

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

GESTION COMMUNAUTAIRE EN TOURISME : LES DÉFIS D'ADAPTATION
LOCALE ET INTERCULTURELLE DANS LE CAS DU TOURISME
D'EXPÉDITION

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
LEILA EBRAHIMI

FÉVRIER 2013

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.01-2006). 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 souhaiterais avant toute chose remercier les personnes sans qui cette étude n'aurait pas été possible. Je remercie mon directeur de recherche, Alain A. Grenier, professeur à l'Université de Québec à Montréal, pour son aide précieuse et éclairante sur la recherche scientifique que je suis encore loin de maîtriser.

Je tiens également à remercier les personnes interviewées pour leur généreuse disponibilité et leur intérêt pour cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	I
TABLE DES MATIÈRES	II
LISTE DES ILLUSTRATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
RÉSUMÉ	VI
1. INTRODUCTION	1
1.1 L'histoire du tourisme d'expédition dans le monde.....	3
1.2 Méthodologie	10
2. DES SOCIÉTÉS ET DES CULTURES	13
2.1 La définition de la culture et ses couches.....	15
2.2 La culture touristique et la communication interculturelle	22
2.3 L'expédition de montagne: de la perception de loisir à la motivation	30
2.4 L'influence de l'économie sur la fréquentation touristique	33
3. GESTION INTERCULTURELLE	35
3.1 Les dimensions culturelles et le contexte multiculturel de travail	36
3.2 Un milieu de travail multiculturel: des avantages et des inconvénients	51
3.3 La culture d'entreprise	57
3.3.1 La gestion des différents types de culture d'entreprise	59
3.3.2 Changement de la culture et les risques d'adaptation	63
4. GESTION INTERCULTURELLE TOURISTIQUE.....	67
4.1 Des opportunités et des obstacles dans un produit touristique multiculturel	68

4.2 La gestion touristique communautaire	71
5. ÉTUDE DE CAS	74
5.1 La mise en tourisme du Népal et l'intégration touristique des Sherpas	74
5.2 Les propriétés culturelles	77
5.2.1 Les valeurs	77
5.2.2 Des dimensions culturelles.....	81
5.2.3 Des erreurs de communication et la perception des montagnards	82
5.3 Situation actuelle du tourisme d'expédition dans l'Himalaya: des points forts et des points faibles	87
5.4. La gestion communautaire	90
6. CONCLUSION.....	93
ANNEXE 1 LE FORMULAIRE D'ENTREVUE	96
BIBLIOGRAPHIE	99

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1: Les couches de la culture.....	18
Illustration 2: La vision spirituelle du monde	21
Illustration 3: L'influence sur l'environnement culturel et sur la conscience du visiteur selon le type touristique	28
Illustration 4: les territoires privés et partagés	46
Illustration 5: <i>The danger zone: the specific-diffuse encounter</i>	47
Illustration 6: Les outils de communication dans les sociétés de contexte supérieur et de contexte inférieur.....	49
Illustration 7: Les points de blocage en milieu de travail multiculturel.....	56
Illustration 8: L'organisation, l'environnement et l'employé	65
Illustration 9: Le lien entre la culture dominante et les sous-cultures.....	66
Illustration 10: La perception de la montagne par les montagnards tibétains.....	78
Illustration 11: L'échelle hiérarchique du travail des Sherpas.....	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Méthodologie de recherche	10
Tableau 2: Différences principales entre la nature des convictions spirituelles orientales et occidentales.....	20
Tableau 3: Dimensions culturelles dans le monde traditionnel et moderne.....	37
Tableau 4: Avantages et inconvénients d'un milieu de travail multiculturel.....	51
Tableau 5- Attentes touristiques perçues par les Sherpas	83
Tableau 6 Changements observés par les participants à l'étude sur l'expérience d'expédition en montagne	87

RÉSUMÉ

Le tourisme d'expédition dans la région de l'Himalaya est devenu une activité majeure dans le tourisme international. La croissance de cette industrie a des conséquences socio-culturelles sérieuses pour la société hôte. Comme la population de cette région possède une culture originale et fragile, les impacts générés sur la destination par le biais du tourisme d'expédition nécessitent de réexaminer les impacts socio-culturels afin de reformuler les stratégies de gestion actuelles. La gestion communautaire aux mains des populations locales doit permettre une amélioration de leurs conditions de vie tout en limitant les impacts culturels qui surviennent dans le cadre d'une communication interculturelle.

Mots clés: tourisme d'expédition, communauté locale, communication interculturelle, Orient, Occident, gestion communautaire.

1. INTRODUCTION

Le touriste d'expédition, qui désire dépasser l'altitude de 8 000 mètres en Himalaya, doit se préparer pour un séjour de quelques mois. Un groupe d'expédition de dix personnes (les expéditionnistes) aura besoin d'environ cent porteurs afin de pourvoir au transport des équipements d'escalade, de la nourriture et des bagages vers les différents camps qui mènent vers le sommet. Ces accompagnateurs appelés « Sherpas » jouent un rôle central dans la réalisation des expéditions et dans la conquête du but fixé pour ce voyage (Johnston et Edwards, 1994: 462).

Les Sherpas constituent une ethnie originaire du Tibet, de la région nord-est du Népal. Le nom s'utilise aujourd'hui pour désigner tous les gens qui travaillent au service des touristes dans les hautes montagnes de l'Himalaya, comme porteurs, serviteurs et cuisiniers. Les Sherpas sont issus de tribus qui ont immigré il y a 450 ans, de la région de Khams située à l'est du Tibet en parcourant presque 2 000 km pour arriver dans leur milieu actuel au nord-ouest de Namché Bazar dans les grandes montagnes de l'Himalaya (Ortner, 1978: 10). Avant l'arrivée du tourisme d'expédition, l'économie des Sherpas s'appuyait sur un système mixte d'agriculture et d'élevage des yacks (Ortner, 1978: 14). Ortner (1978: 22) souligne le caractère exogame patrilinéaire des Sherpas à l'origine des liens forts à l'intérieur des tribus. Cette structure sociale s'accompagne d'une spiritualité issue du bouddhisme et de l'hindouisme.

La première ascension de l'Everest en 1953, à laquelle participait le Sherpa Tensing Norgay aux côtés de l'alpiniste néozélandais Edmond Hilary, ouvre un nouvel intérêt dans le monde occidental (Miller, 1965: 247). Le développement du tourisme, dans les années 1960, ainsi que la médiatisation de la conquête des grands sommets sont considérés comme une ouverture auprès d'une certaine clientèle de touristes d'aventure pour suivre les pas des grands alpinistes et pour participer ainsi aux

nouvelles conquêtes. Des voyages explorateurs en pleine croissance permettent au marché touristique de trouver sa place dans ces endroits isolés. Les territoires isolés et montagneux de l'Himalaya commencent alors à attirer l'attention et la curiosité des Occidentaux (Miller, 1965: 247). Parallèlement au développement de l'intérêt touristique, le métier de porteur, comme habitude de vie des Sherpas, prend une importance internationale.

En 1949, Thomas Cook, de Grande-Bretagne, organise un premier tour en Himalaya pour les Occidentaux. Il faut cependant attendre les années 1960 pour voir les Sherpas s'intégrer au marché du tourisme avec l'aide de guides étrangers et la création d'agences de trekking (Nepal, 2000: 663). L'accroissement des flux touristiques est depuis remarquable: le nombre de visiteurs est passé de 6 000 en 1962 à environ 500 000 en 2001 (Ministry of Culture, Tourism and Civil Aviation, 2001, cité dans Thapa, 2004: 118). En raison de l'absence des infrastructures de transport, les premiers voyages étaient plutôt organisés autour de Katmandou, pour y faire du trekking. Le flux touristique n'a pas toujours été croissant: il a baissé pendant les années 1990, en raison de l'instabilité politique et du terrorisme dans la région (Thapa, 2004: 118). Ainsi, la stabilité du tourisme d'expédition de l'Himalaya et l'intégration du peuple local comme participant à la gestion du tourisme d'expédition prennent encore plus de temps.

En dépit des fluctuations dans le nombre de touristes d'expédition, l'augmentation de la fréquentation touristique et surtout des alpinistes au Népal, depuis les quatre dernières décennies, affecte le contexte de travail de ces montagnards, stabilisés autour du métier d'accompagnateur permanent des touristes. « [O]riginally, Sherpas who needed income and did not mind the servile nature of carrying loads obtained jobs as porters and guides for foreign (predominantly British) mountaineers leaving for Himalayan expeditions in North India », explique Miller (1965: 245-246). Depuis, l'importance de cette fonction d'accompagnateur a pris un tout autre essor. En 1987, la plupart des revenus des familles de montagnards étaient désormais basés

directement ou indirectement sur l'industrie du tourisme. « In total, 80% of the 141 village households and 92% of the urban Sherpa households from Khumbu earned income from tourism work », affirme Adams (1992: 537). Ainsi, « l'économie » des Sherpas est devenue dépendante du tourisme et des touristes.

Les Sherpas et les expéditionnistes ont ainsi des motivations différentes. Ils vont cependant devoir cohabiter de façon temporaire. Au cours d'un séjour en Himalaya effectué en 2009, l'auteur de cette étude a constaté par ses observations directes que la satisfaction des touristes a tendance à s'orienter autour de l'atteinte du sommet tandis que les Sherpas trouvent la leur dans l'opportunité d'augmenter leurs revenus. Les contacts entre ces deux groupes sociaux différents se limitent à quelques dialogues sur le transport des bagages et les travaux de camps. Cependant, il arrive parfois que les touristes souhaitent s'approcher des Sherpas afin de se familiariser et de découvrir leur culture, leur coutume et leur mode de vie. De temps en temps, les Sherpas entrent aussi en concurrence avec les touristes occidentaux pour conquérir le sommet et profiter des expériences occidentales pour améliorer leurs compétences de l'escalade. Les Sherpas les plus actifs et motivés parmi ceux rencontrés considèrent les Occidentaux comme des modèles pour la constitution d'une société plus épanouie sur le plan économique et plus évoluée sur le plan social.

1.1 L'histoire du tourisme d'expédition dans le monde

Les changements et le développement socio-économique, politique et technologique après la Deuxième Guerre mondiale favorisent le développement d'un tourisme de masse en Occident. Poon (1993: 4) identifie le début du transport commercial aérien (1958) comme le point de départ de ce tourisme. En outre, l'apparition du concept de « congés payés » (1936, en France) dans les pays occidentaux favorise l'accès au voyage international pour les travailleurs des pays du nord (Réau et Cousin, 2009: 32). Avec un demi-siècle de tourisme « industriel », le tourisme s'ajoute aux activités

humaines contribuant largement aux pollutions de l'environnement du monde comme les pluies acides et la destruction de la couche d'ozone. Ces impacts autour de l'environnement et des milieux naturels ne ralentissent pas le flux de la fréquentation touristique. Ils aboutissent néanmoins à quelques changements du comportement touristique et à l'émergence du tourisme alternatif, notamment dans l'interaction du visiteur avec la nature et la culture. Poon (1993: 9) y voit l'étape de transition du tourisme conventionnel vers le « nouveau tourisme ». Poon (1993: 9-10) caractérise ces touristes comme « more experienced, more "green", more flexible, more independent, more quality conscious and "harder to please" than ever before ». Ce nouveau tourisme cherche aussi à se présenter hors des routines de la société urbaine. Swarbrooke (2003: 59) affirme que « [o]ne of the key characteristics of new tourists is their need to escape from everyday routines in a bid to achieve some form of fulfilment ». Le modèle socio-culturel du touriste de Jafari (1987: 152) explique qu'il existe une culture touristique qui est caractérisée par une recherche d'émancipation; « Here the individual is emancipated from the ordinary bounds into the unbounded realm of the nonordinary ». En cherchant à s'éloigner des normes de la vie ordinaire (et de l'urbanité), ce nouveau touriste alternatif opte pour des destinations et des activités hors du commun, ce qu'il obtient plus facilement via le tourisme d'aventure et, ultimement pour certains, le tourisme d'expédition.

Le tourisme d'aventure implique un degré de danger, des situations incertaines et, temporairement, une vie hors du commun. Cater (2000 dans Swarbrooke, 2003: 15) affirme que le tourisme d'aventure est fondamentalement une activité participante: « being, doing, touching and seeing, rather than just seeing ». Pour Smith (1989: 11-12), le tourisme qui a pour but d'explorer et d'acquérir de nouvelles connaissances est « [...] almost akin to anthropologists living as active participant-observers among "their" people ». Le tourisme d'expédition dépasse les caractéristiques du tourisme d'aventure dans le sens où la nature du séjour, davantage exigeante sur le plan physique et psychologique, amène le participant à être plus en interaction avec le

milieu ce qui entraîne des effets plus stimulants. Naturellement, le tourisme d'expédition, qui se définit par un niveau plus élevé en risque et en engagement par rapport au tourisme d'aventure, est largement en contact avec les autres cultures et les destinations hors de l'ordinaire (Muller et O'cass, 2000: 299). Cela nécessite donc un degré de préparation, d'expérience, de maîtrise de soi et des situations extrêmes (Swarbrooke, 2003: 21). Ce tourisme très actif dans la manière d'appréhender l'environnement peut influencer le milieu visité et permet d'entretenir un contact plus direct avec les locaux (Johnston et Edwards, 1994: 469).

Selon ces approches, et grâce à son caractère participant, le tourisme d'expédition ainsi que le tourisme d'aventure favorisent une relation plus consciente de l'environnement culturel et naturel. En outre, tout comme les autres types de voyage, le tourisme d'expédition peut aussi entraîner des changements négatifs sur la société, l'économie et l'environnement naturel et culturel de la destination visitée, s'il n'est pas suffisamment encadré.

Du point de vue anthropologique, pendant les années 1970 et 1980, l'apparition du tourisme de masse a eu une influence importante sur les éléments culturels comme les coutumes et le mode de vie des sociétés réceptives dans le monde (Onghena, 2003: 1). En conséquence, le voyage des Occidentaux vers des territoires pauvres tente de mettre en contraste les sociétés sur deux pôles différents. Les touristes des pays occidentaux cherchent à avoir une expérience nouvelle et exotique pendant leur voyage. De l'autre côté, les hôtes dans les pays du sud comme en Asie avec une culture riche d'une longue histoire, ont tendance à relier l'expérience de voyage à la dimension culturelle (Richter, 1992: 36). La relation interculturelle des différentes sociétés du monde influe sur l'évolution de la culture et le développement des sociétés. Smith (1989: 9) affirme que « [t]ourism can be a bridge to an appreciation of cultural relativity and international understandig. »

Cependant, un contexte multiculturel entraîne des écarts venus des différences. Les éléments qui produisent ces écarts sont les différentes langues, les valeurs culturelles, et les différents degrés de développement économique et politique (Murphy, 1985: 117) qui séparent visiteurs et visités. Selon Kadt (1979: 65) dans un environnement multiculturel, les sociétés plus fermées ou plus isolées du monde sont plus influencées par des valeurs et des comportements. Elles désirent ressembler aux touristes dont la modernité les rend remarquables. Ces contacts peuvent provoquer des modifications à leurs idéologies et à leurs modes de vie. Tous ces changements font partie d'une évolution culturelle qui comporte aussi les croyances (spiritualité) et les traditions (culture) du territoire.

Un autre élément qui influence ces écarts est la distance entre l'état mental du touriste et celui des hôtes locaux au moment de l'expédition. Les gens qui travaillent comme Sherpas commencent souvent très tôt à pratiquer ce métier à haut risque, parfois dès l'âge de treize ans. Les difficultés physiques du travail, la nécessité d'être en parfaite forme physique et la fréquence des accidents de montagne, parfois mortels, ont rendu le métier de Sherpas parmi les plus risqués du monde (Sacareau, 2003:154). Ainsi, pendant une expédition, le Sherpa vit une très grande responsabilité envers son travail et ses clients. D'autre part, le touriste occidental, qui vient d'un monde moderne, cherche une expérience exotique en voyageant vers les régions isolées du monde. Il désire s'éloigner des routines de sa vie quotidienne.

Un autre écart vient des différentes croyances, entre le monde polythéiste de l'Orient et le monde monothéiste de l'Occident, qui entraîne deux visions différentes de la nature. Dans la croyance des sociétés montagnardes traditionnelles, les concepts de la nature, de la société et de la religion sont les facteurs qui fonctionnent parallèlement tandis que la laïcisation progressive des visiteurs occidentaux introduit des changements dans le rapport des montagnards à la montagne et leurs perceptions face aux ressources naturelles (Sacareau, 2003). Sacareau (2003: 145) ajoute que « [I] es sociétés himalayennes sont parmi celles où s'exprime le mieux la symbolique de

l'espace structuré par la montagne. La vision du monde et du cosmos des Sherpas se trouve reproduite à toutes les échelles, et des correspondances incessantes s'établissent entre les représentations religieuses, l'organisation de l'espace social et de la nature, formant un tout cohérent, où l'espace du corps humain, celui de la maison, de la ville, ou du territoire villageois, de la vallée ou du pays sont construits en mondes emboîtés.» La société tibétaine hindoue, remaniée ensuite par le bouddhisme, mêlée à des traditions autochtones plus anciennes, forme une partie de la culture des montagnards de l'Himalaya. Pour eux, la montagne représente une échelle de valeurs qui va du pur à l'impur, de la divinité en haut à l'humanité en bas et les montagnards sont comme les intermédiaires qui vivent en communication régulière avec les dieux et les humains (Sacareau, 2003: 146).

La communauté hôte a le désir de surveiller elle-même le processus de développement du tourisme sur le territoire qui lui appartient. Les possibilités de gérer le tourisme, ainsi que le partenariat avec les autres acteurs de gestion, sont avantageuses pour la société réceptrice. La stabilisation économique qui en résulte se traduit par l'augmentation des offres d'emplois qui entraîne en conséquence une amélioration du standard de vie des locaux (Iankova, 2006: 77). Une des premières activités touristiques des montagnards du Népal consiste en leur intégration dans les activités de conservation de l'environnement touristique. En 1986 avec la création du Parc national d'Annapurna, la population locale a contribué à investir au développement d'un contexte communautaire dans la gestion touristique de la région (Mehta et Heinen, 2001: 165-166). De conservation de l'environnement à la gestion touristique, il faut attendre encore quelques développements en théorie ainsi qu'en pratique.

Ce contexte touristique plein de contrastes et de conflits potentiels exige un modèle de gestion qui a pour objectif de considérer l'intérêt des touristes et des hôtes. Pour ce faire, les montagnards doivent avoir un rôle principal dans la gestion de leur territoire. La gestion communautaire peut être un modèle qui permet une gestion plus ouverte et

plus collective. Le tourisme, considéré comme une ressource locale, peut devenir un outil de développement durable dans la région (Murphy, 1985: 37). Le tourisme communautaire veut assurer à la population une participation dans la planification touristique, lui permettant de bénéficier des ressources économiques et politiques de la même façon que les hauts gestionnaires de l'industrie du tourisme (Reed, 1997: 567).

C'est dans ce contexte que ce mémoire vise à développer et proposer un modèle de gestion de tourisme d'expédition en milieu montagnard basé sur les valeurs du développement communautaire durable. Pour ce faire, la chercheuse analyse l'écart socioculturel entre deux acteurs issus de deux sociétés et cultures très différentes: l'un demandeur de services, occidental; l'autre fournisseur, oriental. Il faut identifier la nature de ce conflit, analyser les forces et les faiblesses de la gestion actuelle, et analyser le potentiel des locaux dans leur capacité à gérer le tourisme. Les enjeux autour de la perception du peuple local envers la nature et les changements socioculturels effectués par le tourisme occidental offrent une perspective sur la nature des différences. L'objectif de recherche est de proposer une gestion améliorée qui conserve l'originalité de la culture et des valeurs sociales en donnant la part aux locaux pour contrôler le tourisme de leur territoire.

Pour réaliser cet objectif, cette étude:

- a) identifie les attentes respectives des montagnards et des touristes d'expéditions impliqués dans le tourisme d'expédition;
- b) identifie et analyse la nature des conflits potentiels entre les attentes des expéditionnistes et des accompagnateurs locaux (les Sherpas);
- c) identifie et définit le fonctionnement du mode de gestion de l'activité actuellement en place – ses avantages et limites;

d) propose un cadre de gestion en milieu interculturel dans une approche communautaire afin d'améliorer le modèle actuel.

Ce travail de nature sociologique recense et analyse les comportements des résidents face au développement touristique. Pour analyser les systèmes sociaux, il est nécessaire de se familiariser avec les concepts sociologiques comme les concepts de fonction, de processus, de structure. La fonction est utilisée pour obtenir une compréhension théorique, de la même façon qu'en physiologie, elle désigne la relation existant entre la structure sociale et le processus de vie sociale. Les deux autres concepts sont des éléments d'un schéma d'interprétation des systèmes sociaux humains. Ils sont liés par un rapport logique, dans la mesure où le terme de « fonction » définit les relations du processus et de la structure (Radcliff-Brown et Martin, 1968: 52). D'après Michaud (2001: 19), la direction d'une recherche sociologique pourrait profiter de l'approche anthropologique. Selon ce dernier (Michaud, 2001: 19), le visité et sa société sont rarement considérés en tant qu'acteurs liés à un contexte, mais plutôt comme des « réacteurs » en face du visiteur. Dans ce travail, le visité et sa société seront étudiés dans un contexte d'interrelation culturelle. Ils sont donc les acteurs et réacteurs en même temps. La culture comme concept principal en sociologie divise la société en classes. Cette division consiste en une séparation des membres des sociétés le plus souvent sur la base de leurs conditions économiques (Simon Ledoux, 2002: 57). La sociologie étudie principalement les faits sociaux et le comportement de l'être humain en société. Dans cette étude, nous nous attardons plus spécifiquement à une amélioration de la qualité de vie des diverses classes sociales et aux rapports avec l'emploi appliqué par résidents d'un pays réceptif.

Pour vérifier les modes de gestion actuels et proposer une gestion communautaire dans le cadre du développement durable, la chercheuse s'appuie sur une approche économique qui lui donne la possibilité d'analyser les avantages et désavantages de chaque modèle de gestion et d'estimer les dépenses et les normes nécessaires pour en proposer une amélioration.

1.2 Méthodologie

Afin de répondre aux objectifs de recherche, différentes techniques de collecte de données et méthodes d'analyse de ces données ont été employées. Le Tableau 1 présente les techniques de collecte et d'analyse employées pour chacune des sous-questions de l'étude. La grille d'entretiens se trouve en Annexe (1).

Tableau 1: Méthodologie de recherche

Les sous-questions	Acteurs étudiés	Approche employée	Outil utilisé	Discipline de recherche
Attentes des montagnards et des touristes	Montagnards	Qualitative	Revue de la littérature Entrevue Histoire de vie	Sociologie
Nature des conflits interrelationnels	Montagnards	Qualitative	Revue de littérature Entrevue	Sociologie
-Fonctionnement du mode de la gestion de l'expédition touristique - Approche communautaire de la gestion de l'expérience touristique	Voyagistes locaux	Qualitative Quantitative	Revue de littérature Entrevue	Sociologie

Source: chercheure

Les données qualitatives ont été obtenues en trois étapes. Dans un premier temps, afin de connaître les comportements interculturels entre les locaux et les touristes ainsi que leurs attentes, la chercheure s'est appuyée sur une recherche documentaire qui aborde les thèmes du tourisme de montagne, d'expédition, et communautaire, du point de vue sociologique. Les documents consultés sont en majorité des articles

scientifiques et des monographies rédigés en anglais et en français. Le cas de recherche est constitué par la vie sociale de la région montagnarde de l'Himalaya au Népal ou au Pakistan, où le tourisme d'expédition occupe une place importante de l'organisation socio-économique.

La chercheuse fait aussi appel à ses souvenirs à titre de participante lors d'une telle expédition, préalablement à l'étude. Cette expérience lui a permis d'obtenir des informations de première main lui permettant de mieux étudier les comportements des visiteurs et des visités dans le contexte du tourisme d'expédition commerciale en milieu culturel fragile. Cette observation donne de la réalité sociale une image dense visant à refléter, par une analyse minutieuse des situations et des événements sociaux observés, la complexité du réel et des enjeux sociaux, et visant à traduire ces enjeux dans la vie des membres des communautés étudiées. La chercheuse a complété ses observations par des entrevues réalisées auprès des acteurs touristiques, soit la population locale et des gestionnaires locaux. Les rencontres sont effectuées par internet (Skype ou courriel) avec les Sherpas qui habitent au Népal, mais aussi avec des porteurs au Pakistan qui font le même métier. Le nombre des participants au total est de 26 personnes, dont un porteur, six personnes qui cumulaient à la fois le titre de porteur et de guide, dix guides, sept gérants (voyagiste) et deux gérants et guide en même temps. Les gestionnaires sont les acteurs les plus importants pour leur rôle de planificateur. L'âge moyen d'intégration au travail des participants est de dix-sept ans et demi. Tous les interviewés avaient au moins cinq ans d'expérience de travail en tourisme. Huit personnes, (87 %) des voyagistes, ont commencé leur emploi comme Sherpa. Ils ont passé les étapes de porteur, d'assistant de cuisine, de cuisinier et ensuite de guide ou guide d'altitude et enfin, se nourrissant de leur riche expérience, ils ont démarré leur entreprise touristique. De ce fait, il semble nécessaire de passer graduellement cette échelle pour obtenir des emplois plus élevés. Parmi les interviewés, douze personnes (46 %) travaillent pour des entreprises locales, huit (31 %) pour des entreprises étrangères et six (23 %) pour les deux à la fois. La

moyenne d'âge des interviewés est de 31 ans; le plus jeune ayant 24 ans et le plus âgé ayant 50 ans. 74 % des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche étaient le principal salarié de la famille et 26 % étaient le deuxième salarié. Parmi les Sherpas interviewés, deux frères jumeaux qui ont commencé à travailler à l'âge de 15 ans, ont réussi à avoir leur propre entreprise à 22 ans et se reconnaissent comme les plus jeunes voyagistes au Pakistan. Ces entrevues sont l'occasion de questionner ces acteurs sur le rôle de la gestion communautaire dans les modèles actuels développés dans la région.

La chercheuse a aussi eu recours à la méthode « d'histoire de vie » par le biais d'entrevues ou à travers des films documentaires qui sont construits sur la vie des Sherpas. L'histoire de vie est le côté scientifique d'un conte de vie qui comporte une série d'expériences personnelles. Hatch and Wisniewski (1995: 125) affirment que « [a]n analysis of the social, historical, political and economic contexts of a life story by the researchers is what turns a life story into a life history ». Dans cette méthode, la chercheuse ne pose pas des questions. En effet, le conteur est tout à fait libre dans ce qu'il raconte. L'objectif de cette méthode pour la chercheuse est de regarder la vie du peuple local par l'angle de vue qui leur est propre afin de découvrir les points cachés des recherches précédentes.

L'analyse des données recueillies (observation, entretiens et questionnaires) a été faite par analyse de contenu des entrevues en parallèle avec le cadre d'analyse développé.

La recherche complétée, il importe pour la chercheuse de partager les résultats obtenus avec la société étudiée. Stewart et Draper (2009: 141) affirment que « [...] returning research results is a key component of working with and within communities, and is crucial in developing and maintaining meaningful research relationships with indigenous groups ». Pour ce faire, et surtout afin d'aider les résidents locaux à prendre conscience de l'origine des conflits, il faut les faire

participer, non seulement au processus de recherche, mais aussi les impliquer dans la diffusion des résultats obtenus grâce à leur participation active. Pour atteindre cet objectif, tous les participants de l'étude qui le souhaitent peuvent recevoir un résumé de l'étude par version sommaire électronique.

2. DES SOCIÉTÉS ET DES CULTURES

Toutes les sociétés dans le monde sont passées par une transition de la vie sauvage au nomadisme, et ensuite à la sédentarisation. Cette évolution a été causée par différents acteurs et contextes qui ont bouleversé le lien nature-humain au cours de l'histoire (Descola, 2005: 64). Pour mieux connaître la situation actuelle de la culture et sa fonction, il faut étudier le processus de développement culturel et l'émergence des différences pendant l'histoire.

Les premiers peuples du monde vivaient tout d'abord de chasse et de cueillette dans un environnement que l'on perçoit aujourd'hui comme « sauvage ». Ils évoluent ensuite vers le nomadisme. L'être humain élève des animaux pour survivre et se déplace selon les saisons à travers les territoires pour trouver des ressources naturelles. Ces éleveurs d'animaux deviennent les premiers sédentaires en cultivant la terre, et construisent graduellement la structure sociale dans les premiers villages du monde autour de la Mésopotamie, le berceau géographique du développement de la vie urbaine (Mallowan, 1965: 15).

Suite à sa sédentarisation, l'être humain a vu ses relations sociales se développer sous différents aspects. Aujourd'hui, on peut organiser les types de relations sociales en une typologie. Descola (2005: 137) affirme que « [q]uel que soit le domaine organisé par ces relations – la parenté, les échanges économiques, l'activité rituelle ou la mise en ordre du cosmos —, l'éventail de celles-ci est, par nécessité logique, beaucoup plus limitée que les entités infiniment diverses dont elles opèrent la liaison, ouvrant ainsi la possibilité d'une systématique raisonnée de la diversité des rapports entre les

existants, dont l'objectif consisterait, en un premier temps, à dresser une typologie des relations possibles aux mondes et à autrui, humain et non humain, et à examiner leurs compatibilités et incompatibilités. » Les interrelations entre différents groupes d'êtres humains et leurs environnements respectifs ont ainsi engendré des sociétés différentes dans leur façon d'appréhender leur rapport au monde (Radcliffe-Brown et Martin, 1968: 44).

Un type de vie sociale peut rester approximativement identique pendant une période déterminée. Cependant, sur une période suffisamment longue, la forme de la vie sociale évolue elle-même à cause des développements dans la spiritualité, l'organisation sociale, les percées scientifiques et technologiques, ou en fonction de changements dans la situation politique ou dans les relations internationales (Radcliffe-Brown et Martin, 1968: 44). L'ensemble de ces processus peut être différent dans les divers coins du monde. Ghali (1972: 114) affirme que les différences entre les sociétés trouvent leurs origines dans le développement technologique, la qualité de l'économie (abondance vs pauvreté) et la maturité politique qui accompagnent la reconnaissance des droits de l'Homme et la satisfaction des êtres humains.

Étant donné que la formation des peuples et leur évolution ne se produisent pas à la même vitesse, on observe des sociétés variées de par le monde. En dépit du modernisme engendré par l'industrialisation, quelques tribus, çà et là dans le monde, vivent encore en nomades. En ce sens, on peut percevoir le monde en deux grands groupes: les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes.

Dans une société traditionnelle, il existe des mécanismes de cohésion – psychologiques, culturels et politiques – inspirés de valeurs globales, élémentaires et syncrétiques (mythes) antagonistes au changement au sein des structures sociales et mentales, de façon à ce que se perpétuent les sanctions familiales jugées les seules légitimes pour fonder l'ordre social (monisme des fins). Tandis qu'une société est dite

moderne quand il y a des mécanismes de cohésion – psychologiques, culturels et politiques – inspirés de valeurs partielles, secondaires et multiples (idéologies) favorables au changement au sein des structures sociales et mentales de façon à ce que les thèmes de légitimation de l'ordre social puissent être multiples et périodiquement remplacés (pluralisme des fins) (Dion, 1969: 24-25). Sans définir la culture et ses composants, comprendre la nature des différences entre les sociétés reste une notion inexplicable.

2.1 La définition de la culture et ses couches

Les diverses formations sociales dans le monde entraînent des diversités culturelles et donc des définitions différentes sur le concept de « culture ». Frederick Taylor (1924 dans Reisinger et Turner, 2003: 30) souligne que la culture est « that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, law, customs, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society ».

Hofstede (2010: 5) compare la culture à un logiciel mental qui n'est pas inné. Ainsi, la culture correspond à une série de codes et de pratiques appris et dérivés de l'environnement social. Radcliffe-Brown et Martin (1968: 45) l'identifie comme la base de la vie sociale: « [c]'est par l'existence de la culture et de traditions culturelles que la vie sociale humaine diffère fondamentalement de la vie sociale des autres espèces animales ». Il souligne encore que « [l]a transmission de manières acquises de penser, de sentir et d'agir qui constitue le processus culturel, trait spécifique de la vie sociale de l'être humain, n'est sans doute qu'une partie de ce processus total d'interaction entre les personnes, ou processus social qui constitue la réalité sociale elle-même. La permanence et le changement des formes de vie sociale définissant l'objet de recherche de la sociologie comparative, la permanence et le changement des traditions culturelles sont parmi les faits qui doivent être pris en compte » (Radcliffe-Brown et Martin, 1968: 45). Parmi les définitions de la culture, on constate aussi que

celle-ci se définit comme la manière avec laquelle un groupe de personnes solutionne des problèmes et résout des dilemmes (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 6).

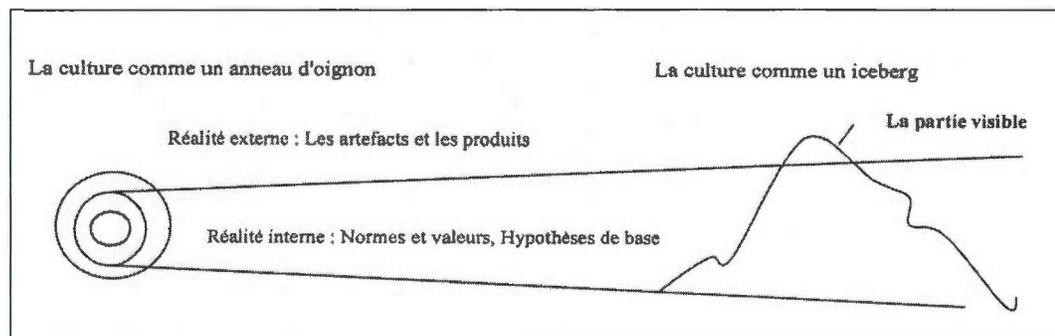
Delavallée et Morin (2000: 38) soulignent que la culture « vise à caractériser la civilisation de groupes sociaux isolés constituant des sociétés globales en modèle réduit ». Ils notent quelques caractères essentiels de la culture qu'ils ont observés dans la majorité des définitions: présence des modèles, des normes de conduite et des styles de vie, le caractère souvent implicite, partagé par tous ou la majorité d'un groupe, conclusion d'une histoire et se transmet dans le temps et correspondant à des manifestations symboliques (rites, mythes, tabous, etc.) (Delavallée et Morin, 2000: 39). Ainsi, la culture est un ensemble multidimensionnel qui comprend des productions symboliques, des langages et des idéologies et qui influe sur la société, les relations et les interrelations.

Le processus d'émergence de la culture dépend aussi des facteurs suivants: la géographie qui comprend la région, la religion, l'origine ethnique, le contexte professionnel et éducatif ainsi que la vie sociale comportant la famille, les amis et la classe sociale (Rosinski, 2003: 21). Par rapport à la situation géographique des pays, les populations ont lutté contre la nature pour leur survie. Historiquement, nous avons assisté souvent à la lutte quotidienne des peuples contre la nature, une lutte qui continue encore aujourd'hui: les Néerlandais contre le niveau des eaux, les Suisses contre les avalanches, les populations de l'Amérique centrale et de l'Afrique contre les sécheresses et les Sibériens contre le froid glacial (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 23). Chacun devait s'organiser de son mieux pour trouver les moyens de faire face le plus efficacement possible aux aléas de la nature dans son propre environnement et compte tenu des ressources disponibles. Selon Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 23), la « culture » vient de la même origine. Le verbe « cultiver », signifiant labourer la terre, définit parfaitement cela: la manière dont les peuples agissent avec la nature pour survivre.

D'après Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 13), la culture comme un système de partage des significations dicte nos actes et nos valeurs. Le « logiciel mental » de l'être humain contient des valeurs de base qui ont été acquises au début de notre vie, et au fil du temps, elles nous sont devenues à ce point familières, qu'elles sont devenues inconscientes. Elles forment la base de notre conscience (Hofstede *et al.*, 2010: 384). La culture possède des couches, comme un oignon. Pour en comprendre le centre, il faut enlever les couches l'une après l'autre. Sur la couche externe se retrouvent des produits de la culture, comme la langue, les monuments et tous les autres éléments qui forment l'environnement (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 6). La première expérience d'un individu dans un nouvel environnement est la découverte de la culture explicite de la société visitée. La culture explicite est la partie observable de la culture comme la langue, la nourriture, les bâtiments, les maisons, l'agriculture, les sanctuaires, les marchés, les modes et l'art (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 21). Les couches plus profondes de la culture qui comprennent les normes et les valeurs et qui sont plus difficiles à distinguer forment la culture implicite de l'individu. Cette culture se reflète à travers la culture explicite. Les normes peuvent se développer sur le plan formel comme la rédaction des lois, et à un niveau informel comme le contrôle. Les valeurs, d'autre part, déterminent la définition du « bon et mauvais », et sont donc étroitement liées aux idées partagées par un groupe (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 22). Les normes, consciemment ou inconsciemment, nous donnent un sentiment de comment se comporter normalement, tandis que les valeurs nous donnent un sentiment de comment l'individu désire se comporter (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 22). Selon Rosinski (2003: 24), les normes se réfèrent à ce qui est considéré approprié et acceptable et les valeurs sont les pensées partagées dans un groupe culturel. Les normes et les valeurs varient par rapport à des sociétés, mais elles varient également par rapport à différents groupes culturels: l'entreprise, la profession, l'ethnie, l'âge, la classe, et ainsi de suite. L'illustration 1 englobe à la fois la partie visible (les

comportements, le langage, artefacts) et les manifestations invisibles (normes, valeurs, et les hypothèses de base ou de croyances) de la culture.

Illustration 1: Les couches de la culture



Source: Rosinski (2003: 23)

Ce qui rassemble les membres d'une même société est basé sur les valeurs ou la partie la plus stable de la culture. L'étranger inexpérimenté peut faire l'effort d'apprendre quelques-uns des symboles et des rituels de son nouvel environnement, mais il est difficile voire impossible qu'il puisse reconnaître, et encore moins sentir, les valeurs sous-jacentes de l'autre culture en rapport avec le temps et la qualité du contact (Hofstede *et al.*, 2010: 384).

Les êtres humains sensibles à leurs racines familiales ou nationales et qui n'ont pas conscience des différences culturelles dans le monde font naître des désaccords. Comme Hofstede *et al.* (2010: 14) le souligne, les différences dans une relation interculturelle viennent plutôt de la philosophie, de la spiritualité et de la religion, des racines et de la famille. L'histoire est truffée de jugements de peuples qui se sont supposé un degré de supériorité innée sur un autre et qui ont utilisé cette hypothèse pour justifier le recours à la violence et à la guerre (Hofstede *et al.* 2010: 383). Ainsi, les relations entre groupes culturels peuvent poser différents problèmes par rapport aux forces culturelles dominantes. Meier (2006: 91) confirme que « [...] lors d'une relation entre deux groupes culturels, le groupe en situation de force peut être tenté de

montrer la supériorité de ses valeurs et ainsi réduire l'influence culturelle de l'autre groupe ». Selon Hofstede (2010:16) dans la sociologie, les termes « en groupe » et « hors groupe » sont utilisés pour définir les gens de la même culture ou de cultures différentes. En groupe désigne ce que nous adressons intuitivement à « nous », tandis que hors groupe se réfère à « ils ». Tous les êtres humains fonctionnent de cette manière simple. Ces termes peuvent couvrir toutes les différences des sociétés (Hofstede, 2010: 16). Nickson (2007: 219) affirme que ce concept « eux et nous » est une attitude qui évite l'unitarisme.

La perception des sociétés de la nature forme des valeurs variées dans le monde oriental et occidental. Le regard écocentrique de l'Orient garde un lien fort avec l'environnement et possède une coexistence moins conflictuelle entre humains et non humains (Descola, 2005: 276). Les Occidentaux, pour leur part, possèdent une culture anthropocentrique qui se définit par une hiérarchie dans laquelle la nature, inférieure, est au service de l'être humain (Descola, 2005: 276). Adler (1994: 27) donne l'exemple des Nord-Américains qui, dans le domaine de l'agroalimentaire, modifient la nature en vue du bien-être de ses populations. Dans la croyance orientale, le corps et l'esprit ne font qu'un, tandis que pour les Occidentaux, l'être humain se compose d'un esprit, du corps et de l'âme. Les gens dans ces sociétés plus modernes sont souvent en compétition avec les autres. Leur société est basée sur la science et la technologie; ce qui leur offre une bonne qualité de vie (Gilgen et Cho, 1979 cité dans Cooke *et al.*, 2003: 29). Ainsi, comme Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 24) l'indiquent, il existe un lien fondamental entre l'être humain et son environnement (la nature), ce qui forme les couches les plus profondes de la culture engendrant les différences remarquables entre les différentes populations.

La spiritualité est un autre facteur qui joue un rôle important dans la structure de la culture des sociétés, ainsi que dans le développement des sociétés humaines. Le monde oriental, surtout l'Extrême-Orient, est basé sur des convictions polythéistes, qui placent les dieux proches de l'être humain et dans un contact constant, tandis que

le Dieu dans les convictions monothéistes de l'Occident agit comme un élément tout-puissant, situé au-delà de l'humain. Le tableau 2 montre quelques différences dans la nature des deux convictions à la base de la formation des sociétés différentes.

Tableau 2: Différences principales entre la nature des convictions spirituelles orientales et occidentales

Est (polythéiste)	Ouest (monothéiste)
Bouddhisme, hindouisme, confucianisme...	judaïsme, islam, christianisme
<ul style="list-style-type: none"> -Harmonie: tout est bienveillant, rien ne mérite de s'inquiéter. -La religion n'est pas titulaire d'un droit absolu. Tout est relatif à la situation. -La vie est circulaire. Elle continue sans fin. -L'importance est ici et maintenant. -Nature, humain et les dieux sont relatifs à chacun. -Aucune hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> -Grâce divine est le but souhaité -Dieu: Tout-Puissant - Monde manichéen, hiérarchie. -Il y a le péché -À la fin de la vie, il y a un jugement final qui définit si l'individu ira en Enfer ou au Paradis.

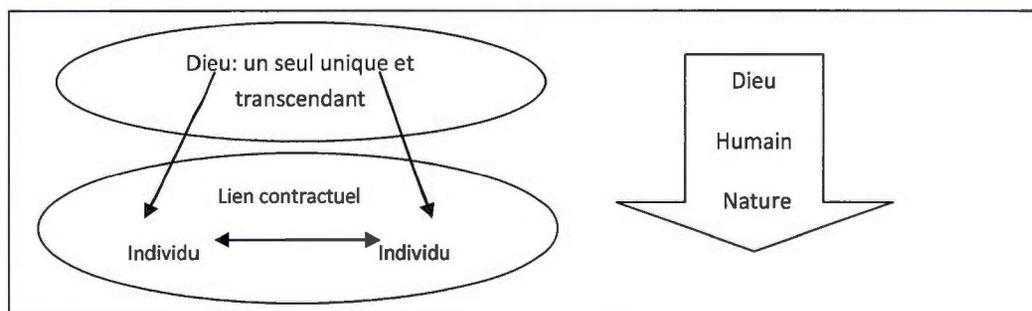
Source: adapté de Gilgen et Cho (1979 dans Cooke *et al.*, 2003: 32-33)

D'après Reisinger (2003: 87), les différences culturelles entre le monde Oriental et Occidental pourraient être expliquées par leur philosophie religieuse différente. Par exemple parmi les polythéistes, Confucius a défini la spiritualité avec des mots précis le respect, la hiérarchie et la relation dieu-humain, mais, dans son propos, la description des émotions demeure limitée. Sur le plan émotif, le Taoïsme propose une approche calme, en harmonie avec la nature, où l'affirmation de soi n'est pas encouragée. Le Bouddhisme souligne la coexistence commune. Les bouddhistes ont été décrits comme un peuple qui ne fait rien pour blesser les autres. Il respecte minutieusement la vie et la morale et il contrôle bien ses sentiments et pensées, ainsi que ses pratiques (Reisinger, 2003: 87). L'illustration 2 résume plus concrètement la

différence entre les Occidentaux et les Orientaux par rapport à l'aspect spirituel et la nature.

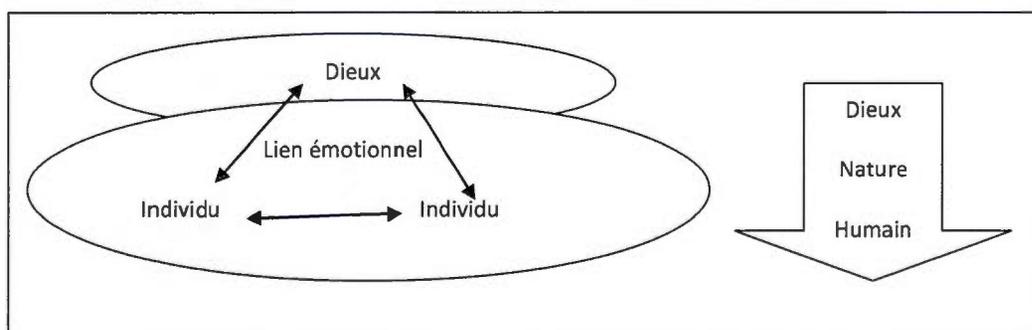
Illustration 2: La vision spirituelle du monde

Vision monothéiste



Source: Yoneyama (2008: 6)

Vision polythéiste



Source: Yoneyama (2008: 6)

Yoneyama (2008: 7) explique que «[l]a hiérarchie du monde monothéiste est établie selon cet ordre communément connu: Dieu, l'humain et la nature. Dans le christianisme par exemple, l'humain a été créé à l'image de Dieu. Il est donc placé juste en dessous de Lui, son père, et au-dessus de la nature qui n'est composée que de matière et d'étendue. Quant à la hiérarchie du monde polythéiste, elle est établie selon un ordre différent: les dieux, la nature et l'être humain. Ici, la hiérarchie entre la nature et l'humain est inverse.[...] C'est pourquoi les polythéistes vénèrent les

montagnes, les vieux arbres, les roches, le vent et aussi certains animaux en les considérant comme des êtres sacrés [...]. Les Asiatiques, qui ne savent pas se détacher de la nature à cause de leur culture animiste, ne la conçoivent donc pas dans son aspect abstrait et gardent un esprit empirique et pragmatique ». Ainsi, l'être humain des sociétés traditionnelles de l'Orient, pose un regard différent sur la nature qui le pousse à respecter son environnement d'une façon spirituelle. Il perçoit un esprit ou un dieu dans tous les éléments de la nature.

L'émergence de cultures différentes dans le monde entraîne par conséquent une interrelation des humains variée dans le contexte international. Des valeurs différentes propres à chaque culture, qui servent de base à l'identité de l'être humain, peuvent ainsi devenir déterminantes pour la qualité des relations humaines.

2.2 La culture touristique et la communication interculturelle

Les touristes du monde partageant des types de comportement en ce sens où le voyage leur permet de changer de la routine de leur quotidien. Le bien-être au travail est un facteur de satisfaction des gens. Toutefois, pour la majorité, une réduction des engagements du travail semble un objectif hautement souhaitable (Pigram et Jenkins, 1999: 8). Une des manières de réduire ces engagements est de voyager. Le touriste qui cherche à s'éloigner de tous ses engagements demande une liberté morale en voyage. Jafari (1987: 153) caractérise le touriste comme une personne qui est dans un esprit libre. L'activité touristique l'amène dans une sorte d'esprit de jeu et où il peut se dégager de ses responsabilités ou engagements. Sa culture est antistructurelle, c'est-à-dire qu'elle ne s'apparente pas à sa vie quotidienne où les actes sont plus ou moins organisés. Ainsi, la culture du voyageur est un mélange entre sa culture propre, que l'on peut qualifier de permanente, et celle du nouvel arrivant dans un lieu inconnu, que l'on peut qualifier d'éphémère. Alors que l'hôte, tant qu'il est dans son pays, agit en fonction de sa culture (Jafari, 1987: 154), même si modifiée parfois pour

plaires aux visiteurs. Selon Reisinger et Turner (2003: 38), le contact entre les touristes et les hôtes de différentes origines culturelles est une communication directe et de manière face à face. Ce type de contact est connu et plus ou moins accepté par les touristes qui quittent leur culture d'origine pour voyager et par les hôtes quand ils servent les touristes d'une culture qui leur est étrangère.

«Communiquer, c'est émettre des signaux. [...] Communiquer, c'est aussi percevoir et interpréter le message qu'un autre être humain a émis », explique Adler (1994: 70). Selon Samovar et Porter (2003: 11), trois éléments culturels ont le potentiel d'affecter les situations de la communication humaine: la perception, le processus verbal (message direct) et le processus non verbal (message indirect). La perception consiste en ce que le récepteur reçoit ou ne reçoit pas le message que l'émetteur tente de transmettre (Adler, 1994:72). Dans le processus verbal, la langue est un des outils de protection de la culture ainsi que celui qui permet de partager avec les autres cultures (Samovar et Porter, 2003: 14). La société occidentale avec une culture essentiellement verbale, communique à travers les documents écrits, le film et la conversation (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 74). Toutefois, dans ces sociétés, le contact visuel n'est-il pas crucial pour confirmer l'intérêt?

À côté de l'outil verbal de communication, il y a de nombreux autres outils dont l'être humain peut profiter pour manifester des sentiments ou des intentions personnelles, par exemple le non-verbal qui est plus vaste et plus usuel dans les relations interculturelles (Samovar et Porter, 2003: 14). Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 77) indiquent qu'au moins 75 % de l'ensemble de la communication de l'être humain dans le monde est non verbaux. Ce chiffre est le minimum pour la plupart des cultures verbales. Le processus non verbal comprend le comportement corporel (expressions du visage, contact avec les yeux et le regard, le toucher, le mouvement du corps, etc.), et des éléments symboliques et des facteurs essentiels comme le temps ou l'espace. Dans la plupart des cultures occidentales et des pays développés, il y a des notions linguistiques qui indiquent précisément le spatio-temporel. Ils sont plus

conscients du temps: trains, avions, et les repas doivent se prendre à heures fixes. Ainsi, ils organisent le temps avec des mots précis, tandis que la plupart des autochtones n'ont pas de mots pour les secondes, les minutes ou les heures. Ainsi pour eux, être en retard n'a pas la même signification que dans les pays modernes et le rythme de vie est moins rapide (Samovar et Porter, 2003: 14). La perception de l'espace est aussi reliée à l'expérience. Par exemple, les Latins ont plus de contacts avec les Arabes qu'avec l'Amérique du Nord (Samovar et Porter, 2003: 15). Selon Turner et Reisinger (2003: 19), il existe différents espaces: celui de l'intime, du personnel, du social et du public, et en fonction des cultures ils sont définis différemment. Cette notion est affirmée par Meier (2006: 197) en définissant la distance personnelle (sphère d'intimité) et sociale (sphère d'autonomie) qui s'établit entre les individus. La distance personnelle correspond au degré de proximité physique (corps de l'autre, chaleur humaine) et sensorielle (odeur, respiration) que l'individu est prêt à accepter dans son rapport avec les autres. La distance sociale marque la limite du pouvoir connu d'autrui dans un contexte socioprofessionnel. Le mode d'organisation spatiale retenu est lui-même une marque de distanciation sociale propre à chaque culture. Il a une signification en termes de pouvoir ou de relation au pouvoir (positionnement et dimensionnement des bureaux, agencement des pièces...) et influence directement la structuration de la communication sociale. Le rapport à l'espace mesure ainsi l'espace intime et social qui protège l'individu des autres personnes dans son environnement.

Depuis une trentaine d'années, les études scientifiques se sont orientées sur les processus mis en jeu pendant un contact interculturel, tout en tenant compte qu'il y a toujours un degré de contraste même entre deux cultures similaires (Proverb, 2003: 1). Depuis longtemps, l'être humain est en contact avec des gens de différentes cultures. Qu'il s'agisse de migrations de tribus précaires aux voyages de commerçants ou de missionnaires religieux (Samovar et Porter, 2003: 6), mais aussi des diplomates et aujourd'hui des touristes. Les différences culturelles qui peuvent

créer un fossé interculturel entre les nations sont en partie dues aux différents langages, aux structures sociales (par exemple, la structure familiale), aux croyances et à la spiritualité, aux standards et normes de vie (Triandis, 2003: 18). La forme la plus simple de rencontre interculturelle se fait généralement entre un individu et un nouvel environnement culturel. Dans cette situation, l'étranger éprouve habituellement un choc culturel.

Selon Beeton (2006: 14), en cohabitation temporaire ou permanente, les êtres humains forment des communautés. Ainsi, les touristes forment une communauté temporaire avec les hôtes. Un échange culturel peut se produire lorsque deux communautés permanentes entrent dans un contact éphémère. Si l'évaluation de ce contact est positive et vue comme équitable entre les deux partis, les deux poursuivront la relation. Si l'évaluation est négative, un ou les deux partis peuvent tenter de se retirer du processus (Beeton, 2006: 41).

Ainsi, les impacts générés par les différences culturelles peuvent être positifs ainsi que négatifs. Selon Hofstede *et al.* (2010: 392) dans le cas positif, ce contexte peut être le point de départ de rencontres interculturelles. Il brise l'isolement des groupes et crée une prise de conscience. Certains touristes ou résidents locaux commencent à apprendre la langue et connaître l'histoire d'autre pays afin de construire des amitiés personnelles plus profondes. Selon Beeton (2006: 19), pendant une relation interculturelle, le comportement des touristes et des locaux accepte des changements. Quand ces changements touchent des attitudes, des valeurs ou croyances des communautés locales, les impacts sont plutôt négatifs parce que la société pourrait perdre son originalité (Beeton, 2006: 19).

Les hôtes qui reçoivent un visiteur étranger montrent en premier une phase de curiosité, un peu euphorique sur le côté exotique du visiteur (Hofstede, 2010: 387). Reisinger et Turner (2003:150) affirment que lors de la première visite et à cause d'une absence d'expérience, les perceptions des deux côtés sont subjectives. Si le

touriste reste et tente de fonctionner dans la culture d'accueil, une deuxième phase s'entamera, celle de l'ethnocentrisme (Hofstede, 2010: 387). Les hôtes évaluent le visiteur par le biais des normes de leur culture, et cette évaluation a tendance à être défavorable (Hofstede, 2010: 387). En continuant le processus, les hôtes arrivent à la troisième phase: le polycentrisme. Il s'agit là de la reconnaissance du fait que chaque personne obéit à des normes différentes et que l'hôte les accepte (Hofstede, 2010: 387). Certains vont plus loin en développant la capacité à comprendre les étrangers selon leurs normes elles-mêmes. Cette étape marque le début de l'émergence d'une société multiculturelle (Hofstede, 2010: 387).

En cas d'une présence courte de tourisme, l'acceptation des valeurs et normes est plus rare. Dans les premiers stades de l'entrée du touriste dans les endroits isolés, les communautés locales étaient souvent euphoriques. Ils accueillaient avec enthousiasme les touristes à cause de leur potentiel économique. Cet élan passe à un état d'apathie quand les attentes ne sont pas comblées. Ceci risque d'arriver, de causer des ennuis avec l'augmentation du nombre de visiteurs (Beeton: 39). Les résidents des endroits isolés qui sont en contact avec le monde extérieur seulement par le biais du tourisme ont quelques attentes particulières. Les hôtes des endroits isolés préfèrent recevoir des touristes qui ont un intérêt dans la culture et qui acceptent les normes locales (Milne, 2006: 92).

Les touristes incités à découvrir des endroits isolés ne suivent pas toujours les attentes locales. Milne (2006: 92) dans sa recherche sur les Inuits du Canada au Nunavut, affirme que malgré les attentes du peuple, les touristes d'aventure ne montrent pas un grand intérêt pour l'interaction avec les locaux. Grekin et Milne (1992 dans Milne, 2006: 92) affirment que « [w]hatever the motivations for this tourist behaviour, there are concerns that these tourists may go straight into the 'wilderness' and not interact much with the Inuit. A potential outcome of this is that they may misunderstand certain experiences and spread 'false rumors' ». Les touristes d'aventure ou de nature sont cependant reconnus comme étant parmi les touristes les plus conscients et les

plus sensibles envers les sociétés visitées. Johnston et Edwards (1994: 469) confirment que « [l]ike other categories of tourists, mountaineers introduce and reproduce complex socioenvironmental changes. Unlike many other tourist categories, however, they are active participants (rather than passive recipients) in creating and reproducing an alpine ecotourism industry ».

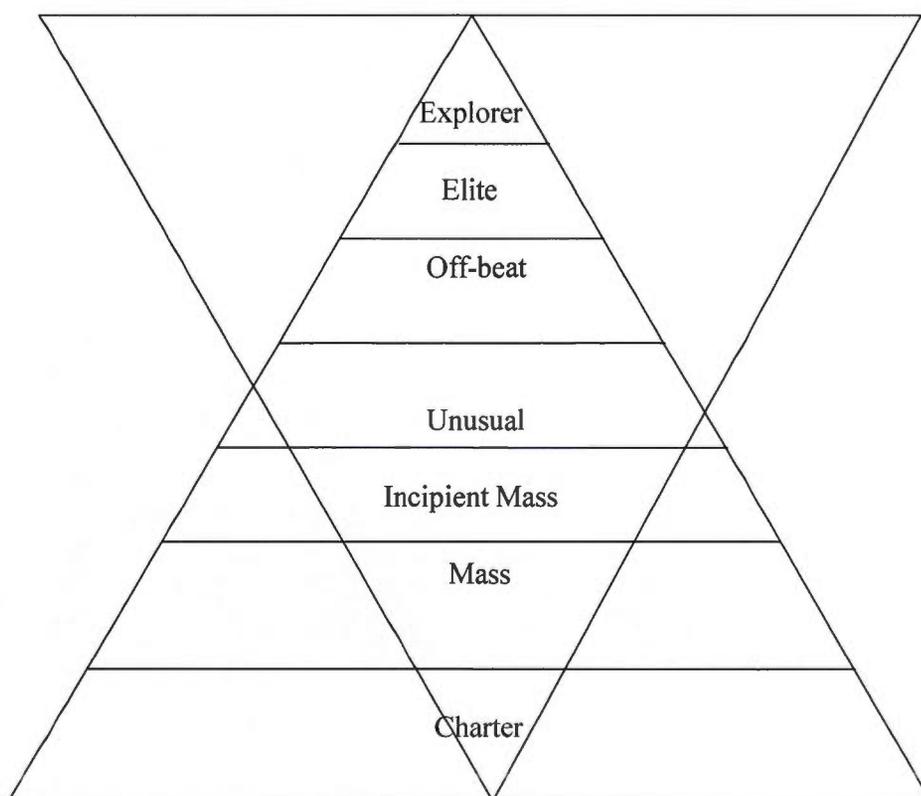
À travers ces interrelations touristiques, les résidents locaux ont trouvé cependant une envie pour la vie plus moderne. Se trouvant dans un statut moins élevé, ils cherchent à diminuer cet écart en imitant les critères de la vie industrielle (Smith, 1989: 59). Ghali (1972: 115) souligne que «[t]raditional patterns in all emerging countries are fast disappearing because their people look to the advanced nations for the know-how and the financial aid to feed their expanding numbers and raise their depressed standard of living ». Le touriste stimulé de constater l'authenticité et l'originalité culturelle ne cherche pas à voir ces images de plus en plus modernes influencées par l'époque industrielle. Témoin de la vie des Inuits, Smith (1989: 59) affirme que « progressive modernization has transformed Eskimo villages into what I term white men's towns where Eskimo also live ». Il semble que des changements engendrés par le touriste du monde moderne sont accueillis favorablement par les résidents locaux des destinations pauvres qui veulent améliorer leur façon de vivre.

Ces influences sur la culture locale sont aussi différentes en fonction de l'activité touristique. L'illustration 3 montre le lien qu'il y a entre l'activité touristique exercée par le voyageur et les impacts subis par la culture des hôtes.

Illustration 3: L'influence sur l'environnement culturel et sur la conscience du visiteur selon le type touristique

Légende: (▲) influence (▼) conscience

Typologie des touristes: 1 — Explorateur (*Explorer*), 2 — Élitiste (*Elite*), 3 — Hors des sentiers battus (*Off-beat*), 4 — Atypique (*unusual*), 5 — De masse/débutant (*incipient Mass*), 6 — De masse (*Mass*), 7 — Tout inclus (*Charter*).



Source: Smith (1989: 15)

Selon cette illustration, le touriste explorateur (n°1) possède une conscience maximale envers l'environnement culturel qu'il visite. Il exerce cependant une influence minimale sur cet environnement en raison du fait que son activité touristique le tient très loin des sociétés de destinations. En augmentant le nombre de touristes, on

constate que le tourisme de masse est le plus ignorant envers l'environnement culturel, mais il exerce une influence beaucoup plus importante sur la culture compte tenu du fait qu'il se situe le plus proche des populations locales.

Selon Hofstede (2010: 392), le tourisme de masse représente la forme la plus superficielle de la rencontre interculturelle. Jacobsen (2000: 296) souligne que ces touristes, en majorité âgés, qui ont planifié leur départ à travers des brochures et des publicités, ne sont pas intéressés par rencontres culturelles. En conséquence, même si certains d'entre eux sont intéressés à une rencontre avec les populations locales, la majorité semble satisfaite avec une expérience plus éloignée des caractéristiques locales. Ces touristes sont satisfaits de vivre une expérience de la culture locale en regardant les rues, en visitant des restaurants particuliers, en observant des danses locales ou en écoutant de la musique locale.

La croissance du flux touristique pendant les dernières décennies repose sur un certain nombre de facteurs tels que le développement et l'amélioration de l'infrastructure, l'information, les installations, l'accès, les options de transport, la sûreté et la sécurité. Ainsi, le progrès technologique a une influence très importante sur la facilité de fréquentation touristique. Le développement des transports dans les secteurs aérien, ferroviaire et routier, a permis une plus grande accessibilité des destinations avec plus de rapidité et de confort et généralement à moindre coût pour la population (Pigram et Jenkins, 1999: 223). Poon (1993:13) soutient que la technologie d'information facilite aussi la production de voyages d'un genre nouveau, flexible et de haute qualité. Il aide à concevoir la transformation du voyage et du tourisme de masse d'une façon standardisée.

Ainsi, les êtres humains, selon leur culture, communiquent de différentes façons. De la même manière, le touriste interagit de diverses façons avec le peuple ou la communauté visitée. Comme le touriste, au moment du voyage, se trouve dans un état de liberté morale et de responsabilité (culture touristique), ses attentes et ses

motivations, différentes de celles de ses hôtes, compliquent la réalisation d'une relation harmonieuse et de bonne qualité entre les deux protagonistes.

2.3 L'expédition de montagne: de la perception de loisir à la motivation

Au niveau individuel, les perceptions du loisir dépendent beaucoup de la subjectivité de l'individu, les circonstances socio-politiques et la vision du monde (Pigram et Jenkins, 1999: 4). Parmi les facteurs qui influencent les désirs ou les inclinaisons des individus pour les loisirs, se retrouvent également des relations sociales, ainsi que la structure sociale, l'éducation, la profession et le revenu. Par exemple, les interactions au sein des familles ou des communautés ethniques influent sur de nombreux comportements humains, y compris les objectifs et les motivations dans l'utilisation des loisirs (Pigram et Jenkins, 1999: 24).

L'état psychologique influence aussi les motivations touristiques et l'étape de sélection des destinations. Plog (2001: 15) a identifié deux sortes d'attitudes touristiques: les psychocentriques et les allocentriques. Les touristes psychocentriques ont tendance à être anxieux, inhibés, non aventureux et concernés par de petits problèmes. Ce sont des gens plutôt passifs qui ont peu d'attentes de leur vie au quotidien. Ils préfèrent être entourés par les amis et famille (Plog, 2001: 16). Tandis que les voyageurs allocentriques sont confiants, curieux, aventureux et hyperactifs. Ils comptent uniquement sur leurs opinions et décident très vite. Il y a de nombreuses activités variées dans leur journée quotidienne et ils préfèrent leur solitude (Plog, 2001: 17). L'attitude touristique est cependant influencée par les deux orientations psychologiques, dont l'une est toujours plus forte.

Le concept de motivation est un « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993: 17). Selon Gnoth (1997: 299) la motivation du touriste et le système de ses valeurs orientent ses actions et ses

comportements dans l'endroit visité. Le matérialisme des pays modernes influence aussi la motivation, ainsi que le degré de satisfaction du loisir. D'un autre côté, on constate des variables démographiques comme l'âge, le sexe, la structure familiale, l'immigration et les phénomènes concomitants d'assimilation culturelle et de diversité qui sont aussi des déterminants importants pour expliquer les modes de divertissement.

Le processus par lequel une personne est déplacée à s'engager dans des formes particulières du comportement a fait l'objet de spéculation et de recherche sur une longue période (Pigram et Jenkins, 1999: 14). Ce qui motive les expéditionnistes à prendre part à des activités récréatives à risque élevé demande une étude spécifique sur le profil de ce type de touristes.

La sûreté et la sécurité sont des aspects importants du choix de destination, comme la perception du risque peut influencer la prise de décision du tourisme et les destinations peuvent être gravement touchées (Thapa, 2004: 131). Le touriste d'expédition recherche un niveau de risque plus élevé dans le but de s'éloigner de sa vie quotidienne. Grenier (2011: 114) affirme qu'« [e]n s'exposant au danger, l'individu éveille tous les sens auxquels son quotidien aseptisé ne fait plus appel ».

Les alpinistes expéditionnistes ayant encore plus d'orientation allocentrique font preuve d'un comportement plus risqué. L'alpinisme, dans une forme cohésive d'escalade et structures liées à l'économie, commence avec les Européens et leurs Alpes. Initialement, les gens grimpaient pour des raisons pragmatiques: les déplacements des animaux au pâturage, définir des frontières nationales et mener des expériences scientifiques. Le sport d'alpinisme a émergé quand les gens ont commencé à grimper pour le plaisir: pour rafraîchir leur esprit, repousser leurs limites, définir les limites de la survie et vivre une aventure (Johnston et Edwards, 1994: 461). En regardant une grande partie des récits des expéditionnistes du milieu des années 1800, on constate que les histoires des premières ascensions sont toujours

accompagnées d'accidents horribles qui attirent l'attention et les inquiétudes publiques (Nunn, 1987: 136). Grenier (2011) identifie trois catégories de motivations pour le touriste d'expédition en provenance des pays occidentaux: les motivations d'ordre physique, d'ordre psychologique et d'ordre identitaire. En contredisant les normes de la société occidentale, ce touriste tente de sortir du monde protégé et du terrain sécuritaire pour identifier sa nature physique et psychique, et mesurer ses capacités. La présence de douleurs physiques et de pressions mentales lui font sentir son existence et lui apportent la confiance en soi (Grenier, 2011).

Le développement technologique dans le monde et l'émergence immense des infrastructures ont imposé des changements sur la motivation des expéditionnistes et leur comportement pendant une expédition. Au début, une ascension de 8 000 mètres en Himalaya durait plus longtemps, surtout que le transport d'équipement et de nourriture à ces régions isolées alpines nécessitait de grandes équipes d'escalade et des centaines de porteurs. Au fil des années, le matériel encombrant (comme la nourriture et le carburant) a été remplacé, souvent par des matières spécialisées pour les besoins de l'escalade en haute altitude (Johnston et Edwards, 1994: 462). Au-delà de l'équipement personnel, les alpinistes d'aujourd'hui utilisent d'autres stratégies technologiques qui modifient profondément leur manière d'agir dans la montagne. L'imagerie satellitaire les aide à avoir accès aux cartes plus détaillées. Les expéditionnistes utilisent aussi des échelles en aluminium pour traverser des crevasses dans la chute de glace à proximité des glaciers du Khumbu, sur l'Everest. D'autres apportent des mortiers pour prévoir des avalanches avant que les alpinistes commencent à grimper (Johnston et Edwards, 1994: 463).

Ainsi l'aménagement des processus d'expédition motive les expéditionnistes d'aujourd'hui à relever de nouveaux défis pour se démarquer des autres. Johnston et Edwards (1994: 463) confirment que « [t]he rise in numbers has intensified the role of competition in structuring climbing action and behaviour. With the ascent of all the

highest summits, climbing goals have involved ever more difficult routes or employed radically new climbing styles ».

Ainsi, la motivation du touriste et l'attente de l'hôte peuvent engendrer des contradictions dans la communication entre les deux groupes. D'autre part, la perception du loisir dans les sociétés modernes influence les motivations touristiques, mais aussi le type et la qualité des relations qui probablement se produiront entre les visiteurs et les résidents locaux.

2.4 L'influence de l'économie sur la fréquentation touristique

Au-delà des différents aspects culturels, la situation économique joue également un rôle important dans l'émergence de conflits entre les sociétés et/ou les groupes ethniques. Le XIXe siècle et la moitié du XXe siècle ont été l'âge d'or de l'Europe (Hofstede *et al.*, 2010: 416). Les Européens et leurs descendants à l'étranger étaient les seigneurs du monde. Ils avaient colonisé une grande partie de la planète (Hofstede *et al.*, 2010: 416). La Seconde Guerre mondiale est le point de rupture qui a transformé les relations entre les continents et entre les pays nord-sud. Dans les trente ans qui ont suivi cette Guerre, presque toutes les anciennes colonies sont devenues indépendantes. Après 1950, quelques pays développés du monde ont commencé à aider et à accompagner les pays sous-développés (Hofstede *et al.*, 2010: 416). Toutefois, l'écart de revenus entre pays pauvres et riches n'a pas été réduit. Par ailleurs, une aide de la part des acteurs externes n'est jamais efficace si les ressources humaines à l'intérieur ne sont pas suffisamment impliquées dans la prise de décisions. Selon Hofstede *et al.* (2010: 417), un pays ne peut être développé par nulle autre que sa propre population: « Development is in the minds, not in the goods. Foreign money and foreign expertise are effective only to the extent that they can be integrated into local knowledge. »

Les pays pauvres ont commencé à créer des destinations touristiques grâce à leur coût dérisoire, leur histoire ou leur nature. Avoir conscience du fait que l'accès aux loisirs dans le monde moderne n'est pas égal pour toutes les couches de la société, peut expliquer le pouvoir d'attraction des voyages vers des pays sous-développés. Cependant, le pouvoir restreint de voyager des résidents des pays pauvres les rend impuissant, ce qui établit une distance économique entre eux et les touristes. D'un autre côté, les revenus touristiques dans les pays du sud ne profitent pas toujours aux locaux. Selon Hofstede (2010: 392), les sources traditionnelles de revenus ont souvent disparu et les revenus du tourisme vont aux gouvernements et aux investisseurs étrangers, avec la conséquence que la population locale subit plus qu'elle ne retire de bénéfices. Michaud (2001: 25) confirme que les populations réceptrices se scindent sur le plan social pour répondre à la demande touristique, que les avantages économiques tombent d'abord entre les mains des intermédiaires et que les échanges entre population locale et touristes sont asymétriques et économiquement inégaux. Beeton (2006: 200-201) souligne aussi que « [t]ourism can disadvantage the poor in terms of increased costs of living, social disruption and disenfranchisement; however, when managed carefully it can also be a 'power for good' and work to alleviate poverty. Indeed, many of the countries where tourism plays a significant economic role are among the world's poorest and least developed ». Selon ce dernier (Beeton, 2006: 41), « [t]his is particularly evident in tourism to less developed nations, marginal and indigenous communities where the visitor tends to have higher education and income levels than the communities they are visiting. Such inequalities can be used in a constructive way to develop a community, which is the premise of this publication ». Dans ces pays, la dépendance économique au revenu du tourisme les rend dépendant du niveau de cette activité dans le monde. Thapa (2004: 120) affirme que l'augmentation des arrivées de touristes et une augmentation conséquente de devises contribue à créer une économie dépendante du tourisme.

Pour sauvegarder les impacts positifs du tourisme et éviter ses impacts négatifs sur l'environnement culturel et la structure de la société, il faut instaurer une bonne gestion touristique qui profitera aussi bien aux acteurs locaux qu'aux touristes.

3. GESTION INTERCULTURELLE

La gestion d'un milieu interculturel comportant une activité touristique d'expédition exige une étude profonde des acteurs principaux et des éléments de base qui construisent ce milieu. Selon Hofstede (2010: 25), les gestionnaires et les dirigeants, ainsi que les personnes avec lesquelles ils travaillent, font partie d'une société. En conséquence, si nous voulons comprendre leur comportement, nous devons comprendre les composantes des sociétés et leurs cultures. Chaque société possède ses propres modèles de fonctionnement: la famille, le système scolaire, les services sociaux, les soins de santé, le système judiciaire, les croyances et la spiritualité, la culture, etc. (Hofstede *et al.* 2010: 25).

Dans un contexte multiculturel, la mise en place des équipes de travail nécessite une préparation de la part des responsables pour gérer et organiser les rapports humains entre acteurs issus de cultures différentes. Établir une bonne planification est la fonction de base des gestionnaires. Les plans et procédés de planification contribuent à établir des relations inter et intragroupe efficaces. Dans un sens plus large, la planification consiste à analyser la mission de l'entreprise puis prévoir l'ensemble des orientations et actions, pour un horizon de temps donné (Meier, 2006: 165). Le processus de planification dans les organisations est fortement sous l'influence de la culture. La planification qui a pour objectif de réduire l'incertitude est reconnue comme étant un outil rationnel. Cependant, il est difficile de savoir si elle est réellement efficace ou non parce qu'elle est attachée aux éléments rituels de la culture qui exigent une permanence de la production des mêmes attitudes et des mêmes conduites (Hofsted, 2010: 330). De la même façon, où il n'y a pas de certitude de la

part politique ou l'économie, on voit certainement plus de défis qui touchent les gestionnaires en arrangeant une bonne planification. Meier (2006: 165) souligne trois étapes pour le processus de planification :

- définir les objectifs de la mission de l'entreprise;
- établir le programme d'actions (ensemble des moyens programmés et étalés dans le temps pour accomplir les objectifs dans le cadre d'un budget à déterminer);
- désigner les rôles et les responsabilités.

L'influence de la culture sur ce processus aboutit à des différences capitales sur la planification d'une nation à l'autre.

De plus, dans chaque culture, les concepts de l'autorité, de bureaucratie, de créativité, de bonne camaraderie, de vérification et de responsabilisation sont expérimentés de manières différentes (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 3). Ainsi, un contexte multiculturel exige une gestion particulière pour harmoniser les objectifs de l'activité touristique, accommoder les attentes des deux peuples en situation et aboutir à un rapport de respect mutuel.

3.1 Les dimensions culturelles et le contexte multiculturel de travail

Pour une gestion plus efficace, il faut comprendre comment les gens de différentes sociétés prennent des positions différentes liées à leur identité culturelle dans des situations semblables. Les tendances orientale et occidentale qui seront définies dans cette section vont dévoiler d'une façon générale les « dimensions culturelles » de deux mondes. Comme le soulignent Samover et Porter (1991, dans Reisinger et Turner, 2003: 28), « [t]he maximum difference was found between Asian and Western cultures ». Si ces dimensions se distinguent fortement l'une de l'autre, on est cependant conscient qu'il arrive qu'elles partagent les mêmes dimensions culturelles.

Comme nous l'avons vu dans la section 2.2, la perception est un élément important dans la compréhension du message des autres. Selon Adler (1994: 72) « [s]i l'émetteur appartient à une culture et que le récepteur vit dans une autre, il y a peu de chances que la transmission du message soit en tous points exacts. Car l'étranger voit les choses d'un autre œil, il les interprète différemment et il les évalue tout aussi différemment. » De ce fait, avec l'identification des dimensions culturelles dans cette section, on tente de trouver une conscience plus élevée vers les différences culturelles afin de diminuer le risque d'interprétation erronée dans un contexte multiculturel. Ainsi, une connaissance plus approfondie des dimensions culturelles est nécessaire dans un monde internationalisé. Par la suite et en s'appuyant sur ces caractères culturels, on vérifie comment on peut trouver une meilleure gestion, adaptée au cas particulier de l'étude.

Le tableau 3 montre les dimensions culturelles du monde moderne et du monde traditionnel. Bien entendu, chaque culture possède des portions des deux orientations, mais chacune est nécessairement plus marquée dans l'une que dans l'autre.

Tableau 3: Dimensions culturelles dans le monde traditionnel et moderne

	Monde moderne	Monde traditionnel
La manière de gérer le temps	Rareté	Abondance
	Monochronique	Polychronique
La manière de définir l'identité et le but de la vie	Faire	Être
	Individualiste	Collectiviste
	Active	Passive
La structure ou l'arrangement le plus favorable à l'organisation	Égalité	Hierarchie
	Compétitive	Collaborative
	Ouverte	Fermée
	Universaliste	Particulariste

La manière de définir le territoire physique et psychologique	Spécifique (<i>projective</i>)	Diffus (<i>sharing</i>)
La manière de communiquer avec le monde	Neutre (en émotion)	Affectif
	Contexte inférieur	Contexte supérieur
	Directe	Indirecte
	Informelle	Formelle

Source: compilation de l'auteur

Comme on le voit dans le tableau 3, les dimensions culturelles du monde traditionnel et moderne comportent cinq éléments:

- la manière de gérer le temps;
- la manière de définir l'identité et le but de la vie;
- la structure ou l'arrangement le plus favorable à l'organisation;
- la manière de définir le territoire physique et psychologique;
- la manière de communiquer avec le monde.

Ces éléments seront expliqués par la suite.

Le temps se présente comme un des moyens par lequel l'individu gère, organise et structure ses activités (Meier, 2006: 197). La manière de gérer le temps est donc un acteur important.

Rareté/abondance:

Dans les cultures où le temps est considéré comme rare, le temps lui-même est une marchandise limitée. Les gens sont souvent occupés, car il y a beaucoup de choses à faire en peu de temps. Cette approche qui fonctionne surtout en Occident amène les gens à gérer leur temps efficacement et à compter souvent sur des planificateurs quotidiens et des calendriers d'engagements (Rosinski, 2003: 92). Par contre, il y a

des cultures dans lesquelles le temps est considéré comme abondant. Les peuples des pays vivant au rythme de la nature, prennent le temps qu'il faut pour régler les affaires calmement et il n'y a pratiquement pas de délais serrés (Rosinski, 2003: 92). Les gens des sociétés orientales organiseraient leurs affaires en harmonie et dans le respect des cycles de la nature.

Monochronique/polychronique: Dans la culture monochronique, les gens préfèrent consacrer leur pleine attention sur une seule « chose » à un moment donné. Cette « chose » pourrait se référer à une activité, une relation ou les deux. Le traitement des tâches est séquentiel plutôt que parallèle, tandis que dans les cultures polychroniques les individus ont tendance à interrompre une tâche ou une rencontre afin de réaliser une autre activité jugée plus importante ou pour exécuter une autre affaire simultanément. (Rosinski, 2003: 95).

D'autre part, les concepts du temps que sont le passé, le présent et le futur, diffèrent selon les peuples. Dans de nombreux pays ayant une longue histoire, le passé est très important et les événements du passé et les ancêtres sont considérés comme des trésors du pays. Ces cultures dites « traditionnelles » reflètent leur passé sur le temps présent. Il semble que ces cultures vivent dans une sorte de présent éternel. Les Africains et les Amérindiens sont des exemples de cette culture. Par contre, les Américains donnent beaucoup plus de valeur au temps présent et à l'avenir proche (Rosinski, 2003: 100). Dans le domaine de la gestion, Adler (1994: 34) affirme que « [d]ans les cultures tournées vers le passé, on estime que tout plan doit être évalué à la lumière de sa concordance avec les coutumes et les traditions sociales, et que l'innovation ou le changement se justifie seulement par référence à l'expérience passée. Dans les cultures orientées vers l'avenir, on fait la démarche inverse. On évalue un plan en fonction des avantages que l'on compte en retirer plus tard. » Ainsi, dans les sociétés occidentales, les avantages à court terme sont très importants et la planification d'entreprise se fait par rapport au trimestre ou à l'année. Le développement des planifications à long terme, par intervalles de cinq ou dix ans, ne

sont pas pratiques courantes (Rosinski, 2003: 100). Reisinger (2003: 120) affirme que « [t]he future is vague and unknown and what really matters is 'now'. People pay relatively little attention to what has happened in the past and history ».

C'est pourquoi en Asie, le service à la clientèle personnalisé est d'un grand standard et plus orienté (planification à long terme). Bien qu'en Occident, la qualité du service soit élevée, il y a encore beaucoup à faire pour l'amélioration afin de correspondre à la norme asiatique (Reisinger, 2003: 295).

La manière dont les gens définissent leur identité et leur but de vie est un autre élément important dans la gestion. Cet élément indique comment l'individu se valorise dans la société (faire/être), comment il interagit avec les autres individus (individualisme/collectivisme) et comment il s'implique dans la vie sociale (active/passive).

Faire/être: Faire est une orientation culturelle qui exige un genre d'activité mettant l'accent sur les réalisations mesurables selon des normes extérieures (Rosinski, 2003: 105). « Que faites-vous? » est souvent la première question qu'un Américain pose à une nouvelle connaissance. Dans une telle culture, les gestionnaires motivent leurs employés à l'aide de promotions, de hausses salariales, de bonis et d'autres marques de considération (Adler, 1994: 32). Être est une orientation vers des valeurs de l'individu, et pas ses actes. Il met le plus grand accent sur les récompenses qui sont intrinsèquement significatives pour l'individu, indépendamment de la qualité et du nombre des réalisations (Rosinski, 2003: 105). Comme Adler (1994: 32) le souligne, dans cette culture, on accorde beaucoup d'importance à la détente, à la satisfaction des désirs du moment et au travail du moment.

Individualisme/collectivisme: ils sont des déterminants qui définissent et distinguent plus concrètement le monde occidental et le monde oriental (Triandis, 2003: 20). D'après Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 53) l'individualiste, ou l'auto-orientation, est un élément crucial des sociétés modernes. Dans une société

individualiste, l'individu comme « la plus petite unité de survie » s'identifie en rapport avec lui-même, et ses besoins. S'occuper et prendre soin de soi, garantit le bien-être du groupe. L'indépendance et l'autonomie sont très appréciées et la liberté personnelle est fortement souhaitée (Rosinski, 2003: 110). Par contre, dans une culture collectiviste le succès du groupe assure le bien-être de l'individu, de sorte qu'en prenant en compte les besoins et les sentiments des autres, on se protège (Rosinski, 2003: 110). Les sociétés asiatiques sont orientées vers des activités en groupe. Reisinger et Turner (2003: 293) affirment qu'ils partagent et font des affaires ensemble, y compris des voyages en groupes et prennent des photos de groupe. L'amitié pour les personnes asiatiques implique des obligations. Selon ces derniers (Reisinger et Turner, 2003: 295) dans une culture collectiviste, la satisfaction à l'égard des relations interpersonnelles dépend du développement d'une atmosphère de proximité et de la coopération.

Dans une entreprise, cette orientation culturelle peut jouer un rôle central sur le processus de décision. Ainsi, les entreprises dans les sociétés traditionnelles qui fonctionnent de façon communautaire prennent généralement beaucoup plus de temps pour prendre la décision et il y a des efforts soutenus pour parvenir à un consensus (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 60). Tandis que dans une société individualiste ce processus est généralement très court. Il se fait après avoir eu recours à un vote ou avoir accepté l'opinion du directeur. La société communautaire s'empêche de voter parce que c'est contraire au respect des personnes qui sont contre la décision majoritaire. Elle préfère discuter jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint. Cependant, le stade de réalisation de la décision s'accompagne de difficultés dans les sociétés individualistes. Le résultat final prend plus de temps à atteindre parmi les communautaires, mais sera beaucoup plus stable et faisable. Dans la décision prise chez les organisations individualistes, il y a fréquemment disparité entre la décision et l'exécution (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 61).

Active/passive: Dans une société où la culture est active, les habitants ont envie de changer l'environnement. Ils sont plus compétitifs et plus impliqués dans la vie de leur société, tandis que dans la culture passive, l'être humain cherche à s'améliorer lui-même; il est plus coopératif et ses comportements sont basés sur ses expériences de vie (Triandis, 2003: 21). Reisinger et Turner (2003: 22) définissent ces dimensions comme la mesure dans laquelle les gens cherchent une gratification. En général, on considère les sociétés orientales comme des sociétés plus passives et coopératives.

La structure de l'organisation la plus favorable pour la société constitue un autre élément déterminant dans la gestion interculturelle. Il s'agit du regard du peuple vers le statut d'un individu dans la société (hiérarchie/égalité), la nature des relations des gens dans un milieu de travail (compétitive/collaborative), le degré de respect des règles législatives (fermé/ouverte) et la façon de respecter les contrats dans des situations différentes (universalisme/particularisme).

Hiérarchie/égalité: les gens issus d'une culture hiérarchique acceptent que certains d'entre eux aient plus de pouvoir et d'influence que d'autres. Ceux qui ont le pouvoir ont tendance à le souligner, à ne pas le déléguer ou le partager, ainsi qu'à se distinguer autant que possible de ceux qui ne l'ont pas. Ceux dans les cultures de l'orientation vers l'égalité se sentent souvent très fortement que les inégalités de pouvoir ne soient en grande partie artificielles et pas naturelles ou équitables. Ceux qui sont en position de pouvoir ont tendance à enlever l'accent de pouvoir, à minimiser les différences entre eux et leurs subordonnés, à déléguer et à partager le pouvoir dans la mesure du possible (Rosinski, 2003: 119). Une autre signification du terme hiérarchie vient des étapes d'évolution dans le travail. Dans les sociétés orientales, où la distance entre employés et employeur est grande, les uns et les autres considèrent comme insubordonné l'employé qui court-circuite son patron. L'employé n'accède pas aux postes supérieurs sans passer par les intermédiaires hiérarchiques. Dans les sociétés

occidentales, où cette distance est faible, les employés trouvent normal de court-circuiter fréquemment leur supérieur pour bien faire leur travail (Adler, 1994: 54-55).

Compétitive/collaborative: dans les cultures compétitives, le lieu de travail est le stade concours permanent entre les individus et/ou les équipes. La tentation pour gagner et la peur de perdre motivent les gens à consacrer tous leurs efforts vers ce but précis. Établir sa suprématie peut se faire au détriment des autres, parce que seul « le meilleur » est destiné à réussir (Rosinski, 2003: 133). Dans les cultures collaboratives, l'accent est mis sur la collaboration. Il y a un sens de la solidarité qui unit les gens, qui les porte à s'aider les uns les autres et à partager des informations et de meilleures pratiques afin de réussir ensemble. Pour distinguer cette orientation, il est important de noter ce qui motive les individus: la concurrence ou la collaboration. Rosinski (2003: 133) affirme que la promotion de la collaboration interne pourrait être une approche efficace. Préserver un certain degré de collaboration est toujours nécessaire pour réaliser les objectifs de l'entreprise. D'autre part, on aperçoit dans les sociétés américaines la présence forte de la compétition, souvent comme une réalité. Dans une entreprise, l'individu essaie toujours une amélioration de son poste vers le haut. Dans une certaine mesure, la concurrence est inévitable dans le lieu de travail.

Fermée/ouverte: dans une culture fermée, les gens sont attentifs au respect des normes et des règles législatives. Lorsque les règles ne sont pas respectées, les habitants peuvent régler leur compte eux-mêmes (il peut y avoir des meurtres). Tandis que dans les sociétés où la culture est ouverte, les habitants s'adressent aux gens de justice pour régler leurs différends (Triandis, 2003: 20).

Universaliste/particulariste: la culture universaliste versus particulariste met en application les règles de la morale et de l'éthique. Dans une société universelle, les règles et les contrats peuvent s'appliquer à n'importe quelle situation (Triandis, 2003: 21). Selon Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 31), dans cette société le

comportement tend à être abstrait. Un exemple concret pour l'identifier est que même s'il n'y a pas de circulation, il faut toujours arrêter quand le feu est rouge. Il a également une tendance à l'égalité dans le sens où toutes les personnes relevant de la même catégorie doivent être traitées de la même façon. Cependant, les situations sont classées par catégories. Par exemple, si les « autres » ne sont pas classés comme humaines, les règles peuvent ne pas être appliquées. Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 31) identifient la société particulariste par son caractère circonstanciel. Dans cette société, mon ami, mon frère, mon époux, mon enfant, etc. possèdent une importance particulière. Il faut donc les soutenir et les protéger, peu importe ce que disent les règles (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 31). La culture particulariste regarde les relations et les circonstances dans chaque situation spécifique. Cette culture est basée sur la logique du cœur et les amitiés humaines (Triandis, 2003: 21). Selon Rosinski (2003: 125), dans les cultures particularistes, une plus grande attention est accordée à l'obligation de relations et de circonstances particulières. Par exemple, au lieu de supposer qu'il y a juste un bon moyen qui doit toujours être suivi, la raison de particulariste justifie que l'amitié a des obligations particulières qui doivent se placer en premier.

Une autre différence entre les sociétés traditionnelles et modernes vient de la manière dont elles définissent leur territoire physique et psychologique. La façon dont les gens partagent leur vie individuelle avec les autres traduit cette orientation culturelle (spécifique/diffuse).

Spécifique (*projective*)/diffuse (*Sharing*): la culture diffuse versus la culture spécifique affirme plus effectivement les dimensions universaliste et particulariste et distingue la culture d'Orient de celle de l'Occident. Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 86) soulignent que dans une culture spécifique, il y a de petites zones d'espace privé clairement séparées de la vie publique. Ces populations se donnent une liberté considérable pour la parole directe. D'après Rosinski (2003: 141), dans ces cultures,

les gens sont soucieux de protéger leur territoire mental ainsi que leur intégrité physique.

Dans le milieu de travail, les gens préfèrent garder leur vie personnelle et le sentiment privé pour eux-mêmes. Ainsi, dans le cadre de culture spécifique, les échanges intimes et authentiques sont évités. Les gens pensent qu'ils sont plus vulnérables quand on les connaît très peu sur le plan personnel. Il existe une tendance pour des cultures spécifiques à regarder des objets, des spécificités et des choses avant d'envisager la manière dont elles sont liées. La tendance générale pour les cultures diffuses est de regarder les relations et les connexions avant d'envisager tous les morceaux séparés (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 90). Selon Rosinski (2003: 141), dans le milieu de travail où domine la culture diffuse, les gens discutent des sujets personnels plutôt que des questions d'affaires afin de former des relations plus étroites. Cette intimité leur permet de se sentir plus confortables l'un avec l'autre. D'autre part, l'absence de partage est perçue comme une menace, car il laisse les gens ignorer l'identité de leurs collègues.

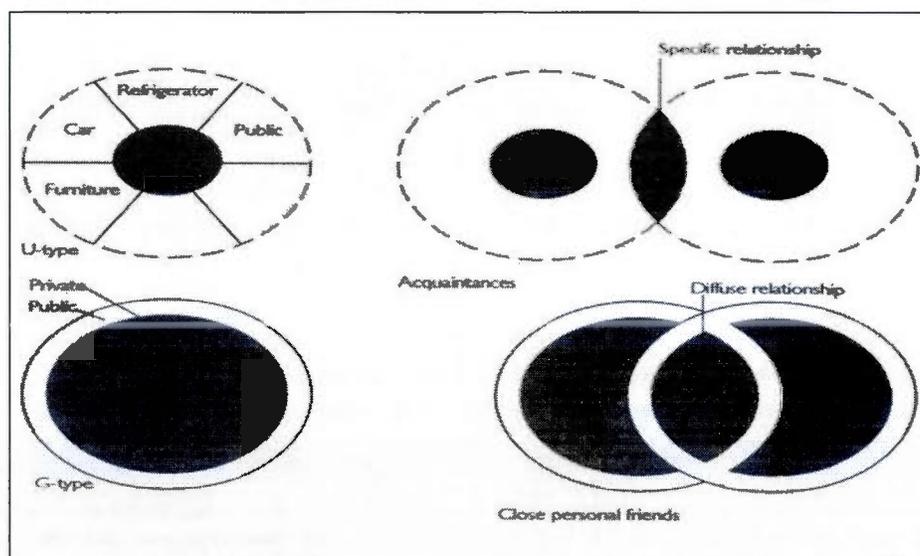
Dans la culture spécifique, les gens plutôt occidentaux ont tendance à séparer le territoire de travail de leur vie privée et ils perçoivent comme lourdes ou fastidieuses les fréquentations avec des collègues. Ils trouvent que sortir avec les collègues de travail leur donne une impression de continuité, alors qu'ils souhaitent faire une coupure nette avec leur emploi à la fin de la journée (Yoneyama, 2008: 26). Meier (2006: 197) donne l'exemple des Américains et des Canadiens comme étant des gens de culture spécifique qui aiment protéger leur espace personnel et tentent de créer une barrière entre eux et leur environnement. Dans la culture nord-américaine, l'espace personnel et privé est enfoui à l'intérieur même de l'individu. Ils font ainsi une réelle distinction entre la sphère personnelle et professionnelle, entre opinions objective et subjective (Meier, 2006: 197). Le niveau de confiance par rapport à l'environnement démographique s'ajoute comme élément déterminant du concept de partage. Adler

(1994: 24) affirme qu'à l'intérieur d'une société donnée, la confiance est souvent plus grande en milieu rural que dans les centres urbains.

De ce fait, Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 100) identifient trois caractères pour chaque orientation. La société spécifique est : 1- directe 2- précise, définitive et transparente et 3- indépendante du point de vue de la moralité. Par contre, la société diffuse est: 1- indirecte 2- évasive, ambiguë, même opaque et 3- la moralité est très relative en fonction de la personne et du contexte rencontrés (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 100).

Rosinski (2003: 142), utilise le mot « territoire » pour désigner les espaces externes et internes (psychologiques) qui servent à expliquer la quantité de partage de la vie privée dans l'univers social. L'illustration 4 montre les zones psychologiques qui affectent les comportements des sociétés de deux orientations culturelles spécifiques ou diffuses.

Illustration 4: les territoires privés et partagés

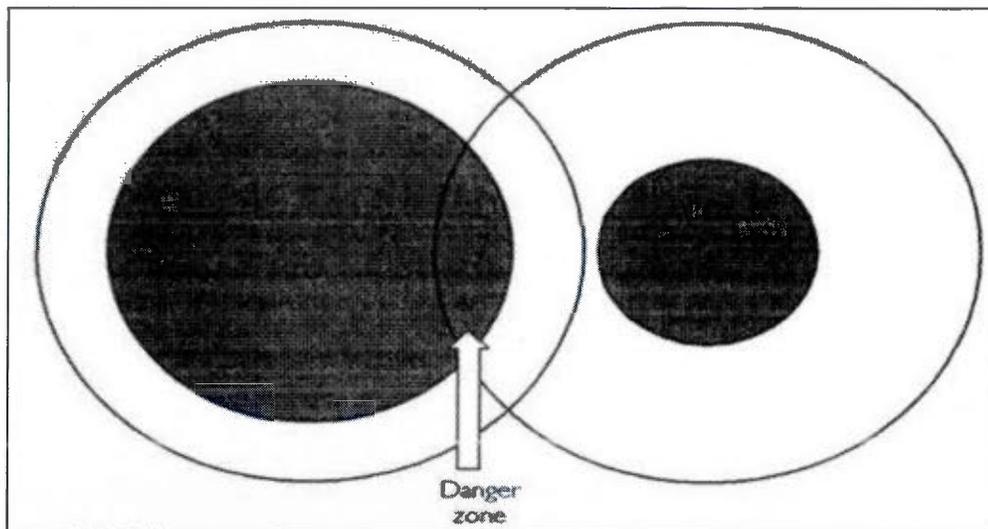


Source: Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 82)

Comme le montre l'illustration, une relation diffuse offre plus de partage. Les individus de cette culture sont liés les uns aux autres à plusieurs égards. Les sujets de conversation traitent aussi bien d'affaires et de travail que de famille et de sujets personnels. Les relations ne peuvent pas être concevables si les zones construites restent compartimentées. Dans les cultures spécifiques, les frontières maintiennent des conversations d'affaires. Les petites paroles superficielles sur les sujets personnels sont seulement des petites distractions permises et qui sont censées être brèves. Les individus suivent fortement l'idée de se protéger en évitant d'être entraîné dans des sujets intimes (Rosinski, 2003: 142).

La zone de danger, définie dans L'illustration 5 se concrétise quand une personne de la culture spécifique rencontre une personne de la culture diffuse.

Illustration 5: *The danger zone: the specific-diffuse encounter*



Source: Trompenaars et Hampden (1997: 85)

Ainsi qu'illustré, la communication entre ces cultures nécessite un degré important de conscience. Sinon, elle risque d'être perturbée ou bloquée, parce que ce qui n'est pas

du tout personnel pour l'individu de la culture spécifique devient très personnel pour celui qui est de la culture diffuse (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 81).

Le dernier élément qu'on vérifie sur les différences des dimensions culturelles du monde traditionnel/moderne est la manière de communiquer avec le monde. Cet élément comprend la communication affective (neutre/affective), le niveau de communication (contexte supérieur/contexte inférieur), la manière de partager les sentiments (direct/indirect) et la mesure de formalité dans les situations diverses (formelle/informelle).

Neutre/affective: selon Trompenaars et Hampden (1997: 69), dans les relations entre les gens, la raison et l'émotion jouent simultanément des rôles déterminants. Les gens de la culture neutre résumant leurs sentiments, mais les gardent soigneusement contrôlés et maîtrisés. En revanche, dans une culture affective, les sentiments sont montrés clairement par le rire, le sourire, la grimace et le geste. Les individus tentent de trouver des modes d'expression immédiats pour leurs sentiments (Trompenaars et Hampden, 1997: 69). Dans les cultures affectives, l'expression des émotions peut être soulevée au niveau de l'art. Il est important de présenter des idées esthétiques. L'utilisation de la poésie en est un exemple. Le fait de se montrer froid et objectif pourrait constituer un handicap. Ainsi, un sage serait une personne respectée qui parle avec son cœur (Rosinski, 2003: 165).

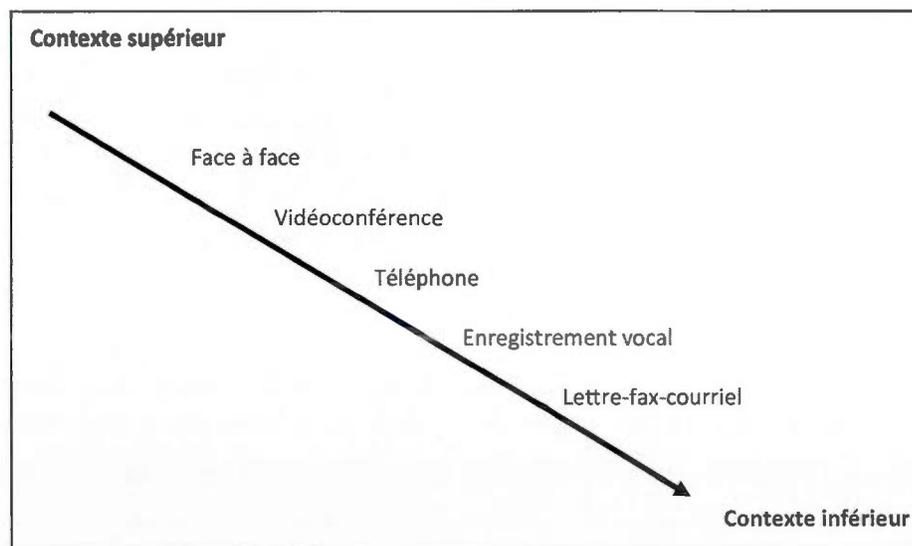
On doit faire attention de ne pas mal interpréter ces différences. La personne avec la culture neutre n'est pas nécessairement froide ou insensible. Elle peut être neutre et pourtant profondément impliquée dans l'espace privé d'autrui (Trompenaars et Hampden, 1997: 94).

Contexte supérieur (*High context*)/contexte inférieur (*low context*): En culture de contexte supérieur, la communication est transmise non seulement par la parole, mais également par l'intonation de la voix, le langage du corps, les expressions faciales, le contact avec les yeux, les modes d'expression, et même le silence. Lorsqu'il s'agit

d'une discussion, les mots choisis par les personnes jouent un rôle relativement faible. Les personnes se réfèrent souvent à ce qui n'est pas dit, la façon dont une chose est dite, et où elle est dite (Rosinski, 2003: 154). Irrmann *et al.* (2008:130) affirme que « [...] les Canadiens francophones ne sont quasiment jamais silencieux alors que les Japonais utilisent le silence aussi comme moyen de communication ».

Dans une culture de contexte inférieur, la communication s'est investie dans le code explicite, c'est-à-dire les mots. Dans ces cultures, personne n'a besoin d'un grand nombre d'information de fond avant de s'engager dans une communication. En effet, dans cette interaction, il manque des signaux non verbaux subtils. Dans les interactions entre les entreprises, aucune communication n'est prise au sérieux, à moins d'être mise en forme écrite et signée (Rosinski, 2003: 156). L'illustration 6 montre divers outils de communication par rapport à l'orientation culturelle.

Illustration 6: Les outils de communication dans les sociétés de contexte supérieur et de contexte inférieur



Source: Rosinski (2003: 156)

Comme l'illustration le montre, on voit que les gens de la culture de contexte inférieur utilisent plutôt des moyens verbaux pour communiquer.

Directe/indirecte: Dans les cultures directes, les gens ont tendance à déchiffrer les choses, à annoncer exactement ce qu'ils signifient. Les sentiments des autres ne sont pas blessés par la brusquerie. Ils apprécient parce que rien n'est laissé à deviner. La simplicité est considérée comme une vertu. Dans les cultures indirectes, les gens préfèrent insinuer plutôt que de dire d'une façon directe, ce qui peut nuire à leur crédibilité. Ils évitent des confrontations ou des discussions polémiques à tout prix (Rosinski, 2003: 161). Pour profiter des meilleures parties des deux orientations culturelles, Rosinski (2003: 163) propose d'être clair et ferme sur le contenu, tout en étant attentif et sensible à la forme; en d'autres termes, direct sur le fond et indirect sur le processus.

Formelle/informelle: Dans les cultures très formelles, les codes de conduite officiels, les titres honorifiques et les formes polies de la parole sont apparents. Les gens sont aptes à mesurer le degré de formalité exigée par la situation et le statut de ceux avec qui ils sont en interaction. La communication verbale joue un rôle important dans les cultures formelles. Les cultures informelles, dont les États-Unis sont un excellent exemple, sont des cultures qui sont mal à l'aise avec la déférence, les titres et les catégories rigides de statut. Ils préfèrent traiter tous les gens de la même façon. Les formalités, les conventions sociales et les coutumes sont considérées comme inutile dans une société informelle. Toutes les sociétés semblent permettre à la fois le formel et l'informel dans des relations spécifiques (Rosinski, 2003: 168). Selon Reisinger et Turner (2003: 293), les sociétés asiatiques sont censées être plutôt formelles. Ce concept couvre tous les aspects de la conduite, y compris manger, boire, s'asseoir, se divertir, saluer, et s'excuser. Reisinger et Turner (2003: 295) soulignent que les Asiatiques n'affichent pas leurs sentiments en public afin de ne pas provoquer des désaccords ou des conflits. Ils ne jurent pas et ne posent pas de questions personnelles. En se conformant à des règles formelles de comportement social, ils

gardent leurs émotions sous contrôle et se comportent d'une manière extrêmement polie. Les Occidentaux, qui appartiennent à une culture informelle, sont sans retenue dans leur comportement et ont moins de contrôle sur leurs expressions verbales et non verbales. Ils sont ouvertement en désaccord, et critiquent sans souci les uns et les autres.

Cette analyse des dimensions culturelles nous a fait connaître les caractères généraux des sociétés Orientale et Occidentale. Cependant pour trouver les propriétés d'une société en particulier, il faut vérifier le fonctionnement de ces dimensions. Car il semble que toutes les sociétés contiennent plus ou moins tous les caractères nommés ci-dessus. On peut donc éviter des incertitudes et des ambiguïtés qui surviennent au moment d'une communication interculturelle en nous informant suffisamment sur les différences culturelles.

3.2 Un milieu de travail multiculturel: des avantages et des inconvénients

Ce qui détermine le succès d'une entreprise n'est pas l'absence ou la présence de diversité culturelle, mais bien plutôt la façon de gérer cette diversité. Dans un milieu interculturel, le conflit est accepté comme étant inévitable et rationnel en raison de la pluralité des intérêts et des différents modes de communications. Ce milieu comporte ainsi des avantages et des inconvénients en ce qui concerne la gestion (tableau 4).

Tableau 4: Avantages et inconvénients d'un milieu de travail multiculturel

Avantages	Inconvénients (risques)
<ul style="list-style-type: none"> -Concurrence élevée -Potentiel élevé de retombées économiques importantes -Cadre talentueux -Solutions alternatives (des idées plus nombreuses) -Domaine riche d'apprentissages qui entraîne : Enrichissement culturel 	<ul style="list-style-type: none"> -incompréhension -malentendus -méfiance -peu de points en commun -difficulté de communication dans la langue du groupe -instabilité interne -affaiblissement de la culture d'origine -stéréotype

Appréciation mutuelle Respect Tolérance	-préjugé -jugement de valeur
---	---------------------------------

Source: compilation de l'auteur

La diversité des cultures constitue un enjeu de concurrence pour les entreprises. En ayant une pratique des habitudes et des usages des populations concernées, elle force les entreprises à avoir une meilleure connaissance et compréhension de leurs marchés (Meier, 2006: 74). Davel et Ghadiri (2008: 381) soulignent que « [l]a mode managériale de la gestion de la diversité présente généralement la diversité comme un phénomène positif aux retombées économiques importantes. Il s'agit d'un discours soutenu notamment par les praticiens et les consultants en gestion et qui met de l'avant les bénéfices de la diversité pour l'évolution des entreprises ». De plus, la diversité culturelle encourage les gestionnaires à développer leurs visages locaux en maîtrisant les traditions et la langue afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux (Meier, 2006: 75). Selon ce dernier (Meier, 2006: 75), elle offre aux responsables un ensemble plus large de solutions (alternatives) pour résoudre des problèmes complexes. Elle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion de ressources humaines. En particulier, elle attire les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution d'emploi. De plus, travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'en apprendre sur les autres, mais aussi sur soi (Meier, 2006: 76). Davel et Ghadiri (2008: 391) affirment que « [l'] opposition des points de vue entourant le sens à donner (et les actions à entreprendre) dans les situations quotidiennes de travail est en soi, un moteur riche d'apprentissages ». En plus, les relations interculturelles procurent aux individus une vision élargie de leurs métiers et de leur environnement. Elle favorise la pratique des langues étrangères et permet de mieux comprendre les usages et coutumes des différents interlocuteurs lors de relations professionnelles. La diversité culturelle contribue fortement à changer les mentalités et à créer des conditions nouvelles dans la manière de gérer les équipes et d'organiser le travail des

salariés. (Meier, 2006: 78-79). Reisinger et Turner (2003: 39) affirment que le contact parmi les cultures différentes aboutit à l'appréciation mutuelle, la compréhension, le respect et la tolérance. Il développe des comportements positifs, réduit les préjugés ethniques, les stéréotypes, et les tensions et améliore les interactions sociales entre les individus. Il contribue également à l'enrichissement culturel et à l'apprentissage sur les autres.

Toutefois, le même contact peut parallèlement développer des attitudes négatives. Dans la pratique, il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité culturelle. Ce milieu comporte des risques et des freins qui doivent être gérés. Un des premiers risques est l'émergence de l'incompréhension. La diversité peut ralentir le processus de réalisation des décisions prises, en suscitant des incompréhensions. Elle limite la communication, en raison de la difficulté à comprendre (Meier, 2006: 79). Ces écarts culturels peuvent donc rendre incompréhensibles certains comportements et créer des malentendus au sein des équipes de travail. La venue de nouveaux arrivants de cultures très différentes peut créer des tensions et des rivalités entre les nouveaux et les anciens salariés ce qui peut provoquer une instabilité interne (Meier, 2006: 81). La dégradation générale du climat social, les problèmes de susceptibilités, la coopération limitée et la lenteur du processus de décision sont d'autres risques d'un milieu de travail interculturel (Meier, 2006: 82-84).

Un autre problème interculturel de la communication verbale est celui du ton de la voix. Dans certaines sociétés, des hauts et des bas dans le discours montrent que la personne n'est pas sérieuse. Cependant, dans la plupart des sociétés latines, cette façon « exagérée » traduit une communication profonde avec le cœur. Pour les Orientaux, parler d'une façon monotone, témoigne du respect (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 75). Néanmoins, les individus sont différents par rapport à leurs sociétés. Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 76) indiquent que, même les gens qui parlent la même langue, comme les Anglais et les Américains, se différencient par une utilisation très différente du langage dans des contextes

particuliers. Cette différenciation est représentative des particularités propres à chacun des peuples.

En général, toutes les interactions sont considérées dans une certaine mesure comme « interculturelles », et le degré de leur « inter-culturalisme » dépend du degré de l'hétérogénéité entre les origines culturelles des individus impliqués dans les interactions, leurs schémas de croyances, leurs comportements verbaux et non verbaux, leurs perceptions et leurs attitudes (Reisinger et Turner, 2003: 27). L'hypothèse sous-jacente est que des individus qui appartiennent à la même culture possèdent plus de points communs que des individus qui appartiennent à des sociétés différentes. Selon Reisinger et Turner (2003: 28), les membres des sociétés américaines, européennes, asiatiques et australiennes montrent parfois des orientations culturelles opposées et leurs attentes sont tout à fait différentes dans une interaction.

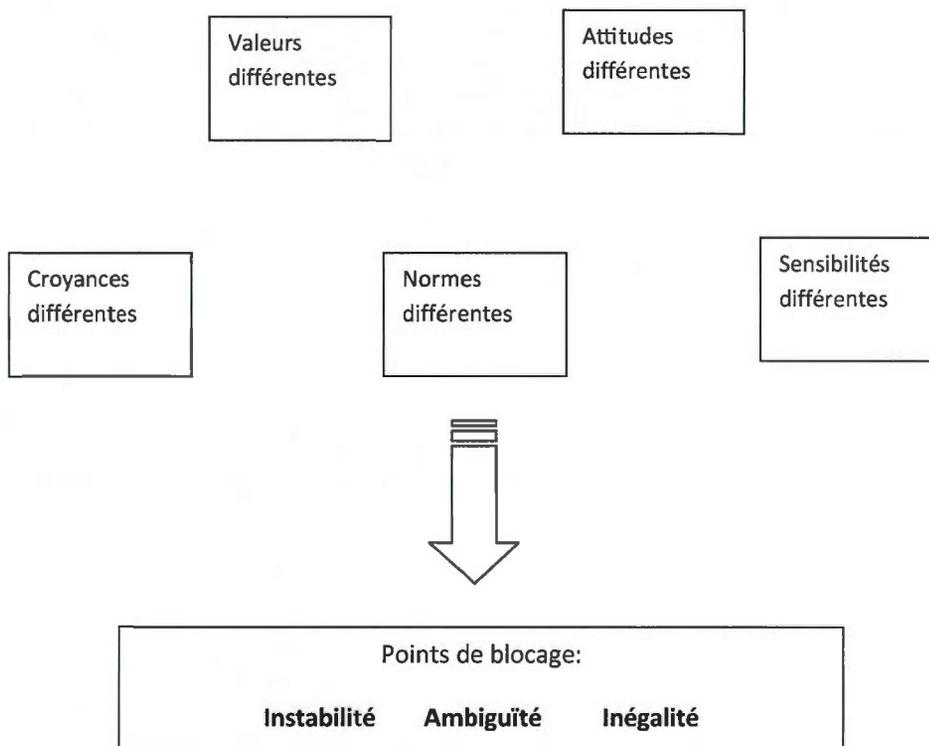
C'est évident que le travail en relation avec les autres cultures entraîne la possibilité d'observation des différences culturelles, et aussi une occasion d'obtenir une nouvelle vision du monde et de sortir des stéréotypes de sa propre culture. Cependant si la gestion ne fonctionne pas efficacement, les obstacles sont multipliés quand les cultures sont multipliées. Les difficultés à gérer dans une entreprise multiculturelle s'agrandissent en multipliant des cultures intégrées. Meier (2006: 6) affirme que « [l]es différences culturelles sont souvent la cause [des] dysfonctionnements, en particulier lorsqu'il s'agit d'animer des équipes internationales, de négocier avec des partenaires étrangers ou de recourir à des alliances stratégiques ou à des rachats de sociétés étrangères. » Selon Meier (2006: 87-90), les conflits culturels sont les conséquences de trois erreurs courantes dans les sociétés: les stéréotypes, les préjugés et les jugements de valeur. Établir des catégories ou donner une image figée aux individus, fondée sur la généralisation forme le stéréotype. Reisinger et Turner (2003: 169) le définissent « Stereotyping refers to the attribution of certain traits, labelling, and perceptions of people on the basis of common characteristics ». Ces derniers

(Reisigner et Turner, 2003:169) affirment que les gens utilisent des stéréotypes quand ils font face à une situation nouvelle, qu'ils manquent de connaissances sur les uns les autres. MacCannell (1984, cité dans Reisigner et Turner, 2003:169) note que les touristes et les hôtes sont vulnérables à des stéréotypes qui peuvent facilement influencer sur les perceptions touristiques, et même sur la décision de fréquentation touristique. Reisigner et Turner (2003: 171) confirment qu'il est difficile de favoriser l'interaction sociale, si les stéréotypes sont négatifs. Les stéréotypes négatifs sont généralement maintenus lorsque le contact social est minimal. Quand le contact social est prolongé, les stéréotypes peuvent être ajustés en conformité avec le comportement observé. Toutefois, il a également fait valoir que les stéréotypes sont réciproques et difficiles à changer. Ils sont inflexibles et de longue durée.

Le préjugé est un jugement fait en avance et construit à partir des impressions personnelles. Le jugement de valeur comporte une appréciation fondée sur la caractéristique de l'objet par rapport à des critères hiérarchisés par ordre d'importance relative, c'est-à-dire un énoncé normatif affirmant ce qui devrait être et non ce qui est, était ou sera. Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 27) affirment que les gens confondent souvent le sens réel du comportement des autres cultures en disant que « leur comportement est clairement différent du nôtre, donc elles se trompent ». Ces derniers ignorent le fait que des individus issus de cultures différentes agissent selon des normes acceptées dans leur société d'origine.

Si les gestionnaires de milieu de travail interculturel n'arrivent pas à résoudre les problèmes qui surviennent à cause de différences, l'entreprise fait face à des points de blocages. L'illustration 7 montre les points de blocages qui peuvent se produire dans un milieu de travail multiculturel.

Illustration 7: Les points de blocage en milieu de travail multiculturel



Source: Adapté de Meier (2006: 181)

Selon l'illustration, les points de blocages dans une entreprise arrivent quand les gens de différentes cultures se heurtent sur le plan des couches intérieures de la culture.

Les membres d'une équipe très hétérogène ayant des croyances différentes peuvent aborder différemment leur mission, en faisant valoir des motivations et des aspirations différentes. Par exemple, certains chercheront dans le travail confié une manière de renforcer les fondements de l'organisation (continuité, sécurité, stabilité), alors que d'autres privilégieront le changement et l'innovation. Des valeurs différentes au sein d'une équipe font constater que par exemple certains collaborateurs privilégient la rentabilité et la productivité, tandis que d'autres accordent la priorité au climat social. L'exemple de normes différentes au sein d'un

même groupe peut venir d'individus très respectueux des horaires et d'autres qui au contraire accordent peu d'importance à ces questions. Au sein d'équipes multiculturelles, les différences d'attitudes se manifestent dans les relations avec le client. Certains membres chercheront à établir un rapport de force avec leurs clients, tandis que d'autres s'inscriront dans une démarche coopérative. Et enfin, en termes de sensibilités différentes, on peut observer que dans le cadre d'un groupe de travail composé d'individus de profils culturels très différents, le choix des marchés visés peut entraîner des différences de vues, selon les sensibilités de chacun. (Meier 2006: 181)

Dans une interrelation multiculturelle, on voit ainsi que les différents intérêts peuvent occasionner des erreurs d'interprétations graves, de l'incompréhension et de la confusion parmi les acteurs. Si les personnes en contact ne comprennent pas les propriétés de l'autre culture, elles peuvent se rejeter les unes les autres. Les milieux de travail multiculturels trouvent ainsi plus d'obstacles dans leur fonctionnement que les milieux culturellement homogènes. En conséquence, il importe que le gestionnaire puisse être en mesure de gérer la réalité plurielle des organisations. Pour atteindre la gestion la plus correcte, il faut découvrir la culture d'entreprise, unique et ajustée à cette même entreprise.

3.3 La culture d'entreprise

Comme nous avons défini les fonctions différentes de la culture dans la section 2.1, on sait qu'un des rôles de la culture consiste à résoudre des problèmes et à régler des dilemmes dans un contexte social. Nickson (2007: 53) affirme que « [a] key aspect of the optimists position is that culture can be used as a mechanism to facilitate organizational unity and cohesion ». D'autre part, le fait qu'il y ait une base unique de morale dans les différentes sociétés aboutit à une certaine gestion identique dans le monde. Selon Meier (2006: 99), l'origine de la gestion interculturelle vient du constat

qu'il existe des synergies entre les cultures, ce qui peut aboutir à des améliorations sensibles et accroître l'efficacité des équipes. « La synergie culturelle constitue un moyen fécond de gérer les effets de la diversité. Elle amène le gestionnaire à fonder les politiques et les stratégies de son entreprise, de même que ses structures et ses pratiques, sur les divers comportements culturels représentés au sein du personnel et de la clientèle, sans toutefois se limiter à ces considérations », comme le souligne Adler (1994: 116). Les solutions synergiques créent ainsi de nouvelles formes de gestion et d'organisation en reconnaissant diverses cultures. Adler (1994: 125) confirme que la démarche synergique, loin de nier la présence de plusieurs cultures, sait en prévoir à la fois les effets positifs et les effets négatifs.

La rapidité du changement dans l'environnement externe qui est la caractéristique essentielle de la technologie et de la stratégie moderne influe aussi sur la gestion des organisations. Cependant, les organisations qui continuent à s'adapter juste sur ces changements indiqués échouent parce qu'elles ne sont pas conscientes de la culture fondamentale basée sur des valeurs (Cameron et Quinn, 2006: 11). Ces organisations gèrent tout de la même façon. Delavallé et Morin (2000: 42) affirment qu'« [a]vec la mondialisation de l'économie et des échanges entre pays, les techniques de gestion et de production se banalisent. Les entreprises des quatre coins de la planète ont recours à des techniques de plus en plus semblables. Elles apparaissent dans un pays particulier (aux États-Unis, au Japon, etc.), mais sont rapidement copiées pour ensuite se généraliser. » Ainsi, c'est la culture d'entreprise qui différencie l'entreprise des autres organisations semblables. Delavallée et Morin (2000: 42) identifient la culture comme l'élément de différenciation de la gestion : « La culture, par définition propre à l'entreprise, parce que résultant de son histoire, est la dernière des sources réelles de différenciation. Dans un contexte concurrentiel mondialisé, les entreprises puisent dans leur culture pour se différencier de leurs principaux concurrents. » Ces différences peuvent être camouflées en apparence. Selon Trompenaars et Hampden-Turner (1997: 17), il est fortement possible qu'on

perçoit des productions ou des installations physiques pareilles pour différentes organisations, mais leur signification issue de la culture humaine est totalement différente.

La culture a longtemps été absente des représentations systémiques de l'entreprise. Les années 1980 marquent l'émergence du concept de culture dans le champ de la gestion; naissance d'un système social dans l'entreprise, ce qu'on appelle aujourd'hui « la culture d'entreprise » (Meier, 2006: 10). En effet, la culture d'entreprise vient de la culture de la société qui structure l'entreprise, donc elle est un ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir commun aux membres d'une même organisation et est basée sur des normes, des valeurs, des croyances, des postulats et des attitudes des gens qui y travaillent (Meier, 2006: 12). Cameron et Quinn (2006: 16) affirment « [i]t represents "how things are around here." It reflects the prevailing ideology that people carry inside their heads. It conveys a sense of identity to employees, provides unwritten and often unspoken guidelines for how to get along in the organization, and it enhances the stability of the social system that they experience. »

Il semble ainsi nécessaire pour les entreprises de se distinguer par l'instauration d'une culture d'entreprise unique et adaptée aux dimensions culturelles de celle-ci.

3.3.1 La gestion des différents types de culture d'entreprise

Dans chaque organisation on peut distinguer la culture dominante. Dans la recherche de Cameron et Quinn (2006: 46), ils ont abouti à une seule culture dominante pour quatre-vingts pour cent de quelque mille organisations étudiées. La culture d'entreprise peut se définir en quatre types majeurs: la culture hiérarchique, la culture du marché, la culture clanique et la culture adhocratie (Cameron et Quinn, 2006: 37).

La culture de hiérarchie: Dans chaque société, la structure du pouvoir peut être hiérarchique ou non-hiérarchique. Le pouvoir hiérarchique est souvent imposé par le gouvernement et perçu comme un pouvoir politique. Le pouvoir peut également exister d'une manière non hiérarchique parmi les communautés et les groupes. On le considère alors comme un pouvoir social (Beeton, 2006: 81). La culture hiérarchique se trouve souvent dans les organisations de grandes dimensions et celles gouvernementales, mais aussi dans les sociétés traditionnelles. Ainsi, dans les sociétés occidentales qui sont élevées dans l'universalisme, le chef ou le directeur tend à détenir les clés du pouvoir, tandis que dans les sociétés non hiérarchiques, le directeur fait partie d'une communauté. Les groupes différents dans les milieux du travail développent leurs propres normes locales qui deviennent la base de leur solidarité (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 41). Selon Reisinger et Turner (2003: 293) les Asiatiques suivent cependant des relations hiérarchiques. Ils sont obéissants et soumis à un chef de groupe, l'autorité ou les aînés. En plus, Hofstede (2010: 111), affirme que dans les sociétés collectivistes de l'Orient, les gens supportent une hiérarchie horizontale : il faut qu'ils respectent l'opinion des gens plus âgés et plus proches. Le concept de hiérarchie trouve aussi son sens dans les étapes d'évaluation de travail. Il faut toujours passer les étapes nécessaires pour obtenir les postes de gestion. De nombreux processus standardisés dans les organisations qui possèdent cette culture multiplient les niveaux de hiérarchies. Dans les entreprises plus petites, on peut également constater la présence de cette culture par rapport à la culture nationale (Cameron et Quinn, 2006: 38).

La culture du marché: cette culture se caractérise par la compétitivité et la productivité. Dans une culture du marché, l'environnement externe est plutôt hostile. Elle se trouve plutôt dans les entreprises qui possèdent une position externe très forte. Les consommateurs sont très exigeants et l'organisation essaie d'augmenter sa position concurrentielle. La tâche majeure de gestion est de conduire l'organisation vers la productivité, la rentabilité et les bénéfices (Cameron et Quinn, 2006: 39-40).

La présence de cette culture est plus ou moins installée dans toutes les organisations, parce qu'avoir des concurrences est un côté indispensable d'une entreprise.

La culture clanique: Elle se définit par la cohésion, la participation, et le sens du partage des objectifs. Elle semble se comporter plus comme une famille étendue que comme une entité économique. Les employés travaillent en mode semi-autonome et reçoivent des récompenses sur la base de l'équipe et non pas individuelle. Ces entreprises encouragent les travailleurs à suggérer des solutions pour améliorer leur propre travail et la performance de l'entreprise. Le lieu de travail est un espace où les travailleurs partagent les uns avec les autres une quantité importante d'informations personnelles et les dirigeants sont considérés plus comme des conseillers (Cameron et Quinn, 2006: 41-42). La relation entre l'individu et le groupe joue un rôle important dans la motivation des travailleurs (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 61). Ceci montre qu'il y a au moins deux sources de motivation: les récompenses extrinsèques telles que l'argent et également le regard positif et le soutien des collègues (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997: 62). Dans les cultures claniques, cette seconde source de motivation peut être très forte. Meier (2006: 171) affirme aussi que les systèmes de motivation et de récompense peuvent révéler des oppositions culturelles entre acteurs de nationalités différentes, selon que l'on privilégie la relation (climat, atmosphère, sentiments) ou le résultat (valorisation économique du travail).

La culture d'adhocratie: Comme le monde développé est passé de l'ère industrielle à celle d'information, un quatrième type idéal de l'organisation a émergé depuis. Ce type de culture d'entreprise est une forme d'organisation dont le processus est de plus en plus rapide au regard de la diminution de demi-vie de produits et de services qui caractérisent l'organisation du vingt et unième siècle. La gestion de ces organisations conduit à de nouvelles ressources et de rentabilités, donc l'accent est de plus en plus mis sur la création d'une vision de l'avenir, qui est celle d'une anarchie organisée, disciplinée et de l'imagination (Cameron et Quinn, 2006: 43).

Pour obtenir cette qualité, être attentif aux employés est primordial. Dans un milieu de travail, il est généralement nécessaire que les attentes des employés et des employeurs soient connues de tous. En ce sens, les gestionnaires ont besoin d'un cadre dans lequel ils peuvent diriger et guider le comportement des employés dans l'entreprise. De même, les employés ont besoin de comprendre leur place dans l'organisation (Nickson, 2007: 280). Selon Meier (2006: 170), motiver et mobiliser les acteurs de l'organisation constitue un acte essentiel du management, en raison de la difficulté à susciter la participation de l'ensemble des membres. L'Objectif essentiel est de parvenir à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet, en valorisant au mieux leurs capacités respectives. Il s'agit par conséquent de reconnaître les apports de chacun. En fonction des cultures, le poids accordé au contexte et aux relations sociales peut fortement différer et produire des différences au niveau des motivations.

Pour obtenir le plus haut degré de qualité dans les organisations, il est nécessaire d'appliquer plus au moins toutes les cultures d'entreprises citées ci-dessus (Cameron et Quinn, 2006: 51). En bref, la culture de la hiérarchie s'occupe de contrôler et résoudre des problèmes. La culture du marché influe sur des activités telles que mesurer les préférences des clients avant et après la livraison des produits et services, l'amélioration de la productivité, la création de partenariats avec des fournisseurs et le développement de la compétitivité en impliquant des clients dans la planification et la production. La culture clanique implique des activités comme l'autonomisation, la constitution d'équipes (team building), la participation active des employés, le développement de ressources humaines et la communication ouverte. Ce type d'entreprise a besoin d'activités d'adocratie telles que surprendre et ravir les clients, créer et recréer des standards de performance, anticiper les besoins des clients et s'engager dans un processus d'amélioration continue.

Ainsi, les organisations font face de manière continue à la nécessité de changement de leur culture ou d'une adaptation en relation avec des normes et des standards internationaux.

3.3.2 Changement de la culture et les risques d'adaptation

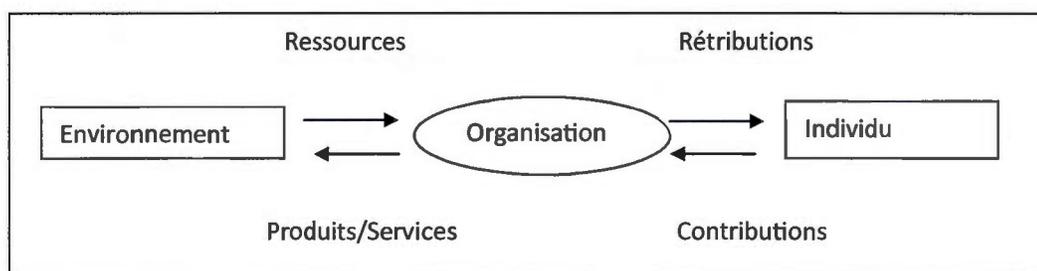
Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise organisation dans l'absolu; il n'y a pas d'organisation qui soit la meilleure de toutes. Il y a simplement des organisations plus ou moins adaptées aux exigences de leur environnement (Delavallée et Morin, 2000: 68). Le concept d'adaptation est un acteur essentiel en évolution des sociétés et des organismes. Delavallée et Morin (2002: 90) affirment que « [n]os comportements manifestent une diversité plus grande que nous ne l'estimons. Nous nous référons surtout aux moments et aux situations dans lesquelles nous pouvons nous laisser aller. Au cours d'une journée, nous nous adaptons aux situations, bon gré mal gré, parce qu'il le faut bien et même si cela nous coûte. » Radcliffe- Brown et Martin (1968: 49) affirment qu'« [o]n peut distinguer chez l'[être humain], trois aspects de la forme de vie sociale comme système adaptatif: 1) la manière dont la vie sociale est ajustée à l'environnement physique (adaptation écologique) ; 2) les dispositions institutionnelles qui maintiennent un ordre dans la vie sociale afin de répondre aux exigences de la coopération [...] (aspect institutionnel de l'adaptation sociale); 3) le processus social par lequel un individu acquiert des habitudes et des caractéristiques mentales qui lui permettent d'occuper une place dans la vie sociale et le rendent apte à participer à ses activités (adaptation culturelle). » Ce qu'une entreprise internationale a besoin de réaliser, c'est une adaptation culturelle. Selon Nickson (2007: 64), les cultures qui sont adaptables à l'évolution des circonstances ou à un changement de l'environnement des affaires ont trouvé la clé de la bonne performance. D'après Reisinger et Turner (2003: 295), les sociétés asiatiques ont plus tendance à « s'adapter ». Par exemple, le Japon a su montrer qu'il est une nation compétente et capable de s'adapter au capitalisme en devenant la seconde puissance économique du monde

(Yoneyama, 2008: 17). Yoneyama (2008: 14) affirme que « [q]uand les Japonais introduisent une technologie étatsunienne par exemple, ils essaient de l'imiter le plus fidèlement possible, mais après l'avoir assimilée une fois, ils l'adaptent au mode japonais et ils l'améliorent. »

La réorientation vers la culture unique de l'entreprise crée souvent une insatisfaction des membres de l'organisation. L'ambiance amicale d'un milieu de travail peut être modifiée ou altérée (Cameron et Quinn, 2006: 54). L'adaptation est l'étape où vous êtes prêt à vous aventurer à l'extérieur de votre zone de confort. Vous êtes prêt à prendre une perspective différente et à envisager des hypothèses différentes. Vous vous mettez vous-même dans les chaussures d'une personne, regardez la réalité à partir de son point de vue. L'empathie est une qualité humaine essentielle, et la capacité d'adaptation en exige beaucoup (Rosinski, 2003: 36). Il faut garder cependant à l'esprit que nous ne pouvons pas changer la façon dont les gens dans un pays pensent et sentent par une importation étrangère: « Each country has to struggle through its own type of reforms, adapted to the software of its people's minds » (Hofstede *et al.* 2012: 24). Tous les changements adoptés influent uniquement sur l'action des gens, c'est-à-dire, la partie superficielle et visible de la culture.

Dans les entreprises interculturelles, il faut un temps d'adaptation et de compréhension, mais après, on peut s'attendre à un travail de qualité de leur part. Chevrier (2008: 345) affirme que la diversité culturelle appelle à des adaptations de la part des membres de l'équipe de travail et en particulier de leur responsable. C'est pourquoi la gestion des équipes multiculturelles constitue aujourd'hui un enjeu important pour les entreprises. Selon Delavallée et Morin (2000: 2), « [t]oute organisation a par définition deux grandes catégories de problèmes à résoudre: s'adapter à un environnement et intégrer des individus en son sein. » L'illustration 8 montre le lien entre l'organisation, l'environnement et les individus.

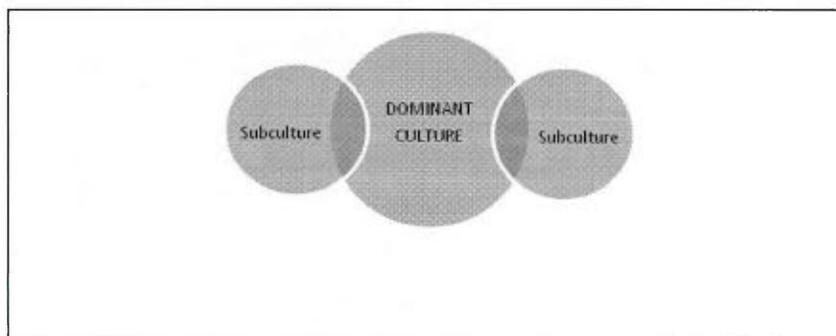
Illustration 8: L'organisation, l'environnement et l'employé



Source: Delavallée et Morin (2002: 2)

Delavallée et Morin (2002: 179) soulignent que « [s]i les seuls mécanismes d'adaptation de l'organisation étaient l'ajustement en temps réel entre le montant des ressources et le niveau des rétributions, le système serait totalement instable, même si les fluctuations de l'environnement étaient très minimales. » En effet, la capacité d'adaptation rapide aux changements de l'environnement dans le contexte de concurrence globale du monde actuel peut jouer un des rôles les plus importants pour garder la position gagnante de l'entreprise. Il faut garder à l'esprit le fait qu'à l'intérieur d'une organisation, les sous-unités telles que les directions fonctionnelles, les groupes de produits ou même les différents niveaux hiérarchiques peuvent aussi refléter leurs propres cultures uniques. D'autre part, il est important de savoir que chaque sous-unité contient aussi des éléments communs typiques de toute l'organisation et il faut qu'il s'adapte enfin à la culture unique de celle-ci. Une entreprise ressemble à un hologramme dans laquelle chaque élément unique dans l'image contient les caractéristiques de l'ensemble de l'image en gardant ses propres caractéristiques d'identification (Cameron et Quinn, 2006: 17-18). L'illustration 9 présente un modèle des relations entre les deux sous-cultures.

Illustration 9: Le lien entre la culture dominante et les sous-cultures



Source: Reisinger et Turner (2003: 16)

Chaque sous-culture a son propre modèle unique de valeurs et d'attentes. Dans l'interaction, les deux groupes partagent la culture dominante. En outre, la culture dominante dirige sous la forme d'une interaction sociale publique, alors que la variante sous cultures mineures indique les formes de l'interaction sociale privée. Par conséquent, l'interaction entre les personnes qui semblent être sous la même culture dominante n'est pas simple, parce qu'en réalité elles peuvent être membres de différentes sous-cultures et leurs origines peuvent être tellement différentes qu'elles ne peuvent pas être en mesure de se comporter de manière appropriée (Reisinger et Turner, 2003: 16).

Ainsi, il est possible d'identifier une culture souhaitée et de préciser les stratégies et les activités conçues pour produire des changements, mais sans que les individus soient prêts à adapter de nouveaux comportements, sans une modification dans les compétences managériales et les fondements organisationnels, la culture de l'organisation ne changera pas (Cameron et Quinn, 2006: 117). De ce fait, le changement de culture doit être géré consciemment afin de diminuer les risques d'adaptation et garder l'harmonie de l'entreprise. Il faut beaucoup d'engagement et de dévouement de la part de l'équipe de direction pour y arriver. Avoir la flexibilité

d'adaptation se réfère à la capacité des employeurs à pouvoir ajuster l'offre de travail aux fluctuations de la demande, qui peut égaler moins de sécurité d'emploi, les salaires plus bas, le manque de possibilités de formation, etc. (Nickson, 2007: 83).

Afin d'orienter la culture organisationnelle vers le meilleur niveau possible, il faut donc un changement de comportement du personnel des sous-unités de l'organisation. Un changement de la culture totale dépend de la mise en œuvre des comportements des individus qui renforcent les nouvelles valeurs culturelles dans l'organisation.

4. GESTION INTERCULTURELLE TOURISTIQUE

La récession économique des années 1990 et la restructuration de l'économie nationale et locale ont donné un élan considérable à l'industrie du tourisme en lui accordant un rôle économique important, lui fournissant un moyen de générer des liens commerciaux internationaux, des investissements étrangers, accroissant la diversification, le revenu et l'emploi (Pigram et Jenkins, 1999: 221). De nombreux pays sont en mouvement, ou ont quitté une dépendance à l'égard des industries primaires comme l'agriculture, l'exploitation minière, le gaz ou le pétrole pour développer une plus grande dépendance vis-à-vis l'approche touristique et les services. Ces mesures ont été fortement influencées par la mondialisation des économies et la diffusion des entreprises multinationales. Cette industrie a encouragé la participation du public (Pigram et Jenkins, 1999: 221).

Cependant, cette industrie a surtout été au service des pays nantis pour qui les pays pauvres jouent le rôle de destinations de choix. Cela a contribué à un déséquilibre interrelationnel dont la contrepartie négative se situe surtout dans les pays du sud. Il est généralement admis que le touriste considéré comme riche, venant des pays du nord et visitant un pays du sud aurait moins de respect pour le pays en question et son peuple, bien entendu, ce qui contribue à développer un sentiment d'agression et de non-respect chez l'habitant du pays du sud (Reisinger: 43). Avant de se mettre à la

recherche du modèle idéal de gestion touristique pour les pays asiatiques aux abords de l'Himalaya, nous allons tout d'abord procéder à la vérification des obstacles qui pourraient influencer sur la gestion des milieux multiculturels.

4.1 Des opportunités et des obstacles dans un produit touristique multiculturel

Le développement du tourisme apporte de nouvelles ressources en termes de consommateurs et de vendeur sur la scène socioéconomique: les agences nationales (gouvernementales), les agences non gouvernementales, les opérateurs commerciaux et les groupes locaux (Johnston et Edwards, 1994: 459). En plus, il ne faut pas oublier que les gestionnaires de cette industrie ne sont pas seulement les acteurs locaux, mais ils viennent de tous les coins du monde, et sont engagés au fur et à mesure dans le marché. Le dirigeant qui vient de l'extérieur pour travailler avec des équipes internationales ou s'installer à l'étranger passe généralement par différentes phases, avant de pouvoir réellement s'adapter à d'autres cultures. L'intensité du choc culturel et le temps nécessaire pour s'habituer à ce nouvel environnement dépendent de la motivation du responsable, mais aussi de ses capacités d'adaptation. Les compétences personnelles, professionnelles et organisationnelles peuvent favoriser l'adaptation culturelle du dirigeant dans le cadre de son activité internationale (Meier, 2006: 126). Le plus important est que le cadre international doit faire preuve d'empathie en manifestant son désir de connaître les autres et doit tenir compte de cette connaissance dans le quotidien (Meier, 2006: 126). Meier (2006: 128) affirme en plus que dans ce contexte le dirigeant doit accepter qu'il puisse rencontrer dans le cadre de ses relations avec les autres, une part élevée d'incertitude et d'ambiguïté. Selon Beeton (2006: 181), les risques qui condamnent une entreprise touristique sont : l'affaire commerciale, les relations économiques légales (comme la fluctuation des taux de change), le comportement humain (en particulier par rapport à la sécurité), mais aussi la gestion elle-même.

Dans le domaine touristique, on fait face à un domaine d'activité très varié. Pour examiner la nature du marché du travail sectoriel dans le tourisme, Nickson (2007: 76) suggère que nous devrions prendre en considération le fait que ce genre d'industrie peut être incluse dans une grande variété d'organisations couvrant des domaines tels que les hôtels, les auberges, les *bed and breakfast*, les maisons de ferme, les camps de vacances, les restaurants, les pubs et cafés, les compagnies aériennes, les navires de croisière, les agences de voyages, les voyagistes et ainsi de suite. Donc, cette industrie possède déjà une grande variété exigeant une gestion omniprésente.

Dans cet environnement multiculturel et varié de travail où il n'y a pas de langue unique ni d'habitudes ou de comportements semblables, les gestionnaires doivent chercher les points communs des membres afin d'élaborer des règles de comportement, de coopération et de direction pour trouver une culture d'entreprise unique qui comporte toutes les sous-cultures de cette société de travail. Descola (2005: 169) souligne que tout ce qui compte ce sont les principes d'une relation sociale et les points communs matériels et immatériels « [...] comme l'idée que je partage avec autrui une même essence, un même principe d'action ou une même origine, parfois objectivée dans un nom ou une épithète qui nous sont communs. » Selon Hofstede *et al.* (2010: 12), la création de règles partagées, même si elles ne sont jamais écrites, est une condition préalable pour la survie de groupe. Ce groupe pionnier, réuni de manière aléatoire, devra créer une nouvelle culture. Une fois que la culture est réglée, elle se reproduira naturellement pour devenir un acquis du groupe. Donc, il importe qu'on installe une bonne culture avec les règles qui conviennent aux objectifs et aux intérêts du groupe.

Avant de se distinguer par une culture d'entreprise, il faut analyser les problématiques existantes dans la culture actuelle de l'organisation touristique. La gestion traditionnelle est souvent tombée dans le piège de l'adoption d'une vision ethnocentrique (Rosinski, 2003: 31). Résigner (2003: 197), définit l'ethnocentrisme

comme une croyance forte de supériorité de culture de soi, selon laquelle ses coutumes, ses traditions, ses croyances et ses comportements propres à cette culture sont meilleurs que ceux des autres cultures. Ce dernier (Rosinski, 2003:172) affirme que « [t]hose from other cultures who behave and do things differently are perceived as being bad mannered and wrong. » Leur gestion est basée sur l'hypothèse que leur propre culture est au cœur de toute réalité. L'ethnocentrisme se produit sous trois formes: ignorer les différences, les évaluer négativement, et minimiser leur importance. À ce stade, il n'y a pas de reconnaissance des différences culturelles. Cette ignorance peut arriver si vous vivez dans une communauté éloignée ou si vous avez intentionnellement envie de lever des barrières physique ou sociale pour créer de la distance entre les cultures (Rosinski, 2003: 31). En dépit de ces différences, aujourd'hui, nous vivons dans des sociétés qui sont si peuplées que ces barrières ne doivent pas être importantes sur la façon de déterminer les droits et les devoirs moraux (Hofstede *et al.*, 2010: 15).

Le concept de communication prend une place essentielle dans la gestion du tourisme. Comme le souligne Rosinski (2003: 153), « [c]oaching is communication. And perhaps communication can be coaching. Every interaction can be constructive, helping our interlocutor be more fulfilled and/or effective. Every exchange can foster joy and diminish pain ». Irrmann *et al.* (2008: 127) affirment que « [l]a communication interculturelle en affaires reste quelque chose de fondamentalement plus pragmatique. Nous passons ici d'un système de valeurs (faire ce qui est juste) à un système d'action (faire ce qui est efficace). L'un pouvant fort bien se combiner à l'autre. »

Dans un milieu de travail multiculturel comme en tourisme, les deux sortes de communication, interne et externe, possèdent des importances égales. La communication interne est un processus social permanent qui intègre de multiples modes d'échanges et qui se nourrit des échanges d'information entre interlocuteurs, pour créer des synergies et insuffler un esprit coopératif entre les acteurs. La

communication interne a donc un rôle essentiel d'intégration, en permettant de conserver les meilleurs éléments et d'optimiser le rendement individuel et collectif des collaborateurs (Meier, 2006: 189). La communication externe joue également un rôle important dans la gestion d'une entreprise. Elle permet d'accroître sa notoriété et de donner une image cohérente et valorisante à l'organisation.

Ainsi, en tourisme, afin de construire une culture d'entreprise idéale qui réponde aux attentes des communautés locales ainsi qu'à celles des touristes, la gestion touristique demande de porter une attention importante au concept de communication pour éviter de reproduire les erreurs de la gestion traditionnelle. La gestion communautaire est un modèle de gestion souvent adopté dans les milieux composés de différentes cultures.

4.2 La gestion touristique communautaire

Le modèle de la gestion communautaire dans le contexte touristique comporte deux groupes d'acteurs : les touristes (les accompagnateurs au développement) et la communauté locale (les gestionnaires). Pigram et Jenkins (1999: 221) affirment que « [r]elationships between hosts and guests, between the tourist industry (however defined) and local communities, and within local communities, are just three areas where this development has had significant implications in furthering the integration of tourism in local economic and social development, and in raising awareness of tourism's potential contributions (but, to a lesser extent, costs) to local communities. »

Une grande partie du développement peut être effectuée par les touristes qui se livrent à des actions communautaires. Il faut ainsi encourager les touristes à découvrir les propriétés culturelles des communautés locales avant d'arriver à destination. Un touriste conscient tisse une communication moins superficielle, ce qui peut aboutir à des échanges culturels positifs. Reisinger et Turner (2003: 49) soulignent que le développement d'interrelations culturelles n'est possible que lorsque les touristes

achètent des biens et services auprès des résidents qui traitent fréquemment avec des touristes dans leur travail. Ces attitudes représentent essentiellement des attitudes positives consistant à motiver les deux parties à communiquer davantage. Dans un milieu local le pourboire est une autre action touristique qui est largement liée aux normes socioculturelles et/ou à la conscience individuelle. Cette option qui touche en majorité les ouvriers de niveau bas de salaires pourrait entraîner une motivation forte pour un travail de qualité (Nickson, 2007: 207). Cette motivation pourrait être constructive en tant qu'elle n'est pas devenue une attente.

D'un autre côté, dans le cadre de la gestion communautaire, on voit le peuple local chargé d'assumer la responsabilité des activités. La gestion communautaire propose une conception de l'organisation sociale fondée sur des valeurs de justice sociale, de solidarité, de démocratie, d'autonomie et de respect (Lamoureux *et al.*, 2008: 114). Selon Beeton (2006: 57-58) la gestion communautaire se développe en trois étapes avant d'être complètement fonctionnelle. La première étape est « la gestion réactive » qui comporte un processus de réaction aux situations différentes. La communauté ne planifie pas encore, mais elle réagit aux événements. La deuxième étape est la gestion de la conformité ou « *compliance management* ». Dans cette étape, le système est presque établi et des plans sont mis en œuvre pour s'y conformer. Toutefois, ce système soumis aux effets de l'environnement n'est pas encore l'idéal. L'état final est l'étape de réalisation d'une communauté locale comme source de gestion, où les entreprises sont gérées de manière proactive et où les communautés sont autorisées à planifier leur avenir. Ce système idéal tente de prévoir les dangers et les règlements, et il travaille systématiquement à réduire leurs effets sur l'environnement et la communauté ainsi que sur les préoccupations commerciales. Les éléments de la planification stratégique et de la gestion entrent dans cette phase finale.

Il est clair que les pratiques communautaires reflètent parfois des enjeux politiques. Nickson (2007: 72-73) affirme qu'au plan national, le gouvernement exerce une

influence majeure sur les politiques et sur les plans économiques en matière d'emploi. Le problème de l'engagement politique, qu'il soit partisan ou non, posera des problèmes. Le financement des organismes communautaires est aussi un enjeu important qui peut être fourni par le gouvernement ou par des revenus de l'entreprise (Lamoureux *et al.*, 2008: 136). De ce fait, le pouvoir et les relations de pouvoir jouent des rôles essentiels dans le domaine de la gestion communautaire. Ainsi, est-il nécessaire de comprendre comment les relations de pouvoir peuvent améliorer un processus de développement touristique ou lui nuire. Reed (1997), a fait une analyse critique afin de découvrir les sources et les impacts des relations de pouvoir au sein d'un processus de planification de tourisme communautaire « [w]hile power relations are included within collaborative theory, it is frequently assumed that collaboration can overcome power imbalances by involving all stakeholders in a process that meets their needs. » (Reed, 1997: 567). De ce fait, la gestion communautaire, avec son approche polycentrique dans laquelle les décisions stratégiques de l'entreprise sont définies en fonction des cultures des différents pays (Meier, 2006: 110), peut être un modèle idéal pour un contexte touristique multiculturel.

Comme nous l'avons vu, l'émergence de la diversité culturelle issue d'évolutions sociales différentes aux quatre coins du monde conduit à considérer le monde comme deux groupes, le traditionnel et le moderne. Dans le milieu du travail, ces sociétés manifestent ainsi des caractères différents, ce qui doit être minutieusement géré pour atteindre le progrès de l'entreprise.

Quand ce milieu relève du tourisme, les enjeux augmentent par rapport à la diversité culturelle et à la diversité des domaines d'activité. Le tourisme d'expédition le multiplie encore dans le sens des motivations et des attentes. La gestion communautaire qui suit les intérêts des acteurs locaux tout en respectant les motivations touristiques semble une gestion idéale pour gérer une action touristique spéciale dans les destinations à culture communautaire.

À ce stade, pour illustrer notre théorie, on aura recours à une étude de cas effectuée au Népal où se trouvent une communauté locale spécifique (Sherpas) et une activité touristique particulière (expédition de montagne).

5. ÉTUDE DE CAS

La chaîne de montagnes de l'Himalaya comporte les plus hauts sommets du monde. La région alentour comprend une diversité du peuple et de culture ainsi qu'une diversité écologique. Ces caractéristiques ont attiré des visiteurs des quatre coins du globe. Les touristes internationaux viennent dans la région pour les vacances ou les loisirs, la randonnée et l'alpinisme, principalement pendant la saison touristique allant d'octobre à mai (Thapa, 2004: 118). Parmi les touristes qui arrivent au Népal ou au Pakistan (les régions au pied de l'Himalaya), on observe chaque année un grand nombre de touristes d'expédition qui viennent y pratiquer différents types d'activités, d'une durée de quelques jours à quelques mois.

Ces régions abritent des peuples qui travaillent notamment comme accompagnateurs de touristes, depuis les grandes vallées jusqu'aux hauts sommets. Ces accompagnateurs, nommés « sherpas », sont en cohabitation saisonnière avec les touristes venus d'autres pays, surtout d'Occident. Ces sociétés sont souvent des sociétés montagnardes, rurales et de circulation.

5.1 La mise en tourisme du Népal et l'intégration touristique des Sherpas

La découverte du point culminant de la chaîne de l'Himalaya en 1851 par le topographe Survey, auquel a été donné le nom de son directeur, Sir Everest, ouvrit une nouvelle phase dans l'histoire pionnière de la mise en tourisme du Népal (Boujrouf *et al.*, 1998: 69). Selon Adams (1992: 535), la date de 1953 (conquête de l'Everest par Edmond Hilary) marque le début de la domination de l'industrie touristique au Népal. Depuis cette date, les montagnards appelés sherpas sont

impliqués dans cette industrie. L'évolution des métiers du tourisme pour les montagnards de l'Himalaya a été comparable à celle des Alpes en Europe. Johnston et Edwards (1994: 461) affirment que « [v]illages were often located at the base of the intended peak. The pastoral economy, with its patchwork of pastures up and down the alp, meant a network of trails and huts was already present, as well as "guides" familiar with the terrain ». Cette comparaison montre qu'une arrivée de touristes en montagne a souvent touché fortement les habitants de la région.

Les différents emplois fournis par le développement touristique changent le mode de vie des montagnards. Ceux-ci ont commencé à se déplacer pour trouver de l'emploi. Nickson (2007: 72) souligne qu'au fil du temps la migration économique a signifié que les gens ont accepté de se déplacer pour trouver du travail ou des emplois mieux rémunérés. Dans une veine plus contemporaine du marché du travail, c'est le marché transnational et international qui attire les gens. Dès la fin du XIXe siècle, de nombreux Sherpas se rendaient à Darjeeling au Sikkim (région de Khumbu). Les populations de ces vallées vivaient sur de rares terres cultivables ne permettant que de maigres récoltes de céréales à une altitude variant entre 3 400 et 4 400 m. Cette immigration accompagne deux éléments connus de l'économie des Sherpas: d'une part, l'émigration des Sherpas à Darjeeling a permis une véritable révolution économique dans la région, en faisant reculer le spectre de la disette grâce à l'introduction de la pomme de terre qui est devenue la culture dominante, couvrant près de 90 % des terres cultivées. La vie économique de ces espaces reposait sur un système agro-pastoral. La présence des pâturages permettait l'accueil de la transhumance des yacks pour le Népal (Boujrouf *et al.*, 1998: 70). D'autre part, ces mêmes émigrés furent très tôt recrutés comme porteurs et guides dans les premières expéditions britanniques en direction de l'Everest, ce qui leur a permis d'acquérir de l'expérience et du prestige (Boujrouf *et al.*, 1998: 71).

L'évolution de la vie des Sherpas a provoqué leur dépendance à l'industrie touristique. Adams (1992: 535) affirme que « Khumbu Sherpas have become

increasingly dependent upon tourism work, shifting from an economy based on agropastoralism and trade, to an economy based on tourism and supplemented by agropastoralism and trade ». Un des Sherpas interviewés (n° 4) affirme aussi que « Sherpa people are entirely depending upon the Himalayan and the western people ». Cette dépendance économique génère une motivation forte pour le peuple local à tirer le maximum possible de cette opportunité. Ils acceptent toutes les difficultés et tous les risques de ce métier pour gagner leur vie. La première expérience de travail reste souvent la plus difficile dans la mémoire des Sherpas. Cependant, la perspective de l'argent à la fin de la période de travail, les motive à accomplir leur tâche. Un des Sherpa (n° 7) confirme que « I was not very happy during the trek [but] when we [got] back to [the] city and the tour leaders paid me money, I forgot all hardship in the past trek ». Cette motivation est tellement forte que les Sherpas jugent le tourisme d'expédition comme le plus rentable et le préfèrent à toute autre forme. Adams (1992: 537) confirme que les Sherpas désirent travailler davantage dans le tourisme d'expédition que dans le tourisme de trekking, parce que ce qu'ils gagnent pendant deux ou trois mois de l'expédition est égal au salaire annuel des ouvriers réguliers du trekking.

D'après Boujrouf *et al.* (1998: 78), deux faits ont joué un rôle important dans la mise en tourisme de l'Himalaya du Népal. Le premier est celui des « routards ». Dans les années 1970, la jeunesse hippie du monde entier a fait de la capitale du Népal une de ses destinations privilégiées. Le second est celui des circuits des voyagistes. En effet, la vallée de Katmandou, riche en temples et monuments, ouvre une extension des circuits dans les villes d'art et d'histoire de la vallée du Gange. Boujrouf *et al.* (1998: 80) affirment que la « [p]orte d'entrée quasi exclusive du pays, Katmandou est le seul centre urbain à être relié par la route ou par voie aérienne à toutes les régions de montagne ouvertes au trekking et à se trouver à distance presque égale des trois régions les plus fréquentées par les trekkers: Everest, Annapurna et Langtang. »

Ainsi, à Katmandou les Sherpas peuvent rencontrer les touristes étrangers, trouver du travail et monter des agences de trekking.

En bref, depuis les années 1960, l'Himalaya a attiré un grand nombre de visiteurs et les montagnards, grâce aux nombreux emplois créés, ont trouvé une place importante dans l'industrie touristique.

5.2 Les propriétés culturelles

Les deux sociétés montagnardes et touristes d'expédition dont l'une est en transit et l'autre en consolidation se distinguent dans leurs dimensions culturelles qui engendrent des attentes et des motivations différentes; cela met en lumière des différences socioculturelles essentielles et une inégalité multidimensionnelle entre les deux sociétés.

Dans le contexte touristique, la rencontre du touriste occidental et de l'hôte oriental dévoile des différences culturelles. Selon les qualités et la durée de la communication, cette relation peut être superficielle ou profonde. Dans une communication profonde, les valeurs se croisent.

5.2.1 Les valeurs

Une des valeurs différentes qui distingue les touristes en provenance de l'Occident et les hôtes qui résident en Orient apparaît dans leur regard et leur rapport avec la nature en raison de leur histoire distincte. L'illustration 10 présente la perception que les montagnards au Népal ont de la montagne, sous l'effet de la religion et la tradition.

Illustration 10: La perception de la montagne par les montagnards tibétains

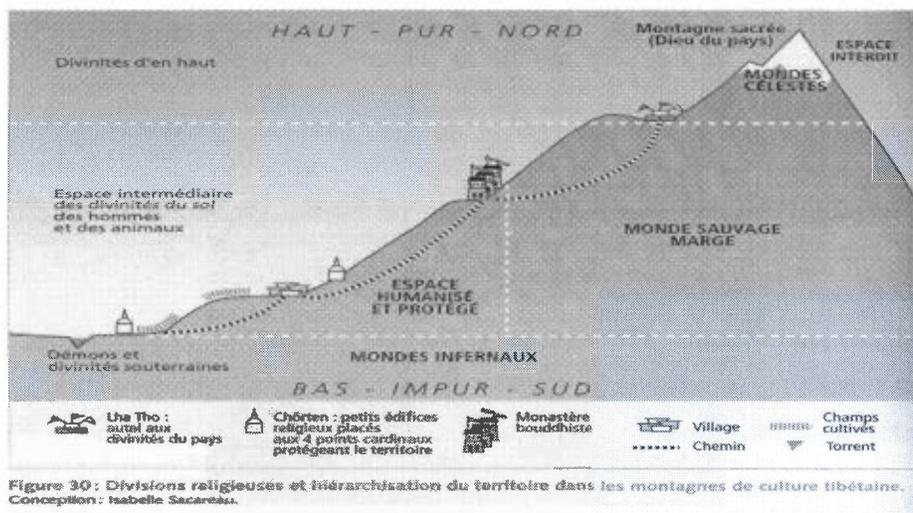


Figure 30 : Divisions religieuses et hiérarchisation du territoire dans les montagnes de culture tibétaine.
Conception : Isabelle Sacareau.

Sacareau (2003: 148)

D'après l'illustration, une hiérarchie indique le statut de l'être humain dans l'ensemble du cosmos. La zone de spiritualité se situe au sommet. Cet espace est consacré aux dieux et interdit à l'être humain. L'être humain se situe dans un espace plus bas et il cultive la terre au pied de la montagne.

La dimension spirituelle différente d'une société orientale et sa vision du monde se manifestent dans toutes les sphères de fonctionnement. Adler (1994: 27) relate un exemple à propos de la réaction des journaux quand Sir Edmund Hillary atteignit le sommet du mont Everest. La presse occidentale titrant « l'homme conquiert la montagne » célébrait ce sentiment de domination; la presse chinoise, soucieuse d'harmonie affirmait « l'homme apprivoise la montagne ».

Après les multiples conquêtes des sommets en Himalaya par les Occidentaux, ce territoire n'est plus interdit, mais il reste toujours sacré pour les résidents en montagne et ils le considèrent comme une source de paix. Là-dessus, un Sherpa interrogé (Sherpa 1) confirme que « I like my job because of travelling in different

experience was quite difficult because I worked as a porter and I had to carry 40 to 45 kg each day for 6-7 hours. After 2 years I worked as a kitchen helper after I became a Sherpa and altitude porter (Porter who carry baggage above 6500m) and now I am working as a guide ».

Le sens de la famille est une autre valeur remarquable des Sherpas et une caractéristique de la société Orientale. Les relations entre les membres de la famille sont de nature dépendante. Chaque membre de la famille dépend de l'autre pour la sécurité et la protection. La structure relationnelle du milieu de travail des Sherpas est une combinaison de sociocentrisme (orientation familiale) d'un côté et d'indépendance de l'autre côté (Adams, 1992: 538). Reisinger et Turner (2003: 292) confirment que les sociétés d'Orient ont développé une hiérarchie familiale et sociale. Le lien familial et de parenté est essentiel dans l'engagement des Sherpas. Celui-ci comporte les différentes formes ainsi que l'échange réciproque de travail entre les familles ou la relation patron-ouvrier. Les valeurs de base de ces relations sont toujours la confiance, la fiabilité et l'égalité (Adams, 1992: 538).

Les Sherpas qui ont évolué d'ouvrier à gestionnaire de l'industrie sont nombreux. «By 1978, Sherpas owned one-third of the trekking agencies registered for business in Kathmandu. However, Sherpa-owned agencies were not the largest, nor did they have the greatest profits» (Adams, 1992: 536). Ces Sherpas engagent leur famille et leur village: « By the 1970s, Sherpas with enough capital began their own trekking agencies and hired villagers to work for them » (Adams, 1992: 537).

Ainsi, la société des Sherpas valorise une hiérarchie dans la nature, dans les structures sociales et dans le milieu de travail.

5.2.2 Des dimensions culturelles

Selon ce qu'on a retenu des dimensions culturelles, les Sherpas comme société orientale possèdent des caractéristiques qui leur sont propres.

Les Sherpas, considérés comme une société orientale, conçoivent le temps comme un concept d'abondance. Pour eux, c'est la nature qui régit le temps et non l'horloge. En plus, les affaires touristiques sont aussi sous l'influence des saisons et du climat comme les indices naturels, surtout quand il s'agit de tourisme de nature. Ainsi, le fonctionnement saisonnier de l'industrie touristique et le caractère de cette société sont-ils en harmonie avec l'ordre naturel.

Les Sherpas possèdent une culture diffuse (définie au chapitre 3.1). Ils ont envie de communiquer avec les touristes et de poursuivre la communication, une fois que l'expédition est finie. Les Sherpas interviewés ont avoué en majorité leur intérêt de continuer à communiquer avec les touristes, comme amis. Quand un Sherpa raconte sa première expérience pleine de dureté, on comprend bien que la communication avec les étrangers a fortement imprimé sa mémoire. Il (n° 18) raconte «[I]ast day trek in Lukla we had enjoy a lot with groups, dancing, singing, wishing all the group best of luck for their journey and in the early morning we took our group baggage to the Domestic Airport in Lukla. After one hour Airplane arrived, everyone fly to Kathmandu, still I remember my first experience of my first trek; I still do connection with those clients. Hope I can see them again in Nepal».

La spécificité le plus important de cette société nous conduit vers le modèle idéal de la gestion: celui de la collaboration et du collectivisme. Comme société orientale, cette société est orientée vers l'activité de groupe et l'organisation d'événements communautaires (Reisner et Turner, 2003: 292). Si on considère le territoire de l'Himalaya comme le milieu de travail des Sherpas, l'esprit de compétition revient aux touristes d'expédition occidentaux et l'esprit de collaboration aux Sherpas. Les Sherpas se protègent dans le groupe et pensent au succès du groupe, tandis que le

touriste d'Occident veut remporter l'objet de sa compétition (atteindre le sommet). Cette mentalité de compétition influence parfois les accompagnateurs locaux. De ce fait, les Sherpas accompagnateurs de tourisme d'expédition peuvent parfois en souffrir gravement. Un des Sherpas (n° 22) raconte que « I won't like when my clients proud themselves, when they go on expedition e.g. they will be facing altitude, can't breathe well, couldn't move but still they would like to complete the trip. In that case, if they summit they will be happy but [If] they die the guilty will come to me ».

Cependant, l'intérêt des touristes d'expédition à être accompagné par les Sherpas les plus forts a aussi poussé ces derniers vers la compétition. En effet, quand ils sont connus pour escalader des sommets de 8 000 mètres, ils peuvent trouver plus facilement des clients. L'un d'eux (n° 15) affirme que l'ascension de Makalu (8 481 m), l'a fait connaître auprès des touristes et cela fait partie de son succès au travail. Ainsi, les Sherpas qui ne peuvent pas se faire connaître en grim pant les 8 000 mètres sont obligés de laisser le tourisme d'expédition pour le reste de leur vie et aller plutôt vers le trekking et les autres domaines du tourisme de nature.

En bref, la société des Sherpas est une société collectiviste qui valorise des actions collaboratives et de groupe. Elle valorise aussi l'existence de l'humain plutôt que ses actes et elle a une mentalité de partage de soi à travers des communications plus amicales que conventionnelles.

5.2.3 Des erreurs de communication et la perception des montagnards

Ces dimensions culturelles ne sont pas toujours bien saisies ou acceptées par les touristes qui viennent du monde occidental qui ont des valeurs presque opposées. Les Sherpas perçoivent aussi différemment ces étrangers. Ces différentes perceptions peuvent causer des malentendus. Le tableau 5 montre la perception de 26 Sherpas interviewés à propos des touristes d'expédition et de leurs comportements.

Tableau 5- Attentes touristiques perçues par les Sherpas

Please indicate from 1 (low) to 5 (strong) how you feel about the following statements: N = 26	1 (completely disagree)		2 Somewhat disagree		So so...		4 Somewhat agree		5 completely agree		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
a) Foreign tourists are nice	0	0	0	0	3	11	11	43	12	46	26	100
b) Foreign tourists ask for my advice during the expedition	0	0	0	0	2	8	5	19	19	73	26	100
c) Foreign visitors are very demanding;												
	1	4	3	11	8	31	8	31	6	23	26	100
	1	4	1	4	4	15	9	34	11	43	26	100
On Camping equipments/comfort for transportation	1	4	3	11	10	39	6	23	6	23	26	100
	0	0	2	8	3	11	8	31	13	50	26	100
d) Foreign visitors show interest toward my culture	0	0	0	0	3	11	7	29	16	60	26	100
e) Foreign visitors show interest toward my language	3	11	5	19	10	39	6	23	2	8	26	100
f) Foreign visitors respect my values and norms	0	0	2	8	4	15	5	19	15	58	26	100
g) During the expedition, foreign visitors show interest in my safety	1	4			3	11	8	31	14	54	26	100
h) During the expedition, foreign visitors show gratitude for my efforts	0	0	1	4	2	8	6	23	17	65	26	100
i) Foreign visitors value my opinions and guidance	0	0	0	0	2	8	9	34	15	58	26	100
j) Foreign visitors are not so demanding	4	15	2	8	6	23	6	23	8	31	26	100
k) After the expedition, it's not unusual for Sherpas to stay in touch with foreign visitors.	2	8	5	19	5	19	6	23	8	31	26	100

Source: recherche

Comme l'indique le tableau, on constate que la communication avec les touristes est comprise plutôt positivement par les Sherpas. 46% d'entre eux affirment que les touristes étrangers sont aimables. Un Sherpa (n° 16) souligne que le « [t]ourism is one of the best platforms where we can learn and share cultures, educations, knowledge, ideas [and] feelings ». Un autre Sherpa (n° 19) met l'accent sur la culture occidentale en disant « [i]t was very good to be with western people to get to know more idea and knowledge to grew and personalize the life style, but I feel it was very good experience for me to get lots of things to change and I like to be with foreigners. I may develop so many things in my life ».

Les Occidentaux ont aussi beaucoup contribué à faciliter l'expédition d'un point de vue technique. Comme les premières ascensions de l'Himalaya ont été effectuées par des Occidentaux, ce sont eux qui connaissaient le mieux les techniques et ils ont donné des formations différentes aux Sherpas en escalade et apporté les méthodes de fonctionnement des équipements tels que les cuisinières portables, l'oxygène les équipements photographiques, les films cinématographiques (Miller, 1965: 248). L'effet des Sherpas sur les Occidentaux semble plutôt s'exercer dans le domaine culturel. Le tableau 5 montre aussi que, d'après les Sherpas, une majorité de touristes (plus de 60 %) sont sensibles à la culture et aux normes culturelles, ainsi qu'à la sécurité des Sherpas, à leurs efforts pendant le voyage et à leurs conseils. Miller (1965: 248) affirme que « [w]hile most of the influences of mountaineering have flowed from European to Sherpa, particularly in regard to material items, there has been some minor reverse influence. Europeans soon fell into the habit of obtaining a blessing ceremony for the expedition at one of the major Buddhist monasteries in Khumbu ».

L'intérêt des touristes pour la langue de la société visitée reste minime (tableau 5). De plus, le temps d'un voyage d'expédition ne permet simplement pas de maîtriser une nouvelle langue. C'est pourquoi même si les acteurs touristiques en région du Népal sont obligés de travailler avec les étrangers, ils sont toujours plus à l'aise de

communiquer verbalement avec des locaux comme l'un d'entre eux. Ainsi, obtenir la compétence linguistique est indispensable pour établir des contacts efficaces avec les touristes. L'un des Sherpas (n° 3) affirme que « [i]t's easy to work with local people and local companies and little bit difficult to work with foreign companies. In foreign company there are so many people and so many languages to speak so it's little bit difficult to understand it. But nowadays every people speak English. So now [it's] easy to work with foreign companies also ». Un autre Sherpa (n° 9) confirme que « [t]he communication level with local became more effective. Because we speak the same language ». Un des Sherpas (n° 18) qui travaille comme gérant, confirme qu'il avait des problèmes de communication avec les guides : « [j]ust saying YES doesn't mean they understand and will do what the clients have asked for ». Cette observation montre que la communication demande plus d'efforts verbaux et non verbaux afin de s'assurer de la compréhension des messages.

Cependant, il est probable que l'admiration suscitée par les touristes pousse des résidents vers une ignorance de leur culture d'origine et vers la perte de leur authenticité. Un Sherpa (n° 15) affirme que « [i]f I work [with] foreign tourist I can get change to learn their culture economy, lifestyle, environment about their country. With local tourist [there is] nothing to learn ».

Comme on a observé dans le chapitre 3.2, la communication interculturelle est truffée d'erreurs: le stéréotype, le préjugé et le jugement de valeur. Quelques porteurs interviewés se sont plaints qu'il existe un stéréotype mondial à propos du nom de Sherpa. Les touristes croient que si quelqu'un s'appelle Sherpa (nom de l'ethnie), il est plus fort ou plus compétent. Un des Sherpas interviewés (n° 16) raconte « [t]hey believe only for Sherpa [name] even [if] they didn't deserving for guide. My father has one bitter experience. He worked as porter by changing his name [to] Ngema Sherpa (Ngema Tamang is his original name). Many people called him by Sherpa ». Miller (1965: 246) confirme que le nom de Sherpa a obtenu plus de crédit à cause de

l'accompagnement qu'ils effectuaient dès le début de l'alpinisme d'expédition sur les sommets de l'Himalaya et de leur ancienneté dans les métiers touristiques.

Un préjugé remarqué par les Sherpas pakistanais réside dans le regard du monde sur la situation sécuritaire du pays. Un Sherpa (n° 6) raconte: « [y]ou know that the international media says that Pakistan is not a safe destination to travel but we ensure that Pakistan is one of the safest country to travel, but unfortunately in the media there is not a good image about Pakistan ». Ainsi, on voit qu'un des facteurs à l'origine des erreurs de communication réside dans la position des médias à propos de différentes régions du monde. Cette position, vraie ou fausse, demande un approfondissement plus minutieux des conséquences de mise en marché du tourisme dans ces pays et des raisons qu'ont les médias pour l'empêcher.

Sur la question de jugement de valeur, certains touristes considèrent les Sherpas comme inférieurs. Miller (1965: 248) affirme que le Sherpa n'est pas servile. Il a tendance à prendre un emploi à cause de son intérêt, sa loyauté, sa camaraderie, peut-être même de son sens de l'aventure. Cependant, les premiers alpinistes anglais, malgré leur admiration pour la ténacité et la capacité des Sherpas, les traitaient comme membres secondaires de l'expédition, comme subalternes embauchés dont les tâches, bien que difficiles, étaient rémunérées.

L'analyse du milieu de travail des Sherpas montre que dans la région de l'Himalaya, des traces d'ethnocentrisme persistent par rapport à d'autres ethnies. Il y a cependant moins de barrières envers les étrangers. D'après la chercheuse, dans ce cas, le concept d'ethnocentrisme n'est pas uniquement basé sur des valeurs, mais il subit également l'effet des restrictions économiques et des opportunités concurrentielles d'emploi.

En bref, cela reflète quelques valeurs culturelles des Sherpas et quelques dimensions culturelles de cette société. De plus, après quelques erreurs de communication, on a pu améliorer les relations interculturelles. À ce stade, on concrétise les problèmes

actuels dans la gestion de ce milieu interculturel et les potentiels auxquels on doit recourir afin de restaurer un meilleur modèle de gestion.

5.3 Situation actuelle du tourisme d'expédition dans l'Himalaya: des points forts et des points faibles

Une étude effectuée sur la vie des Sherpas a dévoilé cinq changements essentiels dans l'industrie du tourisme dans la région de l'Himalaya entre les années 1990 et aujourd'hui. Le tableau 6 montre les changements perçus par les Sherpas dans le tourisme d'expédition entre les années 1990 et 2000.

Tableau 6 Changements observés par les participants à l'étude sur l'expérience d'expédition en montagne

Années 1990	Années 2000
Type d'activité (expédition) - Flux touristique minimal - La planification de l'expédition par les touristes - Les acteurs touristiques (sherpas, guides, etc.) toujours prêts à partir.	- Développement de flux touristique (à cause de la modernisation des services touristiques et du développement en équipements professionnels de montagnes) - La planification de l'expédition par les voyageurs (voyage commercial) - Obligation de réserver et acheter des forfaits de voyage en avance - Rapidité en service et arrangement
Type d'attente pour les touristes - Contact avec la nature comme un facteur de satisfaction	- Facteurs de satisfaction: service de luxe, payer moins et désir du recevoir plus.
Qualité de service - Hébergement et infrastructures minimales Ex. pas de route pour la voiture	- Émergence croissante de l'hébergement et de service de luxe - Construction beaucoup de route pour avoir accès aux endroits isolés
Moyen de communication - Bassin de communication restreint : Fax, télex, lettre	- Bassin de communication amplifié: Phone satellite, skype, courriel, web site
Métier de Porteur -Aucune protection des porteurs -Aucune restriction de poids de bagages	- Accessibilité - Abondance de choix (ça sème le doute)

Ex. : les bagages lourds de 30 à 50 kg
 - Équipements de base

- Engagement des associations et le
 gouvernement pour protéger ce métier

- Poids réglementé

Ex. : règlement exigeant de porter 30 kg au max.

- Équipements diversifiés et hyper spécialisés

Source: compilation de l'auteur

Comme l'indique le tableau, des changements essentiels sont effectués dans les domaines suivants: type d'activité (expédition), qualité de service, type d'attente touristique, moyen de communication et métier de porteur.

Les expéditions effectuées dans les années 1990 étaient très différentes de celles faites aujourd'hui. Comme on a lu au chapitre 2.3, la réalisation d'une ascension de 8 000 mètres en Himalaya pendant les premières années de fréquentation touristique durait plus longtemps. Aujourd'hui, le développement des équipements d'alpinisme, les facilités de transport et l'élargissement des infrastructures comme des routes ont modifié et modernisé le type d'expédition (Johnston et Edwards, 1994: 462). Dans la région de l'Himalaya, la construction croissante des routes pendant les années 2000 a donné une accessibilité plus rapide et plus aisée aux sites montagneux. Selon le Sherpa n°5, la construction d'une route entre Skardu et Shigar Valley a réduit le temps de l'expédition au sommet du K2 (8 611m) de 27 jours.

Ces changements dans le monde du tourisme créent aussi un service touristique en constante évolution, c'est pourquoi il est difficile de mesurer sa qualité. De ce fait, la perception des touristes envers le service reçu peut être différente de la perception des locaux. Reisinger et Turner (2003: 31) affirment que les hôtes peuvent considérer les produits et services touristiques comme satisfaisants pour les touristes nationaux dans le contexte culturel de leur société; toutefois, les touristes internationaux pourraient ne pas considérer les mêmes produits et services comme étant satisfaisants. Le Sherpa n°5 souligne que l'expédition aujourd'hui est de plus en plus commerciale et que l'industrie du tourisme d'expédition est soumise à une grande concurrence entre les voyagistes locaux et étrangers. Cette concurrence conduit les voyagistes à améliorer

leurs services et diminuer les frais pour gagner le marché, ce qui affecte directement l'attente touristique. Il affirme également que les « [...] clients want to pay less money and want to get good services ».

Cette modernité a aussi changé le regard des touristes sur la nature. Le touriste d'expédition classique venait pour connaître un endroit inconnu. Il cherchait la nature et l'aventure, mais pour le touriste d'aujourd'hui il ne reste pas beaucoup d'inconnu. Il contrôle la majorité des risques en profitant de satellites et autres outils technologiques et quand il arrive au milieu de l'expédition, il est bien informé sur toutes les exigences de son expédition. Le Sherpa interviewé (n°5) le confirme: « [...] before we had fax, telex and exchanging the letters, today clients are coming with Satellite phones and computers. We provide solar system or electric generators. Clients contact us on Skype and email from the mountains; we send regularly fresh food to mountains. There is a huge work to organize expeditions. Today clients are enjoying with more facilities and demand for luxury services before they were enjoying in the nature, services were not so important for them. »

Actuellement, dans le milieu concurrentiel de travail de la société des Sherpas, planifier et réaliser un voyage d'expédition n'est pas du tout facile. Selon les entrevues, il existe trois problèmes essentiels pour la gestion de ce domaine touristique: l'instabilité politique, l'incertitude financière et la communication, mais aussi l'état précaire du travail. Richter (1992, dans Thapa, 2004: 123) affirme que «[t]he trying times of internal instability in Nepal has contributed to the decrease in international arrivals. Nepal has had a positive image as being an exotic, cultural, tranquil, safe and peaceful destination. Over time, the images of South Asia stricken with natural catastrophes and enduring political rhetoric and military exchanges between India and Pakistan have proved to be an encumbrance for tourism growth in Nepal ». Selon Thapa (2004: 131), deux facteurs ont affecté négativement le nombre des arrivées au Népal. Il y a d'un côté l'instabilité politique intérieure qui est largement reflétée dans les publicités mondiales et d'un autre côté, la guerre en

Afghanistan et les tensions entre l'Inde et le Pakistan ont généralisé une perception de risque pour tous les voyages vers la région de l'Asie du Sud. Un des Sherpas (n° 18) affirme que « [u]nstable politics is the biggest problem ». Les Sherpas interviewés qui travaillent dans la gestion de cette industrie ont connu l'incertitude à tous les stades de leur vie professionnelle.

Par ailleurs, l'argent que les touristes apportent au pays, influe habituellement sur les stratégies politiques du gouvernement qui ne cherche qu'un développement économique en premier lieu. Thapa (2004: 118) affirme qu'en raison de l'importance économique des devises, le gouvernement du Népal accepte la philosophie du tourisme comme un moteur servant à augmenter les arrivées et il espère par la suite générer plus de revenus, de l'emploi, et des recettes fiscales. Le gouvernement, soucieux surtout des intérêts économiques, exige une augmentation du flux touristique sans être suffisamment conscient de l'opération touristique elle-même ni contrôler adéquatement l'exploitation des ressources naturelles et humaines.

En conséquence, les changements survenus dans le tourisme d'expédition dans l'Himalaya, ainsi que la qualité des services, les moyens de communications et la situation des porteurs requièrent une attention importante en gestion. À ce stade, la gestion communautaire apparaît comme le meilleur système dans cette situation.

5.4. La gestion communautaire

Dans un environnement touristique international comme le contexte du tourisme d'expédition dans l'Himalaya, ouvert à une concurrence amplifiée, la prise en compte des acteurs interculturels est un enjeu essentiel. De plus, une entreprise touristique qui touche de près les différentes cultures ne doit pas seulement s'adapter à l'exigence culturelle locale, mais aussi aux besoins du marché international de différentes sociétés. Ces organisations doivent répondre au changement en veillant à encourager le plus possible leurs employés par des incitatifs et elles doivent organiser

un environnement favorable pour tous (Nickson, 2007: 116). Le tourisme est une source d'interrelations et le travail qui en découle est conçu pour servir non seulement les intérêts du capital, mais aussi ceux des sociétés impliquées autres que le gouvernement.

Après avoir étudié la société des Sherpas et ses valeurs, on peut conclure que la culture d'entreprise convenable pour elle est la culture clanique qui est la base de la gestion communautaire. Selon ce qu'on a observé dans la section 3.3.1, cette culture réside dans le travail de groupe et les liens familiaux et elle permet de garder le sens de l'autonomie. Dans le cadre de la gestion communautaire, on distingue aussi une sorte de culture hiérarchique horizontale qui s'exerce dans un pouvoir social.

Comme on l'a étudié dans la section 4.2, le tourisme joue un rôle important dans la gestion communautaire en accompagnant les intervenants locaux (gérants) et en participant au développement. Un des exemples les plus connus d'expéditionnistes participants est Edmond Hilary qui, à la suite de son retour de l'Himalaya, environ 30 ans après sa conquête, se sent responsable des changements dans l'environnement, ainsi que de la grande déforestation et il commence à participer à améliorer la situation: « [i]n the early sixties I made an effort to assist my friends the Shepas by building schools, hospitals, bridges and water pipelines» (Hillary, 1982: 700). Tenzing Sherpa (1965 in Miller, 1965: 249), qui a escaladé l'Everest avec Edmond Hilary souligne que « [w]e have brought them a deal of money, but between these people and ourselves a relationship has been clearly established that is something more than a material contract. These men are "engaged" also in the moral sense of their word, and they bring us not only their muscles, but also their willingness, their pleasure and their participation [...] For deep within them is a taste and an aptitude for exceptional activities »

Cette étude de cas nous a fait découvrir que le peuple local a envie d'attirer l'attention des touristes sur les problèmes dans le but d'obtenir leur soutien. Un des Sherpas

(n°11) interviewés affirme que « [w]ith communication many tourist understand problem of village and local people, then they collect donation for poor child school fee and cloth and medicine for the people and some people open health clinic in village». Ces aides sociales ou financières arrivent souvent grâce à une communication plus profonde ou une interrelation culturelle.

Une gestion communautaire permet aux peuples locaux de participer d'une façon active au développement de leur communication dans le monde international et à améliorer leur situation financière. Mehta et Heinen (2001) ont fait une recherche comparative au Népal sur la question de la gestion communautaire et gouvernementale par rapport à la conservation des parcs nationaux. Cette étude montre que la majorité des locaux prend des positions favorables pour la gestion communautaire. Ces résultats sont liés aux perceptions du peuple et des avantages réels du développement communautaire. En conclusion de cette recherche, ils affirment que l'adoption d'une approche communautaire pour la gestion des pays en développement est la meilleure façon pour améliorer l'interrelation des résidents locaux et le développement de la région. Ainsi, grâce à l'engagement des citoyens participants, le plan de développement du tourisme débouche sur une vision plus large.

Les associations locales créées dans les dernières années ont fait la preuve de l'efficacité de cette sorte de gestion pour le métier des Sherpas. Elles ont réussi à émettre quelques règles sur ce métier. Par exemple le poids de bagages qu'ils portent ne doit pas dépasser un maximum. Elles ont aussi standardisé les équipements utilisés par les Sherpas et modernisé ce métier en le rendant plus facile.

En conséquence, il semble que la gestion communautaire fonctionne idéalement pour le milieu du tourisme d'expédition de l'Himalaya qui comporte la société collectiviste d'accueil d'un côté et la société participante du tourisme d'expédition de l'autre côté.

6. CONCLUSION

La formation des sociétés aux quatre coins du monde sous l'influence de facteurs variés a eu pour effet l'émergence de cultures différentes; la culture qui est formée en soi de deux couches essentielles: la culture implicite (valeurs et normes) et la culture explicite (artefacts). Ces deux couches peuvent influencer la manière de communiquer d'un individu dans un milieu culturel homogène ou un milieu multiculturel.

Ce mémoire, basé sur une approche sociologique de la gestion de la diversité culturelle, a tenté d'analyser des caractéristiques culturelles de deux mondes, moderne et traditionnel, afin d'améliorer le modèle de gestion actuelle des pays en développement de l'Orient qui accueillent le tourisme d'expédition de l'Occident. À travers cette analyse approfondie, on a constaté que l'écart culturel entre les deux sociétés, en général, est assez large, surtout quand il s'agit d'un croisement de valeurs. Ces différences culturelles d'un côté et la forme d'implication des acteurs de l'autre côté créent diverses attentes et motivations et influent sur la nature des conflits qui surviennent en cours d'expédition. La motivation des touristes d'expédition est orientée vers la victoire d'arriver au sommet. Ils sont partis pour atteindre cet objectif parfois en acceptant de hauts risques pour eux-mêmes et ceux qui les accompagnent. Cependant de leur côté, les montagnards, comme on l'a vu, pensent à leur qualité de vie et de travail ainsi qu'à leur réussite économique et sociale.

On a constaté aussi que la présence de cet écart cause souvent un choc culturel au cours de la première rencontre, un choc qui n'est pas seulement pour les touristes qui arrivent de l'extérieur, mais aussi pour les locaux qui accueillent et accompagnent les touristes.

Notre analyse sociologique arrive à la conclusion que la présence d'un choc culturel d'un côté et le croisement des intérêts (motivations et attentes) de l'autre peuvent entraîner une ambiance instable, ambiguë et inégale. De sorte que si on veut un

milieu touristique idéal où la communication interculturelle fonctionne correctement et où les intérêts des deux peuples sont respectés, il faut penser à un nouveau type de gestion.

En observant la gestion actuelle du tourisme d'expédition dans l'Himalaya, on constate que dans le domaine de la gestion, il manque une participation productive de la part des acteurs locaux. On a toutefois remarqué que pendant les dernières décennies, ces montagnards sont devenus plus participatifs dans l'organisation des expéditions et qu'ils ont démarré de nombreuses agences de voyages. Cependant, c'est toujours le gouvernement qui est le gérant, c'est pourquoi même si ces évolutions sont profitables du côté économique, elles ne sont pas capables de changer la qualité de vie du peuple local de façon durable. Le gouvernement qui ne pense qu'en termes de profit économique et de croissance de fréquence touristique a causé la multiplication de compagnies touristiques dont les dirigeants ne sont pas toujours des locaux. Par conséquent, on constate un marché touristique anarchique qui souffre d'une concurrence inégale et on peut résumer la situation en disant que, dans ce milieu de travail, penser au profit des gens locaux ainsi qu'à leur sécurité et à leur qualité de vie sociale n'a pas sa place.

En insistant précisément sur l'importance des intérêts des sociétés locales ainsi que sur les avantages que procure un milieu multiculturel, étudié dans le chapitre 3.2, ce mémoire propose pour finir un modèle de gestion communautaire: une solution sociale qui engage les acteurs locaux en gestion. Ce qui est important dans ce modèle, c'est l'idée d'accepter et d'apprécier les différences, puis de s'y adapter. Il est aussi important qu'on soit flexible sans se renier.

Pour savoir si ce modèle est convenable pour notre cas, on a étudié plus profondément des entreprises touristiques autour de l'Himalaya. Cette étude nous a révélé que la culture clanique (définie au chapitre 3.3.1) est fortement présente dans toutes ces entreprises, une culture qui comprend: le sens du partage, l'envie de

travailler en groupe et la valeur des liens familiaux. On s'est aussi appuyé sur d'autres recherches surtout celle de Mehta et Heinen (2001) qui est une étude comparative sur la gestion communautaire et gouvernementale dans le contexte de la conservation des parcs nationaux. Ce sont eux qui ont suggéré la gestion communautaire comme meilleure solution pour les pays en développement. En plus, le caractère participatif du tourisme d'expédition nous confirme que notre modèle de gestion communautaire est convenable.

Restaurer une telle gestion aurait pour résultat de répondre à l'intérêt des Sherpas pour une participation active en gestion. En étudiant la structure de gestion communautaire, on conclut que cette gestion fonctionne dans les structures sociales ainsi que dans des associations ou des ONG (organisation non gouvernementales). Quand cette gestion sera instaurée, le peuple local trouvera le moyen de gérer le marché touristique. Par la suite, ce sont les peuples locaux qui trouveront la possibilité d'améliorer les réglementations des métiers touristiques en considérant les critères physiques et mentaux du travail, la qualité de vie et la qualité de communication interculturelle. Les autres acteurs touristiques ainsi que les agences de voyages pourront se référer à ce cadre pour gérer la conduite du travail. De plus, on présume qu'une fois que ce modèle communautaire sera installé et que le peuple local sera engagé dans la gestion, les intérêts des touristes seront aussi respectés.

Cependant, on est bien conscient que ce milieu interculturel de travail entraîne des difficultés dans la manière de négocier, de prendre des décisions et de motiver les acteurs. Les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines dans les organisations restent en particulier un point qui mérite d'être approfondi par des recherches plus avancées.

ANNEXE 1**LE FORMULAIRE D'ENTREVUE**

- 1) Do you work as a Sherpa or guide in tourism expeditions?
- 2) Do you work for a local or a foreign company?
- 3) What is the title of your job and from what age did you begin to work in the tourism?
- 4) How was your first experience of work like porter and how it is changed during the time?
- 5) Please explain.
- 6) During this time, what is changed in the tourists' manner of communication? Their perception about your work has developed or not?
- 7) What kind of duties or jobs have you already experienced in tourism?
- 8) Does your work in tourism require you to move from one region to the other?
- 9) If so, do you have to live apart from your family?
- 10) What do you like or dislike about your job in tourism?
- 11) What are your career goals?
- 12) Are there obstacles preventing you from achieving your career goals?
- 13) Do you work mostly with local or foreign visitors?
- 14) What are the main differences in the work you do with local and foreign tourists?
- 15) Is there a difference between working for local companies and foreigners companies? Please explain.
- 16) Do the local and foreign tourists behave the same during an expedition?
- 17) How would you characterize your relation with the expedition tourists? (relaxed and friendly; formal; very formal)
- 18) Once the expedition is over, do you keep in touch with the foreign visitors? How?

Please indicate from 1 (low) to 5 (strong) how you feel about the following statements:		1 (completely disagree)	Somewhat disagree	3 So so...	4 Somewhat agree	5 completely agree
a) Foreign tourists are nice						
b) Foreign tourists ask for my advice during the expedition						
c) Foreign visitors are very demanding;	On food					
	On camping equipments/comfort					
	For transportation					
	To the guides					
d) Foreign visitors show interest toward my culture						
e) Foreign visitors show interest toward my language						
f) Foreign visitors respect my values and norms						
g) During the expedition, foreign visitors show interest in my safety						
h) During the expedition, foreign visitors show gratitude for my efforts						
i) Foreign visitors value my opinions and guidance						
j) Foreign visitors are not so demanding						
k) After the expedition, it's not unusual for Sherpas to stay in touch with foreign visitors.						

Tell me a little bit about yourself:

How old are you?

Are you the main income earner in your family?

From which region are you?

Is there anything that you like to add to this interview? Do you enjoy your work with foreign visitors? How many more years do you hope to continue doing this work?

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, Vincanne (1992) « Tourism and Sherpas, Nepal: Reconstruction of Reciprocity », *Annals of tourism research*, vol.19, n°3, pp. 534-554.
- ADLER, Nancy (1994) *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Repentigny, Les éditions Reynauld Goulet inc., 324 p.
- BEETON, Sue (2006) *Community development through tourism*, Landlinks, National Library of Australia Cataloguing-in-Publication entry, 246 p.
- BOUJROUF, Said, Mireille BRUSTON, Philippe DUHAMEL, Rémy KNAFOU et Isabelle SACAREAU (1998) «Les conditions de la mise en tourisme de la haute montagne et ses effets sur le territoire. L'apport d'une comparaison entre le Haut-Atlas et le Népal mise en perspective à l'aide du précédent alpin (exemple du massif du Mont-Blanc)», *Revue de géographie alpine*, Tome 86, N°1. pp. 67-82.
- CAMERON, Kim S. et Robert E. QUINN (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco
- DELAVALLÉE, Eric et Pierre MORIN (2000) *Le manager à l'écoute du sociologue, éditions d'organisation*, Paris.
- DESCOLA, Philippe (2005) *Par-delà nature et culture*, Coll. Bibliothèque des sciences humaines Gallimard, Paris, 623p.
- DION, Léon (1969) «Notes de recherche. Méthode d'analyse pour l'étude de la dynamique et de l'évolution des sociétés», *Revue Recherches sociographiques*, vol. 10, n°1, janvier-avril, pp. 102-115.
- ECKVALL, Robert Bainerd (1964) *Religious Observances in Tibet: Patterns and Function*, University of Chicago Press, Chicago.
- GAUTHIER, Benoît (1992) *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 584p.
- GHALI, Mirrit Boutros (1972) *Tradition for the Future: Human Values and Social Purpose*, The Alden press, Oxford, 288p.
- GILGEN et CHO (1979) *Questionnaire to measure Eastern and Western thought: Psychological Reports* cité dans COOKE, Peggy, Satoshi ISHII et Sonald Klope

(2003) "Our locus in the Univers: Worldview and Intercultural Communication" chapitre 1 dans *Intercultural Communication*, SAMOVAR, Larry A. et Richard E. PORTER, Thomson, pp. 28-35.

GNOTH, Juergen (1997) « Tourism Motivation and Expectation Formation», *Annals of tourism research*, Vol.24, N°2, PP: 283-304.

GRENIER, Alain, A. (2011) " La Motivation et La Mobilisation des Expéditeurs polaires ", chapitre 3 dans *Gestion de projet et expéditions polaires: Que pouvons-nous apprendre?*, sous la direction de Monique AUBRY et Pascal LIÈVRE, Presses de l'Université du Québec: Québec, pp. 49-61.

HATCH, J.Amos. et Richard WISNIEWSKI, (1995) *Life history and narrative*, Lewers, Falmer Press.

HEINEN, Joel T. et Jai N. MEHTA (2001) « Does Community-Based Conservation Shape Favorable Attitudes Among Locals? An Empirical Study from Nepal», *Environmental Management*, Vol, 28, No.2, pp:165-177.

HILLARY, Sir Edmund (1982) «Park at the Top of the World», *National Geography*, vol.161, pp.698-704.

HOFSTEDÉ, Geert, Gert Jan HOFSTEDÉ et Michael MINKOV (2010) *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, 561p.

IANKOVA, Katia, (2006) « Le tourisme et le développement économique des communautés autochtones du Québec », *Recherches amérindiennes au Québec*, Vol. VI, No.1, pp. 69-78.

IRRMANN, olivier, Eduardo DAVEL et Jean-Pierre CHANLAT, (2008) *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval, Québec .

JACOBSEN, Jens Kristian Steen (2000) «Anti-touristi Attitudes: Mediterranean Charter Tourism», *Annals of Tourism Research*, Vol.27, No.2, pp.284-300.

JAFARI, Jafar (1987) «Tourism Models: The Sociocultural Aspects», *Tourism Management*, vol.8, n°2, pp:151-159.

JOHNSTON, Barbara R. et Ted EDWARDS (1994), « The Commodification of Mountaineering», *Annals of Tourism Research*, vol.21, No.3, pp.459-478.

LAMOUREUX, Henri, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANTE-RAYMOND (2008), *La pratique de l'Action Communautaire*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 530p.

MALLOWAN, M.E.L (1965) *l'Aurore de la Mésopotamie et de l'Iran*, Editions Sequoia, Paris-Bruxelles.

MEIER, Olivier (2006) *Management interculturel: Stratégie, Organisation, Performance*, Dunod, Paris, 285p.

MICHAUD, Jean, (2001), «Anthropologie, tourisme et sociétés locales au fil des textes», *Anthropologie et Sociétés*, vol.25, n°2, pp:15-33

MILLER, Robert, (1965), « High Altitude Mountaineering: Cash Economy and the Sherpa», *Human Organization*, vol24, n°3, pp: 244-249.

MILNE, S. et J. GREKIN (1992) cité dans Simon MILNE (2006) «Baffin Island, Nunavut, Canada» dans Baldacchino GODFREY *Extreme tourism: Lessons from the World's Cold Water Islands* sous la direction de, University of Stirling, UK, pp.89-99.

MILNE, Simon (2006) "Baffin Island, Nunavut, Canada" dans *Extreme tourism: Lessons from the World's Cold Water Islands* sous la direction de Baldacchino GODFREY, University of Stirling, UK, pp.89-99.

MINISTRY OF CULTURE, TOURISM AND CIVIL AVIATION (2001) Summary of Tourism Statistics for 2001, Kathmandu, cité dans Brijesh THAPA (2004) «Tourism in Nepal», *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.15, n°2, pp: 117-138.

MULLER, Thomas, E. et O'CASS, Aron (2001) «Targeting the Young at Heart: Seeing Senior Vacationers the Way They See Themselves » *Journal of vacation Marketing*, vol. 7, No.4, pp:255-

NEPAL, Sanjay. K (2000) « Tourism in protected areas: The Nepalese Himalaya», *Annals of tourism research*, vol 27, no 3, pp.661-681.

NICKSON, Dennis (2007) *Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Routledge, New York.

- NUNN, Paul (1987) "Alpine Climbing" dans *The Climbers Handbook*, sous la direction d'Audrey SALKELD, Sierra Club Books, San Francisco, pp.134-199.
- ONGHENA, Yolanda (2003) *Tourisme et Interculturalité*, société et culture.
- ORTNER, Sherry.B (1978) *Sherpas through their rituals*, Cambridge university press, New York, 195p.
- ORTNER, Sherry.B (1989) *High Religion: A cultural and Political History of Sherpa Buddhism*, Princeton University Press, 245p.
- PIGRAM, John J. et John M. JENKINS (1999) *Outdoor Recreation Management*, Routledge, London and New York, 329p.
- PLOG, Stanley (2001) «Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity: an update of a cornell Quartely Classic», *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol42, n°3, pp :13-24.
- POON, Auliana (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford: C.A.B international, 370p.
- RADCLIFFE-BROWN, Alfred R. et Louis MARTIN (1968) *structure et fonction dans la société primitive*, Éditions de Minuit, Paris, 316p.
- RÉAU, Bertrand et Saskia COUSIN (2009) *Sociologie du tourisme*, Éditions La Découverte, Paris, 128p.
- REED, Maureen G. (1997) «Power Relations and Community-Based Tourism Planning», *Annals of tourism research*, vol.24, No.3, pp: 566-591.
- REISINGER, Yvette et Lindsay W. TURNER (2003) *Cross-cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 337p.
- RICHTER, Linda K. (1992) "Political instability and tourism in the Third World", Cahpitre 3 DANS *Tourisme & the Less Developed Countries*, sous la direction de David HARRISON, Belhaven Press, London, pp: 35-46.
- ROSINSKI, Philippe (2003) *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*, Nicholas Brealey Publishing, London, 306 p.

- ROUSSEL, P. (2000) «La motivation au travail», *Notes de recherche du LIRHE*, n°326, Toulouse.
- SACAREAU, Isabelle (2003) *La Montagne: une Approche Géographique*, Édition Belin, 287p.
- SAMOVAR, Larry A. et Richard E. PORTER (2003) "Understanding intercultural communication: An Introduction and Overview" chapitre 1 DANS *Intercultural Communication*, SAMOVAR, Larry A. et Richard E. PORTER, Thomson, p.6-18.
- SIMON-LEDOUX, Emmanuelle (2002) *Sociologie*, Vuibert, Paris, 148p.
- SMITH, Valene L. (1989), *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 341p.
- STEWART, Emma J et DRAPER, Dianne, (2009), « Reporting Back Research Findings: a Case Study of Community- based Tourism Research in Northern Canada», *Journal of Ecotourism*, vol.8, n°2, pp:128-143.
- SWARBROOKE, John (2003) *Adventure Tourism: the New Frontier*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 354p.
- THAPA, Brijesh (2004) «Tourism in Nepal», *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.15, n°2, pp: 117-138.
- Triandis, H. C. (2003) *Culture and social behavior*, New York; Montréal: McGrawHill.
- TROMPENAARS, Alfons et Charles HAMPDEN-TURNER, 1997, *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- VALLERAND, R.J.et E. THILL (1993), *introduction à la psychologie de la motivation*, Laval, Québec, 674p.
- YONEYAMA, Etsuo (2008) " Culture et gestion au Japon: harmonie, sérénité et rigueur" DANS *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées* sous la direction de Eudrdo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS et Jean-François CHANLAT, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), Québec, 472p.