.2Considérations éthiques	65
3.7Limites de la méthodologie	66
3.7.1Biais de sélection des participants :	66
3.7.2Représentativité limitée.....	66

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	68
4.1Introduction des résultats	68
4.1.1Objectif de la section.....	68
4.2Résultats principaux	69
4.2.1Présentation des thèmes émergents	69
4.2.1.1Les thématiques incitées :.....	69
4.2.1.2Les défis de la gestion de la diversité :.....	71
4.2.1.3Le développement de compétence de gestionnaire international :.....	73
4.2.1.4Les formations et l'apprentissage :	76
4.2.1.5Perception de la diversité culturelle et de l'intégration dans les organisations :	79
4.3Résultats secondaires.....	80
4.3.1.1Dimension générationnelle et évolution des métiers.....	80
4.3.1.2Importance de l'expérience de migration personnelle.....	81
4.3.1.3Soft skills universels et management de la diversité	81
4.3.1.4Limites de formations classiques	82
4.3.1.5Diversité au-delà d'ethnicité	82
4.4Présentation visuelle des données.....	83
4.4.1Graphiques, tableaux et figures	83
4.4.1.1L'arbre thématique :	83
4.4.1.2Les nuages de mots	85
4.4.1.2.1Pratiques organisationnelles.....	86
4.4.1.2.2Approches pédagogiques et méthodologiques	87
4.4.1.2.3Impact de la formation sur le leadership	88
4.4.1.2.4Tendances et évolutions futures.....	88
4.4.1.3La synapsie :	89
4.4.1.3.1Pratiques de l'organisation	89
4.4.1.3.2Approches pédagogiques et méthodologiques	91
4.4.1.3.3Impact des formations sur le leadership.....	94
4.4.1.3.4Tendances et évolutions futures.....	97
4.4.1.4Les tableaux croisés qualitatifs :	99
4.4.1.4.1Pratiques de l'organisation	100
4.4.1.4.2Approches pédagogiques et méthodologique	102
4.4.1.4.3Différences sectorielles et organisationnelles	104
4.4.1.4.4Impact sur le leadership.....	106
4.4.1.4.5Tendances et évolutions	108
4.5Synthèse des résultats.....	110
4.5.1Résumé.....	110
4.5.2Transition vers la discussion.....	112
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	114
5.1Rappel des résultats	114
5.2Interprétation.....	116
5.2.1Analyse approfondie	116
5.2.2Comparaison avec la littérature existante	118

5.2.2.1Pratiques de l'organisation et formation à la diversité.....	119
5.2.2.2Approches pédagogiques et méthodologiques	120
5.2.2.3Différences sectorielles et organisationnelles	121
5.2.2.4Impact sur le leadership.....	123
5.2.2.5Tendances et évolutions futures.....	124
5.2.3Pertinence et implications	125
5.3Réponses aux questions de recherche.....	126
5.3.1Quelles sont les pratiques de l'organisation ?	127
5.3.2Quelles sont les approches méthodologiques et pédagogiques ?.....	128
5.3.3Quelles sont les différences sectorielles et organisationnelles ?	129
5.3.4Quel est l'impact sur le leadership ?	130
5.3.5Quelles sont les tendances et les évolutions futures ?.....	130
5.4Résultats inattendus et élargissement de la problématique	131
5.5Forces et limites de la recherche	132
5.5.1Forces	133
5.5.2Limites	133
5.6Implications théoriques et pratiques	134
5.6.1Implications théoriques	134
5.6.2Application pratiques.....	136
5.6.2.1Applications anticipées :	136
5.6.2.2Applications observées :	138
5.7Recommandation pour la recherche future.....	139
CONCLUSION	142
ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL.....	144
ANNEXE B LISTE DE RECOMMANDATION : LES BONNE PRATIQUE DE PRÉPARATION DES DIRIGEANTS À LA GESTION D'ÉQUIPES MULTICULTURELLES	147
ANNEXE C ANALYSE NVIVO : REPRESENTATIONS VISUELLES.....	149
RÉFÉRENCES	156

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 2.1 L'apprentissage expérientiel</u>	49
<u>Tableau 2.2 Modèle d'analyse : Lien entre théorie et proposition</u>	51
<u>Tableau 3.1 Secteur d'action des participants</u>	58
<u>Tableau 3.2 Données des entrevues</u>	60
<u>Tableau 4.1 Exposition à la diversité</u>	67
<u>Tableau 4.2 Les défis de la gestion interculturelle</u>	69
<u>Tableau 4.3 Témoignages de compétences en leadership</u>	71
<u>Tableau 4.4 Analyse des outils de formation</u>	75
<u>Tableau 4.5 Matrice formation/obstacles</u>	103
<u>Tableau 4.6 Matrice approches pédagogiques/compétences</u>	105
<u>Tableau 4.7 Matrice comparaison des stratégies</u>	107
<u>Tableau 4.8 Matrices effets des formations</u>	110
<u>Tableau 4.9 Matrice changement et impacts</u>	112

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur le rôle des organisations dans la formation des dirigeants appelés à gérer des équipes multiculturelles. Dans un contexte de mondialisation grandissante, la diversité peut avoir une double signification : à la fois une richesse pour les entreprises mais aussi un défi car elle implique une gestion plus complexe. L'objectif de cette recherche est d'identifier les pratiques organisationnelles qui favorisent le développement des compétences interculturelles des gestionnaires ainsi que leurs limites.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une démarche qualitative grâce à des entretiens semi-directifs menés auprès de gestionnaires œuvrant dans différents secteurs. Le traitement de données s'est fait à l'aide d'une méthodologie qui a favorisé l'émergence de thèmes clés comme les dispositifs d'accompagnement existants, les approches pédagogiques privilégiées, les différences sectorielles dans la préparation à la gestion de la diversité, ainsi que l'impact de la formation sur le leadership.

Les résultats ont mis en évidence l'existence de divers outils mobilisés par les organisations. Toutefois, ces dispositifs demeurent parfois insuffisants ou mal adaptés aux réalités vécues sur le terrain. L'analyse a permis d'identifier plusieurs types de comportements managériaux face à la diversité.

Cette recherche contribue à enrichir la littérature en ce qui concerne le développement du marketing interculturel et met l'accent sur l'importance d'un accompagnement organisationnel structuré. Sur le plan pratique, elle propose un ensemble de bonnes pratiques visant à soutenir les gestionnaires dans la gestion efficace et inclusive des équipes multiculturelles.

Mots clés : Diversité culturelle, management international, leadership, formation des dirigeants, équipes multiculturelles.

ABSTRACT

This thesis focuses on the role of organizations in training leaders who are upon to manage multicultural teams. In the context of increasing globalization, diversity holds a dual meaning: it is both a source of wealth for companies and a challenge, as it requires more complex management. The objective of this research is to identify the organizational practices that foster the development of intercultural competencies among managers, as well as the limitations.

To address this research question, we adopted a qualitative approach through semi-structured interviews conducted with managers working in various sectors. The data analysis was conducted using a methodology that allowed key themes to emerge, such as existing support mechanisms, preferred pedagogical approaches, sectoral differences in preparing for diversity and management, and the impact of training on leadership.

The results revealed the existence of several tools implemented by organizations. However, these mechanisms often remain insufficient or poorly adapted to the realities experienced in the field. The analysis also made it possible to identify distinct types of managerial behaviors in response to diversity.

This research contributes to enriching the literature on the development of intercultural management and emphasizes the importance of structured organizational support. On a practical level, it proposes a set of best practices aimed at helping managers ensure effective and inclusive management of multicultural teams.

Keywords : Cultural diversity, international management, leadership, executive training, multicultural teams.

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, la mondialisation a transformé la manière dont les entreprises évoluent et interagissent à l'échelle internationale. C'est un phénomène qui a créé beaucoup d'opportunités pour les affaires internationales mais qui toutefois s'accompagne de défis majeurs, notamment en ce qui concerne la gestion de la diversité culturelle au sein des équipes de travail. La diversité culturelle se manifeste à la fois dans les valeurs, les normes, les modes de communication et les pratiques organisationnelles et représente un enjeu à double sens : elle peut à la fois stimuler l'innovation et être un moteur de performance pour les organisations mais aussi générer des conflits ce qui nécessite une gestion adaptée.

La littérature explique présentement que le succès des entreprises internationales repose sur la capacité de leurs dirigeants à naviguer dans ces environnements multiculturels complexes. Pourtant, de nombreuses recherches mettent en avant les limites importantes qui existent dans les programmes de formation actuellement en place. D'après eux, les programmes de formations qui concernent la gestion de la diversité culturelle demeurent insuffisants, inadaptés ou peu contextualisés par rapport aux réalités organisationnelles. Cette lacune soulève donc une problématique centrale : quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les dirigeants à la gestion de la diversité culturelle dans les entreprises internationales ?

Pour répondre à cette question, cette recherche poursuit un objectif général : identifier et proposer des pratiques de formation et d'accompagnement qui permettraient aux organisations de renforcer les compétences interculturelles de leurs dirigeants. Pour cela, notre étude s'appuiera sur des objectifs spécifiques : comprendre les défis rencontrés par les gestionnaires internationaux, explorer leurs expériences vécues en contexte multiculturel, analyser les dispositifs de formation existants et identifier les leviers d'amélioration possible.

La méthodologie choisie repose sur une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de gestionnaires qui œuvrent dans différents secteurs et contextes géographiques. Cette méthode permet de recueillir des témoignages riches et de dégager des tendances et des dynamiques communes en lien avec la formation interculturelle. La démarche adoptée suit plusieurs étapes : une revue

de littérature approfondie, une collecte de données qualitative, une analyse thématique et la formulation de recommandations pratiques.

Ainsi la structure du mémoire s'articule en 5 grandes parties :

- Le chapitre 1 qui expose la problématique, le contexte et la justification du problème de recherche
- Le chapitre 2 qui présente le cadre théorique et les principaux concepts mobilisés
- Le chapitre 3 qui détaille la méthodologie et la démarche de collecte de données
- Le chapitre 4 qui présente l'analyse de résultats obtenus
- Le chapitre 5 qui amène une discussion sur les résultats et présente des pistes d'action à mettre en place pour améliorer les processus de formation pour les organisations internationales.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.1 Introduction à la problématique

1.1.1 Description du contexte général

Après que le dernier siècle a eu connu l'industrialisation, les dernières décennies ont été marquées par la globalisation. Ce phénomène dont on entend beaucoup parler depuis quelques années a pu représenter un tremplin et une opportunité de développement pour de nombreuses entreprises qui ont pu se développer et étendre leur activité à l'international.

Cependant, on peut noter que cela a également eu un impact très important sur les pratiques commerciales que ça soit au niveau économique, technologique ou culturel. Les échanges entre les pays ont augmenté de façon très importante ce qui place les entreprises multinationales comme des facteurs clés du commerce mondial. Ainsi, pour pouvoir exploiter pleinement les opportunités des marchés mondiaux, les entreprises doivent faire face à des enjeux d'ordre culturel et organisationnel, ce qui va forcément venir affecter leurs modes de gestions si elles veulent rester compétitives sur ces marchés.

La mondialisation est donc un phénomène important qui va apporter des défis et des opportunités aux entreprises qui souhaitent l'exploiter. Parmi ceux-ci on peut citer:

Une nécessité d'adaptation sur les marchés locaux : Les entreprises internationales vont devoir apprendre à naviguer dans des contextes différents de ceux qu'ils connaissent dans leur pays d'origine, avec une organisation structurelle bien loin de celle que l'on connaît. Le niveau de développement des pays avec lesquels on va être amené à travailler va aussi souvent varier ce qui va amener ces entreprises à mettre en place des processus d'adaptation dans leur fonctionnement et au niveau de leurs équipes de travail. (Regnér et Padron-Hernandez, 2024).

L'importance capitale de l'innovation : Lorsque l'on se place dans un contexte international, on va voir que l'innovation des entreprises va être augmentée par une rencontre entre la connaissance locale et celle qui va être importée dans le ou les pays où l'on va opérer (Alkharafi et Alsabah, 2025). Cela va donc nécessiter une attention particulière et des investissements à l'étranger qui prennent en compte les transferts technologiques (Kugler, 2006), pour maintenir un niveau d'innovation suffisant afin que les entreprises

puissent maintenir des avantages spécifiques qui permettront de garantir leur compétitivité sur les marchés étrangers.

Comme mentionné plus tôt, les échanges internationaux amènent des défis en lien avec l'aspect culturel. Cela va pouvoir être observé dans plusieurs contextes que ce soit au niveau des moyens transactionnels, de la promotion, ou de tout autre aspect qui va être relié aux produits ou services échangés. Mais aussi au niveau des personnes qui vont être impliquées dans ces échanges. Effectivement, on a remarqué que l'internationalisation des entreprises va amener la diversification des équipes de travail en leur sein. Les entreprises ont donc dû intégrer la gestion des équipes internationales dans leurs pratiques managériales.

L'apparition de cette diversité culturelle au sein des équipes de travail est souvent décrite par les chercheurs comme à double tranchant. En effet, elle va permettre de donner de l'essor à l'innovation au sein des entreprises car les compétences de ses acteurs vont être multipliées et donc optimisées pour favoriser la performance. Mais la diversité peut aussi représenter un gros enjeu en termes de gestion car les différences culturelles peuvent générer des conflits et diminuer l'efficacité des activités si elle n'est pas gérée de façon adaptée.

De ce fait, le rôle du management dans les équipes internationales va être déterminant pour assurer leur bon fonctionnement (Barlett et Ghoshal, 1989; Stahl et Maznevski, 2021). En effet, d'après la recherche qui a déjà été faite, on peut remarquer que le succès des entreprises multinationales va fortement dépendre de leur stratégie de gestion. Les études montrent que les Équipes de Haute Direction (EDH) internationalisées, des équipes composées de dirigeants ayant une expérience à l'international et qui savent comment naviguer dans des environnements complexes vont permettre d'optimiser la performance et l'innovation des entreprises (Hambrick et Mason, 1984; Carpenter, Sanders et Gregersen, 2001)

C'est donc à cet aspect de la gestion internationale que nous allons nous intéresser dans notre recherche en nous interrogeant sur les actions que les organisations pourraient mettre en place pour que leurs équipes de directions deviennent des EDH.

1.1.2 Cadrage du problème

Nous venons d'introduire l'idée que dans la gestion internationale, les équipes de travail culturellement diversifiées sont là pour assurer le bon déroulement des activités et donc la performance de l'entreprise.

Leur bon fonctionnement est donc primordial pour assurer sa pérennité et résoudre les problèmes qui en découlent doit être un point placé au cœur des priorités pour les dirigeants des entreprises multinationales.

Les dirigeants de ces équipes se retrouvent donc en première ligne face à la diversité culturelle, ils sont donc responsables de la stratégie d'innovation de l'entreprise et de la gestion des équipes globales dans les contextes incertains et diversifiés qu'impose la gestion internationale.

La gestion de ces équipes peut introduire des tensions qui vont s'expliquer par divers éléments comme :

Une différence de valeurs et de normes culturelles : Au sein de ces équipes de travail on va avoir affaire à des perspectives variées que ça soit par les managers aux cultures différentes ou alors entre les différents niveaux hiérarchiques, ce qui va venir compliquer la gestion. On va par exemple voir apparaître des malentendus ou une inefficacité organisationnelle qui peuvent aller jusqu'à se transformer en conflit s'ils ne sont pas gérés de manière proactive (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Stahl et al., 2010)

Une résistance à la convergence : Bien que la diversité soit source de créativité, il va être difficile pour les équipes ayant des normes culturelles différentes de voir un objectif commun dans leur travail (Stahl et al., 2010). Assurer la cohésion au sein de ces équipes va donc être un point essentiel pour assurer la performance.

Le développement de l'innovation qui peut provenir de la diversité va donc être directement liée à la capacité des équipes de gestion à gérer cette diversité efficacement. Or, on a remarqué grâce à différentes recherches déjà existantes que l'on retrouve plusieurs limites dans la formation des dirigeants de ces équipes de travail :

Absence de structure pour la gestion multiculturelle : les entreprises, bien qu'opérant à l'international, ont souvent du mal à trouver un cadre qui va permettre de favoriser la collaboration interculturelle et la cohésion des équipes (Stahl et Tung, 2015)

Inadéquation des compétences interculturelles : on remarque que les managers manquent souvent des compétences nécessaires pour savoir comment gérer la diversité et éviter les conflits (Ang et Van Dyne, 2018).

Influence des expériences internationales : bien que les expériences internationales des dirigeants puissent représenter une valeur ajoutée dans leur mode de gestion, elles ne sont pas toujours suffisamment larges pour pallier aux tensions qui peuvent apparaître au sein des équipes ce qui permet de venir mettre en lumière le fait que la formation va être nécessaire même pour les protagonistes ayant déjà une ou plusieurs expérience de travail sur la scène internationale (Tarique et Takeuchi, 2008).

1.2 Justification du problème de recherche

1.2.1 Ancrage dans la littérature

En regardant ce que nous dit déjà la littérature scientifique au sujet des équipes multiculturelles et de la façon dont ces dernières sont gérées, on peut déjà faire plusieurs constats.

Tout d'abord on remarque que l'importance de la formation dans le domaine de la diversité culturelle des équipes de travail est croissante. En effet comme mentionné plus tôt, la mondialisation a "forcée" les entreprises à devoir former leurs dirigeants à gérer des équipes qui opèrent dans des environnements complexes. On va donc chercher à développer des compétences interculturelles de management afin que les managers soient capables de travailler efficacement avec leurs équipes diversifiées. La littérature nous dit que ces compétences : l'intelligence interculturelle, qui définit la capacité à bien fonctionner dans des contextes sujets la diversité culturelle (Earley et Ang, 2003; Ang et Van Dyne, 2008), la conscience culturelle qui renvoie à la reconnaissance et la compréhension des différences culturelles (Johnson, Lenartowicz et Apud, 2006) et la flexibilité cognitive, qui permet aux managers d'adapter leurs schémas de pensée et leur comportement face à des situations variées (Ng, Van Dyne et Ang, 2009). Ce sont d'après les chercheurs des éléments indispensables pour surmonter les barrières culturelles qui peuvent apparaître et éviter l'apparition de malentendus et de conflits.

Ensuite, la littérature décrit 2 principaux conflits qui découlent de l'apparition d'équipes multiculturelles dans les multinationales.

D'une part on va avoir la complexité culturelle, qui peut générer des malentendus ou des conflits si elle n'est pas gérée de manière adéquate (Stahl et al., 2010). Un exemple de cela est amené par Rodriguez

et Sbragia (2013) qui expliquent qu'une bonne gestion des équipes globales passe par une sensibilisation aux valeurs croyances et comportements spécifiques en lien avec la culture de chacun.

D'autre part, les auteurs amènent le manque de préparation comme un défi pour les entreprises internationales. Effectivement, bien souvent, les entreprises n'investissent pas suffisamment dans des formations spécifiques pour développer la compétence interculturelle de leurs dirigeants. Cela freine la création d'une "mentalité globale" d'entreprise qui est pourtant fondamentale à la réussite des projets internationaux comme le mentionne Teixeira & al. (2015) dans leur article.

On peut cependant noter que les chercheurs ont déjà été capables d'identifier certaines approches efficaces de formation pour pallier ces problèmes. Parmi celles-ci on retrouve:

L'intégration des dimensions interculturelles dans les programmes éducatifs de préparation aux rôles de dirigeants en y intégrant notamment des activités pratiques comme la collaboration virtuelle dans des études de cas théoriques (Barbosa & al., 2019)

La formation continue, c'est un processus qui est efficace peu importe le domaine d'activité mais notre cas, les chercheurs expliquent que des sessions régulières de formations ou de modules pour sensibiliser les équipes à l'interculturel et faire des rappels sur la collaboration collective pour la résolution de conflits dans des environnement internationaux (Rodriguez & Sbragia, 2013)

Les programmes de mentorat et de coaching qui vont être accés sur le développement de compétences interculturelles spécifiques.

On a donc ici quelques pistes à intégrer dans des programmes de formation pour les dirigeants internationaux mais on remarque que peu d'auteurs se sont intéressés spécifiquement à la formation des managers d'équipes interculturelles, nous pensons donc qu'approfondir le sujet représenterait un axe intéressant pour faire progresser la recherche dans le domaine des affaires internationales.

1.2.2 Pertinence du sujet

En ce qui concerne la justification de notre choix de problème de recherche, on peut dire que le sujet choisi est pertinent car il répond aux enjeux contemporains du commerce mondial.

En effet, pour commencer prenons l'aspect socio-économique, dans le contexte mondial on a pu être témoin d'une montée de la diversité culturelle avec la mondialisation et l'expansion des entreprises mondiales. Ces entreprises ont donc été obligées de s'implanter dans des contextes socio-économiques diversifiés. Elles doivent s'adapter à des marchés fragmentés avec des différences linguistiques, culturelles et même institutionnelles. Ces différences amènent de la complexité dans le déroulement des activités des entreprises et la bonne gestion de ces dernières reposent sur les épaules sur les équipes de direction qui jouent un rôle clé dans la coordination globale et l'intégration globales. Leur formation représente donc un point d'intérêt fondamental pour assurer la pérennité des entreprises dans ce contexte.

Par la suite, on peut ajouter que la diversité est un moteur de croissance pour les entreprises, c'est un levier d'innovation et cela représente un réel avantage concurrentiel pour les compagnies, il faut donc permettre à cette diversité d'apparaître au sein des entreprises afin de pouvoir l'utiliser comme un outil pour le développement des activités des entreprises. Économiquement, savoir gérer cette diversité est donc très important pour les entreprises afin qu'elles puissent maximiser les bénéfices et limiter les risques d'opérer sur les marchés internationaux.

Le dernier point concernant l'impact socio-économique de la formation interculturelle des dirigeants concerne l'employabilité et le leadership. On note que dans notre économie mondialisée, les compétences interculturelles deviennent un atout majeur lorsque l'on cherche de nouveaux talents. Former leurs dirigeants devient alors pour les entreprises une façon d'améliorer leurs performances mais aussi de développer leur résilience et de les rendre plus adaptables à des environnements de travail variés. Leurs compétences de leadership sont donc encouragées ce qui encourage la productivité de toutes leurs équipes de travail.

En ce qui concerne l'aspect technologique, nous vivons dans une ère qui à vue les activités digitales et les équipes virtuelles se développer au cours des dernières années et d'autant plus après la pandémie de

Covid-19 en 2020. Les environnements de travail se digitalisent de plus en plus ce qui va favoriser la collaboration des équipes internationales même si celles-ci sont parfois géographiquement dispersées. Les modèles d'interaction se voient donc transformés et la collaboration virtuelle est encouragée. Cette nouvelle façon de travailler représente un outil de développement très intéressant mais on ne peut néanmoins pas négliger le fait que cela complexifie la gestion des équipes de travail. Dans le contexte des équipes multiculturelles on peut identifier le fait que les barrières technologiques viennent se superposer aux barrières culturelles et les dirigeants des équipes de travail se retrouvent donc face à un double défi. La formation pour savoir gérer ce type d'enjeu représente donc un facteur clé pour assurer le bon déroulement des activités au sein des multinationales.

A cela s'ajoute la question de la coordination à distance. Nous avons vu qu'il peut déjà être difficile de trouver un objectif commun aux membres d'une équipe qui ne s'identifient pas à la même culture, mais lorsque ces derniers sont en plus géographiquement éloignés le défi pour les managers d'assurer cohésion et collaboration (Gibson et Gibbs, 2006) ou d'assurer une bonne communication, d'éviter les malentendus et le manque de confiance devient encore plus important (Stahl et al., 2010). C'est pourquoi la préparation des gestionnaires de ces équipes est primordiale. Ils doivent pouvoir jongler avec ces complexités afin de garantir une bonne utilisation des outils numériques tout en gérant les différences culturelles qui pourraient entraver la productivité (Zigurs, 2003; Jimenez et al., 2017).

On peut aussi noter que la bonne préparation des gestionnaires internationaux devient un enjeu d'ordre stratégique pour les entreprises et celui-ci ne peut pas être négligé. En effet, dans un contexte où l'innovation devient un facteur clé de la compétitivité des entreprises, la formation interculturelle va être indispensable à ce que les gestionnaires soient capables d'utiliser toutes les compétences que leur équipe va être en mesure d'offrir grâce à ses expériences ou à sa richesse culturelle. Ces formations pourraient par exemple permettre des échanges plus efficaces qui viendraient encourager la performance des équipes globales. On sait que lorsque l'on parle de stratégie d'entreprise, le but premier des entreprises est de venir booster leur performance afin d'être le plus compétitif possible sur des marchés, surtout si on tient compte du fait que depuis la mondialisation ces derniers deviennent de plus en plus saturés.

Au niveau stratégique, on remarque également que l'intelligence interculturelle des dirigeants pourrait avoir un impact notable sur les risques organisationnels. En effet, le manque de compétences

interculturelles a pour première conséquence de favoriser malentendus et conflits qui viennent menacer la réussite des projets. Ce risque d'échec représente donc un risque de perte importante que les entreprises cherchent à éviter à tout prix. Cela nous amène donc à affirmer que former les dirigeants à anticiper et gérer ce genre de risque est une mesure stratégique qui permet de garantir la réussite des opérations internationales de la compagnie.

En résumé, le contexte mondial actuel se caractérise par des transformations rapides et successives qui impliquent un nombre d'interactions importantes entre de multiples cultures. La formation des dirigeants internationaux devient donc essentielle pour répondre aux besoins stratégiques, technologiques et économiques des entreprises mondiales. Il relève de la responsabilité des entreprises d'inclure ces formations interculturelles dans leur processus de formation de base afin de réduire les risques organisationnels en lien avec les conflits interculturels. Cela en fait donc un sujet central dans le développement des entreprises et leur adaptation à un monde globalisé.

1.3 Délimitation du problème

Dans cette section nous allons déterminer quel va être notre principal problème de recherche qui va nous aider à répondre à la problématique, ainsi que le contexte dans lequel il s'inscrit. C'est cela qui va nous permettre de déterminer les objectifs de la recherche par la suite.

1.3.1 Formulation du problème

Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les gestionnaires à la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises internationales?

1.3.2 Définition du contexte

1.3.2.1 Contexte géographique :

Pour situer notre recherche, il est important de situer notre problème de gestion de la diversité culturelle dans un contexte géographique. Nous avons vu que la mondialisation a fait augmenter la diversité des environnements de travail à l'échelle mondiale. Dans le cas de notre étude, elle s'inscrit principalement dans un contexte nord-américain car c'est là où opèrent les répondants qui participent à notre étude. Ce contexte est marqué par un fort taux de migration et par la présence de nombreuses entreprises

multinationales. Il n'est donc pas surprenant de pouvoir observer la formation d'équipes de travail très diversifiées sur le plan culturel (Cox, 1993). Cela génère des opportunités d'innovation mais aussi des défis liés à l'intégration, aux différences linguistiques et institutionnelles.

Nos données incluent également des perspectives européennes puisque certains de nos répondants proviennent de pays d'Europe. Il s'agit d'une région caractérisée par une longue expérience de gestion des flux migratoires et par un encadrement institutionnel fort en termes de politiques de diversité et d'inclusion, ce qui offre un point de comparaison intéressant (Özbilgin et Tatli, 2011). Dans ce cadre, la diversité est souvent appréhendée sous l'angle de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'inclusion sociale, ce qui influence les pratiques managériales observées.

Ensuite, notre corpus intègre aussi des témoignages en lien avec des missions dans des pays dits plus "sensibles". Ces environnements se démarquent par des contextes socio-économiques plus fragiles et sont parfois marqués par une instabilité politique ou par une forte hétérogénéité culturelle. La gestion interculturelle dans ce contexte revêt une dimension encore plus importante car les managers doivent apprendre à travailler avec des contraintes structurelles tout en favorisant la collaboration et l'efficacité des équipes (Harzing et Pinnington, 2011).

Pour terminer, à l'ère de la digitalisation, il est difficile de parler de géographie sans parler de l'influence des technologies sur cette dernière. La digitalisation des environnements de travail est particulièrement marquée en Amérique du Nord mais aussi dans les pays d'Europe, elle joue un rôle déterminant dans la coordination des équipes multiculturelles dispersées. L'utilisation d'outils collaboratifs réduit les barrières physiques mais peut parfois avoir une influence négative sur la communication en accentuant les défis culturels et linguistiques (Gibson et Gibbs, 2006). Nous avons pu voir grâce aux réponses de nos répondants que la maîtrise de ces outils, couplée à une sensibilité culturelle, est indispensable pour maintenir la productivité et la cohésion dans des environnements de travail complexes.

En résumé, nous pouvons donc dire que notre étude se déploie sur un contexte géographique varié qui inclut l'Amérique du Nord, l'Europe et quelques pays émergent dit "sensibles". Cette diversité apporte un élément supplémentaire justifiant la nécessité de former les gestionnaires à conjuguer sensibilité locale et ouverture globale afin d'adapter leur leadership à la réalité de la gestion interculturelle.

1.3.2.2 Contexte temporel :

On va maintenant s'intéresser au contexte temporel dans lequel placer notre problématique. Si on remonte quelques décennies en arrière, on se rend compte que l'enjeu de la gestion de la diversité n'est pas seulement d'ordre contemporain.

En effet, comme nous l'avons déjà mentionné à plusieurs reprises, c'est la mondialisation, qui est apparue dans la deuxième moitié du XXe siècle que les entreprises ont été transformées et qu'on a commencé à observer la diversité culturelle au sein de leurs équipes. L'essor des multinationales qui s'est accéléré dans les années 1980-1990 a exposé les gestionnaires à une diversité culturelle croissante ce qui les a forcés à repenser leur modèle de management.

Ensuite, au début des années 2000 ce sont les marchés qui ont commencé à se diversifier car certaines puissances ont émergé comme la Chine, l'Inde et le Brésil. Cela a élargi le champ géographique des échanges et intensifié les interactions culturelles dans les entreprises. A partir de là, les gestionnaires ont dû jongler avec des contextes diversifiés et adopter des pratiques répondant à des besoins locaux mais aussi à des dynamiques globales.

Après cela, c'est dans les années 2010 que les avancées technologiques ont radicalement changé les modes de travail, une nouvelle fois, les gestionnaires opérant dans des entreprises internationales ont dû modifier leur façon de travailler et de gérer les équipes en y intégrant les outils de collaboration virtuelle et en apprenant à travailler avec des équipes plus dispersées. Cela a eu pour effet de multiplier les interactions interculturelles rendant la gestion des équipes multiculturelles plus complexe mais aussi plus stratégique pour les entreprises.

En 2020, la pandémie de COVID-19 a d'autant plus intensifié l'effet de la digitalisation en obligeant les entreprises à adopter des modes de travail hybrides afin de limiter les contacts physiques et la propagation du virus. Cette réorganisation du travail a représenté un nouveau défi de gestion pour les managers de compagnies du monde entier, mettant en évidence l'importance d'une formation interculturelle efficace pour favoriser le travail et l'intégration des différents membres d'équipes en contexte virtuel.

Au courant des années 2010, on a aussi vu apparaître différents mouvements sociaux qui ont montré la croissance de la diversité et l'importance de l'inclusion dans les mœurs de la société. Parmi ceux-là on peut

citer Black Lives Matter, mouvement apparu à la suite de violences policières injustifiées qui avait entraîné le décès d'un homme noir. À la suite de cela les revendications pour l'égalité se sont multipliées, mettant l'accent sur une problématique de racisme aux États-Unis et dans le monde qui avait pourtant déjà été dénoncé par de nombreux défenseurs de l'humanité avant ça. Au niveau institutionnel cela a également eu un impact car l'inclusion est devenue un point important dans les préoccupations et l'intégration de la diversité a donc été placée au cœur des stratégies organisationnelles.

De manière plus générale, l'égalité et l'inclusion sont des valeurs qui sont placées au centre des préoccupations des générations Y et Z qui sont des bassins de main-d'œuvre très recherchés par les entreprises car ils représentent les leaders de demain. Ces dernières, souhaitant rester attractives pour les travailleurs de ces générations, ont donc apporté une attention particulière à revoir leur modes gestion pour favoriser la diversité et éliminer le plus possible toute sorte de discrimination. C'est donc un point qui va prendre l'ampleur dans les formations qui vont être données aux nouveaux employés, d'autant plus si ces derniers vont être amenés à occuper des postes de direction et donc à représenter les valeurs de l'entreprise dans diverses situations.

En ce qui concerne le contexte actuel, on peut affirmer que nous vivons dans un monde qui est en constante évolution. En effet, les marchés dans lesquels opèrent les entreprises sont de plus en plus complexes, volatiles et incertains, ce qui impose aux gestionnaires d'être capables de s'adapter aux modifications économiques, culturelles et technologiques. Les former à anticiper et gérer ces changements devient alors fondamental car la gestion de la diversité ne représente plus un événement isolé qui peut représenter un problème uniquement pour le temps d'un projet. Cela doit désormais être un processus intégré et continu intégré dans le parcours professionnel des gestionnaires internationaux.

En plaçant notre problème dans un contexte temporel, on se rend compte qu'il y a une continuité dans les enjeux liés à la diversité depuis les dernières décennies. Le monde ne cesse d'évoluer et est fortement influencé par diverses crises globales ou les évolutions technologiques qui impliquent des transformations sociétales qui vont obliger les entreprises à modifier leurs pratiques managériales. Il est nécessaire pour les gestionnaires d'anticiper et accompagner ces changements et cela passe par une bonne gestion de la diversité.

1.3.2.3 Contexte sectoriel :

Nous devons également placer notre problème dans un contexte sectoriel. En effet les enjeux liés à la gestion de la diversité peuvent varier selon les secteurs, cela va dépendre de leur spécificité structurelle et organisationnelle.

Dans un premier temps, nous avons dressé la liste des secteurs qui vont être concernés par notre étude car ce sont ceux représentés par les répondants interrogés, ceci n'est pas une liste exhaustive de secteurs touchés par la diversité mais elle nous permet de situer le contexte sectoriel de notre recherche:

Aéronautique : C'est un secteur où la diversité est inscrite au cœur des pratiques puisque les entreprises évoluent dans des chaînes de production et de collaboration mondialisées. Dans les équipes on retrouve des ingénieurs, techniciens et gestionnaires issus de contextes culturels variés et souvent dispersés géographiquement. Les défis qui y sont associés portent principalement sur la coordination, la standardisation des processus et la communication interculturelle entre les filiales ou les partenaires.

Humanitaire : Ce secteur met en lumière une autre dimension de la diversité, les missions ont souvent lieu dans des environnements sensibles. Les gestionnaires doivent composer avec des équipes locales, des expatriés et de partenaires institutionnels en veillant à maintenir cohésion et sécurité. La préparation à la gestion interculturelle et la capacité d'adaptation sont des compétences indispensables dans ce secteur.

Hôtellerie de luxe : Il s'agit d'un secteur où la diversité est omniprésente, que ce soit au niveau des équipes ou des clientèles internationales. La qualité du service perçue dépend en grande partie de la capacité des employés et des managers à surmonter les barrières linguistiques et à assurer une expérience homogène. Une formation sur la communication interculturelle, la sensibilité aux normes de service et l'apprentissage des langues est donc fondamentale.

Presse et média : Secteur où la diversité se traduit autant dans la composition des équipes que dans la mission d'informer des publics variés. Les organisations doivent être en mesure d'envisager des perspectives multiples tout en conservant des standards d'éthique et éditoriaux communs. Les défis se trouvent dans la gestion des différences de perception culturelle, dans la couverture d'événements internationaux ou encore dans la coordination d'équipes rédactionnelles multiculturelles.

Agroalimentaire : C'est un secteur fortement internationalisé, la diversité apparaît à différents niveaux que ce soit la coordination des filiales, l'adaptation des produits aux marchés locaux ou bien la gestion de la main d'œuvre issue de l'immigration sur les sites de production. Les entreprises sont obligées de s'adapter et doivent adopter des pratiques managériales interculturelles dans le but d'harmoniser les processus globaux et pour être en phase avec les réalités globales.

Ainsi, on peut voir que la diversité touche de nombreux secteurs même si nous limiterons notre étude à seulement à une partie d'entre eux. Ses manifestations et les stratégies de gestions associées sont différentes en fonction des différents secteurs en fonction de leur spécificité structurelle et organisationnelle. Cela confirme l'importance d'adapter les dispositifs de formation interculturelle aux réalités propres à chaque domaine d'activité.

On trouve également certains secteurs qui sont en constante évolution et font face à des transformations rapides. Ce phénomène impose donc à l'entreprise d'avoir une capacité d'adaptation très développée. Parmi les secteurs concernés on peut trouver :

Éducation et recherche : Les universités sont des centres de recherches qui accueillent des chercheurs et des étudiants du monde entier, le défi pour ce secteur va donc être au sein des équipes multiculturelles de recherche afin de pouvoir gérer les différences dans les méthodes de travail.

Commerce et distribution : Avec le développement du commerce électronique, le secteur touche désormais des clients à travers le monde entier. Comprendre les préférences culturelles des consommateurs dans les différents marchés devient alors un défi pour les entreprises qui doivent adapter leurs stratégies marketing et gérer des équipes de plus en plus internationales.

De manière plus générale, dans les domaines traditionnels qui concernent tous les secteurs tels que la finance et le droit, on considère depuis quelques années la gestion de la diversité comme une priorité émergente. En effet, on voit une intégration progressive de pratiques inclusives, cependant on remarque que ces pratiques doivent aussi répondre à des normes culturelles conservatrices de ces domaines très encadrées ce qui peut ralentir le changement.

On peut donc dire que le contexte sectoriel des entreprises va influencer la façon dont les entreprises perçoivent la diversité et donc leur façon de s’y préparer et de la gérer. Pour certains secteurs, le problème de la gestion interculturelle est plus conscient et des stratégies de gestion commencent à prendre forme (ex: secteur de l’humanitaire). Le secteur d’activité doit donc être pris en compte dans la façon dont on va former les gestionnaires à devenir des managers de la diversité, en y intégrant les spécificités du secteur tout en utilisant des pratiques universelles que l’on peut généraliser.

1.4 Objectifs de recherche

1.4.1 Objectif général

Le but de notre recherche va donc être de mettre en lumière la responsabilité des entreprises dans la formation de leurs dirigeants à la gestion interculturelle et de leur donner des clefs concernant les bonnes pratiques à intégrer dans leur processus de formation. L’objectif principal sera donc le suivant :

Définir une liste des pratiques à mettre en place pour améliorer la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises internationales

1.4.2 Objectifs spécifiques

Pour pouvoir arriver à réaliser notre objectif principal, nous allons utiliser plusieurs objectifs spécifiques qui nous permettront à la fin de notre recherche d’établir une liste suffisamment précise de bonnes pratiques à mettre en place dans le processus de formation.

Nos objectifs spécifiques seront donc :

- Identifier certaines pratiques de gestion de la diversité en place dans les organisations.
- Évaluer les meilleures approches pédagogiques et méthodologiques existantes dans le cadre des formations en gestion interculturelle.

- Vérifier s’il existe des différences sectorielles et organisationnelles.
- Évaluer l’impact des formations sur la gestion de la diversité sur le leadership.
- Discuter des tendances et les évolutions futures pour les entreprises qui gèrent la diversité.

Avec l’atteinte de ces objectifs, nous serons en mesure de déterminer les éléments les plus importants à prendre en compte pour assurer une préparation efficace des dirigeants des entreprises internationales à la gestion interculturelle et d’apporter des pistes de réponse au problème de recherche de cette étude.

1.5 Question de recherche/ Propositions

1.5.1 Recherche exploratoire :

Notre projet s’inscrit dans une recherche exploratoire. En effet nous allons chercher à répondre à une problématique spécifique (énoncée dans la partie précédente) en nous aidant de questions de recherches précises qui vont nous aider à obtenir une réponse complète à la problématique.

Parmi les questions de recherche nous pouvons explorer notre problématique sous différents angles. Nous avons donc établi 5 grandes questions de recherche qui regroupent les thèmes principaux qui nous permettront de répondre à notre problématique, cette section les présente et résume les éléments qui vont y être associés:

➤ Quelles sont les pratiques de l’organisation ?

Pour répondre à cette question, nous allons nous intéresser à des éléments tels que les formations déjà existantes pour apprendre à gérer la diversité et la perception de leur efficacité par ces derniers. Nous verrons aussi les obstacles que peuvent rencontrer les dirigeants dans la formation des dirigeants et la façon dont la diversité culturelle est intégrée dans les programmes de formations managériales des entreprises internationales.

➤ Quelles sont les approches pédagogiques et méthodologiques ?

Pour cette question, nous allons chercher à déterminer les méthodes les plus efficaces pour apprendre à gérer la diversité (déjà existantes ou non), nous étudierons aussi la comparaison entre l'apprentissage par expérience et l'apprentissage purement théorique en nous basant sur les témoignages des dirigeants interrogés. Enfin, nous utiliserons aussi ces témoignages pour identifier les modes d'administration à privilégier lors des formations sur la diversité culturelle pour favoriser un apprentissage efficace.

➤ **Quelles sont les différences sectorielles et organisationnelles ?**

Nous verrons ici les spécificités des pratiques de gestion interculturelle dans chacun des secteurs représentés par les dirigeants participant à notre étude s'intéresse ainsi que les modes de préparation à la gestion interculturelle spécifiques aux entreprises multinationales.

➤ **Quel est l'impact sur le leadership ?**

En réponse à cette question, nous verrons les effets des formations interculturelles sur la performance des équipes de travail, nous évaluerons ensuite si les dirigeants qui suivent ces formations développent de meilleures compétences en communication et en gestion de conflit ainsi que leur capacité à gérer la pluralité de cultures dans leurs équipes.

➤ **Quelles sont les tendances et les évolutions futures ?**

Pour cette dernière question nous nous intéresserons aux impacts des nouvelles technologies sur la qualité des formations présentées par les gestionnaires interrogés, nous verrons aussi les évolutions possibles des standards internationaux en termes de management interculturel et pour finir, nous récolteront leurs opinions sur les exigences des nouvelles générations de dirigeants en ce qui concerne les formations de gestion interculturelle.

En répondant à ces questions, nous devrions être capables de réaliser les objectifs de recherches fixés. De cette façon nous pouvons donc trouver des pistes de réponses à notre problématique concernant la formation des dirigeants qui opèrent en contexte interculturel et le rôle que jouent leurs organisations dans lesdites formations.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

L'objectif du cadre théorique de notre recherche va être de déterminer les liens entre la maîtrise des compétences interculturelles des managers internationaux et la performance de leurs équipes, ainsi que de voir les influences que peuvent avoir les interventions de leur organisation dans le développement de ces compétences. Avec cela nous pourrons donc avoir plusieurs pistes de réflexion en réponse à notre problématique principale qui s'interroge sur les bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les gestionnaires à la gestion de la diversité au sein des entreprises internationales. Dans la suite de notre travail nous pourrons ainsi tester ces théories dans notre collecte de données.

2.1 Introduction au cadre théorique

2.1.1 Indication des concept clés

Dans notre cadre théorique, nous allons nous appuyer sur des concepts de clés qui serviront de base pour orienter la collecte de données et qui nous aideront par la suite à faire l'analyse des résultats obtenus.

- Diversité culturelle :

A la lumière de notre sujet et de de la problématique qui nous intéresse, nous allons utiliser dans un premier temps nous intéresser au sujet de la diversité culturelle. Pour cela nous utiliserons la définition et les enjeux de la diversité culturelle présentés dans les textes de Hofstede (1980) et de Trompenaars & Hampden-Turner (1997), ainsi qu'à leurs critiques.

Nous verrons grâce à ces textes une partie des effets que la diversité culturelle va avoir sur les opérations d'une organisation internationale, que ce soit sur la prise de décision, la communication ou encore la performance des équipes internationales.

- Gestion internationale et leadership :

Nous verrons aussi les différents modèles de gestion internationale, ainsi que leur impact sur les styles de leaderships des managers afin de pouvoir trouver ou non des liens entre ces derniers et les processus de

formations qui pourraient y être adaptés. Pour cela nous utiliserons le Projet GLOBE présenté par House & al. (2004)

- **Organisation internationale et intégration de la diversité culturelle :**

Par la suite, nous verrons la façon dont les organisations internationales procèdent à l'intégration de la diversité culturelle dans leurs équipes et dans leurs opérations, en nous intéressant particulièrement aux impacts de la diversité sur la performance globale. Nous verrons donc les différentes stratégies organisationnelles qui permettent de promouvoir l'inclusion et la diversité ainsi que les bonnes pratiques existantes dans les entreprises internationales pour une gestion efficace des équipes multiculturelles.

- **Équipes multiculturelles et collaboration**

Nous verrons que les managers internationaux et les organisations pour lesquelles ils travaillent sont responsables de la collaboration dans les équipes de travail multiculturelles. C'est un concept appelé la collaboration interculturelle que nous évoquerons au cours de cette recherche. En lien avec cette idée nous nous intéresserons au travail de Earley & Mosakowski (2000) qui présentent les défis et les opportunités du travail en équipe multiculturelle. Nous verrons également les stratégies de gestion de conflits issus des différences interculturelles lorsque l'on opère dans un contexte mondial.

- **Intelligence culturelle et adaptation aux contextes globaux :**

L'intelligence culturelle est un concept qui va être au cœur de notre étude car il est important pour les leaders internationaux de développer cette compétence pour être capable de s'adapter aux équipes culturellement diversifiées et de leur apporter une gestion efficace. Nous verrons donc la définition du concept d'intelligence culturelle présenté par Earley & Ang (2003) ainsi que le rôle du concept dans la réussite des managers et des équipes multiculturelles.

- **Formation des dirigeants et développement des compétences interculturelles :**

Enfin, le dernier concept concerne le cœur de notre sujet : la formation des leaders internationaux. Nous verrons avec ce dernier l'importance de la formation au leadership interculturel et les programmes de

formations déjà mis en place pour préparer les dirigeants avec les meilleures pratiques pour gérer la diversité.

2.2 Revue de littérature

Depuis la fin du XXe siècle, on a pu constater que la mondialisation a eu un fort impact sur le paysage économique que nous connaissons. Cela a obligé les entreprises à s'adapter à un environnement de plus en plus interconnecté. Les marchés qui s'internationalisent et la multiplication des échanges commerciaux ont amené les organisations à développer leurs activités à travers le monde. Et on peut dire que ce développement ne s'est pas seulement appliqué aux relations internationales, mais cela touche aussi les processus internes des entreprises qui ont dû s'adapter à des équipes de travail qui deviennent de plus en plus diversifiés sur le plan culturel (Rockstuhl et al., 2011 ; Dupuis, 2013 ; Chevrier 2019).

Au travers de cette revue de littérature nous allons donc analyser les meilleures pratiques à intégrer dans les formations des dirigeants pour leur fournir une préparation efficace à la gestion de la diversité culturelle. Nous réaliserons donc une analyse approfondie de plusieurs références afin de sélectionner les modèles théoriques sur lesquels nous appuierons notre étude. Ceci aura pour but de délier les défis des équipes multiculturelles et de mesurer l'impact de la diversité sur la performance organisationnelle et les stratégies de formations à privilégier dans un contexte interculturel (Karjalainen, 2020; Chua et al, 2023).

Si on s'intéresse au mot interculturel, le Robert le définit comme "l'interaction entre différentes cultures et civilisations" qui devient dans notre contexte un enjeu central du management. L'interculturalité implique des modifications dans la gestion des ressources de l'entreprise, ainsi que dans les stratégies de leadership qui vont être utilisées et des modes de communication entre les membres des équipes (Dupuis, 2014 ; Mayrhofer, 2017). Cependant, si le concept d'interculturalité permet de comprendre les dynamiques globales liées à la diversité, il ne fournit pas toujours les outils nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des activités dans un environnement multiculturel (Chevrier, 2012). C'est pourquoi la littérature sur le management a développé le concept d'intelligence culturelle qui met l'accent sur des compétences concrètes qui permettent aux dirigeants d'interagir et de collaborer de manière efficace malgré les différences culturelles.

Plusieurs études auxquelles on s'est intéressé mentionnent l'importance du concept de l'intelligence culturelle pour mieux comprendre, s'adapter et interagir efficacement avec des collaborateurs issus de cultures différentes (Earley et Ang, 2003; Ang et Van Dyne, 2008 ; Fitzsimmons, 2013). Ce concept repose sur 4 dimensions essentielles : motivationnelle, métacognitive, cognitive et comportementale qui permettent aux leaders des équipes de naviguer dans des contextes culturellement complexes (Rockstuhl et al., 2011)

On ne peut pas parler de culture sans mentionner les travaux pionniers de Hofstede (1980) qui ont très fortement influencé les travaux de recherches en management interculturel. Ce modèle s'appuie sur 6 dimensions culturelles : la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude, l'orientation à long terme, l'individualisme VS collectivisme, la masculinité VS féminité et l'indulgence. Ces dimensions constituent un cadre fondamental pour comprendre les différences culturelles et ce qu'elles impliquent dans le monde du travail actuel.

Le modèle de l'oignon présenté par le même auteur va permettre d'illustrer la profondeur des valeurs culturelles et la façon dont ces dernières vont influencer les comportements organisationnels. C'est un modèle qui a été très largement utilisé dans les recherches sur le management interculturel comme par exemple Zimmermann (2010) qui s'est appuyé sur cette théorie dans son travail de recherche qui s'intéresse à l'impact des barrières linguistiques et des différences de perceptions dans les équipes multiculturelles.

Les études qui traitent du sujet des équipes multiculturelles et des enjeux qu'elles amènent au sein des organisations mentionnent que bien que ces dernières puissent être une source d'innovation et un moteur de performance pour les entreprises (Page, 2007), elles peuvent aussi amener des défis qui portent sur les conflits culturels et la coordination des équipes si elles ne sont pas correctement gérées (Matveev et Nelson, 2004 ; Karjalainen, 2020).

Ceci explique pourquoi les entreprises investissent de plus en plus dans la formation des dirigeants afin de pouvoir avoir une meilleure gestion de la dynamique interculturelle dans leurs pratiques managériales (Adler, 2008). Plusieurs approches de formations ont été abordés par les chercheurs comme par exemple le coaching interculturel (Trompenaars et Hampden-Turner, 2000) ou l'apprentissage expérientiel (Avolio et Gardner, 2005) qui sont conseillés pour renforcer les compétences des managers dans la gestion interculturelle.

Les différents niveaux d'analyse de la revue de littérature :

La revue présentée mobilise implicitement plusieurs niveaux d'analyse qui vont nous aider à mieux appréhender les enjeux du management interculturel.

- **Au niveau macro** : On va examiner les transformations globales en lien avec la mondialisation et la digitalisation des processus de travail dans les sections dédiées à la mondialisation, les dimensions culturelles (Hofstede) et la gestion des équipes multiculturelles en contexte virtuel.
- **Au niveau méso** : Cette revue s'intéresse aux dynamiques organisationnelles de la diversité culturelle à travers des sections traitant de la diversité culturelle comme moteur d'innovation et dans les enjeux de cohésion et processus d'intégration dans les équipes multiculturelles.
- **Au niveau micro** : On va analyser le rôle des dirigeants dans le développement des compétences interculturelles dans les parties relatives à l'intelligence interculturelle, la formation relative aux spécificités culturelles à l'expérience internationale et aux programmes de mentorat.

Cette articulation nous permet de comprendre comment les transformations globales influencent les dynamiques organisationnelles qui vont induire une pression en ce qui concerne les compétences et les pratiques des dirigeants internationaux.

2.2.1 La diversité culturelle :

2.2.1.1 Le concept de diversité culturelle :

La diversité culturelle constitue le concept de base de notre travail. Pour en donner une définition générale, on s'appuie sur les travaux d'Hofstede, référence incontournable lorsqu'on s'intéresse au sujet de la culture et plus spécialement aux interactions interculturelles. D'après lui, la diversité culturelle peut être définie comme « la coexistence de différentes cultures au sein d'un même environnement social, organisationnel ou géographique, influençant les comportements, les valeurs et les interactions des individus et des groupes » (Hofstede, 1980).

Toujours selon Hofstede, la culture peut être vue comme un « logiciel mental » qui va influencer la façon dont les individus voient le monde et interagissent avec les autres. Lorsque l'on parle de diversité culturelle, on fait donc référence à la rencontre entre différents systèmes de valeurs, croyances, normes et comportements dans un contexte commun.

Si l'on place le concept dans le cadre de l'organisation, Cox (1993) définit la diversité culturelle comme « la variation démographique, culturelle et cognitive entre les membres d'un groupe en termes de valeurs, de styles de communication et de perception du travail ». Cette diversité peut donc à la fois être une source d'innovation et de créativité, mais aussi un accélérateur de conflits si elle est mal gérée.

La diversité culturelle possède plusieurs dimensions :

Culture nationale vs culture organisationnelle : les individus issus de différentes cultures vont être influencés par leur culture nationale, c'est-à-dire la culture avec laquelle ils ont grandi, les normes et valeurs qui leur ont été inculquées au cours de leur développement (Hofstede, 1980; Trompenaars et Hampden-Turner, 1997), mais également par les valeurs et la culture propres à leur entreprise. On observe donc une dualité dans la diversité culturelle au sein d'une organisation, ce qui complexifie la façon d'appréhender le concept.

Approche par les distances culturelles : la culture est souvent étudiée à travers des modèles comparatifs comme les célèbres dimensions culturelles de Hofstede (1980, 2001) ou encore le modèle des cultures nationales de Trompenaars et Hampden-Turner (1997). Ces modèles

permettent de conceptualiser les écarts entre cultures et d'anticiper leurs effets dans les interactions organisationnelles.

Visibilité de la diversité : dans certains cas, les différences culturelles vont être visibles (langue, codes vestimentaires, traditions, etc.), mais dans d'autres elles vont être plus subtiles et se manifester sous la forme de normes sociales, de valeurs ou de croyances différentes (Hall, 1976).

Pour faire le lien avec la gestion internationale, plusieurs auteurs affirment que pour être bien gérée, la diversité culturelle doit être intégrée dans les pratiques de management en recourant à des stratégies telles que la sensibilisation interculturelle, le développement de l'intelligence culturelle et le management inclusif (Earley et Ang, 2003). La diversité culturelle constitue ainsi un phénomène complexe qui influence autant les dynamiques sociales qu'organisationnelles ; sa bonne gestion est fondamentale pour transformer les différences culturelles en moteur d'innovation et de performance.

2.2.1.2 La diversité culturelle comme moteur d'innovation:

La diversité culturelle a souvent été présentée comme un levier pour l'innovation et la performance des organisations. C'est un aspect qui a été abordé par Stahl et Maznevski (2021) dans leur étude qui qualifie la diversité comme "double-edged sword" (une épée à double tranchant) ce qui souligne que c'est une caractéristique qui peut à la fois stimuler la créativité des équipes de travail mais qui peut aussi générer des tensions si elle n'est pas soumise à une bonne gestion (Chua et al., 2023). Les auteurs avancent qu'une équipe multiculturelle qui bénéficie d'un cadre adapté va pouvoir apporter un large éventail de compétences et de perspective dans la stratégie de l'entreprise. Selon eux, cela va permettre de favoriser un mode de pensée divergent mais ouvert qui va permettre de rendre la résolution de problème plus efficace grâce aux différences de perspectives amenée par des cultures et points de vue multiples (Cox, 1993). Néanmoins, Matveev et Nelson (2004) nuance cet argument en mentionnant que l'absence de gestion adaptée va souvent entraîner des conflits et des incompréhensions qui dans les cas les plus extrêmes peut même mener jusqu'à la fragmentation des équipes de travail.

Cependant, il faut noter que la relation entre diversité culturelle et innovation repose en grande partie sur la capacité des gestionnaires de ces équipes à exploiter les différences culturelles comme un facteur de

réussite dans les activités de l'équipe (Dupuis, 2014). Par exemple, Wrede et Dauth (2020) montrent que les dirigeants expérimentés à l'international sont plus enclins à développer l'innovation au sein de leur entreprise. Cette idée rejoint les travaux de Rockstuhl et al. (2011) qui mettent en avant le rôle clé de l'intelligence culturelle dans la gestion des équipes multiculturelles. Effectivement leur recherche montre que les leaders qui possèdent un haut niveau d'intelligence culturelle sont mieux préparés à gérer les différences culturelles et à créer un environnement de travail qui va être propice à la collaboration et à l'innovation (Ang et Van Dyne, 2008)

Page (2019), dans ses travaux a aussi mis l'accent sur l'importance de la diversité culturelle dans la performance des organisations internationales. Il avance que les équipes qui sont culturellement diversifiées vont bien souvent surpasser les équipes plus homogènes dans la réalisation des tâches complexes car il est nécessaire d'avoir des approches variées pour en venir à bout. Le chercheur arrive donc à la conclusion que la complémentarité des visions du monde et des compétences de ces équipes permet une meilleure adaptation aux marchés internationaux et une capacité d'innovation stratégique plus importante. En ayant connaissance de cela, les chercheurs mentionnent qu'il faudra tout de même bénéficier d'une culture organisationnelle inclusive, concept introduit par Adler (2008)

La formation des dirigeants joue donc un rôle fondamental dans la réussite de l'entreprise. Trompenaars et Hampden-Turner (2000) expliquent que les bénéfices de la diversité culturelle vont être maximisés lorsque les leaders internationaux sont formés à identifier et comprendre les dynamiques culturelles spécifiques qui influencent le travail de l'équipe. Il faut donc trouver des méthodes pour les sensibiliser aux dynamiques culturelles présentées par Hofstede (1980) que nous avons évoquées plus haut, cela leur permettra d'anticiper les conflits potentiels et de proposer un management stratégique adapté à celles-ci.

Ainsi, on peut dire que la diversité culturelle dans les équipes de travail représente un atout considérable pour la performance des entreprises car elle amène un fort potentiel d'innovation mais elle nécessite une gestion stratégique et la mise en place de formations adaptées pour limiter les effets contre productifs en

lien avec les tensions culturelles. Avec cette dynamique, les expériences des dirigeants représentent une ressource précieuse pour structurer des programmes de formations qui sensibilisent à la valorisation des différences culturelles et à l'utilisation maximale du potentiel innovant des équipes qui opèrent.

2.2.2 La gestion des équipes multiculturelles :

2.2.2.1 Le concept d'équipes multiculturelles:

Le second concept central de notre recherche est celui des équipes multiculturelles. Selon Adler (2008), il s'agit d'un « groupe de personnes de différentes cultures nationales mais qui travaillent ensemble sur une base interreliée ». Stahl et al. (2010) ajoutent qu'il s'agit de groupes de travail dans lesquels la diversité culturelle est un facteur clé qui va influencer la dynamique de l'équipe et ses processus pour arriver à la performance collective. Earley et Mosakowski (2000) soulignent également que les équipes multiculturelles se caractérisent par une combinaison de compétences, de perspectives et d'attentes (fortement influencées par la culture), ce qui peut représenter une source de richesse, mais aussi un défi en termes de coordination et de cohésion.

Les équipes multiculturelles sont donc directement soumises aux effets de la diversité culturelle : les valeurs, les croyances et les styles de communication ont tendance à différer entre les individus, ce qui influence la prise de décision, la résolution de problèmes et la performance de l'équipe (Maznevski et DiStefano, 2000). Certains aspects du travail d'équipe vont être particulièrement sensibles à ces différences, comme la perception du leadership et de l'autorité (forte vs faible distance hiérarchique), les préférences en matière de communication ou encore les styles de gestion et de résolution des conflits.

Le concept d'équipes multiculturelles est ainsi à « double tranchant » :

- D'un côté, les équipes culturellement diverses peuvent être une source d'innovation, de créativité et de meilleure compréhension des marchés internationaux (Page, 2007 ; Stahl et al., 2010),
- De l'autre, elles peuvent générer des malentendus, des conflits et une perte de cohésion lorsqu'elles ne bénéficient pas d'une gestion adaptée.

Dans ce contexte, une approche de gestion reposant sur l'intelligence culturelle, le leadership inclusif et une communication efficace devient indispensable pour optimiser la performance des équipes et tirer pleinement parti des bénéfices de la diversité.

2.2.2.2 La gestion des équipes multiculturelles dans un contexte virtuel :

Avec la mondialisation, on a aussi vu le phénomène de la digitalisation s'accroître de plus en plus dans les environnements de travail. Les équipes sont de nos jours amenées à gérer des équipes multiculturelles de plus en plus dispersées géographiquement. Elles sont qualifiées de "virtual global teams" et s'appuient sur des plateformes numériques telles que Teams ou Zoom, pour ne citer que les plus connues, afin de collaborer à distance (Yousef, 2024). Dans son étude, Zimmermann amène que cette transition vers un modèle de travail hybride a complexifié la gestion des relations interculturelles ce qui nécessite une adaptation des compétences des dirigeants pour assurer la cohésion des groupes et la performance collective de leurs équipes.

Toujours selon Zimmermann (2010), les dirigeants qui évoluent dans un contexte virtuel se retrouvent obligés de développer des softs skills spécifiques pour garantir le déroulement des activités dans un climat de confiance. Renforcer la cohésion d'équipes et mettre en place des méthodes pour assurer une bonne communication devient primordial (Yousef, 2024). En effet, ces éléments sont des facteurs clés pour assurer la performance de l'entreprise et Matveev et Nelson (2004) expliquent que le manque d'interactions entre les membres d'une équipe peut venir alimenter les malentendus culturels, réduire l'engagement des employés et poser des limites à l'efficacité des collaborateurs dans leur travail.

Dans la même idée, Brabos et al. (2019) qui ont mené une étude sur les activités de collaboration interculturelle mettent en avant le concept d'internationalisation à domicile. Cette approche a pour objectif de préparer les étudiants et les professionnels à travailler dans des environnements multiculturels à distance en mettant en place des activités d'apprentissage virtuel immersives. Leur recherche a

démontré que la participation à des simulations de travail collaboratif en ligne va permettre d'améliorer la sensibilité interculturelle et permettre aux futurs dirigeants internationaux d'acquérir une partie des compétences nécessaire pour manager au mieux les équipes globalisées.

Ensuite, Trompenaars et Hampden-Turner (2000) ainsi que Adler (2008) soulignent dans leurs travaux que dans un tel contexte, introduire des activités de mise en situation virtuelles dans les programmes de formation des leaders interculturels va permettre d'expérimenter les dynamiques des équipes multiculturelles à distance. Ils vont ainsi pouvoir apprendre à anticiper et à résoudre les conflits culturels tout en renforçant la capacité à communiquer efficacement au travers des différentes plateformes numériques.

De plus, dans les dimensions culturelles d'Hofstede, on remarque que certaines d'entre elles comme la distance hiérarchique et la tolérance de l'incertitude influencent la façon dont les employés interagissent lorsqu'ils se trouvent dans un cadre virtuel. Les leaders qui sont sensibilisés à ces dimensions et bien formés à l'utilisation des outils numériques pourront donc mettre en place des pratiques inclusives dans leur management à distance et adapter leur style de communication à ce contexte particulier. Cela permettra de garantir une collaboration fluide et productive entre les collaborateurs de cultures variées.

Pour terminer sur ce point, Wrede et Dauth (2010) montrent que les dirigeants qui ont déjà une expérience internationale et qui ont de ce fait déjà évolué dans des contextes multiculturels sont plus à même de présenter des stratégies de communication adaptées ce qui favorise la coordination des équipes dispersées. Cet argument rejoint celui de Rockstuhl et al. (2011) qui montrent que les leaders dotés d'une forte intelligence culturelle sont plus efficaces dans la gestion des équipes multiculturelles, peu importe que celles-ci opèrent dans un environnement virtuel ou en présentiel.

Pour optimiser la gestion des équipes multiculturelles à distance, il est conseillé d'intégrer des simulations en ligne et des exercices d'internationalisation virtuelle dans les formations qui vont être données aux dirigeants. Le développement de ces compétences interculturelles et numériques va permettre de leur donner les outils pour assurer une forte cohésion au sein de leurs équipes et de maximiser l'efficacité organisationnelle générale des entreprises quel que soit le contexte de travail auquel elles sont soumises.

2.2.3 Le développement des compétences interculturelles pour favoriser la performance des entreprises internationales:

2.2.3.1 Les concepts de compétences interculturelles et d'intelligence culturelle:

Les compétences interculturelles sont reconnues par les chercheurs comme un élément central de la performance des individus dans les organisations qui opèrent dans un contexte globalisé. Elles renvoient principalement à la capacité d'interagir et de communiquer de manière appropriée avec des personnes issues de cultures différentes (Spitzberg et Changnon, 2009).

Deardorff (2006) souligne que ces compétences reposent sur l'articulation de connaissances, de compétences et d'attitudes qui permettent aux individus de s'adapter à des contextes interculturels complexes. Dans le domaine du management international, Johnson, Lenartowicz et Apud (2006) définissent les compétences interculturelles comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de traits de personnalité qui permettent aux individus de fonctionner efficacement dans des environnements marqués par la diversité culturelle.

Les compétences interculturelles sont ainsi perçues comme un ensemble multidimensionnel combinant des dimensions cognitives, comportementales et attitudinales, qui constituent une base essentielle à maîtriser pour les dirigeants amenés à gérer des équipes multiculturelles.

Dans ce cadre, le concept d'intelligence culturelle (cultural intelligence) a acquis une place centrale. Plusieurs études mentionnent l'importance de ce concept pour mieux comprendre, s'adapter et interagir efficacement avec des collaborateurs issus de cultures différentes (Earley et Ang, 2003 ; Ang et Van Dyne, 2008). Pour commencer avec une définition simple, Earley et Ang (2003) définissent l'intelligence culturelle comme « la capacité d'un individu à fonctionner efficacement dans des contextes culturels variés ».

Selon Thomas et Inkson (2004), elle englobe une combinaison de compétences cognitives, motivationnelles et comportementales qui permettent aux individus d'interagir avec succès avec leurs pairs issus d'autres cultures. Livermore (2015) présente l'intelligence culturelle comme une compétence stratégique essentielle dans un monde globalisé, favorisant une meilleure communication, une plus grande facilité d'adaptation et une gestion plus efficace des différences culturelles.

Rockstuhl et al. (2011) rappellent que l'intelligence culturelle repose sur quatre dimensions interdépendantes (motivationnelle, métacognitive, cognitive et comportementale) qui permettent aux leaders de naviguer dans des contextes culturellement complexes. Earley et Ang (2003) proposent également de la décomposer, de manière opérationnelle, en plusieurs composantes :

- Connaissances culturelles : compréhension des normes, valeurs et systèmes de croyances de différentes cultures, ainsi que des différences en matière de communication, de leadership et de gestion des conflits.
- Ouverture et engagement interculturel : intérêt et volonté d'apprendre et d'interagir avec des cultures différentes, capacité à gérer le stress et l'incertitude dans des environnements interculturels.
- Conscience culturelle et flexibilité mentale : capacité à réfléchir à son propre mode de pensée et à ses perceptions des autres cultures, sensibilité aux différences dans les interactions sociales.
- Ajustement et adaptation des comportements : capacité à ajuster son langage, sa gestuelle et son mode de communication en fonction du contexte culturel, ainsi qu'à s'adapter aux normes sociales et aux attentes locales.

Au sein des organisations internationales, les chercheurs ont largement reconnu que l'intelligence culturelle joue un rôle déterminant dans la gestion des équipes multiculturelles, que celles-ci soient en présentiel ou en virtuel.

2.2.3.2 Le développement des compétences interculturelles pour favoriser la performance des entreprises internationales :

Lorsque l'on opère à l'international, le développement des compétences interculturelles devient un levier essentiel pour assurer la performance des organisations (Chevrier, 2019). La diversité, comme nous l'avons vu plus tôt, est une source d'innovation et de richesse intellectuelle mais elle va souvent générer conflits et malentendus si elle est mal gérée. La cohésion d'équipe a donc été identifiée par Rodrigues et Sbragia (2023) comme un facteur limitant de conflits interculturels et on doit s'assurer qu'elle soit mise en place au sein des équipes de travail.

Selon les auteurs, les entreprises devraient mettre en place des exercices de médiation interculturelle ou encore des modules spécialisés dans la résolution de conflits pour que dirigeants et employés apprennent à mieux gérer les différences culturelles dans le but de renforcer le travail collaboratif. Ces approches permettent de créer un cadre de communication ouvert qui va être propice à un apprentissage mutuel et à une complémentarité des compétences sans s'arrêter à l'obstacle des différences culturelles.

Dans le même ordre d'idée, Stahl et Maznevski (2021) insistent sur l'importance des processus d'intégration dans les équipes multiculturelles. Cela passe par 2 étapes principales. Tout d'abord il faut définir des valeurs et des objectifs partagés entre les membres de l'équipe. En parallèle, il va aussi falloir chercher à développer une identité de groupe que l'on appelle aussi la culture d'entreprise. Ces 2 éléments mis ensemble vont permettre de dépasser les différences nationales et de favoriser un sentiment d'appartenance collectif, peu importe de quelle culture individuelle sont issus les membres de l'équipe.

Instaurer ces pratiques inclusives sera d'autant plus efficace si elles sont doublées d'un leadership adapté. Les recherches de Trompenaars et Hampden-Turner (2000) ainsi que celles d'Adler (2008) montrent que les dirigeants ayant une intelligence culturelle développée vont être plus à même de créer un climat de travail harmonieux et de stimuler la cohésion d'équipe. Effectivement, on remarque qu'en comprenant les différences culturelles qui touchent à la communication, à la gestion de conflits et à la prise de décision, les leaders vont pouvoir ajuster leur approche et favoriser une intégration progressive et naturelle des diversités culturelles présente au sein des entreprises.

Par ailleurs, Hofstede (1980) rappelle que certaines des dimensions culturelles qu'il présente vont influencer la manière dont les employés interagissent et s'intègrent dans une organisation. Parmi les dimensions culturelles, il faut donc faire particulièrement attention à la distance hiérarchique et à l'individualisme vs collectivisme. Une meilleure compréhension de ces facteurs va ainsi permettre aux entreprises d'adapter leurs programmes de formation interculturel pour favoriser une intégration réussie et une collaboration efficace entre les employés.

Enfin, l'expérience internationale est aussi mise en lien avec l'intelligence culturelle par Page (2007) ainsi que par Wrede et Dauth (2020). Les chercheurs mettent en avant le fait que les dirigeants expérimentés à l'international sont plus efficaces dans la mise en place de stratégie d'intégration interculturelles. En effet, ils possèdent une capacité accrue à comprendre les différences culturelles pour être capables d'en tirer parti et de renforcer grâce à celles-ci la cohésion d'équipe. Ainsi, faisant écho à notre argument précédent, ces auteurs affirment que l'intelligence culturelle c'est aussi initier la mise en place d'activités de simulations en lignes et de travaux interculturels pour améliorer la sensibilité et la capacité d'adaptation des futurs dirigeants.

D'après les recherches déjà existantes, on peut donc dire que le développement des compétences interculturelles des dirigeants et des employés sont nécessaires pour optimiser la performance des entreprises internationales. En intégrant des bonnes pratiques comme la médiation, les stratégies de résolution de conflits et les processus d'intégration culturelle, on va pouvoir être capable de faire de la diversité culturelle une force pour les organisations jusqu'à devenir un véritable atout stratégique. Ces éléments associés à un leadership interculturel important, appuyé par des formations adaptées et des points de vue partagés, vont permettre de construire un environnement de travail inclusif et performant où chaque employé va pouvoir contribuer à la réussite collective.

2.2.4 La formation aux spécificités culturelles :

2.2.4.1 Le concept de formation des dirigeants :

Le dernier concept est celui de la formation des dirigeants, il constitue un autre concept clé de notre recherche. Day (2001) la définit comme un « processus systématique visant à renforcer les compétences individuelles et collectives nécessaires pour diriger efficacement une organisation ». Yukl (2013) ajoute qu'elle a pour but de développer les compétences considérées comme essentielles à la performance de l'entreprise et à l'exercice de rôles de leadership. La formation des dirigeants ne se limite donc pas aux compétences techniques, mais inclut également une dimension stratégique, relationnelle et émotionnelle, particulièrement cruciale dans les contextes interculturels.

Sur le plan des objectifs, la formation des dirigeants poursuit plusieurs finalités stratégiques :

- Préparation à la complexité mondiale : dans un contexte de gestion internationale, il s'agit de préparer les dirigeants aux enjeux du commerce international et à la gestion d'environnements multiculturels et internationaux.
- Développement personnel et émotionnel : la formation vise le développement de l'intelligence émotionnelle, ainsi que la prise en compte de l'éthique et de la responsabilité sociale dans le management. Cette sensibilité aux autres est d'autant plus importante lorsque l'on interagit avec des individus dont la culture et les valeurs peuvent différer de celles de l'organisation ou du manager.
- Soutien à l'innovation et au changement : la diversité constitue une source d'innovation pour la majorité des organisations ; la formation des dirigeants doit donc encourager la gestion des transformations et l'agilité organisationnelle.
- Renforcement des compétences de leadership : la communication et la gestion des conflits sont deux compétences fondamentales lorsqu'un individu occupe un rôle de leader. Un des objectifs principaux des formations est d'améliorer ces compétences.

Plusieurs théories permettent de mieux comprendre la formation des dirigeants. Le modèle de développement du leadership proposé par Day (2001) distingue notamment :

- Le développement individuel, centré sur l'acquisition ou le renforcement de compétences techniques et comportementales.
- Le développement collectif, orienté vers la création de réseaux et le renforcement de la collaboration inter fonctionnelle.

La théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) met l'accent sur l'apprentissage par l'expérience directe (simulations, études de cas, feedback 360°, etc.), ce qui rejoint les approches recommandées pour le développement du leadership interculturel. Enfin, la théorie du leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1994) insiste sur la capacité des dirigeants à inspirer, motiver et transformer leurs équipes, ce qui est particulièrement pertinent dans des environnements marqués par la diversité culturelle.

Dans un contexte international, trois compétences principales sont au cœur des formations des dirigeants : l'intelligence culturelle, le leadership global et la gestion de la complexité des environnements. Les chercheurs soulignent également les défis associés à ces programmes : difficulté d'évaluer leur impact, limites des approches standardisées qui ne tiennent pas compte des besoins spécifiques ni de la culture organisationnelle, résistance au changement, ou encore dissymétries culturelles entre formateurs et participants. Ces éléments devront être pris en compte dans la planification des activités et des budgets consacrés à la formation.

Ainsi, la formation des dirigeants apparaît comme un levier essentiel pour garantir la compétitivité des entreprises dans un monde globalisé en constante évolution. Dans un contexte multiculturel, il est particulièrement important que les formateurs et les participants fassent preuve d'adaptation, ce qui suppose la mise en place d'un suivi personnalisé et de dispositifs pédagogiques contextualisés.

2.2.4.2 La formation aux spécificités culturelles :

Pour qu'une compagnie fonctionne, on ne peut pas se contenter d'appliquer des stratégies managériales universelles. Ces dernières ne sont pas adaptées aux spécificités culturelles des environnements

internationaux, les leaders doivent donc réfléchir à de nouveaux modes de gestion qui pourront convenir aux particularités de leurs équipes. La littérature sur le management interculturel explique qu'il va être important d'avoir une approche contextuelle qui tient compte des différences culturelles à plusieurs niveaux : organisationnel, national et individuel (Hofstede, 1980; Dupuis, 2014). Cette perspective rejoint les travaux de l'école française du management interculturel qui privilégient une lecture qualitative et contextualisées des situations interculturelles (Mayrhofer, 2017 ; Chevrier, 2019)

D'après Celano Teixeira et al. (2015), les pratiques de gestion dites "standardisées" sont inefficaces lorsqu'elles sont utilisées sans adaptation aux contextes locaux, surtout lorsque les entreprises opèrent dans des pays émergents. Les auteurs montrent qu'il est important que les dirigeants prennent en compte les valeurs, les normes et les attentes culturelles des employés pour garantir une collaboration harmonieuse et avoir des équipes performantes. Cette approche s'appuie sur le modèle présenté par Trompenaars et Hampden-Turner (2000) qui présente les différents styles de management en fonction des cultures et qui insiste sur l'importance d'avoir une gestion flexible et contextualisée.

Ainsi, pour former les dirigeants au mieux au management dans ces contextes particuliers, il va falloir intégrer des mises en situation et des études de cas interculturelles dans les modules de formation qui vont leur être donnés. Ces modules permettent aux participants d'acquérir une compréhension plus poussée des comportements et des attentes de leurs employés issus de cultures variées. Par exemple, Adler (2008) présente l'expérience immersive et l'apprentissage expérientiel comme des leviers puissants pour développer et/ou améliorer l'adaptabilité culturelle des dirigeants ce qui par la suite leur permet d'adopter un leadership efficace pour anticiper les défis liés à la gestion de la diversité.

Cette approche est renforcée par les travaux de Rodrigues et Sbragia (2013) qui mettent en avant le rôle de l'expérience des dirigeants globaux dans la réussite des projets internationaux. La compréhension des attentes cultures est, selon eux, un facteur déterminant d'une gestion efficace pour les organisations internationales. Cet argument s'appuie sur 3 éléments fondamentaux.

Tout d'abord, on cherche à avoir des leaders capables d'avoir une compréhension culturelle, c'est-à-dire qu'ils sont sensibles aux valeurs et comportements spécifiques de chaque culture. Ensuite, on veut qu'ils puissent instaurer collaboration et intégration de leurs équipes en développant un environnement de travail inclusif qui va favoriser l'engagement des employés. Enfin, comme nous l'avons déjà vu, la communication est un élément clé de la réussite des entreprises internationales. On va donc vouloir que

les dirigeants de ces organisations cherchent à adapter les outils et les stratégies de communication pour faciliter les interactions entre les collaborateurs issus de cultures différentes.

En outre, Stahl et Maznevski (2021) affirment que l'adaptation des modes de gestion aux réalités culturelles des entreprises permet à la fois d'améliorer la cohésion, mais aussi de prévenir les conflits interculturels avant qu'ils ne viennent entraver la performance.

Ensuite, pour faire le lien avec les fameuses dimensions d'Hofstede (1980), on peut affirmer que la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude et le collectivisme vs individualismes doivent être des points à intégrer dans les formations des dirigeants pour que ces derniers soient en mesure d'adapter leur mode de gestion aux spécificités de leurs équipes. C'est un point d'autant plus important quand on rappelle que Page (2007) démontre que la diversité est une source d'innovation mais seulement si elle est encadrée par des dirigeants faisant preuve d'adaptation dans leurs pratiques managériales, en fonction des dynamiques culturelles et organisationnelles.

Ainsi, selon la littérature scientifique, l'adaptation des pratiques managériales aux contextes culturels est nécessaire au bon fonctionnement des équipes internationales. En apportant un soin particulier aux pratiques et aux modes de gestion qui vont être utilisés on va pouvoir permettre aux dirigeants des équipes multiculturelles d'optimiser la performance collective en gérant efficacement la diversité.

2.2.5 Encourager l'internationalisation et les programmes de mentorat pour développer l'adaptabilité culturelle :

L'adaptabilité culturelle est une compétence essentielle pour les dirigeants qui évoluent dans des contextes internationaux (Caligiuri, 2012; Fitzsimmons, 2013). Cela dit, la gestion interculturelle amène un certain lot de défis qui exigent que les leaders aient une capacité à comprendre, anticiper et gérer les différences culturelles (Bird et Mendenhall, 2016). Une des stratégies clés pour être en mesure de faire cela est de miser sur l'internationalisation et les programmes de mentorat au sein des compagnies. Ces outils permettent aux cadres et aux dirigeants d'acquérir et de renforcer leurs compétences interculturelles.

Selon Wrede et Dauth (2020), l'expérience internationale est déterminante pour développer une adaptabilité culturelle chez les leaders. Les chercheurs ont remarqué que les dirigeants ayant vécu et/ou travaillé à l'étranger sont mieux préparés à la gestion de la diversité car ils possèdent une meilleure capacité de compréhension et plus de flexibilité dans leurs méthodes de travail. C'est ce qu'on appelle une expérience immersive qui les rend capables de mieux anticiper les conflits interculturels et d'optimiser la communication et la cohésion au sein de leurs équipes.

Toutefois, il n'est pas obligatoire de s'expatrier pour développer des compétences interculturelles comme nous le présente Barbosa et al. (2019) dans leur étude qui met en avant les programmes d'internationalisation à domicile ce qui permet aux dirigeants et aux employés de développer leur sensibilité culturelle sans avoir à se déplacer physiquement. Ces programmes s'appuient sur 3 méthodes :

- Les échanges virtuels et la collaboration en ligne sont une façon de proposer aux dirigeants de s'impliquer dans des projets internationaux mais tout en restant à distance grâce aux plateformes numériques adaptées.
- Les simulations et les études de cas interculturelles sont des mises en situation fictives qui vont permettre aux dirigeants de développer leur capacité d'adaptation et donc d'enrichir leur expérience internationale mais sans nécessairement avoir à voyager.
- Le mentorat interculturel mise sur la relation avec des cadres qui possèdent une ou plusieurs expériences à l'international et qui peuvent apporter leur expertise à des leaders peu ou moins expérimentés qu'eux sur le plan interculturel (Rodrigues et Sbragia (2013).

Cette dernière méthode est particulièrement pertinente pour les dirigeants car elle implique une transmission de savoir entre les leaders ayant différents niveaux d'expérience ce qui va faciliter l'acquisition de compétences pratiques en gestion interculturelle et offrir des outils concrets pour mieux comprendre les dynamiques culturelles au sein des équipes.

En complément de cela, Trompenaars et Hampden-Turner (2000) insistent sur l'importance de la cocréation d'un cadre interculturel commun pour harmoniser les pratiques de gestion au sein des organisations internationales. Les différentes méthodes d'internationalisation comme le mentorat ou les activités en ligne mettent en place une communauté d'apprentissage où les dirigeants partagent leur expérience et où on peut analyser des cas réels pour enrichir au maximum les connaissances des leaders internationaux novices.

De plus, le concept d'intelligence culturelle amené par Rockstuhl et al. (2011) qui démontrent que les dirigeants ayant une intelligence culturelle élevée sont plus aptes à intégrer les spécificités culturelles dans leur stratégie managériale, peut-être améliorée grâce aux programmes de mentorat ou aux échanges interculturels. Ces outils permettent ainsi aux dirigeants de mieux naviguer dans des environnements complexes et diversifiés.

De ce fait, l'internationalisation et les programmes de mentorat sont des outils redoutables pour développer l'adaptabilité culturelle des équipes de direction en combinant à la fois expériences sur le terrain, activité d'apprentissage virtuelles et interactions avec des experts en interculturel. L'utilisation de ces outils représente donc une stratégie pour les entreprises internationales afin de mieux préparer les dirigeants aux réalités de la gestion multiculturelle toujours dans le but d'optimiser leur performance à l'international.

Pour conclure cette revue de littérature, nous pouvons dire que dans un monde où les interactions commerciales et organisationnelles se limitent de moins en moins aux frontières, la gestion interculturelle est devenue un enjeu d'importance majeure dans la stratégie des entreprises internationales. Dans cette synthèse de ce que nous avance la littérature déjà existante, nous avons voulu compiler les éléments les

plus importants à prendre en compte pour pouvoir préparer au mieux les dirigeants voués à évoluer dans ces environnements complexes et multiculturels.

Ainsi, nous avons pu voir que la diversité culturelle a été identifiée comme un levier d'innovation et de performance mais elle peut devenir complètement inefficace si elle n'est pas gérée de la bonne façon. Cela met en avant le fait que développer des compétences interculturelles telles que l'intelligence culturelle chez les dirigeants va être fondamental pour que ces derniers puissent adopter une approche managériale adaptée à la diversité.

Par la suite, nous savons que les outils numériques et le management virtuel vont être des fondamentaux pour les managers internationaux. On arrive à la conclusion que la digitalisation des environnements de travail exige que les leaders développent des *softs skills* qui vont permettre d'assurer la cohésion et la collaboration des équipes de travail. Pour lier ce fait avec la formation des dirigeants, il va alors être recommandé aux organisations de mettre en place des programmes immersifs de mentorat interculturel en utilisant les plateformes virtuelles.

De plus, on a remarqué que l'adaptation des modes de gestion aux spécificités culturelles est également un incontournable du management des équipes multiculturelles, cela assure le bon fonctionnement des équipes diversifiées et leur performance à l'international. On va donc chercher à intégrer des mises en situations et des études de cas interculturelles dans les formations pour permettre aux dirigeants de comprendre la réalité des différences culturelles et les inciter à accroître leur capacité d'adaptation.

Nous avons terminé ce survol de notre sujet par l'importance des programmes de mentorat et d'internationalisation des dirigeants. On va donc se servir des expériences à l'étranger des acteurs de l'entreprises et créer des simulations pour une nouvelle fois développer l'adaptabilité culturelle et mettre en valeur les modes de communications à privilégier dans ces environnements complexes.

En somme, cette revue de littérature cherche à mettre en évidence la nécessité d'adopter une approche proactive et holistique dans le management interculturel. Une diversité bien gérée peut représenter un immense facteur de succès pour une entreprise internationale, il va donc être essentiel que ces dernières fassent le choix d'investir sur des stratégies pédagogiques innovantes qui intègrent des outils interactifs et les expériences internationales de ses acteurs pour favoriser une compréhension optimale des dynamiques culturelles.

Dans notre recherche nous allons donc chercher à évaluer l'impact des nouvelles technologies sur le travail en contexte multiculturel, ainsi que déterminer les pratiques que les organisations doivent favoriser dans la planification des formations qu'ils vont donner à leurs dirigeants en poste ou futurs pour optimiser leurs compétences interculturelles. Nous nous intéresserons donc aux modes de formations déjà en place et nous chercherons à en déterminer des nouveaux à essayer.

Nous allons également chercher à évaluer si l'intelligence émotionnelle et culturelle des dirigeants a un impact dans l'efficacité des modes de management donnés et la façon dont les formations peuvent stimuler ces compétences.

2.3 Choix des théories ou des modèles

Pour poser les bases de notre recherche, nous avons considéré un certain nombre d'articles présentés par différents auteurs. Nous allons donc dans cette partie déterminer les grandes théories s'intéressant à la culture sur lesquelles nous allons nous appuyer pour diriger nos axes de réponses.

2.3.1 Les 6 dimensions culturelles d'Hofstede

Tout d'abord, nous avons la théorie des dimensions culturelles présentée par Hofstede en 1980. Cette théorie représente la base scientifique la plus connue lorsque l'on parle de culture et de management interculturel. Elle est fondamentale pour analyser l'impact des différences culturelles sur le management et les dynamiques à observer dans les équipes multiculturelles.

Dans le cadre de notre recherche, ce modèle fournit une base pour comprendre comment des éléments liés à la distance hiérarchique, au rapport à l'incertitude ou encore à l'individualisme vont venir influencer la manière dont les gestionnaires perçoivent et exercent leur leadership sur les équipes multiculturelles. L'utilisation de ce cadre théorique d'inscrit dans nos objectifs de recherche en permettant d'identifier les écarts culturels que les organisations doivent prendre en compte lors du développement de programme de formation pour leurs dirigeants.

Les 6 dimensions d'Hofstede offrent donc une grille de lecture les pratiques de formations existantes aux compétences interculturelles nécessaires à une gestion efficace des équipes culturellement diversifiées.

Pour expliquer cette théorie, celle-ci se définit de la façon suivante, Hofstede énonce que la culture se “découpe” en 6 différentes dimensions:

- Distance hiérarchique : Cette dimension définit le degré d’acceptation des inégalités de pouvoir au sein d’une société
- Individualisme VS collectivisme : Cette dimension mesure si les individus sont plutôt centrés sur eux-mêmes ou sur le groupe
- Contrôle de l’incertitude : Cette dimension évalue le degré de tolérance à l’ambiguïté et au changement
- Masculinité vs féminité : Ici on mesure le degré d’orientation d’une société vers la compétitivité (plus masculin) ou la coopération (plus féminin)
- Orientation à long terme ou à court terme : Cette dimension décrit l’importance apportée à la planification à long terme dans une culture
- Indulgence vs restriction ; Cette dimension mesure le degré de liberté accordé aux individus pour satisfaire leurs besoins et leurs désirs

Cette théorie est un outil important pour comprendre et anticiper les comportements observables dans un milieu interculturel. Cette approche va permettre aux managers internationaux d’adapter leur style de management et leur leadership en fonction des attentes culturelles de chacune des cultures qui vont être présentes au sein de leur équipe. Bien utilisées, les dimensions de Hofstede permettent une meilleure compréhension culturelle pour être capable de mieux gérer les interactions interculturelles au sein des équipes multinationales.

→ Contribution au modèle théorique : Avec notre recherche nous allons chercher à approfondir l’application des dimensions présentées par le chercheur en les intégrant à la formation des dirigeants internationaux, en nous appuyant sur des exemples clés. L’une de nos hypothèses est notamment que la compréhension des différences culturelles améliore la prise de décision et incite à utiliser des modes de communication plus adaptés

2.3.2 L'intelligence culturelle

Ce sont les auteurs Earley et Ang qui ont énoncé cette théorie en 2003 et selon eux elle repose sur 4 dimensions principales qui sont complémentaire et interconnectées :

- L'intelligence culturelle cognitive : Cette dimension traite des différences culturelles et des systèmes sociaux, économiques et politiques entre les cultures.
 - Dans le contexte du management international, un dirigeant ayant un niveau d'intelligence culturelle cognitive élevé aura de meilleures capacités à naviguer dans un environnement multiculturel en adaptant sa communication et son style de management.
 - Cette dimension de l'intelligence culturelle devient alors un point d'intérêt pertinent car il permet de sensibiliser les leaders aux spécificités culturelles d'une équipe.
- L'intelligence culturelle motivationnelle : Ici on va mesurer l'intérêt et la motivation d'un individu à interagir avec des personnes de cultures différentes
 - Au sein d'une entreprise, un leader multiculturel motivé prendra des initiatives pour apprendre des autres et bâtir des relations solides au sein de son équipe bien qu'elles soient diversifiées.
 - De plus, la motivation à travailler dans des contextes internationaux peut-être renforcée par les expériences internationales de mentorat ou les échanges interculturels peu importe leur forme.
- L'intelligence culturelle comportementale : Cette dimension relève de la capacité à ajuster son comportement et sa communication en fonction du contexte culturel dans lequel on se trouve.

- Un dirigeant multiculturel doit être capable d'adapter son style de leadership en fonction des normes culturelles de son équipe, il va donc être très important de chercher à reconnaître et développer ce type de compétence chez lui.
- Les formations immersives et les simulations peuvent permettre d'entraîner et de développer l'intelligence comportementale.
- L'intelligence culturelle métacognitive : Ici, nous avons une dimension qui concerne la capacité des individus à réfléchir sur ses propres interactions interculturelles et à ajuster ses stratégies en conséquence.
 - Un leader global efficace est capable de s'auto-évaluer pour pouvoir s'améliorer continuellement dans la gestion des équipes multiculturelles.
 - C'est un type d'intelligence qui va pouvoir être stimulé par l'apprentissage par expérience et le feedback dans un processus de formation continue par exemple.

Pour résumer, l'intelligence culturelle est un concept particulièrement utile pour les dirigeants et les employés des entreprises internationales. Grâce à cette théorie et ses 4 dimensions, on peut:

- Faciliter la gestion des équipes diversifiées.
- Améliorer la performance dans les négociations internationales, en adoptant une communication plus adaptée à la réalité culturelle de ses interlocuteurs.
- Stimuler la créativité et l'innovation grâce à une meilleure utilisation des différentes perspectives interculturelles.
- Réduire les conflits qui sont en lien avec les incompréhensions interculturelles.

C'est une théorie qui permet de se concentrer sur des compétences indispensables du management interculturel, on va donc chercher à les stimuler dans les formations que l'on va leur donner pour mieux gérer la diversité culturelle. Pour ne citer que quelques exemples, on pourrait donc utiliser des expériences immersives, des simulations et des jeux de rôle ou encore du coaching.

Ainsi, on peut dire que pour notre étude, la théorie de l'intelligence culturelle apporte un cadre d'analyse essentiel à la compréhension des processus qui assure la réussite des individus dans les environnements multiculturels. Elle est d'autant plus pertinente pour les dirigeants internationaux car ils doivent gérer des équipes diversifiées et naviguer dans des contextes culturels variés.

Donc en misant sur une intelligence culturelles élevées, les leaders vont pouvoir interagir, s'adapter et tirer profit de la diversité culturelle de son équipe pour optimiser la performance de l'organisation.

→ Contribution au modèle théorique : Notre étude va s'intéresser spécifiquement à la formation et aux programmes de mentorat, donc pour faire le lien avec notre théorie, nous allons voir comment ces programmes vont permettre de stimuler l'intelligence culturelle et de l'utiliser dans la gestion des équipes multiculturelles.

2.3.3 La théorie du capital social

La théorie du capital social est présentée par Bourdieu en 1986 et complétée par Putnam en 1993. C'est une théorie qui permet d'analyser les relations interpersonnelles et la confiance entre les membres d'une équipe multiculturelle et de déterminer comment ces phénomènes influencent la cohésion et la performance collective. Il en existe 3 types :

- Le capital social culturel : Cela fait référence aux liens et aux réseaux qui existent entre les individus et les organisations. Il prend en compte plusieurs caractéristiques telles que la densité du réseau, l'accessibilité aux ressources ou encore les ponts entre les réseaux.
 - La présence d'un capital social structurel fort dans une équipe multiculturelle va mettre en lumière une bonne connexion entre les employés ce qui est le signe d'une bonne communication et d'une bonne cohésion.
- Le capital social relationnel : Ici, il s'agit de la qualité des relations et de la confiance mutuelle entre les membres d'un réseau. Les caractéristiques en lien avec ce type de capital social sont la confiance interpersonnelle et institutionnelle, le partage des normes et de valeurs ou encore les obligations et les attentes réciproques.
 - Dans le contexte multiculturel, la confiance permet d'éviter les conflits et les malentendus culturels pour favoriser une collaboration efficace. C'est un aspect qui peut être stimulé par une culture d'entreprise inclusive et la création d'un environnement prônant le respect et la valorisation.
- Le capital social cognitif : Il concerne les normes, les valeurs et la vision commune qui permettent la collaboration professionnelle efficace. Cela prend en considération le langage commun et les modes de communication, les objectifs partagés et la compréhension mutuelle ainsi que la capacité à résoudre les conflits culturels.
 - C'est un aspect qui va être fondamental dans le développement d'une culture organisationnelle forte et partagée. Donc les formations interculturelles vont être fondamentales pour favoriser les échanges d'expériences qui aident à créer des référentiels communs dans les environnements multiculturels.

Grâce à cette théorie on a pu remarquer que le capital social est un facteur clé de performance car il favorise la coopération et réduit les conflits ce qui de manière globale va participer à la performance de l'entreprise. Cela va :

- Faciliter l'intégration des nouveaux employés dans un environnement multiculturel.

- Améliorer la communication interculturelle pour réduire les malentendus.
- Augmenter la capacité d'adaptation et l'innovation au sein de l'organisation.
- Favoriser la transmission des connaissances et l'apprentissage collaboratif entre les membres d'une équipe.

On arrive à la conclusion que la théorie du capital social est essentielle pour comprendre comment les relations sociales et les réseaux influencent la gestion interculturelle. Ainsi, en développant leur capital social, les organisations vont être en mesure d'améliorer la confiance, la communication et la cohésion entre les employés issus de diverses cultures. Pour les dirigeants de ces organisations, investir dans la création d'une culture d'entreprise, les programmes de mentorat et miser sur la communication interculturelle va être fondamental pour optimiser la performance des équipes multiculturelles et intégrer de la meilleure façon les talents internationaux.

→ Contribution au modèle théorique : L'étude que nous menons va aussi s'intéresser aux liens sociaux et professionnels dans les équipes multiculturelles, nous allons donc chercher à montrer ou non l'existence d'un lien entre un capital social élevé et la réduction des tensions culturelles et faciliter l'intégration des dirigeants dans les environnements internationaux. L'étude des programmes de mentorat interculturel va aussi nous permettre de mettre en lumière le rôle du capital social sur les réseaux interculturels.

2.3.4 La théorie de la diversité et de l'inclusion organisationnelle

En 1993, le chercheur Cox nous présente une théorie qui explique comment la diversité culturelle peut représenter un levier de performance et que, sachant cela, les entreprises doivent structurer leur politique de gestion de la diversité.

À la suite de sa recherche, Cox a pu faire 2 constats :

- ➔ La diversité dans les entreprises augmente de plus en plus avec la mondialisation et l'internationalisation des équipes de travail.
- ➔ Une mauvaise gestion de la diversité va entraîner des tensions, des conflits et une baisse de la performance de l'entreprise.

Le chercheur propose donc un modèle d'intégration de la diversité qui va permettre d'optimiser la performance organisationnelle qui va favoriser un environnement inclusif et propice à exploiter les bénéfices de la diversité.

Le modèle de gestion de la diversité propose plusieurs approches :

- Modèle de l'assimilation : L'entreprise impose une culture dominante et les employés sont dans l'obligation de s'y conformer.
 - C'est un modèle qui ne laisse pas la place à la diversité et qui souvent vient créer des frustrations et des tensions chez les employés de culture différente.
- Modèle de la différenciation : Ici, l'entreprise reconnaît les différences culturelles et est prête à adopter des politiques adaptées aux besoins de chaque groupe représenté.
 - Ce modèle favorise l'inclusion et la valorisation des différentes cultures
 - Mais on assiste à un risque de segmentation de l'équipe (fracture entre les différents groupes)
- Modèle de l'intégration pluraliste : L'entreprise va chercher à établir un équilibre entre la reconnaissance des différences culturelles présente au sein de l'équipe de travail et la création d'une culture d'entreprise commune.
 - Le modèle encourage la collaboration et l'inclusion et il permet d'exploiter les bénéfices de la diversité tout en gardant une vision et des objectifs partagés

On peut donc dire que la théorie de la diversité et de l'inclusion représente un cadre analytique essentiel car elle permet de comprendre comment les entreprises peuvent optimiser la gestion de la diversité culturelle. Selon le modèle proposé, on recommande donc aux dirigeants d'opter pour une approche inclusive et intégrée qui va favoriser la performance organisationnelle et renforcer l'engagement des employés issus de cultures diverses envers leur entreprise.

→ Contribution au modèle théorique : Notre recherche va chercher à analyser comment les programmes de formation à la gestion interculturelle vont pouvoir participer à la création d'une culture d'entreprise plus inclusive. Avec la mise en place de celle-ci l'équipe de travail pourra alors être plus performante. Nous chercherons donc à montrer comment la formation des dirigeants participe à la compétitivité organisationnelle en utilisant la diversité culturelle.

2.3.5 Théorie de l'apprentissage expérientiel

La théorie de l'apprentissage expérientiel a été présentée par David Kolb en 1984 et repose sur l'idée que l'apprentissage est un processus dynamique fondé sur l'expérience directe et pas seulement sur l'acquisition passive de connaissances théoriques.

Dans le contexte de gestion internationale, cette théorie est particulièrement pertinente lorsque l'on parle de la formation des dirigeants. On va pouvoir s'en servir pour justifier l'utilisation de certaines méthodes dans la préparation à la gestion de la diversité culturelle.

Selon le chercheur, le modèle de l'apprentissage expérientiel est un cycle qui comprend 4 étapes.

Tableau 2.1 L'apprentissage expérientiel

Étape	Description	Exemple à intégrer dans une formation

Expérience concrète	Le participant vit la situation dans la vie réelle ou simulée	Participation à un échange multiculturel ou à une simulation de négociation interculturelle.
Observation réfléchie	Il analyse ce qu'il a ressenti et observé pendant l'expérience	L'apprenant note ses réactions sur les différences culturelles observées
Conceptualisation abstraite	Il fait le lien entre son expérience et les concepts théoriques	Comparaison de l'expérience avec des modèles connus (ex : 6 dimensions de Hofstede)
Expérimentation active	Il se sert des apprentissages de son expérience pour les appliquer à une nouvelle situation	Utilisation des expériences acquise au cours de la formation dans un nouveau projet multiculturel

→ Contribution au modèle théorique : Nous chercherons finalement à évaluer l'efficacité des mises en situation et des formations immersives dans l'apprentissage interculturel des cadres internationaux afin de pouvoir recommander un ou plusieurs outils à utiliser dans les formations pour que ces dernières puissent être efficaces à la préparation des dirigeants aux équipes multiculturelles.

2.4 Cadre de l'analyse

Nous allons maintenant présenter un cadre d'analyse synthétique de notre recherche. Cela vise à structurer la réflexion de notre étude en liant nos questions de recherche avec les éléments présentés dans les théories déjà existantes.

La revue de littérature a mis en lumière plusieurs défis concernant la gestion interculturelle et les théories présentent des stratégies pour accompagner les dirigeants dans l'acquisition de compétences pertinentes pour réussir dans cet environnement spécifique.

Pour rappel, les questions de recherches soulevées par notre analyse de la littérature scientifique existante sont les suivantes :

➔ **Question de recherche principale** : Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les gestionnaires à la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises internationales ?

Nous avons également déterminé des questions de recherches secondaires qui vont nous aider à trouver des éléments de réponse pour notre problématique principale:

- Quelles sont les pratiques de l'organisation ?
- Quelles sont les approches pédagogiques et méthodologiques ?
- Quelles sont les différences sectorielles et organisationnelles ?
- Quel est l'impact sur le leadership ?
- Quelles sont les tendances et les évolutions futures ?

De ces questions, nous avons pu postuler plusieurs propositions qui pourraient représenter des pistes de réponses à notre problématique:

- L'apprentissage expérientiel et les mises en situation interculturelles permettent d'accroître la capacité d'adaptation des dirigeants à des environnements culturels variés.
- La mise en place des programmes de mentorat interculturel favorise le développement des compétences des dirigeants en matière de gestion de la diversité culturelle

- Les modules de formations sur l'intelligence culturelle améliorent la préparation des gestionnaires à travailler efficacement avec des équipes multiculturelles
- Les entreprises qui investissent dans des stratégies de formation interculturelle observent une amélioration de la cohésion et de la performance de leurs équipes multiculturelles. QS

Tableau 2.2 Modèle d'analyse : Lien entre théorie et proposition

Théorie de référence	Proposition	Observations attendues
Théorie des dimensions culturelles de Hofstede (1980)	- Les modules de formations sur l'intelligence culturelle améliorent la préparation des gestionnaires à travailler efficacement avec des équipes multiculturelles - L'apprentissage expérientiel et les mises en situation interculturelles permettent d'accroître la capacité d'adaptation des dirigeants à des environnements culturels variés.	La compréhension des différences culturelles permet d'anticiper les défis qui découlent de la diversité pour être en mesure d'adopter un management adapté aux particularités culturelles des équipes.
Théorie de l'intelligence culturelle de Earley et Ang (2003)	- Les modules de formations sur l'intelligence culturelle améliorent la préparation des gestionnaires à travailler efficacement avec des équipes multiculturelles - L'apprentissage expérientiel et les mises en situation interculturelles permettent d'accroître la capacité d'adaptation des	Comprendre les dimensions cognitives, motivationnelles et comportementales de l'intelligence culturelle va permettre aux dirigeants de trouver et d'utiliser des outils adaptés avec les besoins des équipes multiculturelles.

	dirigeants à des environnements culturels variés.	
Théorie du capital social de Bourdieu (1986)	La mise en place des programmes de mentorat interculturel favorise le développement des compétences des dirigeants en matière de gestion de la diversité culturelle - Les entreprises qui investissent dans des stratégies de formation interculturelle observent une amélioration de la cohésion et de la performance de leurs équipes multiculturelles	Le mentorat interculturel renforce le capital social des dirigeants, il facilite leur intégration au sein d'une équipe ce qui va accroître leur capacité à tirer parti des relations interculturelles pour optimiser la collaboration et la performance.
Théorie de la diversité et de l'inclusion par Cox (1993)	- Les entreprises qui investissent dans des stratégies de formation interculturelle observent une amélioration de la cohésion et de la performance de leurs équipes multiculturelles.	Une gestion maîtrisée de la diversité culturelle participe à l'amélioration de la performance de l'organisation en stimulant la créativité et la coopération entre les employés issus de cultures variées.
Théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984)	- L'apprentissage expérientiel et les mises en situation interculturelles permettent d'accroître la capacité d'adaptation des dirigeants à des environnements culturels variés.	Les formations "immersives", les mises en situation et les simulations interculturelles permettent un apprentissage concret et efficace des

		pratiques à adopter en gestion internationale.
--	--	--

Ce cadre d'analyse nous permettra donc de répondre à notre question de recherche principale en identifiant les meilleures pratiques pour préparer les dirigeants à la gestion interculturelle.

Nous serons donc en mesure de déterminer les meilleures stratégies pour développer les intelligences culturelles et la capacité d'adaptation des dirigeants. De plus, nous porterons également une attention particulière au rôle clé du mentorat et de l'apprentissage expérientiel dans la formation des leaders internationaux, nous chercherons par la suite comment les intégrer au mieux dans les formations interculturelles. Enfin nous chercherons à établir les impacts organisationnels des formations interculturelles sur la cohésion et la performance de leurs équipes.

En nous concentrant sur ces éléments, nous espérons à la suite de notre recherche, pouvoir apporter des recommandations concrètes pour les entreprises qui souhaitent optimiser leur approche de la diversité culturelle et renforcer la compétitivité et la performance de leurs équipes internationales.

2.5 Conclusion du cadre théorique

Avec ce cadre nous avons voulu mettre en lumière les différents facteurs clés de développement des compétences internationales chez les dirigeants afin d'optimiser la diversité culturelle dans les organisations.

L'analyse de ces travaux académiques montrent que la compréhension des différences culturelles, le développement de compétences adaptées et la mise en place de pratiques managériales inclusives sont des éléments fondamentaux pour assurer la performance des équipes internationales. Les capacités d'adaptation des dirigeants reposent sur une combinaison de facteurs cognitifs, comportementaux et relationnels dont on doit tenir compte dans l'élaboration des stratégies de formation interculturelles.

Les recherches que nous avons étudiées montrent que le mentorat, l'apprentissage par expérience et la structuration de réseau dans l'entreprise jouent un rôle nécessaire au développement de compétences interculturelles. Ainsi, on peut dire que la mise en de ces activités va permettre de renforcer la capacité des dirigeants à naviguer efficacement dans des environnements diversifiés.

Enfin, nous avons pu voir que lorsqu'elle est bien gérée, la diversité représente un levier d'innovation et de performance très puissant pour les organisations. Opter pour des stratégies de gestion adaptée à la diversité culturelle va donc permettre aux entreprises de tirer parti de la diversité de leurs équipes en profitant de la pluralité des perspectives qu'elle offre.

On considère donc que ce cadre théorique constitue une base solide pour mener notre étude en fournissant des outils concrets pour analyser le rôle des organisations dans la formation des dirigeants face aux équipes multiculturelles.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons désormais pu établir le contexte dans lequel va s'inscrire notre recherche et nous avons déterminé notre problématique qui va s'intéresser aux bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les gestionnaires à la gestion de la diversité au sein des entreprises internationales. De plus, la recherche académique que nous avons effectuée nous permet d'avoir une idée de ce que les chercheurs ont déjà pu découvrir en ce qui concerne les processus de formation interculturelle.

De ce fait, nous avons donc un état des lieux des forces et des faiblesses des formations déjà mises en place dans les entreprises ce qui va permettre d'orienter les pistes de que nous souhaitons explorer et développer grâce à la recherche que nous allons mener.

Ainsi, dans cette troisième partie, nous allons déterminer la méthodologie que nous souhaitons utiliser pour arriver à atteindre les objectifs de ce projet. Nous verrons donc le type de méthodologie, d'échantillonnage, la façon dont nous allons collecter et analyser nos données

3.1 Type de recherche

3.1.1 Nature de la recherche :

Tout d'abord, il nous a fallu déterminer le type de recherche que nous souhaitons mener. Étant donné la spécificité de notre sujet, notre étude s'inscrit dans une approche qualitative qui va viser à explorer en profondeur les ressentis, les expériences et les perceptions des dirigeants qui sont directement confrontés aux équipes multiculturelles. Ce choix est cohérent avec les recommandations méthodologiques selon lesquelles une approche qualitative est la plus appropriée pour étudier les phénomènes complexes qui sont encore peu documentés et liés aux dimensions sociales et contextuelles du management (Miles et Huberman, 1994; Yin, 2018). Une recherche exploratoire permet donc de mieux comprendre la façon dont les acteurs interprètent et donnent un sens à leurs pratiques (Mucchielli, 1991) en s'intéressant à la richesse des récits et des vécus plutôt qu'à des variables prédéterminées.

En utilisant cette méthode, nous allons pouvoir comprendre les phénomènes complexes en lien avec la gestion des équipes de travail diversifiées en étudiant les enjeux sociaux qu'elles impliquent sans se limiter uniquement aux données quantitatives.

Pour rappel, les objectifs spécifiques de cette recherche seront :

- Identifier les pratiques de gestion de la diversité en place dans les organisations.
- Dresser la liste des approches pédagogiques et méthodologiques existantes dans le cadre des formations en gestion interculturelle.
- Trouver les différences sectorielles et organisationnelles.
- Évaluer l'impact des formations sur la gestion de la diversité sur le leadership.
- Anticiper les tendances et les évolutions futurs pour les entreprises qui gèrent la diversité.

3.1.2 Justification du type de recherche

Pour justifier le choix d'une analyse exploratoire, nous devons nous appuyer sur plusieurs éléments :

- **Pourquoi** : Notre problématique de formation des dirigeants face aux équipes multiculturelles est un sujet encore peu étudié dans la littérature. Les enjeux qu'elle soulève tels que les pratiques organisationnelles, les dynamiques de la diversité culturelle, les compétences interculturelles ou encore l'impact du contexte sectoriel sont à la fois complexes et multidimensionnels.
- **Comment** : Réaliser une approche qualitative exploratoire est la méthode qui semble la plus appropriée car elle permet de recueillir des témoignages riches et contextualisés. En effet, ce type de recherche permet de dégager plus de pistes pour être capables d'observer les nuances d'un sujet. Dans le cas d'un sujet comme celui de la formation en gestion internationale, il nous semblait important de pouvoir en saisir les nuances.

- **Quand** : Ici, on a un type de recherche qui est plus pertinent au début d'une étude scientifique pour mieux comprendre un phénomène peu exploré pour générer des pistes d'interprétation et tester des hypothèses ou des propositions (Yin, 2018)
- **Qui/Quoi** : Dans notre cas, l'objet de l'étude sont les dirigeants évoluant dans des entreprises internationales et donc dans des environnements interculturels variés, dont les témoignages permettent de mettre en évidence la diversité des pratiques et des perceptions.

On peut donc dire que recourir à une analyse exploratoire répond à la nécessité de comprendre en profondeur un sujet complexe qui abordent des thèmes tels que la formation interculturelle, les impacts du contexte, les compétences nécessaires à un leadership global, les tensions et les résistances liés à la diversité ou encore les limites perçues dans les dispositifs déjà existants. Avec ce type d'approche, on favorise l'émergence de nouvelles connaissances ancrées dans le vécu des acteurs ce qui est une base indispensable pour formuler des recommandations pertinentes pour les processus de formation à la gestion interculturelle.

3.2 Stratégie ou design de recherche

3.2.1 Description du design de recherche choisi :

Le design de recherche que nous avons choisi est donc la méthode exploratoire. Ce design vise à décrire, comprendre et interpréter les phénomènes étudiés et se basant sur des méthodes inductives, c'est-à-dire que l'on va partir d'observations réelles pour faire émerger des concepts. Dans cette perspective, nous partons d'observations empiriques et de discours recueillis pour faire émerger des concepts et pistes d'interprétation (Miles et Huberman, 1994; Yin, 2018).

Pour cela, nous allons utiliser une stratégie de méthodes de collecte combinées:

- Des entretiens semi-directifs que nous allons mener auprès de gestionnaires qui opèrent dans des équipes multiculturelles ce qui va nous permettre une exploration approfondie des perceptions et des expériences individuelles.

- Les observations tirées des entretiens seront complétées par l'analyse que nous avons faite de la littérature existante, ce qui permet de confronter les données empiriques aux travaux théoriques et aux recherches antérieurs pour renforcer la validité de notre interprétation.

3.2.2 Justification du choix de design :

Avec ce choix méthodologique, nous allons pouvoir aborder la problématique sous un angle à plusieurs dimensions qui va combiner des expériences vécues grâce à nos entretiens et des conclusions scientifiques issues de travaux antérieurs à notre recherche. Ce type d'approche va être cohérente car elle est en accord avec les objectifs de l'étude qui étudie les dynamiques humaines, culturelles et organisationnelles.

3.3 Population et échantillonnage

3.3.1 Population à l'étude :

La population que nous voulons cibler pour notre collecte de données comprend des dirigeants ou des managers en activité dans des entreprises internationales ou qui opèrent dans des environnements comprenant des équipes culturellement diversifiées peu importe leur secteur d'activité.

Les critères d'inclusion à l'échantillon sont donc les suivant:

- Occuper un poste de gestion d'équipe
- Collaborer avec des partenaires issues de cultures différentes ou être soi-même de culture différente du reste des membres de l'équipe.
- Pouvoir témoigner de son expérience en donnant des exemples de situations concrètes vécues en lien avec la gestion interculturelle.

3.3.2 Description des participants:

Le groupe de participants retenu pour cette recherche comporte 6 gestionnaires et dirigeants qui ont une expérience directe dans la gestion d'équipes multiculturelles.

Les participants ont été sélectionnés par jugement mais selon un “échantillonnage raisonné”, c'est-à-dire sur la base de leur pertinence avec la problématique étudiée (Patton, 2002). L'objectif n'est pas de viser une représentativité statistique, mais d'obtenir des témoignages riches et variés qui permettent de mieux comprendre les défis rencontrés dans différents contextes organisationnels.

Cette sélection s'inscrit dans la logique de la recherche exploratoire qui vise à faire émerger de nouvelles pistes de réflexion autour d'une problématique choisie. Ainsi avec cette diversité de voix nous avons pu saisir une variété d'aspect de la réalité de la formation en gestion internationale tout à fait pertinente pour notre sujet.

Nous avons compilé les données qui décrivent nos participants dans le tableau suivant :

Répondant	Age	Sexe	Degré académique
1	45-50	Femme	Maîtrise
2	40-45	Femme	Maîtrise
3	25-30	Homme	Maîtrise
4	40-45	Homme	Maîtrise
5	70-85	Homme	Maîtrise
6	30-35	Femme	Maîtrise

En somme, l'échantillon sélectionné pour cette collecte de données se compose de 6 gestionnaires avec une moyenne d'âge de 46 ans , nous avons autant d'hommes que de femmes et ils ont pour la plupart complété des études universitaire jusqu'à la maîtrise.

Cette composition nous permet d'avoir un échantillon varié que nous souhaitons être le plus représentatif possible de la population de gestionnaires internationaux. Néanmoins, il reste très limité car il s'inscrit

dans un processus de recherche exploratoire, les objectifs ici sont donc en lien avec la découverte de pistes de réflexions en lien avec notre problème.

Tableau 3.1 Secteur d'action des participants

Répondant	Secteur	Contexte géographique	Rôle ou expérience
1	Aéronautique	Amérique du Nord, Europe	Cadre et gestionnaire impliqué dans des études internationales
2	Humanitaire	Pays “sensibles”, principalement Afrique, Proche et Moyen Orient	Responsable de mission avec expérience dans des pays sensible
3	Hôtellerie	Amérique du Nord, Europe	Manager supervisant équipe et clientèle internationale
4	Médias	Amérique du Nord	Gestionnaire d’équipe internationale
5	Presse	Europe	Cadre de presse avec expérience interculturelle
6	Agroalimentaire	Amérique du Nord, Europe	Dirigeant impliqué dans la coordination internationale et les chaînes globales

3.3.3 Justification :

Nous faisons le choix d'un groupe restreint ce qui va être cohérent avec notre approche qualitative. En effet, le but de notre collecte de données va être de favoriser une compréhension en profondeur et non de généraliser comme avec une approche quantitative.

Enfin, pour justifier le choix de notre méthode d'échantillonnage, l'objectif est de sélectionner les profils les plus riches et cohérents pour répondre aux objectifs spécifiques de l'étude.

3.4 Collecte de données

3.4.1 Technique et outils de collecte :

Dans cette section, nous allons établir les caractéristiques techniques de la méthode de collecte que nous allons utiliser.

- **Entretiens semi-directifs :**

- Outil : Guide d'entretien semi-structuré (voir annexe 1)
- Durée estimée : 30 minutes à 1 heure par entretien.
- Lieu : En présence, dans les locaux des organisations si cela est possible ou à distance via des plateformes adaptées comme Zoom ou Teams.
- Format : Enregistrement audio avec consentement préalable
- Objectif : Explorer l'expérience des dirigeants, identifier les défis rencontrés, repérer et comprendre les leviers d'amélioration pour les formations en gestion interculturelle.

Tableau 3.2 Données des entrevues

Répondant	Durée	Mode	Collecte de données
1	32'32"	Présentiel	Prise de notes et enregistrement audio
2	36'28"	Distanciel	Prise de notes et enregistrement audio
3	35'32"	Distanciel	Prise de notes et enregistrement audio
4	47'05"	Présentiel	Prise de notes et enregistrement audio
5	46'51"	Présentiel	Prise de notes et enregistrement audio
6	31'05"	Distanciel	Prise de notes et enregistrement audio

3.5 Analyse de données

3.5.1 Approche analytique :

- Analyse thématique : On va chercher à regrouper les données récoltées selon des thèmes récurrents établis à la suite des entretiens et des observations.
- Analyse de contenu : Le but ici va être de repérer des discours, des représentations ou encore des pratiques relatifs à la diversité culturelle et aux processus de formations existants.

- **Triangulation** : Nous allons comparer les observations entre les sources pour mettre en évidence les convergences et les divergences entre les expériences racontées par les gestionnaires internationaux opérant dans des contextes et des organisations différentes.

3.5.2 Outils d'analyse

- Logiciel NVivo : On va utiliser ce logiciel pour coder, classer et regrouper les données qualitatives de manière systématique, on pourra ainsi obtenir des représentations visuelles pour illustrer les arguments pertinents émergeant de nos rencontres avec les dirigeants. (Voir explication détaillée au Chapitre 4)
- Tableaux de synthèse : On va se servir d'un tableau pour classer nos données par catégorie, concepts ou type de pratique observées.
 - **Tableau de synthèse par critère d'analyse** : Le but de ce tableau sera de nous permettre de classer les arguments trouvés par critère. On pourra donc comparer les témoignages entre eux selon les critères de gestion interculturelle sélectionnés afin d'énoncer clairement les pistes de solution à envisager.

3.6 Validité et éthique

3.6.1 Les critères de validité de l'étude

Dans cette section, nous tenons à assurer la rigueur scientifique de cette recherche qualitative, nous nous appuyerons sur les critères de validité proposés par Lincoln et Guba (1985), qui restent une référence incontournable pour les sciences sociales pour évaluer une étude qualitative. Ces auteurs basent leur appréciation de la qualité d'une étude sur 5 critères : la crédibilité, la dépendabilité, la transférabilité, l'authenticité et la confirmabilité.

- **Crédibilité** : Il s'agit de vérifier que les résultats obtenus reflètent la réalité et l'expérience vécue par les participants, pour cela nous utiliserons la triangulation des données en comparant plusieurs sources de données différentes (littérature académique et entretiens individuels).
- **Dépendabilité** : Ce critère consiste à garantir que le processus de recherche utilisé est cohérent et transparent. Dans cette étude, cela se traduit par une documentation rigoureuse des étapes de collectes, de transcription et d'analyse des données pour permettre une traçabilité du raisonnement.
- **Transférabilité** : Cela concerne la possibilité de d'appliquer les résultats obtenus à d'autres contextes similaires, cela va être possible grâce à une description riche et détaillée du terrain, des participants et des contextes sectoriels de chacun d'entre eux.
- **Authenticité** : Ce critère, qui a été ajouté plus tard par les auteurs, vise à s'assurer que les résultats restent fidèles à la diversité des perspectives observées auprès des participants. Cela va être possible grâce au fait que plusieurs secteurs sont inclus dans nos témoignages ce qui garantit la pluralité des voix.
- **Conformité** : Enfin, on veillera à ce que les résultats soient ancrés dans les données empiriques et pas dans les biais du chercheur. Pour cela, nous avons veillé à garder une posture de réflexion tout au long de la recherche en appuyant les résultats par des citations extraites des verbatims.

3.6.2 Considérations éthiques

- **Approbation éthique** : Les entretiens vont être réalisés suite à l'accord préalable de des répondant (au travers d'une demande faite dans la cadre institutionnel)
- **Demande de consentement éclairé** : Les participants seront informés à l'avance des objectifs de l'étude et de la façon dont les données qu'ils vont fournir seront utilisées.

- Anonymat et confidentialité : Si cela est demandé par le répondant, nous ne divulguons pas leurs informations personnelles et le nom de la compagnie pour laquelle ils travaillent.

3.7 Limites de la méthodologie

Nous avons maintenant établi et présenté le cadre méthodologique que nous allons utiliser pour réaliser notre collecte de données. Toutefois, il faut noter que dans toute recherche, il va y avoir des limites et des biais dont il faudra tenir compte dans l'interprétation des résultats.

3.7.1 Biais de sélection des participants :

Le recours à un échantillon de taille réduite et sélectionné par jugement est pertinent pour atteindre de notre étude mais peut limiter la généralisation que l'on peut faire des résultats. De plus, on peut aussi mentionner un biais de sélection en lien avec le réseau du chercheur qui peut influencer la direction des réponses recueillies.

3.7.2 Représentativité limitée

Les résultats que nous allons obtenir vont refléter les perceptions d'un groupe spécifique de managers ou dirigeants internationaux. Il faudra donc rester vigilant sur l'interprétation que nous pourrions faire des entretiens et garder en tête que l'étude menée est une exploration qui aura pour but d'ouvrir la voie à d'autres recherches complémentaires de celle-ci notamment en y ajoutant des données quantitatives.

Pour conclure cette présentation méthodologique, nous allons articuler notre recherche autour d'une approche qualitative et exploratoire afin de recueillir une compréhension des réalités vécues par les dirigeants qui supervisent des équipes multiculturelles. En utilisant des entretiens semi-directifs et des théories ou des observations déjà réalisées par d'autres chercheurs, nous serons en capacité de

développer une réflexion théorique et pratique sur les meilleures pratiques de formation face à la diversité et sur le rôle que les organisations ont dans la mise en place de ces dernières.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 Introduction des résultats

4.1.1 Objectif de la section

Dans cette section qui vise à présenter les résultats obtenus suite l'analyse des données recueillies dans le cadre de notre recherche. Pour rappel, l'objectif principal de cette étude est d'être capable d'identifier les bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les gestionnaires à la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises internationales.

Cette section aura donc pour rôle de structurer les résultats pour que ces derniers puissent progressivement nous mener à répondre aux différentes questions de recherches que nous avons posées dans la section 1 (Problématique de recherche) de cette étude.

L'analyse des résultats nous a permis de mettre en avant certains liens entre la gestion interculturelle dans les entreprises internationales et la performance organisationnelle. Nous avons pu également identifier une partie des défis rencontrés par les organisations lorsqu'on s'intéresse à la formation de leurs dirigeants. Enfin, la collecte de données nous a aussi permis de dégager des pistes d'amélioration pour renforcer la cohésion et l'efficacité des équipes de travail diversifiées.

Les résultats seront présentés dans des sous-sections évoquant les thématiques abordées dans les questions de recherche de notre projet. Parmi ces thématiques on trouve :

- Les pratiques organisationnelles en matière d'accompagnement dans la gestion de la diversité ainsi que les limites perçues.
- Les approches pédagogiques et méthodologiques qui vont être mobilisées pour développer les compétences interculturelles des dirigeants.

- Les différences sectorielles et organisationnelles qui influencent les stratégies de préparation à la gestion de la diversité.
- L'impact de la formation sur le leadership en particulier sur des aspects tels que la performance, la communication et la gestion des conflits.
- Les tendances et évolutions futures, notamment en management interculturel par exemple face aux avancées technologiques et à la gestion des conflits.

En suivant cette structure, nous allons dans cette section pouvoir mettre en évidence les convergences et divergences existantes entre le discours théorique et des témoignages réels afin de nous offrir une base solide pour la discussion qui va suivre.

4.2 Résultats principaux

4.2.1 Présentation des thèmes émergents

Pour mieux comprendre les résultats que nous avons obtenus, nous allons dans un premier temps identifier les thèmes émergents qui sont ressortis de notre collecte de données.

Tout d'abord, rappelons que nous avons administré le même questionnaire à 6 répondants différents. Dans un souci de réalisation de nos objectifs, nous avons sélectionné nos répondants en s'assurant que ces derniers soient issus de secteurs d'activités différents.

4.2.1.1 Les thématiques incitées :

Lorsque l'on regarde les réponses de nos répondants, on réalise que certaines thématiques reviennent dans toutes les réponses de nos répondants. Ceci n'est pas surprenant car ce sont des sujets qui sont incités par la façon dont nous avons construit le guide d'entretien qui a été administré à nos répondants.

Ceci nous a donc permis d'arriver à des conclusions simples mais importantes pour répondre à nos objectifs.

Commençons par le parcours professionnel et l'exposition à la diversité (thématique qui découle de la première section du guide d'entretien, voir annexe 1), bien que nous ayons pu observer une diversité de parcours et de secteurs d'activité, allant de l'humanitaire à l'aéronautique en passant par l'hôtellerie, les médias et la presse. Nous remarquons un point commun fondamental entre tous nos répondants c'est qu'ils ont tous reçu une exposition interculturelle importante. En effet, on remarque qu'ils associent tous une trajectoire à des contextes de diversité, que ça soit au niveau culturel, organisationnel ou géographique. Cette exposition a alors pu façonner leur vision de la gestion d'équipes multiculturelles et nous allons pouvoir le voir avec les résultats qui vont suivre.

Tableau 4.1 Exposition à la diversité

Répondant 1	Expérience humanitaire en Angola, au Yémen et en Jordanie
Répondant 2	Expérience avec des équipes internationales d'hôtellerie en Polynésie.
Répondant 3	Travail en équipes multinationales au siège social d'une compagnie aérienne
Répondant 4	Hasard dans la diversité de l'équipe et recrutement ouvert dans la publicité

Répondant 5	Intégration de nouvelles cultures professionnelles dans la presse en accompagnement des mutations technologiques
Répondant 6	Parcours académique et professionnel orienté vers la diversité, l'éthique et l'inclusion dans les équipes de travail.

4.2.1.2 Les défis de la gestion de la diversité :

Ensuite, ces entrevues nous ont permis d'obtenir une idée des défis principaux rencontrés lorsque l'on gère une équipe culturellement diversifiée.

Tout d'abord nous retrouvons tout ce qui est en lien avec la communication et la langue. Effectivement, comme plusieurs auteurs chercheurs l'ont déjà présenté, la communication représente un point clé de la gestion interculturelle et une attention particulière doit y être apportée (Gudykunst, 2004 ; Laurent, 1983, Tenzer, Pudelko et Harzing, 2014). Nos répondants ont confirmé cet argument en apportant le point de l'importance de la clarté linguistique dans les interactions entre les membres de l'équipe et en démontrant notamment que des difficultés d'intégrations peuvent se poser lorsque l'on a affaire à des interlocuteurs n'ayant pas la même langue. Cela soulève donc un point intéressant à prendre en compte de la création des formations de management interculturel.

Les normes culturelles diversifiées ont également été présentées comme un défi à relever en gestion interculturelle. En effet, les normes de politesse peuvent être différentes en fonction de la culture de laquelle on est issu, tout comme les rapports hiérarchiques, comme le mentionne Hofstede (1980, 2010) avec ses 6 dimensions culturelles, ou même les rapports hommes-femme. La prise en considération de ces éléments est donc fondamentale pour assurer une collaboration efficace entre les membres de l'équipe.

Certains de nos répondants ont également pu observer des différences dans la motivation et le rapport au travail en fonction des pays.

Le 3ème grand défi de la gestion interculturelle se trouve dans la résistance au changement. On remarque que selon les régions du monde, l'informatisation et la modernisation technologique peuvent être à des stades différents (Javidan, Dorfman, de Luque et House, 2006). S'informer sur la réalité du contexte dans lequel on se rend est donc indispensable pour assurer la performance des organisations.

Ainsi, on peut dire que les principaux défis se trouvent dans la perception des comportements, la communication et l'adaptation aux codes qui sont parfois implicites. Ces enjeux nécessitent donc une attention constante de la part des gestionnaires qui doivent être capables de faire des ajustements pratiques et de s'adapter lorsque c'est nécessaire.

Tableau 4.2 Les défis de la gestion interculturelle

Thème	Sous thèmes	Extrait de l'entretien
Adaptation et empathie	Se mettre à la place de l'autre	<i>"Peu importe si on se met à la place de l'autre personne, ça s'applique à toutes les situations" (R3)</i>
Gestion des conflits	Adopter un rôle de médiateur	<i>"Je vais leur expliquer que de mon point de vue ce n'est pas un manque de respect mais sa façon d'essayer de s'en sortir" (R3)</i>
Expérience et formation	Apprentissage expérientiel vs théorique	<i>"La mise en situation est clé pour sortir du cadre théorique"</i>

		<i>et avoir un vécu critique” (R1)</i>
Communication interculturelle	Barrière de la langue	<i>“Tout ce qu’on dit, il faut être sûr que c’est très clair et bien compris parce que c’est la seconde langue de tout le monde” (R3)</i>
Rapports hiérarchiques	Rapport homme-femme au sein de l’entreprise	<i>“C’était difficile de trouver ma place en tant que femme formatrice dans un pays musulman assez radical” (R1)</i>

4.2.1.3 Le développement de compétence de gestionnaire international :

En réalisant ces entrevues, nous avons également pu mettre en lumière les compétences de gestion fondamentales pour avoir une gestion interculturelle efficace.

Parmi celles-ci on retrouve le leadership intégrateur, c'est-à-dire une approche managériale qui cherche à mettre en avant la diversité et l'équité au sein d'une équipe de travail. Cela implique la création d'un environnement de travail où chacun se trouve écouté, respecté et valorisé. Ce style de leadership valorise également le sentiment d'appartenance et encourage la collaboration et la créativité (Ng et Sears, 2020). Nos répondants insistent sur le fait qu'il est important d'adapter son style de management à chaque individu et d'avoir une compréhension poussée de motivations culturelles dans le cadre professionnel.

Par la suite, l'adaptabilité et l'empathie vont aussi être mises en avant dans un tel contexte. D'après les gestionnaires interrogés il est fondamental d'être en mesure de se mettre à la place des autres afin de les comprendre et de pouvoir leur apporter le meilleur support possible au travail (Ang et Van Dyne, 2008).

Enfin la capacité de gestion de conflit et de médiation est déterminante pour assurer le bon fonctionnement des équipes multiculturelles. Certains parlent de jouer un rôle de modérateur pour éviter au maximum les malentendus entre les individus. Dans le même objectif, l'utilisation d'intermédiaires culturels pour faciliter le dialogue est citée comme un moyen efficace d'éviter les conflits ou les problèmes qui découlent d'une mauvaise communication.

On peut donc dire que la gestion interculturelle ne peut pas être considérée comme une compétence isolée. Elle représente une combinaison de soft skills comme l'écoute, la flexibilité ou la médiation qui doivent être intégrés au rôle de manager.

Pour synthétiser ces résultats et les mettre en forme de façon claire nous les avons regroupés dans un tableau de synthèse illustré de citations tirées de nos verbatims.

Tableau 4.3 Témoignages de compétences en leadership

Compétence	Exemples des répondants
Adaptabilité	<i>“Être confrontée à différentes cultures à différentes cultures m’a obligé à trouver ma place...” (R1)</i> <i>“Travailler avec des personnes venant d’autres contextes m’a forcée à adapter mon style de leadership et ma manière d’apprendre.” (R5)</i> <i>“On se rend compte qu’il faut s’intéresser aux gens pour comprendre comment ils pensent et pourquoi ils pensent ainsi.” (R2)</i>

	<i>“On n’a pas le choix de s’adapter à ces situations-là, et je trouve que c’est bon, c’est stimulant.” (R4)</i>
Médiation et gestion des conflits	<i>“Je vais leur expliquer que ce n’est pas un manque de respect mais sa façon d’essayer de s’en sortir” (R3)</i> <i>“J’ai appris à ne pas aller au conflit, même quand je n’étais pas d’accord avec certaines pratiques locales.” (R1)</i> <i>“Une collaboratrice s’était opposée à son supérieur, mais on a réglé ça dans un climat respectueux. Elle est partie en se sentant écoutée et respectée.” (R6)</i>
Réflexivité critique	<i>“ Les mutations technologiques obligent à repenser méthodes et langages” (R6)</i>
Empathie	<i>“Peu importe si on se met à la place de l’autre personne” (R3)</i> <i>“Même si je suis gestionnaire, je dois aussi intégrer les informations qu’eux me donnent.” (R5)</i> <i>“Il faut qu’on s’entraide entre femmes ; ça, ça manque souvent.” (R3)</i>
Leadership intégrateur	<i>“Je dois adapter mon style de gestion à chaque individu” (R5)</i> <i>“Diriger en 2025, c’est comprendre que chacun reçoit l’information différemment, attend des choses différentes de vous” (R5)</i>

	<i>“Quand tu es dans une position de leadership, on te donne tout. Mais pour y arriver, il faut aussi avoir reçu une formation” (R3)</i>
Communication interculturelle	<i>“Impossible de traiter des sujets avec des Français comme avec des Polynésiens” (R2)</i> <i>“Dans certaines cultures, on vous apprend à être extraverti, dans d’autres, à être discret.” (R5)</i> <i>“Le plus gros défi, c’était la langue ; c’est ce qui relie ou sépare vraiment les gens ici.” (R4)</i>

4.2.1.4 Les formations et l’apprentissage :

La formation et les processus d’apprentissage ont également été des points mis en avant lors des entretiens de cette recherche car faire l’état des lieux de ce qui était mis en place par les entreprises de nos jours était fondamental pour avoir des pistes de réflexion autour de notre sujet. Nous avons donc interrogé chacun des répondants sur leurs propres expériences en ce qui concerne les formations interculturelles et nous avons pu en tirer plusieurs observations.

Tout d’abord, nous remarquons que pour la majorité d’entre eux les formations reçues n’étaient pas directement en lien avec la gestion de la diversité. En effet, à l’exception de 2 de nos répondants qui travaillent directement dans le secteur de la diversité (humanitaire et EDI), aucun des autres n’a reçu de formation claire sur les équipes multiculturelles et la préparation à ce type de gestion. Néanmoins, comme nous l’avons mentionné un peu plus tôt, ils sont tous exposés à la diversité dans le cadre de leur activité professionnelle, cette absence de formation concrète ne peut donc pas se justifier uniquement par le secteur d’activité.

Toutefois quelques activités mises en place par les entreprises de nos répondants peuvent tout de même être considérées comme des types de formations. Parmi celles-ci on peut citer :

- Des modules sur le thème de l'anthropologie
- Des forums de sensibilisations à la diversité
- Des activités de mise en situation sur le leadership et les biais inconscients

On peut également ajouter que lorsque le sujet des formations interculturelles, tous les répondants ont mentionné l'importance de l'expérience qui est vécue sur le terrain. On peut considérer que lorsque l'on analyse l'ensemble des réponses données, tous se mettent d'accord sur le fait que l'expérience est la principale source d'apprentissage en ce qui concerne la gestion de la diversité.

En conclusion sur ce point on peut donc dire que l'expérience est jugée incontournable pour développer des compétences en gestion interculturelle mais que plusieurs de nos répondants regrettent le manque de formations structurées et systématiques dans le processus pédagogique proposé par leur entreprise. Cela souligne une lacune dans la préparation dispensée à ce jour aux dirigeants des équipes multiculturelles.

Tableau 4.4 Analyse des outils de formation

Outils de formation	Exemples concrets	Apports	Limites
Forums sur la diversité	<i>“On montrait des success stories pour inspirer, mais ce n’était pas une formation à proprement parler” (R4)</i>	Ce sont des exemples inspirants de bonnes pratiques pour les autres organisations	Pas de méthodes pratiques claires ni de suivi pédagogique
Mentorat et accompagnement	<i>“J’ai bénéficié de l’accompagnement de mentors qui m’ont incité à réfléchir et à apprendre par moi-même” (R6)</i>	Encourage la réflexion et l’écoute	Méthode basée sur l’expérience individuelle et non sur un processus systématisé
Formations de leadership	<i>“La théorie est super belle ... mais la première situation réelle est très différente” (R3)</i>	Réflexion sur la gestion du changement et prise de recul par rapport aux situations réelles	Difficiles à appliquer dans des contextes réels complexes
Expérience terrain/ immersion	<i>“La mise en situation est vraiment la clé... mettre des gens dans un fauteuil roulant et les envoyer dans un building pas accessible” (R1)</i>	Apprentissage concret, développement de compétences comme l’adaptation et la résilience	Dépend de la personnalité du gestionnaire et de sa volonté d’apprendre

Outils de formation	Exemples concrets	Apports	Limites
Forums sur la diversité	<i>“On montrait des success stories pour inspirer, mais ce n’était pas une formation à proprement parler” (R4)</i>	Ce sont des exemples inspirants de bonnes pratiques pour les autres organisations	Pas de méthodes pratiques claires ni de suivi pédagogique
Formations sur les biais inconscients et leadership intégrateur	<i>“J’ai suivi plusieurs formations sur les biais inconscients, le leadership inclusif... mais c’est surtout parce que je suis dans ce domaine” (R5)</i>	Développement des compétences interculturelles et inclusives	Formations spécifiques réservées aux spécialistes de DEI et moins accessible aux autres managers
Modules anthropologiques	<i>“On avait deux semaines d’induction avec des modules d’approches anthropologiques ... ça n’existe plus aujourd’hui” (R1)</i>	Sensibilisation interculturelle dès le début des missions en lien avec la gestion de la diversité	Formation disparue et absente dans les dispositifs actuel

4.2.1.5 Perception de la diversité culturelle et de l’intégration dans les organisations :

L’analyse des réponses collectées nous va enfin nous permettre d’avoir une vision d’ensemble de la perception de la diversité culturelle et de l’intégration au sein des organisations de nos jours.

On retiendra donc que la diversité culturelle est perçue comme une richesse pour les organisations, elle permet d'avoir une pluralité de points de vue sur les sujets qui surviennent dans le déroulement des activités des entreprises ce qui, selon nos répondants, permet d'accroître la créativité qui est un moteur de performance très important.

Nos observations révèlent que certaines entreprises mettent en place des programmes de diversité perçus comme des démarches "imposées par le haut" (top-down), principalement motivées par des exigences institutionnelles. A l'inverse, d'autres adoptent une démarche plus organique et collaborative (bottom-up), où la diversité émerge naturellement de la culture de l'organisation et des interactions entre ses membres. Cette forme de diversité est perçue par nos répondants comme plus efficace pour stimuler la créativité et renforcer la cohésion, car elle s'inscrit dans un engagement sincère plutôt qu'administratif, (Mor Barak, 2017)

Ces 5 premières thématiques créent donc une synthèse globale des sujets récurrents amenés par notre étude, mais nous allons voir par la suite que nous avons également pu faire d'autres observations auxquelles nous ne nous attendions pas mais qui restent très intéressantes pour l'atteinte de nos objectifs.

4.3 Résultats secondaires

En analysant les données collectées, nous avons pu identifier certaines informations qui n'ont pas de lien direct avec les objectifs de notre étude mais qui reste néanmoins intéressante pour donner plus de dimension et de nuances à nos pistes de réflexion. Cette sous-section présente les données qui appartiennent aux résultats secondaires de l'étude.

4.3.1.1 Dimension générationnelle et évolution des métiers

Dans notre groupe de participants, que nous avons souhaité varier selon plusieurs critères (âge, genre, secteur d'activité, plus de détail au Chapitre 3), nous avons eu la participation d'une personne significativement plus âgée que les autres qui a pu nous exposer un point de vue issu d'une génération antérieure en ce qui concerne la diversité. Ainsi, avec cet élément nous avons pu voir que les

bouleversements qu'on put connaître les entreprises avec la numérisation et les mutations technologiques a entraîné des transformations profondes dans la culture professionnelle de la compagnie et les relations sociales en son sein. Nous pouvons facilement imaginer que l'entreprise de notre répondant n'a pas été la seule à subir cette transformation et à observer ces changements.

Cela nous mène donc à l'observation que la gestion interculturelle ne se limite pas seulement aux différences nationales ou ethniques. Elle peut aussi concerner les différences de générations et les transformations technologiques dans les organisations.

“Lorsque j'ai intégré le groupe, j'ai dû faire cohabiter deux mondes : les anciens, attachés à leur savoir-faire artisanal, et les jeunes ingénieurs formés à l'informatique. C'était un choc culturel au sens plein du terme.”

(R6)

4.3.1.2 Importance de l'expérience de migration personnelle

Au cours des entrevues, chacun des répondants a pu nous parler de son parcours à la fois personnel et professionnel. Cela nous semblait important pour l'étude car cela permettait de retracer les événements qui avaient mené chacun d'entre eux à opérer dans une équipe multiculturelle aujourd'hui.

Plusieurs de nos répondants nous ont notamment mis en avant le fait que leurs propres parcours et/ou expériences familiales migratoires les rendaient plus sensibles aux questions interculturelles.

Ce qui nous amène à observer que les expériences personnelles comme la migration, l'identité ou encore le vécu familial vont jouer un rôle aussi important que la formation professionnelle reçue dans la manière dont les individus appréhendent la diversité tout comme l'avançaient Deardorff (2006) et Thomas (2008) dans leurs travaux.

4.3.1.3 Soft skills universels et management de la diversité

Dans la section précédente, qui synthétise les thématiques principales abordées par nos répondants, nous avons présenté les principales compétences de management interculturel à développer lorsque que l'on

travaille dans ce type d'environnement. Parmi ces compétences, aussi appelées "soft skills" on avait l'empathie, la capacité d'adaptation ou encore la médiation. Cela dit, plusieurs d'entre eux précisent que le développement de ces compétences va être aussi important dans d'autres situations de gestion "classique" comme les changements organisationnels, les conflits internes ou la gestion du stress.

Cette observation suggère que l'apprentissage interculturel va aussi impacter l'ensemble des pratiques managériales et ne se limite pas seulement à la gestion des équipes multiculturelles.

4.3.1.4 Limites de formations classiques

Au cours de ces entretiens, nous avons également pu interroger les participants de manière précise sur les formations qu'ils ont pu recevoir dans le cadre de leur position. Nous avons remarqué que certaines critiques ont été faites en ce qui concerne le matériel pédagogique proposé par les organisations. En effet certains participants ont mentionné le fait que les formations sur le leadership par exemple sont intéressantes sur le moment lorsqu'on les suit mais plus difficiles à appliquer dans la réalité des opérations, ces derniers devraient donc plus prendre en compte les faits de la réalité pour être mieux adaptées. Dans la même idée, un autre de nos répondant a mis en avant qu'il regrette l'absence de mises en situations concrètes dans son entreprise.

Cette observation questionne donc l'efficacité des formations théoriques proposé qui peuvent manquer d'adaptation au contexte et cela montre l'importance de développer des dispositifs basés sur l'expérience et ancrés dans la pratique.

4.3.1.5 Diversité au-delà d'ethnicité

Enfin, la dernière observation intéressante que l'on a pu faire est que plusieurs participants nous ont parlé de la diversité dans un sens plus large que seulement basé sur la nationalité ou l'origine d'un individu. On parle aussi de diversité en ce qui concerne l'expérience, la pensée, le genre, l'orientation sexuelle et même la fonction au sein de l'entreprise. Cette définition plus large de la diversité part du fait qu'il s'agit pour nos répondants d'une pluralité de points de vue au-delà des origines ethniques.

Cela nous amène donc à dire que la diversité cognitive et fonctionnelle doit être aussi valorisée que la diversité culturelle et c'est un point qui devrait également orienter les pratiques présentées dans les formations.

Ces observations nous montrent que les entretiens menés dans le cadre de cette étude nous ont permis de développer d'autres idées de ce que représente dans la diversité pour les dirigeants des organisations de notre époque et que les organisations devraient en tenir compte lorsqu'elles se trouvent dans un processus de création de formation efficaces et adaptées à la réalité de leurs équipes de travail. Cela représente des points très intéressants qui ne semblaient pas évidents lorsque nous avons formulé nos hypothèses mais que nous ne manquerons pas d'intégrer dans notre guide de recommandation de bonnes pratiques pour les dirigeants internationaux.

4.4 Présentation visuelle des données

4.4.1 Graphiques, tableaux et figures

Dans cette partie nous allons présenter les données de manière visuelle, notamment les graphiques et les figures qui sont ressorties de notre analyse.

Pour mieux comprendre le processus d'analyse, nous avons principalement utilisé le logiciel d'analyse de données NVivo 12, qui est un outil qui permet d'analyser les données collectées en les classant dans un arbre thématique préparé au préalable.

Nous allons expliquer la façon dont nous avons utilisé le logiciel pour arriver aux résultats présentés.

4.4.1.1 L'arbre thématique :

Dans NVivo, l'arbre thématique représente la base de la façon dont vont être traitées les données, il faut donc y apporter un soin tout particulier pour que les thématiques abordées puissent nous permettre de

classer nos données de manière efficace qui nous permettra de répondre aux objectifs de recherche présentés au Chapitre 1 de notre travail.

La création de cet arbre peut se faire selon plusieurs méthodes, comme une analyse abductive qui vise à faire ressortir les thèmes émergents des entretiens que nous avons réalisés en faisant une première lecture des verbatims. Dans notre cas, ce travail était plus ou moins déjà fait car les thématiques que nous allions aborder avaient déjà été établies lors de la création du guide d'entretien dans le but de répondre à nos objectifs de recherche.

Nous avons donc pu établir un arbre avec les thématiques suivantes :

- Pratiques organisationnelles : En ce qui concerne l'accompagnement dans la gestion de la diversité. Cela inclut les politiques organisationnelles en ce qui concerne la diversité des équipes, par exemple, la mise en place de quotas à respecter ou au contraire une politique plus inclusive. On classera aussi les outils et les ressources déjà mis à la disposition des dirigeants ainsi que l'estimation du soutien déjà apporté par les organisations à leur équipe de direction en ce qui concerne le management interculturel.
- Approches pédagogiques et méthodologiques : Cette thématique englobe toutes les notions d'apprentissage théoriques, expérientiel ou alors hybride que nous avons présenté dans les parties précédentes et dont nous avons pu discuter avec nos répondants.
- Impact de la formation sur le leadership : Dans cette catégorie nous étudierons la performance organisationnelle, la communication ou encore la gestion des conflits.
- Tendances et évolutions futures : Dans cette dernière thématique nous regroupons toutes les données concernant l'évolution des technologies, les évolutions sociétales et la vision du management interculturel futur par nos répondants.

On reconnaît ici les catégories dans lesquelles nous avons classé les questions de recherches présentées au Chapitre 1 (excluant les différences sectorielles car nous les étudierons en comparant directement les réponses des répondant entre elles étant donné que chacun d'entre eux travaille dans un secteur différent)

4.4.1.2 Les nuages de mots

Une fois que nous avons terminé l'encodage de nos 6 verbatims dans l'arbre thématique, nous avons souhaité nous intéresser à la fréquence des mots dans chacune des thématiques. Cela permet de mettre en lumière des concepts, des bonnes pratiques ou des expériences mises en avant par nos répondants. Nous avons donc pu obtenir les résultats suivants.

Nous avons choisi de demander au logiciel de générer un nuage de mot par grande thématique abordé, afin d'avoir une idée générale des concepts les plus importants pour nos répondants dans chacune d'entre elles.

4.4.1.2.1 Pratiques organisationnelles

Ensuite voyons le nuage de mots concernant les pratiques organisationnelles. Pour rappel, les questions de recherche de cette thématique portaient sur les formations déjà existantes dans les entreprises, l'estimation de leur efficacité, les obstacles présents dans la gestion multiculturelle ou encore l'intégration de la diversité dans les programmes de formation. Ci-dessous, le nuage de mots obtenus ainsi que les informations principales que nous avons pu en tirer.

Figure 4.1 Nuage de mots pratiques organisationnelles



Ici lorsque l'on observe le nuage de mot, les 2 éléments qui nous sautent aux yeux vont être "formation" et "équipe". Évidemment ce sont des concepts importants par rapport à la thématique concernée mais il faut toutefois noter que ce sont des mots qui vont forcément avoir une forte récurrence vue la nature des questions posées dans l'entretien, ils sont donc "induits" et n'ont pas un sens capital pour trouver des éléments de réponses. En revanche, si on s'intéresse aux mots qui reviennent un peu moins on a des éléments comme "diversité", "personnes" "mentor" ou encore "inclusion" qui peuvent représenter des

idées intéressantes à développer avec une analyse plus poussée. Cela pourrait constituer une base à analyser grâce aux méthodes que nous présenterons par la suite.

Par souci de clarté, le reste des nuages de mots ont été compilées en Annexe C

4.4.1.2.2 Approches pédagogiques et méthodologiques

Nous avons commencé par le nuage de mots concernant les approches pédagogiques et méthodologiques qui sont déjà présentes au sein des organisations. Pour rappel, les questions de recherche de cette catégorie portaient sur des éléments tels que l'efficacité des méthodes pour gérer la diversité, la comparaison entre apprentissage expérientiel et théorique ou encore les modes d'administration à privilégier.

Nous avons donc étudié le nuage de mot suivant qui a été créé à la suite de l'analyse et au classement de données des entretiens réalisés dans le cadre de la recherche (cf. annexe C1. a)

Le principal élément à analyser dans le nuage de mots est la taille des mots. En effet, plus le mot apparaît gros, plus il revient dans les données codées. Dans la présente analyse textuelle, nous pouvons voir que les mots qui ressortent le plus sont "formation", "situations" et "l'expérience". A eux seuls, on ne peut pas déduire grand-chose de ces mots, cependant cela nous aiguille déjà sur les éléments d'exemples qui ont été amenées par nos répondants lorsque nous les avons interrogés sur les approches pédagogiques et méthodologiques qu'ils connaissent ou qui sont proposées par leur entreprise.

Dès lors, nous pouvons imaginer que ces derniers ont mis l'accent sur la description de leur formation, les situations vécues ou mises en scène et les expériences qu'ils ont pu vivre et qui ont participé à la construction du questionnaire qu'ils sont aujourd'hui.

Ces éléments ne sont que des "tâtonnements" de réponses et nécessite une analyse plus poussée mais la figure nous permet déjà de savoir à quels éléments nous intéresser dans la suite de l'analyse.

Nous irons plus loin et verrons les liens que nous pouvons faire avec eux grâce à l'analyse des synapses et des matrices de croisements qui vont suivre.

4.4.1.2.3 Impact de la formation sur le leadership

Nous allons réaliser le même processus pour la thématique de l'impact des formations sur le leadership. Dans ce volet nos questions de recherches portent sur les effets des formations interculturelles sur la performance des équipes, les compétences développées par les dirigeants de ces équipes et l'influence des formations sur la capacité de gestion. Voici la figure issue de cette thématique et les éléments de réponse que nous pouvons en tirer (cf. annexe C1. b.)

Ici nous pouvons observer que les mots qui apparaissent le plus sont "communication", "équipes", "culture", "personne" ou encore "édition". Comme premières hypothèses issues de cette observation, nous pouvons dire que dans cette thématique les répondants ont abordé plusieurs concepts qui leur paraissaient importants. Les éléments de réponses à nos questions de recherche risquent donc d'être nombreux pour cette thématique avec une tendance se concentrant sur l'importance de la communication en lien avec les attentes des individus de l'équipe.

Une nouvelle fois, ce ne sont que des prémices de réponses et nous devons coupler ces observations avec d'autres méthodes d'analyse pour pouvoir avoir des réponses complètes et valides.

4.4.1.2.4 Tendances et évolutions futures

Enfin, le dernier nuage de mots porte sur notre thématique d'ouverture qui englobe les tendances et les évolutions futures pour la gestion multiculturelle. Dans cette thématique, nos questions de recherche visent à explorer la façon dont les entreprises vont pouvoir faire évoluer leur standard face aux changements des marchés internationaux, l'impact des nouvelles technologies sur la qualité des formations et du travail ou encore les observations que l'on peut faire sur les nouvelles générations de dirigeants (cf. annexe C1.c)

Une nouvelle fois on peut voir une thématique où de nombreux éléments ont été amenés par les gestionnaires interrogés. Les éléments principaux vont être "travail", "diversité", "générations" ou encore "fonctionnement". Nous pouvons facilement imaginer que ce sont des éléments qui vont tendre à évoluer avec le temps et nous allons voir de quelle façon en poursuivant l'analyse avec des outils complémentaires.

Il faut noter que l'utilisation seule des nuages de mots n'a pas réellement de valeur scientifique et ne peut donc pas donner de réponses valables à nos questions de recherche.

Néanmoins, cela peut représenter un point de départ pertinent pour notre analyse, notamment en mettant en avant les concepts clés de chacune des thématiques, ce qui représente des éléments clés pour la suite de l'analyse des données de notre recherche.

On cherche avec ces premières observations à appliquer un premier "filtre" au résultats obtenus pour rendre l'analyse progressive et claire, tout en gardant en tête que les éléments de réponses sont encore trop généralistes pour représenter des éléments de réponses pertinents

4.4.1.3 La synapsie :

Le logiciel NVivo dispose aussi d'un outil d'analyse textuelle qui nous permet de créer des synapses. L'intérêt de ces dernières est qu'au-delà de faire ressortir des mots ou des concepts qui reviennent souvent dans la collecte de données, nous allons pouvoir voir les liens entre eux. Cela permet de donner du sens aux éléments qui sont amenés par les répondants et de pouvoir y associer des pistes de solutions avec une signification intéressante.

Cette méthode d'analyse est donc très complémentaire aux observations faites avec les nuages de mots car on va pouvoir lister les éléments en lien avec les idées principales afin de pousser la réflexion et pouvoir en tirer des éléments de réponses plus complets, précis et donc pertinents pour la recherche.

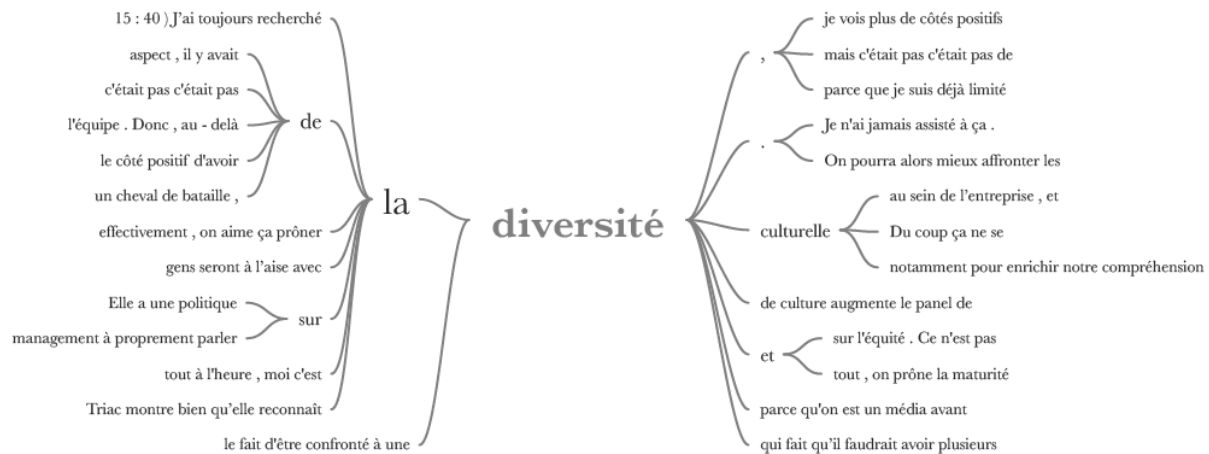
Nous allons donc procéder de la même façon que dans la section précédente en analysant les figures obtenues pour chacune des thématiques qui nous intéressent.

4.4.1.3.1 *Pratiques de l'organisation*

Intéressons-nous maintenant aux éléments qui concernent les pratiques de l'organisation. Pour cette thématique, nous cherchons à connaître les formations existantes, leurs obstacles et leur efficacité. Lors de l'analyse du nuage de mots nous nous sommes intéressés aux mots "diversité", "mentor" ou encore "inclusion", voyons ce que l'analyse textuelle nous apporte en plus dans notre analyse.

Tout d’abord nous avons le mot “diversité”, ici on va s’attendre à ce que les gestionnaires décrivent l’influence, l’impact ou les notions de gestion que l’on peut y associer. Voici la synapse obtenue.

Figure 4.5 Synapsie diversité



On peut voir avec cette grande synapse que le concept de diversité est revenu à de nombreuses reprises dans les entretiens réalisés, on peut donc déjà dire que c’est un concept important pour les répondants. Les gestionnaires interrogés nous parlent de diversité à plusieurs niveaux, les côtés positifs de cette dernière, la façon dont elle va pouvoir être abordée dans leur organisation. Cela nous donne donc une meilleure idée de l’importance de ce paramètre pour nos répondants et leur organisation.

Par souci de clarté, le reste des synapsies analysées ont été compilés en Annexe C.

Ensuite, nous avons choisi d’analyser le mot “formations” car elles sont au cœur de nos questions de recherche et il était important de pouvoir observer ce que les répondants en disent dans le contexte des pratiques organisationnelles (cf. annexe C2. a) .

Dans cette thématique, les répondants nous ont parlé des différentes formations qu’ils ont pu suivre, cela nous permet donc de pouvoir observer les outils mis à leur disposition pour développer leurs compétences de gestionnaires multiculturels. Nous pouvons donc en dire que nous avons des éléments de réponse à nos questions de recherche que nous développons plus bas dans un tableau dédié.

Enfin, nous avons pu voir dans le nuage de mot que l'exemple du mentor revenait un certain nombre de fois, voyons ce que nos répondants ont pu en dire (cf. annexe C2. b) .

Certains de nos répondant ont abordé la question du mentorat et nous pouvons voir avec cette synapse que les avis sont assez nuancés sur le sujet. En effet, si certains trouvent que c'est un outil précieux "*j'ai bénéficié de l'accompagnement de plusieurs mentors qui m'ont incité à réfléchir*" (R6), d'autres assurent qu'ils ne suffisent pas comme outils d'apprentissage : "*..., il faudrait plusieurs points de vue*" (R4). C'est donc un sujet à débattre dans le Chapitre 5 portant sur la discussion mais cela nous apporte sans aucun doute des éléments de réponses notamment sur la question de l'apprentissage par expérience VS apprentissage théorique.

4.4.1.3.2 Approches pédagogiques et méthodologiques

La façon dont nous allons réaliser cette analyse est simple, nous allons partir des éléments qui ressortent le plus suite à l'analyse des nuages de mots pour observer avec quoi ils sont liés. Avec les liens observés, nous pourrions avoir une idée du ou des contextes avec lesquels ils sont associés et donc pouvoir leur donner un sens pertinent pour répondre à nos questions de recherche.

Le premier mot à analyser dans cette thématique est à nouveau "formations", par souci de pertinence, nous avons choisi de le mettre au pluriel afin d'avoir les liens avec les processus de formations abordés plutôt qu'avec la formation individuelle de chacun des répondants (cf. annexe C2. c)

Ce type de figure comporte beaucoup d'informations, elle peut paraître complexe mais donne beaucoup de détails sur les types de formations qui ont été suivies par nos répondants. Ainsi cela peut nous permettre d'établir une liste des types de formation fournies, on retrouve donc :

- Les sessions de sensibilisation

- Les formations de management
- Les formations en gestion interculturelle
- Les formations immersives
- Les formations “soft” de ressources humaines
- Les formations sur les biais inconscients
- Les formations techniques
- Les formations théoriques ou simulées.

On peut donc voir que le panel de formations déjà existantes dans les entreprises des personnes interrogées est plutôt large, cela nous donne idée de ce qui est déjà mis en place et de ce qui pourrait être ou non amélioré. Encore une fois, cela ne nous donne pas de réponses complètes à nos questions de recherche mais nous avons des pistes de réponses qui commencent à se préciser grâce à cette figure, notamment sur la question des formations déjà existantes ou sur les méthodes efficaces pour apprendre à gérer la diversité.

Ensuite, nous avons le mot “situation” qui était mis en avant dans notre nuage de mots, nous avons imaginé que cela pouvait faire référence à 2 éléments, soit les mises en situations présentes dans des formations suivies par nos répondants soit une description de situations réelles vécues. Voyons si la synapse obtenue permet de confirmer et/ou si elle apporte de nouveaux éléments (cf. annexe C2. d)

On peut voir que sur cette figure que le mot “situation” est en lien avec une série de concepts variés. Elle illustre que la mise en situation est perçue comme un apprentissage adaptatif et expérientiel ou les participants doivent “*s’adapter à tout genre de situations*” et “*apprendre dans le moment présent*”.

On trouve la trouve aussi en lien avec des expressions telles que *“mettre les gens dans des situations qu’on n’aurait jamais eues”* ou encore *“ça aide à prendre du recul”* qui traduisent une volonté d’immerger les apprenants dans des environnements imprévus et parfois inconfortables mais formatifs.

Cela représente des éléments des réponses pour les questions concernant les approches pédagogiques à privilégier par les organisations, au-delà des formations classiques, il est important d’avoir la volonté d’intégrer des méthodes immersives et représentatives de la réalité vécue.

Enfin le dernier élément à analyser issu de notre de mot est le mot *“l’expérience”*, au singulier, qui renvoie ici à une notion d’apprentissage et/ou de vécu professionnel (cf. annexe C2.e), voici ce que nous pouvons en dire:

Notre synapsie illustre que l’expérience est perçue comme un processus d’apprentissage cumulatif et réflexif, les différentes branches montrent que les répondants associent ça à :

- La maturité professionnelle : *“j’ai un petit peu appris par l’expérience”*; *“je n’ai que 27 ans mais l’expérience ...”* (R2)
- La transmission de savoirs tacites : *“parler à quelqu’un qui a de l’expérience”* (R3)
- L’évolution personnelle : *“ce que je ne ferais plus aujourd’hui”* (R4)

Les répondants ont abordé leurs expériences à de nombreuses reprises pour répondre aux questions posées, on peut donc avancer que cela représente donc un élément clé dans le développement de compétences de gestion interculturelles.

Cette synapse montre donc que l’expérience constitue à la fois un outil, un résultat et une ressource de la formation interculturelle”. Elle permet d’intégrer les apprentissages, de renforcer la confiance professionnelle et d’adapter les comportements dans un environnement diversifié.

Pour la thématique des approches pédagogique et méthodologique, l'analyse textuelle nous a permis de préciser et développer nos pistes de réponses à nos questions des recherches. Nous avons donc plusieurs éléments à amener dans la discussion de la partie suivante.

4.4.1.3.3 Impact des formations sur le leadership

Nous allons réaliser le même processus pour la thématique de l'impact des formations sur le leadership des dirigeants d'équipes multiculturelles. Ici nous avons beaucoup d'éléments intéressants qui ressortent du nuage de mots sans avoir d'hypothèse claire à émettre pour répondre à nos questions de recherche. Nous allons voir si la recherche textuelle nous permet de donner des précisions à ces idées.

Le premier élément à analyser est "communication", c'est un concept qui peut faire référence à une des choses très diversifiées, nous allons voir les éléments que la synapse nous donne (cf. annexe C2.f) :

En analysant la synapse, plusieurs choses ressortent. Tout d'abord, les gestionnaires ont abordé plusieurs types de communications qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre leur activité. Parmi celles-ci on retrouve :

- Communication ouverte, perçue comme un idéal de transparence et de confiance.
- Communication directe, qui facilite la coordination mais peut être mal interprétée selon les cultures.
- Communication interculturelle, qui implique la capacité à naviguer entre différents registres, langages et référentiels.

Ces catégories nous permettent de mettre en avant la richesse et la complexité de la communication dans des environnements multiculturels. En effet, la figure montre que ce terme est associé à des mots spécifiques tels que : "défi", "pression", "problème" ou "inconvenients" ce qui montre la perception de la communication comme un enjeu sensible dans les pratiques quotidiennes des gestionnaires.

De l'analyse de cette idée grâce à une synapse on peut donc dire que la communication est un élément primordial pour les gestionnaires internationaux et il serait donc intéressant de discuter comment l'intégrer dans les formations pour les rendre plus efficaces.

Nous avons ensuite analysé le mot culture, nous allons voir à quoi nos répondants faisaient référence lorsqu'ils ont abordé ce concept clé de notre étude, en lien avec les impacts de la formation sur leur leadership (cf. annexe C2. g).

En observant la synapse on peut voir que le mot "culture" est relié à plusieurs éléments clés : la diversité, la génération, le métier, le vocabulaire ou encore les valeurs. Cela traduit une vision large de la culture de la part de nos répondant, celle-ci est comprise comme un ensemble de différences qui enrichissent les relations professionnelles.

Cette synapse nous permet de noter plusieurs observations importantes :

- La culture est perçue comme un élément de différenciation mais aussi d'apprentissage collectifs : *"ça dépend de comment on l'aborde"* (R5)
- La culture englobe des différences culturelles au sens nationales mais aussi des différences de parcours professionnel.
- L'étude du mot met en avant la nécessité d'adopter une posture ouverte à l'adaptation et au dialogue pour en tirer profit.

La culture demande une adaptation constante mais est tout de même considérée comme un atout majeur pour la richesse des échanges et la créativité organisationnelle. Cette synapse apporte donc une vision nuancée du terme : c'est un facteur de complexité dans la gestion des équipes multiculturelles mais aussi un levier de développement collectif lorsqu'elle est valorisée au sein des entreprises.

Cela nous aide à comprendre la manière dont nos gestionnaires perçoivent et vivent la diversité culturelle dans leur environnement de travail. L'étude de cette synapse souligne l'importance d'intégrer la

dimension culturelle dans les programmes de formation destinées aux gestionnaires afin de les aider à développer les compétences nécessaires pour travailler efficacement dans des environnements internationalisés.

Ensuite, le mot “équipe” est apparu comme important lors de notre première analyse (cf. annexe C2. h), voici ce que nous pouvons en dire:

Comme pour “communication”, le mot “équipe” va être utilisé pour illustrer différents éléments dans l’activité de nos répondants, on va parler de :

- La taille des équipes : “... *équipe de 10 personnes au total*” (R2), “*Je travaille avec une équipe restreinte*” (R1)
- La performance des équipes: “... *c’est comme ça qu’on bâtit une équipe performante*” (R5)
- La confiance en équipe : “*Il faut avoir confiance dans son équipe*” (R4)
- La fréquence de rencontre avec l’équipe : “*On a des réunions hebdomadaires en équipe*” (R3) ; “*Moi, j’ai des rencontres mensuelles...*” (R1)

On peut voir avec ces observations que l’équipe est placée au centre des préoccupations des dirigeants et que de nombreux éléments sont pris en compte. On a aussi une description de la performance de l’équipe ce qui peut nous pousser à émettre l’hypothèse que les équipes multiculturelles vont être plus performantes selon nos répondants. C’est un élément très intéressant qui fait référence à une bonne partie de nos questions de recherche. On trouve donc ici des éléments de recherche très intéressants à intégrer dans la discussion.

Enfin, le dernier mot que nous allons analyser pour la thématique des impacts de la formation sur le leadership est le mot “personne”. Dans la partie précédente nous avons supposé que cela faisait référence

au fait que les managers internationaux faisaient en sorte d'articuler leur management autour de l'individu, voyons ce que l'analyse textuelle nous permet d'en dire (cf. annexe C2. i).

On peut voir que dans notre synapse, les personnes sont surtout décrites comme une ressource de l'entreprise. On y associe un rôle comme celui d'intermédiaire et les gestionnaires ont aussi ici pu décrire leurs relations avec les individus, le temps durant lequel ils ont travaillé avec ou encore les défis en lien avec les personnes de leur équipe. Dans ce cas, il nous faudrait utiliser un outil d'analyse supplémentaire pour répondre aux questions de recherches liées à cette thématique mais nous pouvons en dégager certains éléments sur les compétences développées par les gestionnaires multiculturels ou encore leur capacité à gérer une diversité importante de personnes.

4.4.1.3.4 Tendances et évolutions futures

Terminons par la thématique qui concerne les tendances et les évolutions futures. Les données que nous avons récoltées dans cette partie sont plutôt diversifiées et abordent plusieurs sujets. Lors de l'analyse du nuage de mots nous avons retenu les mots "travail", de nouveau "diversité", puis "générations" et "fonctionnement". Ce sont des termes qui revenaient souvent qui selon nous vont pouvoir apporter des éléments de réponses aux questions d'évolution des standards en ce qui concerne le management interculturel mais aussi sur les attentes des nouvelles générations de gestionnaires. Ci-dessous voici les résultats de la recherche textuelle.

Dans un premier temps nous avons analysé le mot "travail", celui-ci peut être utilisé dans différents contextes et voici ce qui ressort du témoignage de nos répondants (cf. annexe C2.j).

Les gestionnaires interrogés ont abordé la question du travail de manière descriptive, ils parlent notamment des modes de travail qui sont hybrides pour la majorité d'entre eux et qui ouvre une voie vers la question de l'évolution des technologies et de l'adaptation des opérations dans les organisations à ces dernières. On aborde aussi les questions de qualité et de bien-être au travail ce qui rentre également dans les mœurs et les préoccupations des nouvelles générations qui y apportent plus d'importance qu'avant.

Par la suite, nous avons analysé le concept des “générations”, sans être le mot le plus important dans le discours de nos répondants, il a tout de même été cité à plusieurs reprises ce qui montre son importance (cf. annexe C2.k).

Quand on analyse la synapse, on peut remarquer que les répondants ont principalement abordé l'évolution des générations et les défis qui en découlent. Nous verrons donc dans la section discussion comment les organisations pourraient faire face à ses défis et accompagner le changement qui découle de cette évolution.

Ensuite, nous avons décidé d'analyser de nouveau le mot “diversité” mais sous une thématique différente, il revenait à de nombreuses reprises dans les témoignages de répondants lorsque nous les avons interrogés sur leur vision du futur des organisations internationales (cf. annexe C2.k).

On remarque que dans cette thématique le concept de diversité est revenu plusieurs fois. Cette réalisation n'est pas surprenante car c'est un concept qui représente un pilier de notre recherche, nos répondants y ont donc répondu à nos attentes en exprimant leur opinion sur le sujet. Ici pour mieux comprendre le contexte dans lequel la diversité on va s'éloigner de la simple analyse synaptique en se souvenant que lorsque l'on a classé les données on avait créé une sous-catégorie appelée “Évolutions sociétales”. Lors de l'encodage des données nous avons pu nous apercevoir que c'est principalement en référence à cela que nos répondants ont parlé de diversité, que ce soit au niveau de la diversité dans les villes dans lesquelles ils ont pu vivre, dans leur équipe ou dans la population en général. Cela entraîne des modifications de fonctionnement nécessaires que nous évoquerons par la suite.

Pour finir, nous avons sélectionné le mot “fonctionnement”, comme nous l'avons dit plus tôt, des modifications découlent ou sont à prévoir pour suivre les évolutions. En ce qui concerne les organisations, cela va notamment affecter leur mode de fonctionnement. Voilà ce que les gestionnaires interrogés ont pu en dire.

On peut voir qu'ici les répondants parlent de modes de fonctionnement et d'adaptation de ces derniers. Dans un contexte d'évolution et de projections futures il est important de s'interroger sur ce point. Cela va permettre de servir de base pour savoir sur quoi devrait se concentrer les processus de formation interculturel si elles veulent remplir leur objectif de s'adapter à l'évolution du monde et de ses activités.

Cela conclut l'analyse textuelle que nous avons pu faire des éléments collectés. Comme nous avons pu le voir, les données récoltées sont riches et amènent beaucoup de détails sur le sujet de la diversité dans les équipes de travail et sur la façon de la gérer. Ce processus d'analyse aura donc permis de préciser un peu mieux nos résultats en nous permettant d'avoir des pistes de réponses à nos questions plus claires. Néanmoins, comme pour la méthode précédente, ce n'est pas un outil qui peut être utilisé seul pour avoir des résultats clairs et pertinents.

Ici lorsque l'on va croiser les données avec les éléments théoriques présentés plus tôt nous allons chercher à trouver les ressemblances et les discordances desquelles nous débattons dans la partie suivante de la discussion.

4.4.1.4 Les tableaux croisés qualitatifs :

Le troisième outil utilisé pour l'analyse de données sont les matrices de croisement. Il s'agit de tableaux dans lesquels nous allons croiser 2 critères d'analyse ensemble afin de pouvoir déterminer s'ils ont un lien et/ou un impact l'un sur l'autre. Cela va nous permettre d'affiner notre analyse en faisant des liens avec les différentes informations, nous pourrons ainsi développer les éléments déjà ressortis mais aussi pouvoir explorer d'autres thématiques. Par exemple, la thématique des différences sectorielles était difficile à analyser via l'étude de texte mais nous allons pouvoir aisément analyser ses éléments grâce aux matrices de croisement.

De la même façon que pour les outils précédents, nous allons présenter les résultats obtenus thématique par thématique pour en rendre la lecture plus simple et logique.

4.4.1.4.1 Pratiques de l'organisation

Nous allons commencer par analyser les éléments qui relèvent des pratiques organisationnelles. Dans cette thématique, nous nous intéressons aux formations existantes, les obstacles que ces dernières peuvent rencontrer ainsi qu'à leur efficacité.

Nous avons donc choisi de faire une matrice dans laquelle nous allons lister les éléments listés par nos répondants pour répondre à ces questions.

Tableau 4.5 Matrice formation/obstacles

	<u>Formations existantes</u>	<u>Obstacles identifiés</u>	<u>Efficacité</u>
R1	- Induction interculturelle - Jeux de rôle - Mises en situations	- Modules de moins en moins utilisé - Manque de continuité dans la formation	Formations très formatrices et marquantes qui permettent un apprentissage concret
R2	- Cours de base sur les relations interculturelles - Peu de formation spécifique en entreprise	- Importance des formations sous-estimé malgré la diversité dans le secteur	Expérience terrain plus efficace que la théorie reçue (lacune dans le secteur)
R3	- Formations sur la diversité - Modules en ligne - Workshops	- Induite par le gouvernement (très générales) - Manque de profondeur - Manque de personnalisation	Formations jugées utiles pour sensibiliser mais reste superficielles et difficiles à appliquer à la réalité des activités quotidiennes

	- Conférences		
R4	-Forums et “success stories”	- Pas d’outils pédagogiques clairs ni de méthodes concrète - Perception “passive” de la gestion de la diversité	Formation inspirante et utile à la sensibilisation mais sans apport méthodologique clair
R5	- Formation en compétences culturelles - Biais inconscient - Leadership inclusif	- Formations réservé) des postes liés à la DEI - Pas de généralisation à toute l’organisation	Très utiles et appliqués lorsque l’on a un rôle en lien direct avec la gestion de la diversité mais inégalement accessible.
R6	- Séminaire ciblés - Mentorat informel	- Absence de formation structurée - Difficulté lié à la transition technologique et culturelle	Formation jugée “secondaire”, majorité de l’apprentissage se fait par l’expérience terrain

En comparant les éléments présents dans ce tableau on se rend compte que les modes de formations sont très variables en fonction de nos répondants. On peut donc imaginer que chaque organisation possède sa propre façon de procéder malgré le fait qu’elles sont toutes confrontées à la gestion de la diversité. Cela permet de mettre en lumière la pertinence de créer et de mettre en place des outils plus structurés et répandus afin de faciliter cette gestion.

D’après ce qu’on voit, les pratiques organisationnelles existantes en ce qui concerne les formations en gestion de la diversité sont très souvent basées sur l’apprentissage expérientiel, ce qui est un outil très

puissant mais qui devrait être couplé à un accompagnement pédagogique structuré pour le rendre encore plus efficace. Nous verrons par la suite ce que les organisations peuvent mettre en place pour atteindre cet objectif.

4.4.1.4.2 *Approches pédagogiques et méthodologique*

Passons maintenant à la seconde thématique qui traite des approches pédagogiques et méthodologiques. En lien avec cette thématique, nous posons la question des différents modes d'apprentissages existant qu'ils soient théoriques ou réels et de la façon dont ils sont dispensés (en présentiel ou à distance). Nous avons choisi d'étudier les exemples présentés par nos répondants et de les associer avec les compétences que ces derniers ont pu développer. Voici les résultats que nous avons obtenus.

Tableau 4.6 Matrice approches pédagogiques/compétences

<u>Approche pédagogique</u>	<u>Compétences développées</u>
Formations théoriques : cours, séminaire, induction	- Compréhension des différences culturelles (R1, R2, R5) - Développement du cadre conceptuel (R3, R6)
Mise en situations et jeux de rôle : simulation, jeux de rôles dans le cadre de formations	- Empathie (R1, R5) - Capacité de se mettre à la place de l'autre (R1, R3) - Développement de compétences relationnelles et communicationnelles (tous)
Apprentissage expérientiel : Présence sur	- Adaptabilité aux imprévus (tous)

le terrain, témoignages	- Gestion de conflits interculturels (R2, R6) - Leadership inclusif et individualisé (R3, R5)
Mentorat et échanges informels	- Capacité d'observation et d'accompagnement (R3, R5) - Gestion du changement et capacité à prendre du recul
Formations inspirantes : forums, conférences, success stories	- Sensibilisation à la valeur de la diversité (R4) - Vision positive des équipes multiculturelles

Nous avons réalisé ce croisement dans le but d'estimer l'importance des approches pédagogiques, selon les gestionnaires interrogés, ainsi que les intérêts qu'ils en retirent.

Si on regarde notre tableau, on remarque que les mises en situations et les expériences vécues sont perçues comme plus efficaces pour développer des compétences profondes, parmi celles-ci on peut citer l'empathie et l'adaptation qui sont des compétences difficiles à développer et ancrer pour les individus.

On peut ajouter que les expériences théoriques (spécifiquement celles décrites au cours des entrevues par nos répondants) seules sont jugées trop superficielles bien qu'elles permettent d'obtenir un cadre de compréhension utile. On pourra s'interroger dans la partie suivante sur la façon dont les organisations pourraient améliorer ce point.

Enfin, le mentorat joue un rôle clé dans la transmission de compétences tacites, cependant tous les répondants ne s'accordent pas sur ce point.

4.4.1.4.3 Différences sectorielles et organisationnelles

Lors de l'élaboration de nos questions de recherche, nous avons souhaité nous intéresser aux différences sectorielles existantes en ce qui concerne la diversité. En effet, ayant la chance d'avoir un échantillon assez varié avec des répondants tous issus d'un secteur d'activité différent, nous trouvions intéressant de pouvoir les comparer.

Pour cela, nous avons choisi de comparer les stratégies en ce qui concerne la préparation à la gestion de la diversité par secteur d'activité afin de voir s'il existe des différences notables ou non.

Tableau 4.7 Matrice comparaison des stratégies

	<u>Stratégies observées</u>	<u>Éléments clés</u>
Aéronautique	- Formations de leadership et sur la diversité - Clarification linguistique (anglais) - Adaptation de la communication (ex : rapport homme/femme)	Dans ce secteur, la diversité est en partie imposée par des normes gouvernementales, l'efficacité des stratégies proposées est donc limitée.
Humanitaire	- Induction interculturelle - Immersion terrain - Recours à des intermédiaires locaux - Mises en situation	Forte intégration de la diversité au mandat de l'organisation mais on a observé un recul sur la qualité des formations proposées dans les dernières années.
Hôtellerie (luxe)	- Pas de réelle stratégie : adaptation individuelle, apprentissage par	Formations en entreprises quasi inexistantes, apprentissage

	expérience	essentiellement empirique.
Médias/Publicité	- Forums inspirants - Politiques passives concernant la diversité - Accompagnement linguistique	Diversité au sein de l'organisation perçue comme issue du hasard plutôt que découlant d'une stratégie volontaire de l'entreprise.
Agroalimentaire	- Formation sur les biais inconscients - Leadership inclusif - Focus sur les compétences culturelles - Jeux de rôles	Stratégie institutionnelle claire mais les formations sont principalement dédiées aux rôles de DEI et pas aux autres départements de l'organisation.
Presse/Edition	- Mentorat informel - Programmes d'accompagnement de transition technologique - Gestion de conflits sociaux	Aucune formation formelle, on réalise l'apprentissage par accompagnement direct et par observation.

Ici, les entrevues ont mis en lumière le fait qu'il existe des différences notables entre les secteurs d'activité. En effet, à la lecture du tableau on voit qu'au sein de notre échantillon :

- Les secteurs de l’humanitaire et de l’agroalimentaire sont ceux avec la plus grande structuration institutionnelle, cependant on peut nuancer cette affirmation car cela peut être en lien avec le rôle joué par nos répondants au sein de leur organisation et pas forcément en lien avec le secteur lui-même.
- L’hôtellerie, l’aéronautique et la presse utilisent quant à eux un apprentissage qui est principalement empirique dépendant de l'expérience de chaque individu.

Il est important de préciser que ces observations s'appliquent uniquement à l'échantillon étudié et qu'il faudrait une étude complémentaire sur les différents secteurs d’activité avec davantage de témoignages pour pouvoir les généraliser.

4.4.1.4.4 *Impact sur le leadership*

Nous avons aussi souhaité étudier l’impact des formations en gestion de la diversité sur le leadership. Pour évaluer le leadership d’un bon gestionnaire on regarde des informations tels que la performance de son équipe ou encore la capacité d’utiliser des compétences spécifiques. Pour cela nous avons donc croisé les formations suivies avec les effets rapportés sur certaines compétences spécifiques : la communication, la gestion des conflits et le leadership.

Tableau 4.8 Matrices effets des formations

	<u>Communication</u>	<u>Gestion des conflits</u>	<u>Performances/ Leadership</u>
Formation théorique	- Meilleure compréhension des différences culturelles - Apport d’un vocabulaire	- Impact limité sur la gestion des conflits - Peu d’outils concrets pour gérer les tensions	Sensibilisation utile mais insuffisante, le leadership n’est pas vraiment affecté

	commun	réelles	
Formation pratique	- Développement de l'empathie - Capacité à se mettre à la place des autres - Communication claire et adapté	- Capacité à anticiper et désamorcer et les conflits interculturels	Renforcement de la confiance, l'adaptabilité et la légitimité du leadership du gestionnaire
Formation inspirante	- Ouvre à la diversité de point de vue - Valorisation de la différence	Peu d'apport direct dans la gestion des conflits	Incite à une vision positive mais sans avoir un impact profond
Mentorat	Développe l'écoute et la communication intergénérationnelle ou interdisciplinaire	Aide à gérer les tensions organisationnelles grâce à la médiation	Renforce le leadership en accompagnant le changement et en favorisant la transmission de savoir
Apprentissage expérientiel	Force l'adaptation et la communication car on a une confrontation avec des contextes variés	- Résilience - Gestion empirique des conflits	- Moteur principal pour le développement du leadership

			interculturel - Encourage la performance des équipes
--	--	--	---

- A la lecture de ce tableau on peut considérer que les formations pratiques sont les plus efficaces pour développer des compétences de communication et de gestion des conflits.
- Les formations théoriques seules ne transforment pas profondément le leadership selon les gestionnaires interrogés.
- Le mentorat et l'expérience sur le terrain représentent les leviers essentiels pour ancrer les apprentissages et renforcer l'efficacité des dirigeants qui opèrent dans des contextes multiculturels.

On remarque que dans le cas du développement de compétences spécifiques l'utilisation d'une seule méthode de formation ne serait pas vraiment efficace. Nous verrons dans la section suivante comment articuler les formations pour qu'elles soient le plus efficaces possible dans le développement de ces compétences.

4.4.1.4.5 *Tendances et évolutions*

Nous terminerons l'analyse des matrices croisées en analysant un tableau qui croisera les facteurs de changement que l'industrie rencontrera dans le futur avec leurs impacts sur la formation des dirigeants pour enfin déterminer les implications que cela aura pour le management interculturel.

Ainsi, nous pourrions obtenir des réponses aux questions que posent les thématiques des tendances et des évolutions futures.

Tableau 4.9 Matrice changement et impacts

<u>Facteurs de changement</u>	<u>Impacts sur la formation des dirigeants internationaux</u>	<u>Implications pour le management interculturel</u>
Nouvelles technologies	- Développement de format hybrides - Simulations réalistes - Meilleure accessibilité à la formation	- Amélioration de l'inclusion (ex: formation linguistique assisté par IA) - Facilitation des mises en situation virtuelles
Standards internationaux	- Harmonisation progressive des pratiques - Adoption de référentiels commun	- Meilleure possibilité de comparaison entre les entreprises multinationales - Diffusions de bonnes pratiques à l'échelle mondiale
Évolution générationnelle	- Générations de plus en plus sensibles à la diversité - Plus d'exigence en termes de formations interculturelles et inclusives	Incarnation d'un leadership plus transparent, collaboratif et inclusif par les dirigeants internationaux
Transformation des	- Besoin de développer des	- Accent mis sur la

organisations	compétences d'adaptation - Gestion à distance	communication interculturelle virtuelle - Attention particulière à la cohésion et l'inclusion dans les entreprises dispersées
---------------	--	--

Comme on peut le voir, les tendances et les évolutions entraînent de nombreuses implications pour les entreprises et leur pratiques managériales. Ces implications sont plutôt positives pour les processus de formations car par exemple, le développement de nouvelles technologies permet de rendre la formation plus interactive et inclusive. Selon nos répondants on pourra également observer une tendance à uniformiser les pratiques de gestion de la diversité.

Cela amène à conclure que d'après les témoignages récoltés, le futur management interculturel sera un équilibre entre théorie expérimentation et innovation technologique.

4.5 Synthèse des résultats

4.5.1 Résumé

Pour résumer les éléments que ce chapitre a pu nous amener, on peut dire que l'analyse des données collectées dans nos 6 entretiens nous a permis de faire plusieurs constats transversaux en lien avec nos questions de recherche et qui vont nous aider à atteindre notre objectif d'identifier les bonnes pratiques de formation à la gestion interculturelle.

Tout d'abord concernant les pratiques organisationnelles, les témoignages collectés montrent que les dispositifs existants sont plutôt hétérogènes. En effet, certaines organisations proposent des formations théoriques formalisées avec des modules sur le leadership intégrateur ou des forums de sensibilisation à la diversité alors que d'autres s'appuient presque uniquement sur l'apprentissage terrain pour former ses équipes. Les obstacles majeurs que nous avons remarqués sont le manque d'accès à ces formations (parfois limité à des départements spécifiques comme celui de DEI) ou alors le caractère superficiel qu'on leur donne (formation à titre informatif et non pédagogique). Cela limite leur efficacité car bien qu'elles soient jugées positives pour sensibiliser, elles n'ont pas toujours un impact significatif dans l'objectif de préparation à la gestion interculturelle. Ces constats rejoignent la littérature car cette dernière souligne la nécessité d'adapter les contenus aux contextes culturels (Hofstede, 1980; Trompenaars et Hampden-Turner, 2000; Adler, 2008) et d'articuler théorie et pratique pour développer de vraies compétences (Ang et Van Dyne, 2008; Rockstuhl et al., 2011)

Sur le plan des approches pédagogiques utilisées, les résultats convergent : l'apprentissage expérientiel, avec la mise en place d'activités telles que les jeux de rôle et les mises en situations, est jugé comme très efficace en comparaison avec la théorie seule. L'expérience terrains est donc un pilier fondamental dans la préparation des dirigeants internationaux mais doit être accompagnée par un apport théorique et un suivi, par exemple avec le mentorat ou un système de coaching ce qui correspond au cycle de Kolb et aux recommandations de la formation des leaders interculturels (Kolb, 1984; Trompenaars et Hampden-Turner, 2000).

Ensuite, nous avons les éléments en lien avec les différences entre les secteurs. Grâce à notre échantillon nous avons pu observer des variations entre eux. Dans notre cas, les domaines de l'humanitaire et de l'agroalimentaire disposent de stratégies plus structurées tandis que l'hôtellerie, l'aéronautique ou la presse reposent sur un apprentissage empirique. Ces écarts sont cohérents avec la littérature qui plaide pour une contextualisation sectorielle des dispositifs et des styles de management (Hofstede, 1980, Adler, 2008)

Pour l'impact sur le leadership, les gestionnaires affirment que les formations pratiques encouragent des compétences telles que l'empathie, la communication interculturelle ou la gestion des conflits qui sont fondamentales à la performance de l'entreprise. La théorie seule à ce jour n'est pas suffisante pour avoir un impact important sur le leadership mais le mentorat et l'expérience terrain en revanche sont des leviers décisifs dans l'ancrage de ces compétences ce qui fait échos aux observations de Ang et Van Dyne (2008).

Enfin, pour les tendances futures, elles vont être impactées par plusieurs facteurs : l'essor des nouvelles technologies (apparition de l'IA, les plateformes immersives, les e-learning) ce qui va encourager des parcours de formations hybrides et plus interactifs (Zimmermann, 2010; Barbosa et al., 2019). On va assister à une harmonisation des standards internationaux en ce qui concerne la diversité et à une pression accrue de la part des nouvelles générations pour qui est de plus en plus exigeante sur la mise en place de pratiques organisationnelles inclusives (Cox, 1993; Adler, 2008). L'expérience des dirigeants demeure un atout majeur pour l'innovation et l'adaptation et elle peut se développer grâce à des dispositifs comme le mentorat et les projets virtuels (Wred et Dauth, 2020; Page, 2019)

4.5.2 Transition vers la discussion

En somme, les résultats présentés mettent en évidence à la fois des convergences et des divergences importantes entre les pratiques de formation existantes et les besoins réels des dirigeants confrontés à la gestion d'équipes multiculturelles. Ils soulignent notamment l'importance des approches expérientielles et hybrides, tout en révélant qu'il existe des lacunes persistantes dans l'institutionnalisation et la diffusion de dispositifs adaptés.

Ces constats permettent d'ouvrir la porte à une réflexion critique sur la façon dont les organisations peuvent mieux articuler théorie et pratique, institutionnalisation et contextualisation mais aussi politiques institutionnelle et réalité vécue.

Le chapitre suivant sera donc consacré à la discussion de ces résultats, en les confrontant aux apports de la littérature scientifique et en dégagant des recommandations pour l'amélioration des pratiques de formation des dirigeants dans la gestion interculturelle.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre sera le dernier de l'étude présentée, il a pour objectif de mettre en perspective les résultats présentés précédemment en les associant au cadre théorique mobilisé et aux travaux scientifiques déjà existants.

Nous allons analyser de manière critique les constats réalisés à la suite des entretiens afin d'en dégager les convergences et les discordances par rapport à la littérature. Nous chercherons également à dégager les implications pratiques et managériales pour les organisations internationales.

La discussion nous permettra alors de comprendre comment les pratiques décrites répondent aux défis de gestion interculturelles, d'examiner les limites des dispositifs de formation actuellement en place et de faire des propositions de pistes d'amélioration de la préparation des dirigeants. Nous clôturerons notre propos en fin de chapitre avec les recommandations et les conclusions générales de l'étude.

5.1 Rappel des résultats

Avant de commencer l'analyse critique des données collectées, nous allons rappeler brièvement les principaux résultats présentés dans le chapitre précédent.

Notre étude a montré que les formations interculturelles existantes restent limitées et inégalement accessibles dans les organisations. En effet, ces dernières privilégient souvent l'apprentissage empirique ou des dispositifs de sensibilisation trop généraux. Les approches expérientielles telles que les mises en situations, l'immersion ou le mentorat apparaissent comme les plus efficaces pour développer des compétences clés telles que l'empathie, l'adaptabilité et la communication interculturelle, pour n'en citer que quelques-unes. Les formations strictement théoriques quant à elles sont jugées utiles pour fournir un cadre conceptuel mais insuffisantes pour induire des transformations dans les pratiques managériales.

Les résultats ont également mis en lumière des différences sectorielles notables. Certains secteurs disposent de moyens structurés alors que d'autres reposent sur une logique principalement empirique. Enfin, concernant les évolutions futures, 3 dynamiques majeures ont été mises en avant :

- L'essor des technologies immersives pour enrichir les apprentissages (travail hybride, développement de l'intelligence artificielle).
- L'harmonisation des standards internationaux en matière de diversité et d'inclusion.
- La pression croissante des nouvelles générations de dirigeants qui sont plus exigeantes en ce qui concerne les pratiques de formation.

Avant d'entamer la discussion des résultats, il convient de rappeler nos objectifs, qui ont servi de guide pendant cette recherche. L'objectif principal était de mettre en lumière la responsabilité des entreprises dans la formation de leurs dirigeants à la gestion interculturelle et, pour les y aider, de définir une liste des bonnes pratiques à intégrer dans les processus de formation. Plus spécifiquement, nous souhaitons examiner les liens entre la gestion de la diversité culturelle et la performance des organisations dans le but d'identifier des pistes d'amélioration qui permettraient aux entreprises internationales de favoriser la cohésion, la communication et l'efficacité des équipes multiculturelles.

Ces constats vont constituer la base de la discussion qui va suivre, laquelle cherchera à confronter les résultats aux apports théoriques et à identifier des pistes d'améliorations qui permettront de répondre à nos objectifs de recherche.

5.2 Interprétation

Après avoir présenté les principaux résultats de nos entretiens, nous allons pouvoir les interpréter en faisant une analyse approfondie en lien avec notre problématique. Le but de cette section va être de donner un sens aux données collectées, identifier les éléments pertinents qui s'en dégagent et qui peuvent contribuer à améliorer la préparation des dirigeants au management interculturel en réponse à notre problématique. Nous allons ici pouvoir faire une transition entre les observations empiriques et la littérature scientifique.

5.2.1 Analyse approfondie

L'analyse des données nous permet de revenir à la problématique centrale de notre recherche : Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour préparer les gestionnaires à la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises internationales ?

Les résultats obtenus ont mis en évidence que les pratiques de formation mises en place, bien que structurées dans certains cas, sont souvent inégales et centrées sur un objectif de sensibilisation à la diversité plutôt que sur une réelle volonté de développer des compétences opérationnelles en gestion internationale.

Cette observation porte notre attention sur le fait qu'il est nécessaire pour les entreprises de dépasser la simple conformité ou la communication institutionnelle pour concevoir des outils pédagogiques réellement efficaces.

De ce fait, les résultats concernant l'importance des approches expérientielles avec le rôle clé du mentorat et la pertinence des formations hybrides viennent amener des éléments en lien direct avec notre problématique puisqu'on a ici un exemple de proposition de bonnes pratiques à mettre en place.

Dans la même idée, en reprenant nos résultats nous avons établis une liste des bonnes pratiques proposé par des gestionnaires opérant directement avec des équipes multiculturelles :

- ***Institutionnalisation des formations interculturelles*** : Les témoignages indiquent qu'il serait pertinent d'aller au-delà des actions ponctuelles de sensibilisation déjà existantes dans les organisations et de mettre en place des programmes structurés et accessibles à tous les gestionnaires confrontés à la diversité. De plus, pour assurer une certaine équité entre tous les gestionnaires, on pourrait rendre obligatoire certains modules en lien direct avec la gestion multiculturelle dans leur processus de formation.
- ***Combinaison théorique et pratique*** : On va chercher à avoir une approche hybride dans les formations, c'est-à-dire d'offrir un socle théorique ciblé se concentrant sur les aspects les plus importants du management interculturel comme les biais culturels et la communication interculturelle, cela favoriserait la mise en place d'un langage commun à tous. Ensuite, il faudrait coupler ces contenus avec des contenus de mise en situation, des études de cas ou des simulations ancrées dans la réalité professionnelle.
- ***Renforcement du mentorat et du coaching*** : Le mentorat et le coaching sont des éléments clés aux développements de compétences en gestion interculturelle, on inciterait donc les entreprises à mettre en place des dispositifs de mentorat croisés (interculturel, intergénérationnel et même interfonctionnel). L'accompagnement individuel des gestionnaires afin de les aider à développer des compétences tacites telles que la médiation ou la capacité d'adaptation.
- ***Valorisation de l'apprentissage expérientiel*** : On va suggérer des immersions sur le terrain, des projets multiculturels ou des échanges internationaux pour confronter les gestionnaires à des contextes réels.
- ***Développement de compétences clés (soft skills)*** : Le but sera de se concentrer sur les compétences les plus utiles à la gestion de la diversité. Parmi elles, on trouve l'empathie, l'écoute active, la communication claire, l'adaptabilité et la gestion de conflits. Le but ici est d'amener les organisations à considérer ces compétences comme des critères de performance managériale au même titre que les compétences techniques spécifiques.

- ***Adaptation des pratiques aux secteurs et aux contextes locaux*** : Ici on va chercher à la conception d'un cadre global commun en termes de pratiques de gestion, tout en laissant une marge pour s'adapter au contexte en fonction d'éléments tels que le secteur d'activité, la culture nationale ou la nature des équipes. Dans cette idée, les organisations doivent chercher à éviter les modèles trop uniformes qui ne tiennent pas compte de la réalité du terrain.
- ***Exploitation des technologies et des nouveaux formats pédagogiques*** : L'intégration des e-learning, de la réalité virtuelle, de l'intelligence artificielle ou des plateformes collaboratives pour enrichir l'expérience de formation. Pour s'adapter à l'évolution technologique on va chercher à développer des formats hybrides qui combinent l'autoformation en ligne avec des ateliers en présentiels ou des communautés de pratique à distance.
- ***Adaptation aux attentes de la nouvelle génération*** : Pour coller aux exigences en termes d'accompagnement des nouvelles générations, on va leur proposer des programmes de formations continue qui devraient être interactives et orientés vers l'inclusion. En parallèle, favoriser un leadership transparent et collaboratif plus en phase avec les valeurs des plus jeunes gestionnaires.

Nous avons ici une liste des 8 principales “bonnes pratiques” qui découlent de la lecture de nos résultats. Cette liste constitue une base interprétative qui répond directement à la problématique. Nous allons pouvoir les intégrer par la suite dans une discussion critique en les comparant avec la littérature scientifique.

5.2.2 Comparaison avec la littérature existante

Afin de donner une interprétation valable aux résultats obtenus, il est essentiel à la littérature scientifique présentée dans le cadre théorique. Cette comparaison nous permet de valider ou de nuancer les observations issues des entretiens mais nous pouvons ainsi situer notre étude dans un champ plus large de recherches sur la gestion interculturelle.

En croisant les constats empiriques avec les apports théoriques nous allons pouvoir identifier les points de convergences qui confirment les connaissances établies, mais aussi les divergences qui ouvrent la voie à de nouvelles réflexions.

De la même façon que pour la présentation des résultats, nous présenterons les différentes comparaisons en les classant dans les mêmes 5 grandes thématiques afin de faciliter la compréhension des éléments apportés.

5.2.2.1 Pratiques de l'organisation et formation à la diversité

Après l'analyse des entretiens on a pu arriver à la conclusion que les pratiques des organisations en termes de formations sont très variables et restent dans certains cas limités. Dans plusieurs cas, les modules mis en place se limitent uniquement à des modules de sensibilisation ou à des formations en ligne ayant une portée très générale.

Les programmes spécifiques et véritablement dédiés à la gestion interculturelle sont rares dans les organisations et lorsqu'ils existent ils sont réservés aux occupants de postes directement liés avec l'équité, la diversité et l'inclusion. Par conséquent, les dirigeants qui opèrent dans des environnements multiculturels se retrouvent à développer leurs compétences principalement par l'apprentissage terrain, l'observation ou le mentorat informel. De plus, on peut ajouter que nous répondant soulèvent des obstacles récurrents comme les manques de contextualisation des contenus, l'inégalité d'accès et l'écart entre la sensibilisation théorique et la réalité des situations de travail.

Ces constats font écho aux observations faites par les chercheurs ayant travaillé sur le sujet. En effet, Adler (2002) insiste sur le fait que les organisations jouent un rôle clé dans l'intégration des compétences interculturelles dans les parcours de formations managériale. Cet argument est également soutenu par Cox et Blake (1991) qui affirment que la diversité, pour un levier de performance pour les entreprises, doit être soutenue par des stratégies organisationnelles cohérentes et inscrites dans les structures. Ainsi, les

résultats de la recherche confirment que la sensibilisation seule, sans ancrage pratique et sans une diffusion à grande échelle ne suffit pas à transformer les pratiques managériales.

On peut donc dire qu'il existe une convergence claire entre la littérature et les témoignages que nous avons pu recueillir : il est nécessaire d'aller au-delà des simples initiatives ponctuelles pour mettre en place des dispositifs plus structurés et accessibles.

Cela dit on peut aussi déceler une divergence, on peut voir que la recherche académique insiste depuis longtemps sur l'importance stratégique de la formation interculturelle mais les entreprises semblent encore en retard dans leur mise en œuvre. On observe donc un décalage entre les recommandations théoriques et la réalité organisationnelle, ce qui représente un enjeu pour les futures pratiques de gestion, notamment dans les départements des ressources humaines qui sont souvent à l'initiative de la mise en place de ces stratégies.

On peut ainsi dire que l'une de bonnes pratiques reviendrait à institutionnaliser la formation interculturelle dans les parcours managériaux en veillant à ce qu'elles soient accessibles, adaptées au contexte opérationnel et conçue pour avoir une portée allant au-delà de la sensibilisation au sujet de la diversité.

5.2.2.2 Approches pédagogiques et méthodologiques

Les résultats de notre étude montrent une nette supériorité dans l'efficacité des approches pédagogiques expérientielles par rapport aux formations strictement théoriques. Les répondants insistent sur l'importance de l'expérience terrain, des mises en situations et des jeux de rôle qui sont perçus comme des leviers très puissants pour développer des compétences interculturelles concrètes. Les modules théoriques sont jugés comme important à la mise en place d'un vocabulaire commun et d'un cadre théorique mais les répondants s'accordent pour dire qu'ils sont trop généraux et que seule la confrontation à des situations réelles ou simulées, accompagnées d'un suivi structuré permet de développer des qualités telles que l'empathie l'adaptabilité ou la gestion de conflits, éléments clés de la gestion interculturelle.

Là encore, ces conclusions rejoignent celles de la littérature scientifique. Kolb (1984) présente son modèle de l'apprentissage expérientiel qui démontre que l'acquisition de compétences se fait par un cycle associant expérience concrète, réflexion, conceptualisation et expérimentation active. De même, d'autres chercheurs comme Earley et Peterson (2004) ou encore Ang et Van Dyne (2008) montrent que le développement de l'intelligence culturelle repose sur des méthodes actives qui impliquent les dimensions comportementales et réflexives de l'apprentissage. En, 2012, Ang et Van Dyne complètent cette idée en montrant l'efficacité des exercices pratiques et réflexifs pour renforcer la capacité des dirigeants à s'adapter à des environnements multiculturels complexes.

Les témoignages collectés montrent une convergence entre nos résultats empiriques et les apports de la théorie, la formation interculturelle ne peut être efficace que si elle dépasse le cadre purement théorique et qu'elle favorise un apprentissage par l'action et l'expérience. La principale que l'on puisse relever concerne les pratiques managériales actuelles, on peut voir que la littérature insiste sur l'importance d'opter pour une méthodologie active, plusieurs répondants soulignent que leur entreprise utilise presque uniquement des dispositifs descendants (ex: modules en ligne) qui sont perçus comme superficiels et peu transposables.

On peut donc retenir que la mise en place de programmes hybrides qui combinent un cadre théorique ciblé avec des expériences concrètes et un accompagnement réflexif peut-être une bonne pratique de gestion interculturelle. C'est un dispositif qui permettrait d'apporter une compréhension conceptuelle mais surtout de favoriser l'ancrage de compétences managériales interculturelles.

5.2.2.3 Différences sectorielles et organisationnelles

L'étude des entretiens a permis de mettre en évidence des variations marquées entre les différents secteurs d'activité. Les répondants issus de l'agroalimentaire et de l'humanitaire décrivent des dispositifs plutôt structurés avec des modules portant sur l'induction culturelle ou des formations portant sur les

biais inconscients. A l'inverse dans l'hôtellerie, l'aéronautique et la presse, les formations formelles sont presque inexistantes et la préparation des dirigeants repose sur l'apprentissage empirique et l'expérience individuelle. Enfin, en ce qui concerne les médias et la publicité, le concept de la diversité est davantage appréhendé à travers des forums ou des témoignages inspirants mais sans outillage méthodologique concret. Ces constats amènent à penser que les pratiques de la gestion de la diversité sont influencées par la culture sectorielle et les priorités stratégiques qui incombent à chaque organisation.

La littérature, dans un même ordre d'idée, donne une explication à cette hétérogénéité. Stahl et Maznevski (2021) rappellent que les pratiques interculturelles ne peuvent pas être universelles et dépendent en grande partie du contexte industriel, de la taille et de l'internationalisation des entreprises. On a aussi, d'autres chercheurs comme Bartlette et Ghoshal (1998) qui de leur côté soulignent qu'il est fondamental pour les entreprises d'adopter des modèles appelés "glocaux" qui permettent de combiner un cadre global de gestion qui permet d'avoir des ajustements locaux adaptés aux réalités sectorielles et culturelles.

Une nouvelle fois, la littérature et les témoignages convergent : la gestion interculturelle doit être pensée en fonction des spécificités de chaque secteur et de son contexte. Cela dit, une différence importante est à mentionner, la littérature laisse entendre des différences entre les secteurs mais avec une possibilité d'adaptation progressive et intégrée, en revanche, les résultats obtenus nous montrent que ces différences sont beaucoup plus marquées. En effet, on peut voir un contraste net entre les secteurs qui parfois, par nécessité, sont très structurés (comme l'humanitaire) alors que d'autres laissent une grande place à l'apprentissage informel.

Si on résume, ces résultats suggèrent qu'il serait important d'avoir un socle commun de compétences interculturelles, applicable à tous les secteurs, comme une bonne pratique de formation dans les entreprises internationales. Ce socle commun s'accompagnerait de modules de formation spécialisés et

adaptés au contexte de chaque industrie. On obtiendrait ici une double approche qui permettrait de réduire les écarts observés et d'assurer une préparation homogène à la gestion de la diversité.

5.2.2.4 Impact sur le leadership

Les résultats de la recherche montrent que les formations interculturelles vont avoir un impact notable sur le développement de compétences managériales. Cependant les dispositifs qui sont uniquement théoriques, bien qu'utiles à l'introduction de concepts ou d'un vocabulaire commun, restent limités en ce qui concerne la transformation durable des pratiques de leadership. En revanche, les formations pratiques et les expériences immersives quant à elles favorisent le développement de compétences fondamentales telles que l'empathie, la communication interculturelle, la gestion de conflit et l'adaptabilité. Ce sont des compétences jugées essentielles par nos répondants à la performance des équipes multiculturelles. Elles permettent, selon eux, de renforcer la confiance et la cohésion et de stimuler la créativité de l'équipe. Le mentorat et l'expérience terrains jouent aussi un rôle important dans l'ancrage de ces compétences ce qui permet au dirigeant d'adapter leur style de gestion aux besoins spécifiques de chacun de leur collaborateur.

Ces résultats rejoignent les travaux de plusieurs chercheurs. Goleman (1995) a montré que l'intelligence émotionnelle était un levier de développement de leadership très efficace, en particulier dans des contextes complexes comme les contextes multiculturels. Ensuite, Ang et Van Dyne (2008), avec leur concept d'intelligence culturelle, montrent que les compétences comportementales, cognitives et motivationnelles sont déterminantes à la réussite dans un environnement multiculturel. Pour finir, le projet GLOBE de House et al. (2004) montre qu'il est nécessaire pour les dirigeants d'adopter des comportements adaptatifs et inclusifs dans un objectif de fédération des équipes diversifiées. Ces perspectives théoriques confirment que donner une place centrale au leadership inclusif est inévitable lorsqu'on opère au sein d'équipes multiculturelles.

La convergence entre nos résultats et la littérature est donc claire : la formation interculturelle, quand elle est active et expérientielle constitue un levier direct d'amélioration du leadership et de la performance organisationnelle.

De ce fait, une bonne pratique serait d'intégrer dans le parcours de formation des modules explicitement orientés vers le développement de softs skills interculturels (écoute active, gestion de conflits, médiation et communication claire), en les présentant au travers d'activités pratiques couplées à un accompagnement personnalisé de mentorat et/ou de coaching. Cela permettrait un ancrage des apprentissages dans la réalité des pratiques managériales afin de garantir une évolution positive du leadership.

5.2.2.5 Tendances et évolutions futures

Plusieurs dynamiques transforment déjà la manière dont les entreprises préparent leurs dirigeants à la gestion interculturelle. Nos résultats montrent que l'essor des technologies immersives comme les e-learning interactif, l'intelligence culturelle ou l'intelligence artificielle, ouvrent de nouvelles possibilités pédagogiques qui nous permettent de reproduire des situations interculturelles réalistes et d'améliorer l'accès aux formations. L'étude des résultats montre aussi qu'une harmonisation des standards internationaux va s'opérer, avec la diffusion de référentiels communs en ce qui concerne la diversité et l'inclusion. Enfin, les répondants soulignent l'importance des nouvelles générations de dirigeants qui ont de grandes exigences en ce qui concerne les pratiques inclusives et la transparence au travail. Ces attentes poussent les entreprises à développer des parcours de formation continus, interactifs et basés sur les faits de la réalité.

On trouve un écho à ces observations dans la littérature avec Gibson et Gibbs (2006) qui avaient déjà mis en avant l'impact des technologies de communication sur la gestion des équipes virtuelles et multiculturelles. Plus récemment, Stahl, Tung, Maznevski et Ozbilgin (2016) insistaient sur l'intégration de la diversité et de l'inclusivité comme des éléments stratégiques à l'échelle globale, ce qui rejoint une idée d'harmonisation des pratiques internationales mentionnées par nos dirigeants. Enfin, les travaux de Twenge (2010) ainsi que d'autres travaillant sur les générations Y et Z montrent que celles-ci portent un intérêt particulier à l'équité, l'inclusion et le bien-être au travail ce qui a un impact direct sur les attentes en ce qui concerne le leadership et les pratiques de formation.

On observe une forte convergence entre la littérature et les témoignages récoltés, les technologies et l'évolution générationnelle sont des moteurs incontournables de changement. Néanmoins, on a une

divergence qui subsiste, c'est que la littérature démontre l'intérêt d'outils technologiques de communication alors que nos résultats parlent de l'émergence d'outils plus récents (comme l'intelligence artificielle) et de leur importance. Cela dit, on peut mettre cette différence sur le fait que la littérature utilisée date d'au moins une décennie.

Ainsi, une autre bonne serait de d'intégrer les innovations technologiques à des parcours de formation hybrides et évolutifs en s'assurant que ces derniers soient alignés sur les standards internationaux tout en restant suffisamment flexibles pour répondre aux attentes des nouvelles générations. Cette approche permettrait de renforcer la capacité des dirigeants à gérer la diversité dans un contexte global qui ne cesse d'évoluer.

Dans leur ensemble, ces éléments montrent que les bonnes pratiques de formations reposent sur une combinaison équilibrée : institutionnaliser les dispositifs, favoriser les apprentissages expérientiels, adapter les contenus aux contextes sectoriels, développer des softs skills et intégrer les innovations technologiques dans les pratiques managériales.

Ces conclusions mettent en évidence le fait que des ajustements nécessaires sont à apporter dans la formation dispensée aux dirigeants internationaux pour que ceux-ci soient en mesure de répondre aux défis d'un environnement global marqué par la diversité culturelle. Ces pistes de bonnes de pratiques représentent donc une base solide pour formuler des recommandations pratiques que nous présenterons dans une section suivante de la discussion.

5.2.3 Pertinence et implications

Les résultats de notre étude se révèlent être particulièrement intéressants et pertinents pour la progression de la recherche sur la gestion des équipes multiculturelles. Ils nous permettent d'explorer des tendances qui avaient déjà été mises en évidence par la littérature, pour en citer quelques-unes on peut parler de l'importance de l'apprentissage expérientiel dans la formation des dirigeants, du rôle central des

soft skills dans le leadership inclusif ou encore de l'intégration des différences culturelles dans les stratégies managériales.

Mais nos résultats amènent aussi de nouvelles nuances. D'une part avec l'ampleur des écarts entre les secteurs dans la structuration des dispositifs de formation, ce qui est un aspect encore peu exploré par les études existantes. D'autre part, on souligne la faible systématisation des dispositifs de formation et la portée limitée de certaines pratiques organisationnelles. Enfin, l'étude met en évidence l'émergence des technologies immersives qui sont encore peu utilisées dans le domaine, c'est une tendance prometteuse mais encore peu explorée et utilisée dans le domaine.

Ainsi, nos résultats contribuent à enrichir la compréhension des pratiques organisationnelles en mettant en évidence les décalages entre les recommandations théoriques et leur application concrète. En ce qui concerne la pratique, les résultats obtenus renforcent l'idée que la préparation des dirigeants ne peut pas se limiter à de la sensibilisation mais qu'elle doit s'appuyer sur des dispositifs hybrides, intégrés et évolutifs pour être efficaces.

Nous pouvons donc dire que cette recherche confirme plusieurs éléments théoriques comme les travaux de Hofstede (1980), Ang et Van Dyne (2008) ou Kolb (1984) pour n'en citer que certains mais en apportant aussi des éléments nouveaux à approfondir pour compléter la recherche dans le domaine. Ceci éclaire le monde académique et les organisations en leur fournissant des pistes concrètes pour leur permettre de s'améliorer dans le management des équipes multiculturelles, en cohérence avec les défis contemporains de la mondialisation et de l'évolution des générations dans le travail.

5.3 Réponses aux questions de recherche

A la lumière des résultats présentés dans le chapitre et les sections précédentes nous avons maintenant des éléments nécessaires pour formuler des réponses à nos questions de recherche. Si on regarde la section des questions de recherche présentés au chapitre 1 de notre étude. Nous avons classé les questions de recherche dans des grandes thématiques que nous avons reprises tout au long de la

présentation des résultats pour que ceux-ci gardent une cohérence avec nos objectifs et nos questions de recherche.

Dans cette section, nous allons donc répondre à chacune des questions de recherches de façon succincte avec les éléments récoltés au cours de la recherche. Pour rappel, le but de nos questions de recherche est de nous permettre de dégager des éléments qui nous permettront d'atteindre nos objectifs. Les objectifs étant les suivants :

- Objectif principal : Définir une liste de pratiques à mettre en place pour améliorer la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises internationales.
- Objectifs spécifiques :
 - Identifier les pratiques de gestion de la diversité en place dans les organisations.
 - Dresser la liste des approches pédagogiques et méthodologiques existantes dans le cadre des formations en gestion interculturelle.
 - Trouver les différences sectorielles et organisationnelles.
 - Évaluer l'impact des formations sur la gestion de la diversité sur le leadership.
 - Anticiper les tendances et les évolutions futurs pour les entreprises qui gèrent la diversité.

Nous avons sélectionné pour cette recherche 5 grandes questions de recherches englobant les grands thèmes intéressants pour notre recherche et pour dégager des éléments qui nous permettront ensuite de répondre à nos objectifs ci-dessus.

5.3.1 Quelles sont les pratiques de l'organisation ?

L'analyse des entretiens met en évidence une forte hétérogénéité des pratiques organisationnelles en ce qui concerne la formation sur la gestion de la diversité culturelle. Les dispositifs recensés prennent

différentes formes allant de modules de sensibilisation (par exemple sur les biais inconscients) aux programmes d'induction interculturelles, en passant par les forums, ateliers en ligne ou mentorat informel : *"Ce n'étaient pas des formations de management à proprement parler sur la diversité ... c'était plus des success stories pour inspirer"* (R4)

Cela dit, il ressort que peu d'entreprises disposent de programmes formalisés spécialement dédiés à la gestion interculturelle. En effet, d'après les témoignages collectés, la diversité est souvent abordée de manière indirecte, à travers des formations plus générales sur le management ou les compétences relationnelles, sans que les enjeux culturels n'y soient traités de manière approfondie (Adler, 2008).

Les obstacles que nous avons pu confirmer grâce aux discours des participants traduisent certaines limites structurelles et pédagogiques présentées dans la revue de littérature: un manque de contextualisation des contenus proposés, le caractère parfois superficiel des formations (Matveev et Nelson, 2004), une inégalité d'accès aux formations ainsi qu'une difficulté à adapter la théorie aux réalités quotidiennes. D'après ce que nous avons pu comprendre, ces contraintes freinent l'efficacité des programmes qui sont jugés utiles pour sensibiliser mais rarement capables d'influencer durablement les pratiques managériales. On remarque néanmoins que l'efficacité des formations est plus importante lorsque celles-ci incluent des mises en situations, des retours d'expériences ou des activités pratiques.

Pour finir sur cette question, on peut dire que l'intégration de la diversité culturelle dans les programmes managériaux demeure inégale, elle tend à être plus présente dans les grandes entreprises internationales, souvent par le biais de standards institutionnels que dans des structures de taille moyenne où elle repose davantage sur l'initiative individuelle.

5.3.2 Quelles sont les approches méthodologiques et pédagogiques ?

Sur le plan pédagogique, les résultats convergent vers l'idée que les approches expérientielles sont jugées comme les plus efficaces pour former les dirigeants à la gestion interculturelle (Kolb, 1984). Les activités comme les mises en situations, jeux de rôles, immersion terrains ou programmes de mentorat sont des méthodes à privilégier car elles favorisent un apprentissage actif et réflexif. Ce sont des dispositifs qui

permettent aux dirigeants de se confronter directement à la diversité culturelle, d'observer leur propre réaction et d'ajuster leur comportement en temps réel.

Les répondants de l'étude soulignent que l'expérience terrain reste incontournable pour progresser dans la gestion de la diversité culturelle, mais que celle-ci doit être accompagnée de cadre théorique solide pour être pleinement formatrice. Ainsi, selon eux, la combinaison entre apprentissage expérientiel et formation académique constitue la formule idéale pour développer ses compétences en gestion interculturelle.

En ce qui concerne le mode d'administration des formations, les formats hybrides sont perçus comme les plus adaptés pour répondre aux besoins actuels. Les formations en présence favorisent les échanges, la coopération et la mise en pratique tandis que les outils en lignes (e-learning ou classes virtuelles) facilitent l'accessibilité et la flexibilité. C'est un modèle qui répond à la fois aux contraintes logistiques des organisations et aux attentes en matière d'apprentissage continu et interactif. *“Les formations en ligne où tu fais juste avancer le diaporama... c'est moins efficace qu'une vraie session interactive avec caméra et petits groupes”* (R3)

5.3.3 Quelles sont les différences sectorielles et organisationnelles ?

Les entretiens réalisés mettent en évidence des différences significatives entre les secteurs d'activité. Les domaines tels que l'humanitaire et l'agroalimentaire se distinguent par des dispositifs de formations plus structurés et intégrés à la stratégie globale des entreprises : *“Quand j'ai commencé, on avait deux semaines d'induction avec un module anthropologique. Cela n'existe plus dans d'autres secteurs.”* (R1)

À l'inverse, d'autres secteurs comme l'hôtellerie, l'aéronautique ou la presse reposent davantage sur un apprentissage empirique, souvent informel et basé sur l'expérience quotidienne.

Cette disparité s'explique par des logiques organisationnelles différentes : les secteurs où la diversité culturelle constitue une dimension intrinsèque (comme l'humanitaire) tendent à institutionnaliser davantage leurs pratiques tandis que les milieux plus opérationnels privilégient l'apprentissage terrain (Cox, 1993; Stahl et Maznevski, 2021). En ce qui concerne les entreprises multinationales, les résultats montrent que celles-ci cherchent à développer des référentiels globaux et des standards communs en termes de diversité, bien que ces cadres nécessitent une adaptation locale pour être réellement efficaces et acceptées par les équipes.

5.3.4 Quel est l'impact sur le leadership ?

Lorsqu'elles sont bien conçues, les formations interculturelles ont un impact certain sur le leadership. Les dirigeants formés à la diversité culturelle développent souvent une meilleure capacité de communication, une écoute active, et une plus grande empathie à l'égard des différences culturelles. Ces compétences contribuent de manière très importante à la cohésion, à la confiance et la créativité au sein des équipes, c'est un élément non négligeable car ce sont des facteurs unanimement reconnus comme des leviers de performance organisationnelle (Livermore, 2015).

Les répondants soulignent que les formations pratiques et immersives (comme les stages, projets collaboratifs ou le mentorat) favorisent particulièrement l'acquisition de compétences en médiation et en gestion de conflits qui sont des éléments centraux du leadership intégrateur. En plus de cela, la participation à des formations bien structurées renforce la légitimité et la capacité d'adaptation des dirigeants, ces deux qualités sont essentielles pour gérer efficacement des équipes multiculturelles et inspirer la confiance dans des environnements internationaux : *“Je n’interagis pas de la même manière avec chaque personne... c’est ça le leadership inclusif aujourd’hui.”* (R5)

5.3.5 Quelles sont les tendances et les évolutions futures ?

Pour finir, les résultats mettent en lumière l'émergence de plusieurs tendances qui redéfinissent les standards du management interculturel. D'abord, les entreprises tendent à harmoniser leurs politiques

globales de diversité et d'inclusion qui sont souvent inspirées de référentiels internationaux de type EDI (Équité, Diversité et Inclusion). Cette dynamique favorise une convergence vers des pratiques à l'échelle mondiale tout en laissant une marge de contextualisation locale pour conserver la pertinence culturelle : *“Aujourd’hui on voit le nombre de communauté de pratiques... le mentorat à distance... un monde beaucoup plus favorable qu’il y a 25 ans”* (R1)

On a ensuite l’usage de nouvelles technologies qui s’impose progressivement comme un levier de transformation dans la formation des dirigeants. Les outils immersifs comme la réalité virtuelle, l’intelligence artificielle ou encore les simulateurs de situation interculturelles offrent de nouvelles perspectives d’apprentissage interactif, personnalisé et accessible à distance (Barbosa et al., 2019). Ces dispositifs permettent de reproduire la complexité des interactions multiculturelles dans un cadre expérimental très utile à la formation (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997).

Enfin, la montée en puissance de nouvelles générations de dirigeants s’accompagne de nouvelles attentes : on va vouloir favoriser les approches inclusives, participatives et continues de la formation. Les jeunes cadres expriment une exigence accrue en ce qui concerne la transparence, la diversité et l’innovation pédagogique, ce qui confirme la nécessité pour les organisations d’adapter leurs pratiques à une culture du travail en pleine évolution.

5.4 Résultats inattendus et élargissement de la problématique

Nous avons pu voir dans la section “Résultats secondaires” du chapitre précédent que certaines observations que nous avons où faire ne sont pas en lien direct avec les questions de recherches ou la problématique qui nous intéresse. Néanmoins, au-delà des réponses directes à nos questions de recherche, les résultats inattendus enrichissent la compréhension globale du management interculturel. Les éléments repérés ne figuraient pas, certes, dans nos questionnements de départs mais ils ouvrent tout de même des pistes intéressantes et ce qui concerne la recherche pratique.

Dans un premier temps, on a pu voir que plusieurs gestionnaires ont parlé de leur expérience migratoire personnelle ou familiale pour expliquer leur sensibilité aux questions interculturelles. C'est un élément qui montre que les compétences en gestion de la diversité peuvent se développer via d'autres moyens que les formations seules. En effet, le vécu personnel des dirigeants va influencer leur capacité à gérer leur équipe, cela élargit le cadre de réflexion autour des moyens utiles à la préparation des dirigeants internationaux.

Ensuite, l'étude a aussi révélé que les soft skills fondamentaux à la gestion interculturelle comme l'empathie, l'adaptabilité, l'écoute active ou la médiation sont perçus comme des compétences universelles et qu'elles sont utiles bien au-delà du contexte multiculturel. Les participants à l'étude ont insisté sur leur pertinence dans bien d'autres situations de gestion comme pour régler des conflits internes ou des changements organisationnels. Cette observation met en avant la transversalité des formations interculturelles qui peuvent être utiles à tous les individus présents dans l'organisation et pas seulement à ceux confrontés à la diversité culturelle.

Enfin, on a vu certains de nos répondants proposer une vision élargie de la diversité. En effet, on ne peut pas la réduire à l'ethnicité ou à la nationalité mais elle inclut la diversité cognitive, fonctionnelle, de genre et d'orientation sexuelle. Cette réalité complexifie encore les interactions entre les individus et invite à adopter une conception plus large et à repenser les programmes de formation pour que ceux-ci puissent tenir compte de tous les formes de diversité au sein des équipes.

Obtenir ces résultats inattendus pousse à élargir la réflexion. La diversité est un champ complexe et en constante évolution qui dépasse les cadres traditionnels. Il est donc nécessaire d'élargir les pratiques organisationnelles et les recherches futures dans l'objectif d'atteindre une compréhension plus globale et inclusive de la diversité au travail.

5.5 Forces et limites de la recherche

Avant de formuler nos recommandations et de conclure cette étude, il nous semblait essentiel de mettre en avant ses forces et ses limites. Cela va nous permettre d'estimer la portée des résultats que nous avons obtenu tout en reconnaissant que nous avons rencontré des contraintes qui peuvent influencer leur interprétation ou leur généralisation.

5.5.1 Forces

Parmi les forces principales de notre recherche, on peut citer que nous avons privilégié une étude en profondeur de notre sujet. En effet, nous avons réalisé une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires issus de secteurs variés. Cette diversité sectorielle nous a permis de collecter une pluralité de perspectives et d'expériences ce qui renforce la validité de nos résultats.

Ensuite, l'un des principaux atouts de notre étude réside dans son caractère original. Peu de recherches combinent à la fois l'analyse des pratiques organisationnelles, des approches pédagogiques, des différences sectorielles et des évolutions technologiques. En ce sens, notre démarche se démarque car elle définit la gestion de la diversité culturelle à la fois comme un enjeu de compétences individuelles mais aussi comme un processus organisationnel global.

De plus, nous avons utilisé un cadre d'analyse solide avec des outils comme NVivo et les matrices croisées qui nous ont permis de structurer nos résultats de manière rigoureuse, ce qui nous permet de faciliter leur interprétation.

Enfin, le fait d'orienter l'étude vers la pratique managériale a permis de produire des résultats ayant une forte valeur ajoutée pour les entreprises en identifiant directement les bonnes pratiques applicables.

5.5.2 Limites

Cependant, notre démarche comporte aussi certaines limites. Pour commencer nous avons la taille de l'échantillon (seulement 6 entretiens) qui ne nous permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des organisations internationales. Ensuite, la sélection des participants, bien que variée en ce qui concerne les secteurs d'activité, repose sur un nombre limité de profils ce qui peut introduire des biais liés aux trajectoires personnelles et aux expériences individuelles de chacun.

De plus, on sait que la recherche qualitative, bien qu'elle permette de récolter des données riches, est dépendante de l'interprétation du chercheur ce qui comporte un risque de subjectivité dans la présentation des résultats.

Pour finir, la focalisation sur les entretiens, peut-être limitante. En effet, à la lecture de nos résultats nous avons pu voir que la manière dont une de nos questions était posée pouvait représenter un biais : la précision que notre étude se concentrait davantage sur la diversité culturelle que sur la diversité au sens large a pu induire des réponses s'éloignant de notre sujet initial. Nous avons ainsi remarqué que plusieurs répondants faisaient référence à l'EDI dans leurs réponses. Cela a pu générer des données toujours intéressantes et qui seraient probablement très intéressantes dans une étude portant sur la diversité au sens plus large mais qui manquaient parfois de lien direct avec le sujet de l'étude ce qui a pu impacter la qualité de nos résultats.

En conclusion, les forces de cette recherche résident dans le sujet choisi, la richesse des témoignages recueillis ainsi que dans la pertinence des résultats pour le management interculturel. Toutefois, elle comporte aussi certaines limites qui nous incitent à rester vigilant quant à la généralisation des résultats et qui suggèrent la nécessité de recherches futures plus larges en combinant les méthodes qualitatives et quantitatives afin de consolider les résultats et d'explorer davantage les implications théoriques et pratiques.

5.6 Implications théoriques et pratiques

5.6.1 Implications théoriques

Cette recherche amène sa contribution au champ académique de la gestion interculturelle et de la formation managériale.

Tout d’abord, elle permet de confirmer l’importance des approches expérientielles dans le développement des compétences interculturelles. Bien que ce soit un point qui ait été largement documenté dans la littérature, nos résultats montrent que les mises en situations tout comme l’expérience terrain constituent le levier principal d’apprentissage pour les gestionnaires. Cela enrichit les modèles déjà existants, en encourageant la nécessité de considérer l’expérience comme un socle pour l’apprentissage et non comme un simple outil.

Ensuite, comme nous l’avons vu précédemment, les *softs skills* développés grâce aux formations interculturelles ont un rôle transversal. Alors que la littérature les présente comme des compétences utiles dans un contexte interculturel, nos résultats montrent qu’elles sont perçues comme universelles et donc applicables à l’ensemble des situations de gestion. Cela invite à reconsidérer la place de la formation interculturelle dans les parcours managériaux car ces dernières ne développent pas seulement des aptitudes spécialisées mais elles peuvent contribuer à renforcer les compétences fondamentales du leadership.

La recherche ouvre également des perspectives sur les formes élargies de la diversité. La littérature utilisée se concentre uniquement sur la diversité culturelle et nationale mais nos répondants suggèrent d’intégrer également la diversité générationnelle, cognitive et fonctionnelle dans l’étude des interactions entre les membres des équipes multiculturelles. Cela vise à concevoir la gestion interculturelle comme une gestion de la pluralité au sens large, en ne se limitant pas aux frontières ethniques et géographiques.

Pour terminer sur ce point, on peut dire que nos résultats mettent en évidence le décalage entre théorie et pratique. Dans la littérature, nous avons pu constater qu’il était recommandé et nécessaire d’intégrer les formations interculturelles dans les pratiques de gestion mais en réalité celles-ci restent rares et inégalement accessibles dans les organisations. Ce constat souligne qu’il est important d’approfondir les

recherches concernant les conditions de diffusion et d'implémentation des modèles théoriques dans les organisations.

Ainsi, notre étude confirme certaines connaissances établies mais ouvre aussi de nouvelles perspectives qui élargissent la définition de la diversité et en rappelant le rôle central de l'expérience et des softs skills dans le développement de bons gestionnaires interculturels.

5.6.2 Application pratiques

5.6.2.1 Applications anticipées :

Suite à notre étude, nous pensons donc être en mesure de fournir des recommandations concrètes pour que les organisations puissent optimiser la formation des dirigeants en y intégrant des modules adaptés aux défis interculturels, l'amélioration de la gestion des équipes multiculturelles et la rétention des talents internationaux.

Les résultats de notre recherche pourront aussi être utiles aux coachs en leadership et aux préparateurs de formations en leur donnant un plan d'action pour améliorer les programmes de préparation à la gestion de la diversité culturelle. Avec comme actions concrètes :

- Le développement de formations immersives et de simulations interculturelles, qui vont permettre aux dirigeants de se préparer à la réalité de la diversité culturelle.
- La mise en place de programmes de sensibilisation aux dimensions culturelles : pour aider les dirigeants à avoir une meilleure compréhension des normes et de valeurs culturelles pour qu'ils puissent y adapter leurs décisions
- L'intégration du mentorat interculturel dans des programmes de développement pour les cadres internationaux.

De plus, cette étude devrait aussi avoir une pertinence pratique au niveau des ressources humaines des organisations internationales. En effet, le département RH pourra s'appuyer sur nos recommandations pour :

- Favoriser un environnement de travail inclusif, en instaurant des pratiques adaptées et en sensibilisant les managers à adopter des modes de management adaptés à une diversité culturelle accrue.
- Élaborer des processus de recrutement et d'intégration des talents internationaux en tenant compte des particularités culturelles des nouveaux éléments de la compagnie.
- Mettre en place des stratégies de gestion de la diversité culturelle pour améliorer la collaboration et la productivité des équipes via une intervention des équipes RH (mise en place d'activité, etc.)

Enfin, étant donné que plusieurs auteurs ont déjà démontré que les entreprises qui investissent sur la diversité culturelle au sein de leurs équipes voient leur productivité augmenter, ainsi notre étude pourrait avoir un impact direct sur la performance organisationnelle de ces dernières.

Cela s'explique par le fait que les entreprises pourront s'appuyer sur nos recommandations pour mieux structurer leur stratégie de formation et en tirer divers bénéfices :

- Amélioration de l'innovation au sein de l'organisation grâce à la multiplicité des perspectives présentes dans les équipes multiculturelles
- Augmentation de la compétitivité sur les marchés internationaux, en effet, des dirigeants mieux préparés à interagir avec des parties prenantes ayant des cultures différentes, ils seront plus à même de mener à bien les négociations internationales.
- Meilleure gestion des risques interculturels, avec l'anticipation et la réduction des conflits et des malentendus entre les membres des équipes de travail.

En somme, l'étude que nous menons va avoir une double contribution à la recherche académique. Sur le plan théorique, elle va pouvoir enrichir les modèles déjà existants en croisant les différentes théories pour mettre en évidence la pertinence de certains processus de formations face à la gestion de la diversité (ex: les programmes de mentorat interculturel). Et elle va également avoir plusieurs contributions pratiques en amenant des recommandations concrètes pour les entreprises, leurs équipes de ressources humaines et les organisateurs des formations pour que ceux-ci puissent développer des stratégies de développement de compétences pertinentes pour les managers internationaux.

5.6.2.2 Applications observées :

En plus de la contribution théorique, nous avons pour objectif de rédiger une liste de recommandation concernant les bonnes pratiques applicables dans les organisations afin de bien préparer à la gestion d'équipes multiculturelles (voir annexe).

Pour commencer, nous avons beaucoup mentionné les approches expérientielles lors de la présentation des résultats de notre recherche. Nous avons pu voir que ces dernières sont jugées très efficaces dans les méthodes de formation interculturelles. Ceci invite donc les organisations à favoriser les dispositifs pédagogiques accés sur la pratique.

Nos résultats suggèrent que ces méthodes permettent de développer des compétences clés comme l'empathie, l'adaptabilité ou la capacité à gérer des conflits qui sont essentielles à la gestion interculturelle.

En pratique, on donnerait comme conseil aux organisations d'intégrer systématiquement des ateliers pratiques et des simulations interculturelles dans leurs programmes de formation.

A la suite de cela, en identifiant les limites des formations existantes, celles-ci étaient jugées trop théoriques ou déconnectées de la réalité du terrain. Cette observation pourrait aider les responsables RH et formation à réviser les dispositifs existants. Comme actions concrètes, on leur recommandait de mettre en place des formats plus interactifs en complément des modules théoriques ainsi que de faire plus de

liens avec le contexte dans lequel ils vont être utilisés, cela permettra un ancrage des apprentissages dans la réalité du quotidien des gestionnaires.

De plus, l'étude des différences sectorielle en ce qui concerne la gestion interculturelle a souligné l'importance d'adapter les formations à des contextes spécifiques à chaque industrie. Les résultats obtenus pourraient servir de base dans la personnalisation des contenus pour chacun des secteurs étudiés.

Par exemple, se concentrer sur la gestion de conflits sociaux dans la presse ou développer les compétences de communication linguistique dans le secteur de l'aéronautique (recommandation basée sur nos observations seules, sans confirmations scientifiques). Le fait d'avoir une adaptation sectorielle pourrait accroître la pertinence et l'efficacité des programmes de formation.

Ensuite, les résultats démontrent l'importance des soft skills dans les pratiques managériales globales et pas uniquement sur la gestion de la diversité. En pratique, les entreprises devraient intégrer des modules de développement personnel et relationnel dans les programmes de leadership classiques.

Enfin, les tendances émergentes identifiées, comme les attentes des nouvelles générations ou le rôle des nouvelles technologies fournissent aux organisations des pistes concrètes pour envisager l'avenir. En ce qui concerne les applications pratiques, cela donne des pistes concrètes pour orienter les investissements des organisations vers des solutions innovantes et pour concevoir des programmes de formations qui répondent aux valeurs de diversité et de transparence attendues par les nouvelles générations.

Cela nous amène à la conclusion que notre recherche offre des leviers pratiques aux entreprises pour améliorer la préparation de leurs dirigeants : rendre les formations plus interactives et expérientielles, se concentrer sur le développement de softs skills, adapter le contenu aux secteurs et intégrer les innovations technologiques. On a ainsi pu transformer les constats empiriques en des outils opérationnels applicable dans un cadre professionnel (voir la liste de recommandation en Annexe B)

5.7 Recommandation pour la recherche future

Avant de conclure la recherche, nous souhaitons faire quelques recommandations pour la recherche future afin que nos résultats puissent être complétés et en mesure d'améliorer significativement les solutions aux enjeux de gestion interculturelle.

Cette recherche a permis de dégager des résultats riches mais elle met également en avant certaines zones d'ombre qui pourraient être investiguées avec dans les travaux futurs.

Nous avons établi une liste de questions toujours ouvertes même après l'analyse de nos résultats et la comparaison avec la littérature existante. Voici les questions persistantes :

- Comment les formations interculturelles influencent-elles la performance mesurable des organisations ? (Utilisation d'indicateurs financiers, de productivité et d'innovation)
- Comment les formations peuvent être adaptées pour répondre aux différences générationnelles, qui semblent jouer un rôle important dans les dynamiques interculturelles ?
- Comment évaluer l'efficacité à long terme des formations suivie par les dirigeants ?
- Quels sont les facteurs organisationnels qui encouragent ou freinent l'implémentation de programmes interculturels ?
- Quel est le poids de l'expérience migratoire personnelle face à la performance professionnelle dans le développement des compétences interculturelles ?

Ces questions n'ont pas pu trouver de réponses dans notre étude car elles ont été pour la plupart soulevées suite à l'analyse des résultats mais elles semblent essentielles pour comprendre l'ensemble des complexités de la gestion interculturelle. Ainsi, trouver des réponses est essentiel pour que la recherche académique soit en mesure de fournir des outils pertinents, précis et fiables dans leur processus de préparation des dirigeants à la gestion d'équipes multiculturelles.

En plus des questions qui restent en suspens, nous avons aussi pensé à des angles d'analyse complémentaires pour améliorer les solutions trouvées.

1. Étude quantitative : Pour compléter les données qualitatives de notre recherche, utiliser des enquêtes à grande échelle serait très intéressant pour pouvoir mesurer l'impact statistique des formations.
2. Analyse longitudinale : Il s'agit d'une étude qui vise à suivre l'évolution des compétences des dirigeants internationaux au fil du temps et après qu'ils aient suivi différents types de formation.
3. Comparaison internationale : Comparer les entreprises opérant dans des contextes culturels distincts pour en saisir les spécificités en fonction des différentes régions du monde.
4. Technologie éducative : Ici, on chercherait à examiner le rôle de l'IA ou de la réalité virtuelle dans le développement de compétences interculturelles afin d'en évaluer l'efficacité et de pouvoir encourager ou non leur utilisation dans les formations.

En somme, avec l'analyse de nos résultats, nous avons démontré que la formation à la gestion de la diversité représente un enjeu stratégique mais que son impact concret reste encore à approfondir. Des recherches futures qui utiliseraient des méthodologies complémentaires et qui intégrerait d'autres dimensions de la diversité pourraient donc enrichir et compléter les apports de cette étude.

CONCLUSION

Nous disposons maintenant de tous les éléments nous permettant de conclure sur les apports de cette étude. Nous avons pour objectif de départ de mettre en avant le rôle des organisations dans la préparation de leurs dirigeants à la gestion des équipes multiculturelles tout en identifiant les bonnes pratiques à intégrer dans le processus de formation. L'analyse qualitative des 6 entretiens que nous avons menés nous ont permis de faire plusieurs constats qui ont structuré la discussion de ce chapitre.

Tout d'abord, nous avons pu faire le constat que les formations interculturelles existantes sont à ce jour inégalement développées et souvent limitées à de la sensibilisation ponctuelle sans être de véritables formations. Leur efficacité repose en grande partie sur les expériences vécues par les gestionnaires concernés ce qui renforce la place centrale des approches expérientielles et hybrides dans l'apprentissage. Ensuite, notre étude a aussi révélé des différences sectorielles significatives ce qui rend indispensable la personnalisation des formations au contexte dans lequel elles vont être utilisées. Sur le plan du leadership, les compétences clés se développent grâce à des formations pratiques et immersives, elles favorisent une meilleure communication, sens de l'empathie et gestion des conflits. Enfin, les tendances émergentes, qu'elles concernent l'harmonisation des pratiques internationales, le développement de nouvelles technologies ou les attentes des nouvelles générations, ouvrent des perspectives qui invitent à repenser les modes de formation des dirigeants dans un monde en constant changement.

Ces constats montrent que les approches théoriques ne sont plus suffisantes pour une préparation des dirigeants à la gestion d'équipes multiculturelles. Cette préparation doit s'appuyer sur des dispositifs intégrés, interactif et adaptés au contexte de chacun afin d'être capable de répondre aux réalités organisationnelles et aux défis de la mondialisation.

Concernant le plan académique, notre travail apporte sa contribution à la recherche en gestion interculturelle. Il nous permet de confirmer l'importance des soft skills comme levier de performance en élargissant le concept de diversité à des dimensions cognitives et générationnelles et en soulignant les décalages persistants entre les recommandations théoriques et leur mise en œuvre dans les organisations. Par ailleurs, sur le plan pratique, il nous a permis de développer un guide de bonnes pratiques qui permettrait d'accompagner les entreprises dans la structuration de leurs programmes de formation et dans l'adaptation de leurs pratiques managériales.

En somme, nous dirions que cette recherche met en lumière la nécessité de penser le management interculturel comme un pilier central du leadership contemporain et plus seulement comme une compétence spécialisée utile au bon déroulement des opérations. Elle ouvre aussi la voie à de futures études qui pourraient venir compléter les résultats observés en combinant les approches qualitatives et quantitatives, les connaissances précises en la matière permettraient de renforcer la capacité des organisations à tirer parti de la diversité en la transformant en véritable moteur de performance et d'innovation.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Partie 1 : Parcours, contexte et expérience personnelle

- 1) Pouvez-vous nous présenter votre parcours scolaire et professionnel jusqu'à aujourd'hui ?
- 2) Estimez-vous que la ou les équipes de travail avec lesquelles vous travaillez sont diversifiées?
- 3) Pensez-vous que cela a un quelconque impact sur votre management ? Si oui, de quelle façon?
- 4) Avant d'arriver à votre poste actuel, avez-vous reçu une formation en lien avec le management interculturel ?

Partie 2 : Gestion interculturelle et équipes virtuelles

- 1) Le travail à distance représente-t-il une réalité de votre poste ? Si oui, pouvez-vous nous citer les raisons principales qui le rendent indispensable ? (si non, passer à la section suivante)
- 2) Selon vous, est-ce un outil efficace pour travailler dans un contexte interculturel ? Pourquoi ?
- 3) D'après votre expérience, quelles sont les compétences nécessaires à détenir pour pouvoir manager une équipe à distance de manière efficace?
- 4) A votre avis, quel est l'impact que va avoir ce mode de travail sur les relations entre les membres de l'équipe?
 - a) Si cet impact est négatif ou limitant, comment ce point pourrait-il être amélioré?
(Question à poser uniquement en cas de réponse présentant des éléments négatifs)

Partie 3 : Compétences interculturelles et cohésion d'équipe

- 1) Comment définiriez-vous la compétence interculturelle ?
- 2) Pourriez-vous citer un lien entre cette compétence et la cohésion au sein d'une équipe de travail multiculturelle ?
- 3) Quelles pratiques pourraient selon-vous être utilisées pour favoriser au mieux l'intégration des nouveaux membres dans ces équipes ?

Partie 4 : Adaptation des modes de gestion

- 1) Selon-vous, l'adaptation est-elle une compétence nécessaire pour les leaders d'équipes issues de la diversité culturelle? Pourquoi ?
- 2) Pouvez-vous nous donner un exemple d'adaptation dont vous avez dû faire preuve au cours d'une de vos expériences professionnelles ?
- 3) Estimez-vous qu'au cours de votre formation vous avez été préparé à faire preuve d'adaptation?
 - a) Citez un exemple
 - b) Y-a-t-il des éléments qui auraient pu mieux vous y préparer (question optionnelle à poser en fonction de la réponse donnée à la question 3)

Partie 5: Témoignages, suggestions et idées

- 1) D'après les études publiées, nous avons vu que les programmes de mentorat peuvent représenter un bon mode d'amélioration des pratiques de gestion en contexte interculturel

- a) Qu'en pensez-vous ? Avez-vous déjà pu participer à ce type de programme?
 - b) Si oui, pouvez-vous nous donner un témoignage ?
- 2) Nous avons également étudié les programmes d'internationalisation (participation à un projet spécifique avec des protagonistes issus de culture différentes)
- a) Pensez-vous que cela représente une méthode efficace pour développer la compétence internationale des dirigeants ?
 - b) En avez-vous déjà fait l'expérience ?
 - i) Si oui, pouvez-vous nous raconter votre expérience ?
 - ii) Si non, seriez-vous intéressé à participer à ce genre de programme ?
- 3) En dehors des méthodes que nous avons évoquées au cours de l'entretien, pensez-vous à d'autres outils qui pourraient être intégrés à la formation des leaders d'équipes internationales ?
- 4) Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

ANNEXE B

LISTE DE RECOMMANDATION : LES BONNE PRATIQUE DE PRÉPARATION DES DIRIGEANTS À LA GESTION D'ÉQUIPES MULTICULTURELLES

1. Structurer et démocratiser la formation

- Rendre la formation accessible à tous les gestionnaires et ne pas se limiter aux postes uniquement liés à la gestion de la diversité
- Intégrer la diversité culturelle dans les programme managériaux généraux
- Établir des programmes continus pour remplacer les interventions ponctuelles

2. Favoriser l'apprentissage expérientiel

- Concevoir des mises en situations réalistes (jeux de rôle, simulations interculturelles, études de cas)
- Encourager le mentorat comme outil de transmission tacite
- Offrir des expériences immersives (stages à l'international, collaborations interculturelles)

3. Adapter le contenu aux contextes

- Personnaliser les formations en fonction du secteur d'activité
- Concevoir des modules qui répondent aux réalités propres à chaque organisation

4. Développer les compétences clés

- Se concentrer sur les compétences relationnelles universelles :
- Empathie : Se mettre à la place de l'autre

- Adaptabilité : Ajuster son comportement au contexte
- Communication interculturelle : clarifier et contextualiser les messages
- Médiation : Prévention et résolution de conflits
- Intégrer ces compétences dans tous les parcours de formation en leadership

5. Anticiper les évolutions futures

- Exploiter les nouvelles technologies (réalité virtuelle, intelligence artificielle, e-learning interactif) pour enrichir les formations
- S'aligner avec les standards internationaux en matière de diversité et d'inclusion
- Prendre en considération les attentes des nouvelles générations en privilégiant les formations inclusives, transparentes et participatives

b. Nuage de mots impact de la formation

Figure 4.3 Nuage de mots impact de la formation



c. Nuage de mots tendances et évolutions

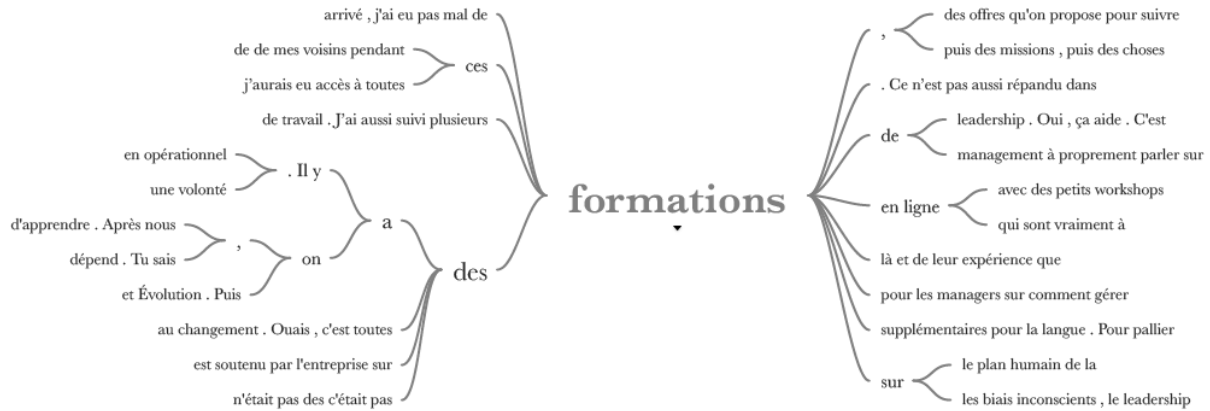
Figure 4.4 Nuage de mots tendances et évolutions



2. Les synapsies

a. Formation 1

Figure 4.6 Synapsie formation 1



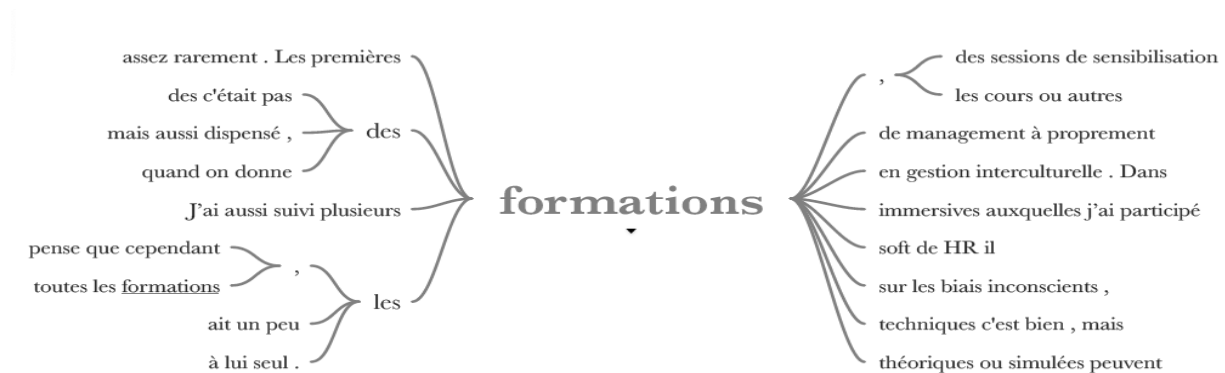
b. Mentors

Figure 4.7 Synapsie mentors



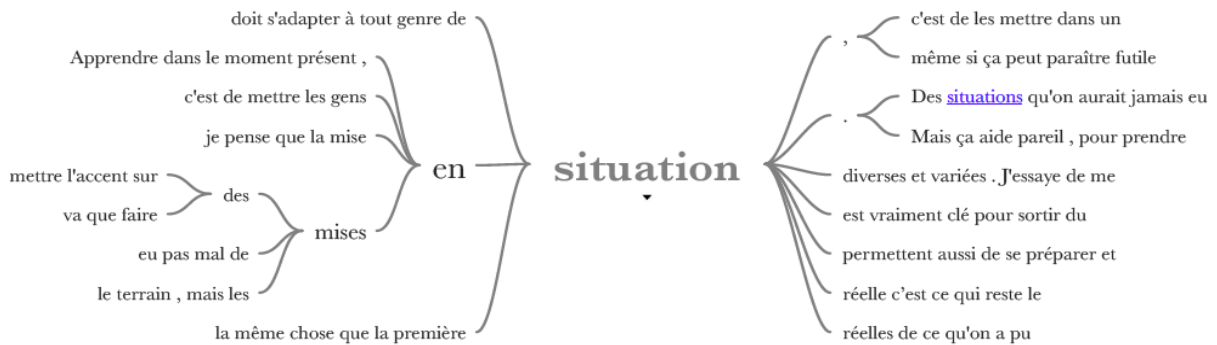
c. Formation 2

Figure 4.8 Synapsie formation 2



d. Situation

Figure 4.9 Synapsie situations



e. Expérience

Figure 4.10 Synapsie expérience



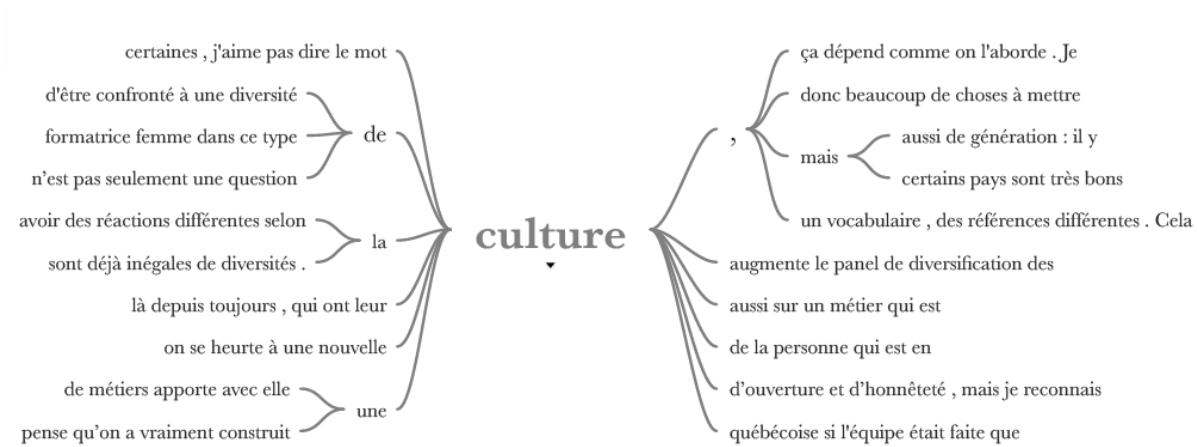
f. Communication

Figure 4.11 Synapsie communication



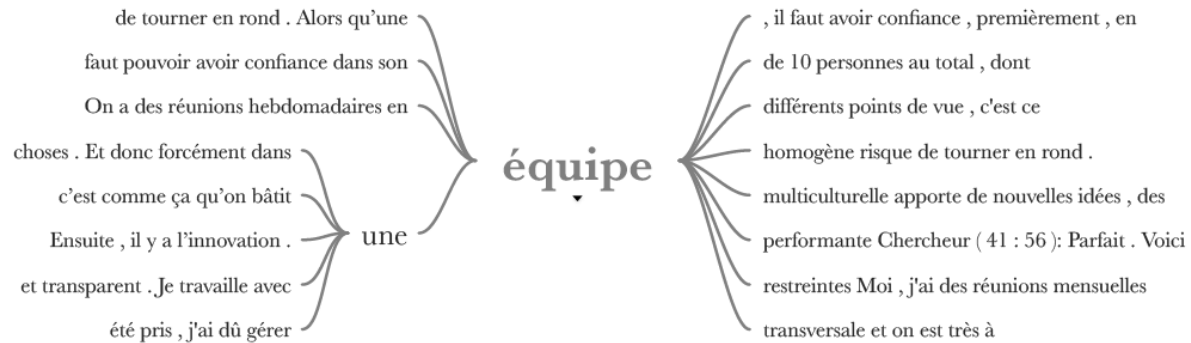
g. Culture

Figure 4.12 Synapsie culture



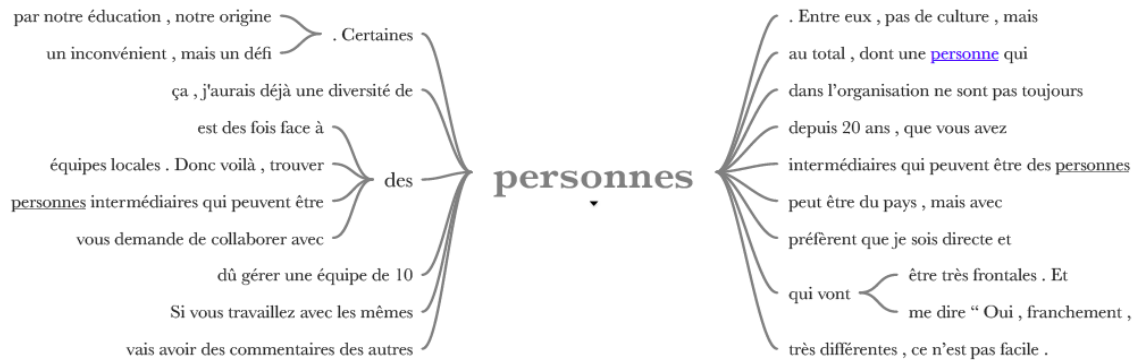
h. Équipe

Figure 4.13 Synapsie équipe



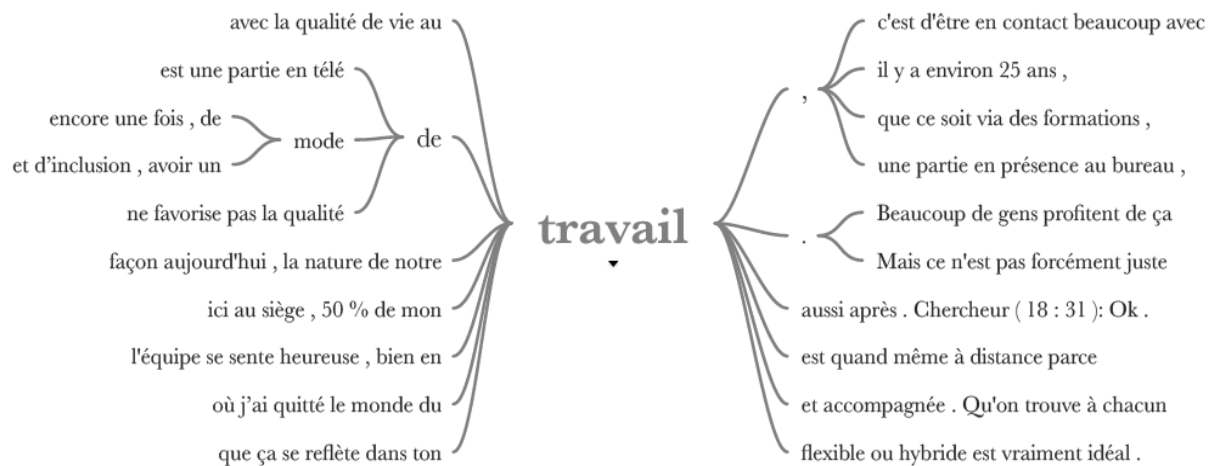
i. Personnes

Figure 4.14 Synapsie personnes



j. Travail

Figure 4.15 Synapsie travail



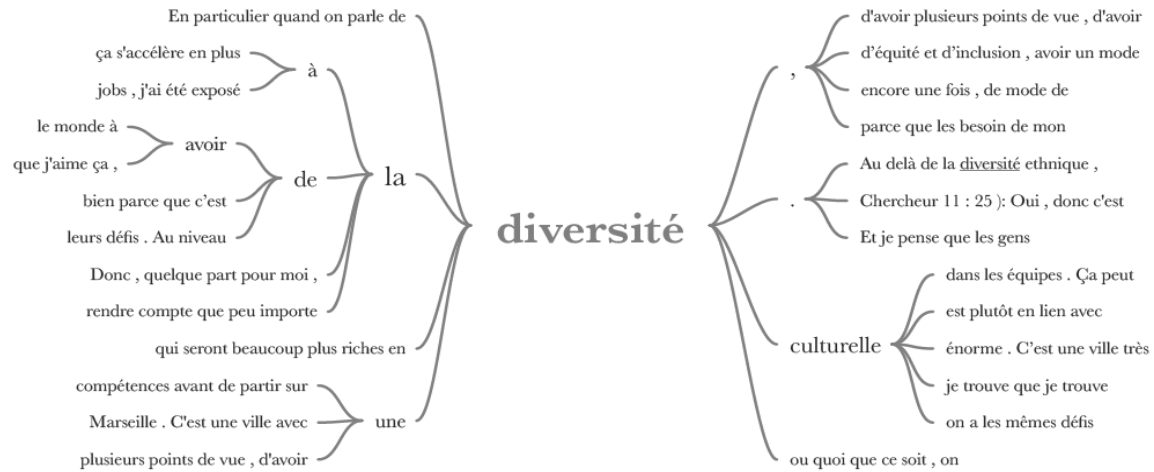
k. Génération

Figure 4.16 Synapsie génération



I. Diversité

Figure 4.17 Synapsie diversité



m. Fonctionnement

Figure 4.18 Synapsie fonctionnement



RÉFÉRENCES

Adler, N.J. and Gundersen, A. (2008) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Mason, OH, 398. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2547488>.

Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Atwater, Leanne E., et Joan F. Brett. « Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, n° 3, 2005, p. 532-48. APA PsycNet, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.003>.

Avolio, Bruce J., et William L. Gardner. « Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership ». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, juin 2005, p. 315-38. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

Barak, M. (2017). *Managing Diversity toward a Globally Inclusive Workplace (4th ed.)*. London SAGE Publications Ltd. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3035311>.

Barbosa, Belem, et al. « Learning How to Work in Multicultural Teams: Students' Insights on Internationalization-at-Home Activities ». *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, vol. 13, n° 2, décembre 2019, p. 205-19. [interpersona.psychopen.eu, https://doi.org/10.5964/ijpr.v13i2.378](https://doi.org/10.5964/ijpr.v13i2.378).

Bass, Bernard M., et Bruce J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE, 1994.

Bégin, Lucie, et Antoine Vénard. « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers: » *Management & Avenir*, N° 62, n° 4, août 2013, p. 32-51. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/mav.062.0032>.

Bird, Allan, et Mark E. Mendenhall. « From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation ». *Journal of World Business*, The World of Global Business 1965-2015, vol. 51, n° 1, janvier 2016, p. 115-26. *ScienceDirect*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>.

Caligiuri, Paula M. *Cultural Agility: Building a Pipeline of Successful Global Professionals*. 1st ed (Online-Ausg.), Jossey-Bass, 2012. Jossey-Bass Business and Management Series.

Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493–511. <https://doi.org/10.2307/3069366>

Chevrier, Sylvie. *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*. Presses de l'Université Laval, 2012.

Chevrier, Sylvie. Le management interculturel. octobre 2019. shs.cairn.info, <https://doi.org/10.3917/puf.chevr.2019.01>.

Chua, Shireen Wei Yuin, et al. « Making Sense of Cultural Diversity's Complexity : Addressing an Emerging Challenge for Leadership ». *International Journal of Cross Cultural Management*, International journal of cross cultural management. - London : Sage, ISSN 1741-2838, ZDB-ID 2053516-8. - Vol. 23.2023, 3, p. 635-659, vol. 23, n° 3, 2023, p. 635.

Cox, Taylor. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers, 1994.

Deardorff, Darla K., éditeur. *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Sage, 2009.

Dupuis, Jean-Pierre. « New Approaches in Cross-Cultural Management Research: The Importance of Context and Meaning in the Perception of Management Styles ». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 1, avril 2014, p. 67-84. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/1470595813501476>.

Dupuis, Jean-Pierre. Coopérer dans les entreprises multiculturelles: le cas d'entreprises montréalaises. JFD éditions, 2013.

Fitzsimmons, Stacey R. « Multicultural Employees: A Framework for Understanding How They Contribute to Organizations ». *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 4, octobre 2013, p. 525-49. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0234>.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>

Gioia, Dennis A., et al. « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology ». *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, janvier 2013, p. 15-31. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

Gudykunst, William B. *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. SAGE, 2004.

Gunz, Hugh P., et Maury Peiperl. *Handbook of Career Studies*. SAGE Publications, 2007.

Hall, Edward T. *Beyond Culture*. Knopf Doubleday Publishing Group, 1976.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Hampden-Turner, Charles M., et Fons Trompenaars. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Yale University Press, 2008. *Google Books*.

Harzing, A.-W., & Pinnington, A. H. (Eds.). (2011). *International human resource management*. London: Sage.

Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE, 1984.

Javidan, Mansour, et al. « In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE ». *The Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n° 1, 2006, p. 67-90. *APA PsycNet*, <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873410>.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763. <https://doi.org/10.2307/2667054>

Jimenez, Alfredo, et al. « Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams ». *Journal of International Management*, Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams, vol. 23, n° 4, décembre 2017, p. 341-49. *ScienceDirect*, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>.

Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525–543. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>

Karjalainen, Helena. « Cultural Identity and Its Impact on Today's Multicultural Organizations ». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 20, n° 2, août 2020, p. 249-62. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/1470595820944207>.

Kugler, M. (2006). Spillovers from foreign direct investment: Within or between industries? *Journal of Development Economics*, 80(2), 444-477. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2005.03.002>

Laurent, André. « The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management ». *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, n°s 1-2, mars 1983, p. 75-96. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656359>.

Lincoln, Yvonna S., et Egon G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. SAGE, 1985.

Matveev, Alexei V., et Paul E. Nelson. « Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers ». *International Journal of Cross Cultural*

Management, vol. 4, n° 2, août 2004, p. 253-70. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/1470595804044752>.

Mayrhofer, Ulrike. « Chapitre 3. Les différences culturelles selon l'approche qualitative de « l'école française » ». Référence *Management*, 2017, p. 73-101. shs.cairn.info, <https://shs.cairn.info/management-interculturel--9782311403923-page-73>.

Maznevski, Martha L., et Joseph J. Distefano. « Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders through Membership on Global Teams ». *Human Resource Management*, vol. 39, n°s 2-3, 2000, p. 195-208. DOI.org (Crossref), [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200022/23\)39:2/3<195::AID-HRM9>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3<195::AID-HRM9>3.0.CO;2-I).

Miles, Matthew B., et A. Michael Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd ed. Sage Publications, Inc, 1994.

Mucchielli, Alex. *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France, 1991.

Ng, Eddy S., et Greg J. Sears. « Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices ». *Journal of Business Ethics*, vol. 164, n° 3, 2020, p. 437-50. APA PsycNet, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>.

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511–526. <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr511>

Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), 1229–1253. <https://doi.org/10.1177/0018726711413620>

Page, Scott E. *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton University Press, 2019.

Regnér, P., & Padrón-Hernández, I. (2024). Research: How should multinational firms navigate local rules? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/09/research-how-should-multinational-firms-navigate-local-rules>

Rodrigues, Ivete, et Roberto Sbragia. « The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: A Study of Brazilian Multinationals ». *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 8, 2013, p. 7-8. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300004>.

Stahl, Günter K., et Martha L. Maznevski. « Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Retrospective of Research on Multicultural Work Groups and an Agenda for Future Research ». *Journal of International Business Studies*, vol. 52, n° 1, février 2021, p. 4-22. Springer Link, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>.

Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.68>

Teixeira, Ana Christina Celano, et al. « Transnational Companies and Multiculturalism: Challenges for Analysis Models in International Management ». *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, vol. 9, n° 2, juin 2015, p. 84-95. *periodicos.uff.br*, <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i2.11214>.

Tenzer, Helene, et al. « The Impact of Language Barriers on Trust Formation in Multinational Teams ». *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 5, juin 2014, p. 508-35. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.64>.

Wrede, Michaela, et Tobias Dauth. « A Temporal Perspective on the Relationship between Top Management Team Internationalization and Firms' Innovativeness ». *Managerial and Decision Economics*, vol. 41, n° 4, juin 2020, p. 542-61. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1002/mde.3119>.

Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, 2017.

Yousef, Katul. « Exploring the Impact of Cultural Diversity in Global Projects: A Comparative Analysis of Virtual and Face-to-Face Teamwork ». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 24, n° 2, août 2024, p. 411-30. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/14705958241253754>.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

Zimmermann, Kristin. *Intercultural Competence as a Success Factor of Virtual Multicultural Teams : A Case Study on the Team Effectiveness of Global HR Teams*. 2010. [jyx.jyu.fi, https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24874](https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24874).