

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS UN CONTEXTE INTERCULTUREL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

OUASSIMA TOUAHRIA

JUILLET 2011

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

Ce travail de recherche a nécessité beaucoup d'efforts de synthèse et de réflexion, de ce fait, je remercie tout d'abord mon directeur de recherche, le Professeur Mehran Ébrahimi, qui m'a encouragée à fournir cet effort, et m'a soutenue sur le plan académique et social. Je vous remercie infiniment pour vos précieux conseils, qui m'ont aidée à mieux structurer ce mémoire et à améliorer son contenu.

Je tiens à remercier également les professeurs Donald Austin, Omar Aktouf, Amparo Jiménez et Olga Navarro-Flores pour leurs recommandations et leur grand appui, grâce auxquels j'ai pu mener à bien cette recherche; je vous remercie de m'avoir encouragée sur la voie de la recherche.

Mes remerciements s'adressent aussi à Madame Micheline Rajotte et Madame Chantal Brunet pour l'accueil chaleureux qu'elles m'ont réservé dans leurs compagnies.

Pour aboutir à ce travail de recherche, plusieurs discussions ont été menées avec des collègues ou des amis, dont Chiraz Guedda et Kerstin Kuyken. Merci de m'avoir guidée!

Finalement, j'aimerais témoigner mon immense gratitude à mes parents, qui continuent à me soutenir et à m'encourager pour cheminer sur la voie du savoir, mais aussi mes frères et amis : Aicha, Hannae, Jean-Joël, Alexandre, Fimba, Mohamed, pour avoir contribué à ce mémoire par leurs conseils et leurs encouragements pendant la rédaction.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1 Management Interculturel.....	4
1.1.1 Définition de la culture	5
1.1.2 Définition de multiculturel et de l'interculturel.....	6
1.1.3 Principales Approches de recherche interculturelle en gestion	7
1.1.4 Définition du management interculturel	20
1.1.5 Stratégies du management interculturel	21
1.1.6 La communication interculturelle.....	27
1.1.7 Obstacles interculturels	30
1.2 Transfert des connaissances	33
1.2.1 La connaissance.....	33
1.2.2 Gestion de la connaissance.....	36
1.2.3 Transfert des connaissances	38
1.2.4 Déterminants organisationnels du transfert de connaissances	43
1.2.5 Pratiques organisationnelles favorisant le transfert des connaissances.....	50
1.2.6 Obstacles du transfert de connaissances.....	55
1.2.7 Culture nationale et transfert des connaissances.....	58
Conclusion.....	61

CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	63
2.1 Problématique de recherche.....	63
2.2 Objectif de la recherche.....	66
2.3 Question de la recherche.....	67
CHAPITRE III	
CADRE CONCEPTUEL	69
3.1 Dimensions de la recherche	69
3.1.1 Management interculturel	69
3.1.2 Transfert des connaissances	72
3.2 Cadre global.....	73
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	78
4.1 Choix du type de l'étude.....	78
4.2 Méthode de collecte de données	80
4.3 Étapes méthodologiques	82
4.3.1 Choix du terrain.....	82
4.3.2 Déroulement et traitement des entrevues	85
4.3.3 L'analyse.....	85
Conclusion.....	86
CHAPITRE V	
DESCRIPTION DU TERRAIN	88
5.1 L'entreprise Xerox Canada.....	88
5.1.1 Aperçu général.....	88
5.1.2 Produit et services.....	89
5.1.3 Secteur d'activité.....	90

5.1.4 Innovation	90
5.1.5 Prix et honneur	91
5.1.6 Engagement de la compagnie.....	91
5.2 L'entreprise Schlüter System.....	92
5.2.1 Aperçu général.....	92
5.2.2 Mission.....	93
5.2.3 Secteur d'activité	93
5.2.4 Produits et services	94
CHAPITRE VI	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	95
6.1 Culture nationale	95
6.2 Les aspects managériaux	98
6.2.1 Style de gestion.....	98
6.2.2 Prise de décision	99
6.2.3 Hiérarchie.....	101
6.2.4 Intégration	102
6.2.5 Culture d'entreprise	103
6.2.6 Motivation externe.....	106
6.3 L'interculturel en entreprise.....	109
6.3.1 Présence multiculturelle.....	109
6.3.2 Approche des entreprises vis-à-vis du multiculturalisme.....	109
6.3.3 Perception de la multiculturalité par les employés	111
6.3.4 Problèmes	112
6.4 Contexte.....	114
6.4.1 Les espaces	114

6.4.2 Le groupe	116
6. 5 L'individu	117
6.5.1 Profil personnel et différence personnelle :.....	117
6.5.2 Motivation interne	120
6.5.3 Apport personnel,	121
6.5.4 Démarche individuelle dans un environnement Interculturel.....	122
6.6 Interaction	124
6.6.1 Qualité d'interaction	124
6.6.2 Communication	129
6.7 Transfert des connaissances	131
6.7.1 Formation interne	131
6.7.2 Formation externe.....	132
6.7.3 Rotation des postes	133
6.7.4 Les mentors	134
6.7.5 Personnes clés.....	134
6.7.6 Disponibilité de l'information :	135
6.7.7 Moyen préféré de transfert :	136
6.7.8 Partage des connaissances des employés	137
CHAPITRE VII	
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	142
7.1 Déterminant du transfert des connaissances	143
7.1.1 L'interaction	143
7.1.2 Le contexte	147
7.1.3 Les mécanismes structurels de l'entreprise	150
7.1.4 Apport personnel: l'individu	155

7.1.5 Les motivations	159
7.2 Aspect managérial des entreprises	162
7.2.1 Dimensions, Logiques et dynamiques culturelles des entreprises	162
7.2.2 Stratégies de l'entreprise en management interculturel	166
7.3 Interaction, culture et Transfert des connaissances	175
7.4 Limites de la recherche.....	179
CONCLUSION.....	181
ANNEXES	
ANNEXE A	
GUIDE DE L'ENTREVUE.....	186
ANNEXE B	
ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ.....	188
ANNEXE C	
DONNÉES GÉNÉRALES SUR LA COMPAGNIE XEROX CANADA.....	189
ANNEXE D	
LEAN SIX SIGMA - XEROX CANADA	194
BIBLIOGRAPHIE	199

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Page
Tableau 1-1: Les dynamiques culturelles	17
Tableau 1-2 : Récapitulatif des activités de « la gestion des connaissances »	38
Tableau 3-1: Réaction des entreprises face à la différence culturelle	71
Tableau 4-1: Méthodologie de la présente recherche.....	80
Tableau 6-1: Présentation des résultats	139
Tableau 7-1: Les mécanismes structurels et le transfert des connaissances Individu/ Entreprise.....	155
Tableau 7-2 : Impact des différences personnelles sur le transfert des connaissances.....	157
Tableau 7-3 : Exemple de motivations intrinsèques	161
Tableau 7-4 : Quelques traits de <i>la culture d'entreprise</i> et leur implication dans la gestion de Xerox : Traits d'identité ou pratiques de gestion?	169

LISTE DES FIGURES

Figures	Page
Figure 1-1 : Dynamique des niveaux culturels	10
Figure 1-2 : Culture nationale et style de management.....	11
Figure 1-3 : Conceptualisation de la culture selon Chao (2009).....	19
Figure 1-4 : Modes de conversion des connaissances	41
Figure 1-5 : Représentation du <i>ba</i>	43
Figure 1-6: Partage des connaissances entre les individus et l'organisation	55
Figure 3-1: Le cadre conceptuel	77
Figure 5-1 : Le Lean Six Sigma chez Xerox	92
Figure 7-1 : Modes de conversion des connaissances	152
Figure 7-2 : La <i>culture d'entreprise</i> de Xerox et le transfert des connaissances	171
Figure 7-3: La <i>culture d'entreprise</i> de Schlüter et le transfert des connaissances	172
Figure 7-4 : Le management interculturel et le transfert des connaissances en entreprise.....	178

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à étudier le phénomène de *transfert des connaissances*, un élément essentiel pour l'innovation, et de l'analyser dans un contexte désormais interculturel, par effet de la mondialisation. Une approche humaniste a été adoptée dans ce mémoire, afin de déterminer les influents du transfert de connaissance; l'individu et l'interaction sont ainsi à la base de ce processus. La notion de la culture et son influence ont été abordées sous le thème de management interculturel, et cela à deux niveaux : au niveau des entreprises par son influence sur les pratiques managériales, et au niveau des individus pour déceler la place réelle qu'occupe la différence culturelle en entreprise.

Le mémoire présent a pour but l'amélioration des pratiques du management en assurant survie et la performance de l'entreprise grâce à l'innovation, l'intégration et le maintien d'une main d'œuvre diversifiée, en prenant conscience de l'influence culturelle directe et indirecte sur le transfert de connaissance. Il s'agit d'une recherche qui s'adresse à des entreprises multinationales qui dépendent de la créativité et les inventions, et qui emploient des personnes multiculturelles. Pour mener l'étude à bien, plusieurs théories ont été retenues de la littérature, dont la théorie de création de connaissance (Nonaka et al, 1997), l'approche du transfert de connaissance (Rossion, 2008), les dimensions culturelles (Hofstede, 1980; D'Iribarne et al, 1998; Davel et al, 2008), les cultures transnationales (Chevrier, 2000), etc.

Pour mener cette étude, une approche qualitative exploratoire a été adoptée; ainsi, onze entrevues semi-directives ont été réalisées sur le terrain pour collecter les données principales. L'analyse des résultats met en lumière les facteurs qui influencent le transfert de connaissances, et ensuite elle montre un impact majeur de la culture sur les pratiques managériales, lesquelles influencent à leur tour, de façon directe ou indirecte, le transfert de connaissance. Les résultats présentent une conception axée sur les individus et leur apport, ainsi que l'importance de mettre en place des structures facilitant la diffusion des connaissances tacites et l'intégration de ces dernières à la mémoire de l'entreprise.

Mots clés : management interculturel, transfert des connaissances, innovation, interaction, apport et perception de l'individu, contexte *ba*, culture d'entreprise, dimensions culturelles, mécanismes structurels.

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation où les barrières (économique, social, etc.) sont « décloisonnées » entre les nations (Davel et al, 2008), plusieurs défis se regroupent pour contrer la réussite des entreprises; une des plus grandes contraintes concerne la compétitivité internationale accrue; ce qui pousse les entreprises à consacrer toutes leurs compétences et ressources humaines, technologiques et financières à développer des avantages concurrentiels. L'innovation, résultats des connaissances cumulées en entreprise, devient une clé de réussite face à la compétition, étant donné que les connaissances sont un avantage concurrentiel déterminant (Ermine, 2003). Ainsi, la société est devenue « une société de connaissances » (Nonaka et al, 1997), où les connaissances individuelles et collectives assurent la survie et l'évolution de l'entreprise à travers l'innovation, et donc la création de connaissances et leur transfert au sein de l'entreprise. L'individu porte ces connaissances et les transfère, cela l'élève à une position stratégique dans le processus de création de connaissance, mais particulièrement au transfert des connaissances.

Cependant, la mondialisation a influencé également la composition démographique des nations. En effet, les dernières années ont enregistré une diversité considérable de ces individus dans certains pays comme c'est le cas au Canada. Cela survient en partie dans des conditions où la pénurie de main-d'œuvre se fait sentir avec le départ des baby-boomers, et le nombre élevé d'immigrants qui arrivent au Canada, le Recensement de 2006 cite que « 1,1 million d'immigrants sont arrivés au Canada entre le 1^{er} janvier 2001 et le 16 mai 2006 »¹. « L'interculturel » devient un enjeu important, car plusieurs personnes,

¹ Statistiques Canada, recensement 2006, Diversité ethnique et immigration

http://www41.statcan.ca/2008/30000/grafx/htm/ceb30000_000_3-fra.htm#table

venant de cultures différentes, se regroupent et interagissent dans le même contexte. Ces individus viennent de cultures différentes et apportent d'un côté un nouveau capital de connaissances, et d'un autre côté, des nouvelles façons de faire, d'apprendre et d'interagir. Or le partage de connaissance nécessite *l'interaction* dans un esprit « collectif et organique » et non individuel, afin d'enrichir le capital intellectuel de l'entreprise, nécessaire à la création du savoir (Nonaka et al, 1997). Il est donc de l'intérêt des entreprises d'adopter des stratégies d'intégration, de mobilisation des individus diversifiés pour profiter de leurs savoirs et les amener à les transférer.

La différence culturelle n'émerge pas seulement au niveau des individus, mais aussi au niveau des entreprises (Chao, 2009). Autre effet de la mondialisation, les entreprises se délocalisent ou ouvrent des succursales dans d'autres continents. Néanmoins, le style de management se voit influencé par la *culture nationale* de leurs d'origine (Davel et al, 2008, Hofstede, 1980), il existe ainsi plusieurs styles de management qui risquent d'influencer les pratiques managériales interculturelles et le transfert des connaissances. L'entreprise se trouve donc face à trois enjeux : l'importance de capitaliser et de transférer les connaissances pour générer de nouvelles connaissances, la différence culturelle des détenteurs de ces connaissances et leurs approches différentes à interagir dans un contexte interculturel, et finalement l'influence culturelle sur le style de gestion et son impact sur le transfert des connaissances.

De nombreux ouvrages traitent les deux grands champs abordés dans ce mémoire, elles citent donc le management interculturel, la gestion de diversité dans les groupes internationaux, etc. et d'un autre côté le management des connaissances, le transfert de savoir dans le cas des alliances et des franchises, transfert intergénérationnel, etc. Cependant, peu d'études établissent un lien entre les deux champs. C'est principalement le but de cette étude, car elle se base sur une exploration théorique « ... soit pour parfaire une explication incomplète, soit pour avancer une autre compréhension des choses » (Thiéart, 2003, page 68). Il s'agit essentiellement de mettre le lien entre deux grands champs du management : le management interculturel et le management des connaissances principalement le transfert des

connaissances; il s'agit également d'étudier de manière exploratoire le phénomène de Transfert de connaissance avec une vision humaniste, en mettant l'individu et l'interaction au centre du processus. L'objectif de ce mémoire est donc de répondre à la problématique suivante :

La différence culturelle des entreprises et des employés, comment influence-t-elle le transfert des connaissances et quels sont les enjeux principaux en management, particulièrement le management interculturel, pour améliorer ce transfert?

Ce mémoire est réparti en sept chapitres. Dans le premier chapitre, une revue de la littérature est élaborée, elle cite les principales théories pour les thèmes centraux de cette étude : le management interculturel et le transfert des connaissances, afin de ressortir les points déterminants pour le cadre conceptuel. Le deuxième chapitre présente la problématique et les questions de recherche auxquelles cette étude tente de répondre. En s'appuyant sur les deux chapitres précédents, le cadre conceptuel est mis en place dans le troisième chapitre. Le quatrième chapitre énonce la méthodologie adoptée pour notre étude, et expose les étapes méthodologiques pour la mener à bien. Le terrain choisi pour cette étude sera décrit dans le cinquième chapitre, avant d'exposer par la suite les résultats dans le sixième chapitre. Le dernier chapitre permettra de formuler une analyse des résultats du terrain en se référant à la revue de la littérature, afin de répondre aux questions de recherche. Finalement, les limites de la recherche seront citées avant la conclusion de cette étude.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTERATURE

Le premier chapitre présente une revue de littérature qui traite les deux principales domaines de la recherche, ainsi que les notions principales sur lesquelles ils se basent. La première section présente le management interculturel, la culture en entreprise, l'interculturel et les stratégies qui en découlent. La deuxième section permettra de citer les différentes approches liées au transfert de connaissance dans le cadre du « management de connaissance » et de définir les éléments essentiels qui l'influencent. Avec cette revue de littérature, l'objectif est de traiter plusieurs notions qui ne sont pas systématiquement liées, mais elles se joignent pour répondre à la problématique.

1.1 Management Interculturel

Dans cette section, nous aborderons plusieurs définitions et approches théoriques liées à l'interculturel pour le relier au Management, ainsi que les stratégies appliquées dans une entreprise où plusieurs cultures interagissent. Les définitions de la culture, de l'interculturel et du management interculturel seront exposées pour étaler finalement les différentes pratiques du management interculturel élaborées dans les lectures.

1.1.1 Définition de la culture

Définir la culture peut prêter à confusion, car le sens managérial et sociologue de la culture diffèrent; cependant, nous nous sommes référés aux travaux de Sylvie Chevrier, Hofstede et autres dans le domaine de la gestion; leurs définitions et notions sont amplement utilisées dans le domaine de recherche sur la culture et l'interculturel et dans le milieu des affaires.

Une culture indique selon Davel et Al, « un groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés » (Eduardo Davel, et al, 2008. Page.10). Par ailleurs, Sylvie Chevrier la définit comme étant « un contexte d'interprétation qui permet à ceux qui en sont imprégnés de donner un sens aux expériences qu'ils vivent » (2004. Page.32). La culture peut aussi être une construction collective (Davel, et al, 2008) ou encore « une programmation collective de l'esprit qui distingue un groupe de personne (une nation) d'un autre » (Hofstede, 1993)², cette programmation peut être des modèles de pensées, des systèmes de valeurs qui se transforment en comportements spécifiques et observables (Hofstede, 1980, Barmeyer, 2006, Chevrier, 2003). Cependant, Sylvie Chevrier indique que des personnes de la même culture n'ont systématiquement pas les mêmes comportements et opinions, comme elle l'explique ci-dessous :

« Une culture n'implique ni l'homogénéité des comportements, ni l'unicité des opinions ou jugements au sein d'un groupe, mais le recours aux mêmes « catégories de l'entendement » pour légitimer la position propre de chacun »³ (Chevrier, 2004. p 32)

Chao (2009) par contre, définit la culture comme « un construit du niveau du groupe, parce qu'elle cherche à décrire une collectivité de personne »⁴; mais, à la différence des

² Traduction libre: « culture to me is the collective programming of the mind which distinguishes one group or category of people from another (...), the category of people is the nation » Hofstede, G. 1993. *Cultural constraints in management theories*. The Executive. Vol. 7, Iss. 1, p. 81-95. Page 89

³ Chevrier. S.2004. Le management des équipes interculturelles. Montréal . Management International. Vol. 8, Iss. 3, p. 31-40 (10 pp.)

définitions précédentes, il ajoute les notions de langage et d'espace à celle des expériences, du sens et des valeurs (Chevrier, 2004) et souligne l'importance des valeurs et de la « collectivité » et du partage de la culture dans un groupe de personnes.

La culture est « un système de valeurs qui différencie des groupes de personnes qui ont un langage commun, un espace commun d'interaction, et des expériences partagées » (Chao, 2009)

Barmeyer (2006) cite plusieurs approches de la culture qui complète les précédentes démarches; par exemple, la culture est considérée comme un système d'interprétation (Geertz (1973) cité dans Barmeyer, 2006) qui aide à la communication et à l'échange dans le but de transmettre et développer les connaissances, ou comme facteur de résolution de problèmes (Schein, 1986 cités dans Barmeyer, 2006) car elle fournit des outils de résolutions de problèmes à partir des valeurs.

1.1.2 Définition de multiculturel et de l'interculturel

Mutabazi (2004) désigne par multiculturel, des entreprises ou des personnes venant de cultures différentes et travaillant côte à côte dans le cadre de fusion, alliances internationales, gestion de projet en équipe, etc. La multiculturalité peut donc *dénombrer* les cultures présentes dans ce cadre de partenariat.

D'un autre côté, Davel (2008) présente sa vision de l'interculturel, en indiquant que « le monde humain est par définition un monde interculturel, c'est-à-dire un univers qui met en présence des individus et des groupes qui constituent des mondes signifiants en eux-mêmes » (Davel, et al, 2008. Page.1). Pour Davel, « l'interculturel » montre la relation qui existe entre des « groupes humains porteurs d'histoires, de comportements, de valeurs, de symboles communs » (Davel, et al, 2008. Page.10).

⁴ « ...Culture is a group-level construct because it seeks to describe a collectivity of people...there are two reasons why my discussion of culture will focus on value systems that differentiate groups of people with a common language, a communal arena for interaction, and shared experiences... » (Chao, 2009, p 144)

Avec une approche plus sociale, Verbunt (2001) définit l'interculturel comme « une façon particulière de vivre avec plusieurs cultures. (...) Dans une société donnée, l'interculturel serait une façon particulière d'organiser la société multiculturelle » (Verbunt, 2001, p 90). Pour l'auteur, le multiculturel représente seulement la « juxtaposition » (Verbunt, 2001) de groupes de cultures différentes, alors que l'interculturel intègre plusieurs groupes de cultures différentes qui *interagissent* entre eux *démocratiquement*. L'interculturel permet aussi d'apprendre des autres cultures en communiquant malgré les difficultés de correspondre avec eux.

Avec l'interculturel, les différentes appartenances sont reconnues sans y enfermer les personnes, les différences sont aussi acceptées et même appréciées (Verbunt, 2001).

1.1.3 Principales Approches de recherche interculturelle en gestion

Plusieurs recherches ont été menées pour étudier la culture dans le domaine de gestion. Dans cette revue théorique, nous évoquerons les approches les plus citées en théorie et qui visent à approfondir les connaissances sur les cultures et leurs différences. Mais tout d'abord, il faut déterminer la place de la culture dans le domaine du management, et examiner la nature des études menées sur la culture et sur ses niveaux d'analyse pour bien situer notre recherche.

Management et culture

Le management est une « ... activité ou, ... une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables » (Aktouf, 2006, p 13). D'autres définissent le management comme un « processus

par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui. » (Robbins et Decenzo, 2008).

Toutefois, le management dans sa logique économique de profit, d'efficacité et de performance, a sous-estimé l'apport des individus et a écarté la dimension de culture du domaine de management (Chevrier, 2000); Mutabazi affirme cette vision en rappelant que « ... les différences culturelles ont été souvent négligées au profit des aspects techniques et financiers du management » (Mutabazi, 2004, p 14).; or, la culture est une variable *intangibile* qui ne fait pas parti des pratiques *techniques* de la gestion. Toutefois, les ressources humaines occupent une place très importante dans le domaine du management; cependant, la culture est une composante des personnalités de ces *ressources*, elle désigne leurs valeurs et influence amplement leurs comportements.

Ignorer de la dimension culturelle en entreprise a donné lieu à plusieurs conséquences négatives dont la hiérarchisation des cultures (Chevrier, 2000), les difficultés communicationnelles et relationnelles « ayant comme conséquence l'absence de cohésion et de convergence des efforts entre le membre des équipes multiculturelles » (Mutabazi, 2004). Toutes ces complications ont montré l'importance des différences culturelles, la nécessité d'être attentifs à ces différences et de les intégrer désormais dans les pratiques de « gestion de la collaboration interculturelle » (Chevrier, 2000. p 154). Cela a ouvert donc le champ à plusieurs chercheurs pour étudier les cultures et particulièrement les cultures nationales, et pour analyser leur influence sur le management (Barmeyer, 2007).

Niveaux d'analyse de la culture

Comme cité plus haut, plusieurs recherches ont été menées sur la culture et sur son influence sur le domaine de la gestion. Diverses études montrent que l'influence de la culture se situe à plusieurs niveaux : niveau de la culture globale, de la culture nationale, de la culture organisationnelle, de la culture du groupe et finalement de la culture des individus (Erez et Gati, 2004).

Les recherches mettent en lumière les relations réciproques qui se créent entre ces différents niveaux; cependant, elles ne montrent pas comment ces niveaux sont formés ni comment chaque niveau influence un autre (idem). Ces limites ont poussé Erez et Gati à former « un modèle de culture à niveaux multiples avec des dimensions structurées et dynamiques »⁵ (2004, p587). Ces auteurs se concentrent sur la dynamique qui existe entre les différents niveaux, l'interrelation qui existe entre eux et leur influence mutuelle.

Erez et Gati (2004) montrent avec le modèle de culture à multiples niveaux, que « chaque niveau culturel représente une unité d'analyse différente »⁶(idem, p 58). Les auteurs confirment, en examinant plusieurs études antérieures, que la culture au niveau national peut référer aux valeurs existantes dans la société, alors que la culture organisationnelle fait référence aux valeurs et croyances partagées dans l'entreprise par ses membres : vision par rapport au risque, orientation des résultats, etc. tandis que la culture au niveau des groupes renvoie à certaines valeurs comme la confiance interpersonnelle, l'entraide, etc. Finalement au niveau de l'individu, la culture peut invoquer les valeurs de chaque individu comme les valeurs collectivistes ou individualistes (idem).

Enfin, Erez et Gati (2004) remarquent que les recherches sur les dynamiques d'influence -des différents niveaux de culture - se concentrent sur l'influence des niveaux culturels du *haut vers le bas* (top-down). Par exemple, Reiche et al (2010) citent que la culture nationale a une grande influence sur les comportements des individus, sur leurs connaissances, leurs comportements, mais aussi sur l'interaction entre individus, sur le travail de groupe, et sur les pratiques organisationnelles (Reiche et al, 2010). Toutefois, peu de recherches analysent l'influence des niveaux culturels sur les autres niveaux, du *bas vers le haut* (bottom-up) (Erez et Gati, 2004); par exemple, les changements des comportements au niveau des individus peuvent influencer la nature d'interaction et de partage sur les niveaux culturels supérieurs (groupe, organisationnel, etc.).

⁵ Texte en anglais: « We propose a multi-level model of culture characterised by structural and dynamic dimensions... » (Erez et Gati, 2004, p587)

⁶ Texte en anglais : « each cultural level represents a different unit of analysis » (Erez et Gati, 2004, p 589)

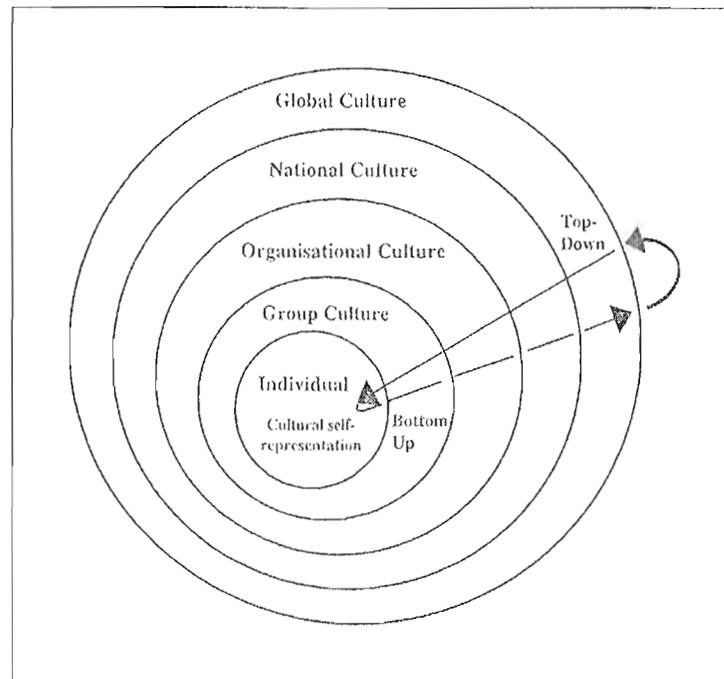


Figure 1-1 : Dynamique des niveaux culturels

Source : Erez et Gati, 2004.

Malgré les différents niveaux culturels et leurs unités d'analyses, la présente recherche aborde quelques niveaux de culture : la culture nationale, la culture organisationnelle, la culture du groupe et la culture au niveau des individus. Elle s'intéresse principalement à l'influence de la culture nationale sur la culture organisationnelle et sur les individus, en analysant évidemment chaque niveau dans le cadre de l'étude et selon les objectifs de cette recherche.

Cette recherche se base donc sur la vision citée plus haut de Reiche et al (2010) et principalement sur l'approche de Barmeyer (2007) qui cite l'importance de l'influence des cultures nationales sur le management. Le schéma suivant montre en conséquence, l'influence de la culture nationale sur le style de management, sur le style de travail des individus, leurs modes de pensées et leur vie collective.

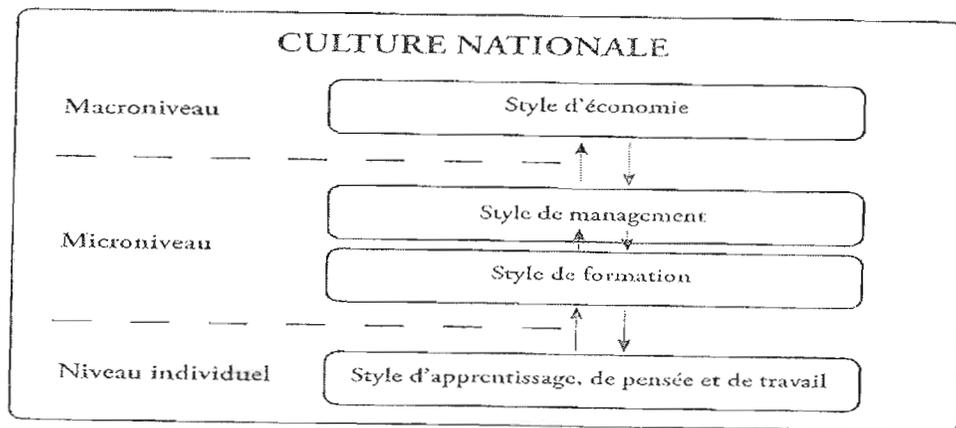


Figure 1-2 : Culture nationale et style de management

Source : Barmeyer, 2007.

Effectivement, l'influence de la culture nationale sur le style de management apparaît dans plusieurs recherches menées dans le domaine de management. Pour cerner le terme « style », Barmeyer le définit comme étant un « instrument de présentation et de description des différences individuelles et culturelles » (Barmeyer, 2007, p87). Selon lui, *le style de management* est caractérisé par les particularités culturelles qui apparaissent dans les comportements en entreprise comme sur le mode de collaboration ou la nature de « structures formelles et informelles » (Barmeyer, 2007, p 84).

Quelques auteurs comme Geert Hofstede, se sont penchés également sur les dimensions dans le but de cerner le style de management de l'entreprise. Ainsi, dans les paragraphes suivants nous exposons les dimensions principales élaborées par Hofstede, D'Iribarne et Dupuis.

Approche d'Hofstede

G. Hofstede a appliqué une méthode quantitative se basant sur un échantillon considérable, 116 000 questionnaires ont été administrés aux employés de l'entreprise IBM (Davel et al, 2008) dans 72 pays (Dupriez, Simons, 2002). Dans ses travaux, Hofstede développe quatre dimensions qui définissent la culture nationale d'un pays et le différencient d'une autre, afin d'aider les gestionnaires à adapter leurs pratiques managériales.

Les Dimensions de Hofstede sont les suivantes :

a. Individualisme/ collectivisme

Une organisation collectiviste se caractérise par une grande dépendance émotionnelle entre ses membres (Hofstede, 1980, P 217), des liens forts sont tissés entre les personnes; en effet, ces derniers se soumettent aux opinions collectives, les intérêts collectifs comptent plus que les intérêts individuels; aussi, les relations ont un caractère familial et se basent sur le travail en groupe, la confiance et l'harmonie entre ses membres (Hofstede, 1980, Hofstede, 1993, Meier, 2008). Alors que dans une organisation individualiste, l'individu cherche à satisfaire ses propres intérêts, veut s'accomplir, les relations qu'il établit avec les autres se basent sur l'intérêt personnel; les notions de liberté et d'égalité sont aussi très valorisées.

b. Distance hiérarchique

Cette notion réfère au degré des inégalités toléré dans les aspects suivants : le pouvoir, la richesse, les lois et les statuts sociaux (Hofstede, 1980. P94). Pour une *organisation*, une forte distance hiérarchique montre que ses membres admettent des relations

de pouvoir pyramidales, le pouvoir est donc centralisé. À l'inverse, une faible distance hiérarchique montre un pouvoir décentralisé, un style participatif et consultatif de la gestion (Hofstede, 1980, Meier, 2008, Davel et al, 2008, Chevrier, 2003).

c. Contrôle de l'incertitude

Cette dimension représente la perception qu'une nation ou une organisation a du futur, de l'imprévue et du risque (Hofstede, 1980. p 157). Pour une organisation, l'environnement est une source d'incertitude, car il n'est pas sous le contrôle de cette organisation (Hofstede, 1980, p155); cette dernière peut avoir un fort contrôle de l'incertitude; de la sorte, elle met en place plusieurs règles pour limiter le comportement comme la contractualisation, et planifie pour mieux maîtriser l'avenir et dominer l'incertitude pour plus de stabilité et de situations structurées (Hofstede, 1993), dans cette organisation « l'étrange » est dangereux (Hofstede, 1993). À l'opposé, une société qui un faible contrôle de l'incertitude a « peu de dispositifs institutionnels » (Chevrier, 2003), l'organisation dans ce cadre a confiance en l'avenir et au destin, et prend plus de risque (Hofstede, 1980, Meier, 2008), elle est considérée comme une société flexible, l'« étrange » attise chez ses individus la curiosité et est accepté (Hofstede, 1980, Hofstede 1993).

d. Masculinité/ féminité

Dans une organisation, la masculinité montre l'importance donnée aux gains monétaires, la réussite professionnelle et à la performance (Hofstede, 1993); le travail est fondé sur la compétitivité (Hofstede, 1980, P 267), donc les conflits et les situations agressives sont habituels. Tandis que la féminité réfère à l'intuition (McGregor, 1967 cité dans Hofstede, 1980), à la loyauté et à un environnement de travail harmonieux et où l'affectif, la considération, les relations personnelles sont valorisés (Hofstede, 1980), la coopération, la solidarité et la modestie sont sollicitées (Chevrier, 2003).

Approche ethnographique et historique

Une approche est introduite par D'Iribarne; qui a jugé que la recherche de Hofstede n'été pas suffisante pour étudier en profondeur les cultures; il a noté ainsi, en analysant entre- autre le questionnaire de la recherche de Hofstede, que certaines dimensions ne réfèrent pas à la réalité culturelle d'une nation, c'est le cas de la dimension de distance hiérarchique et la dimension du contrôle d'incertitude (Dupuis, 2008).

Cette approche est émic (Bryan et Riordan, 2003), menée avec une méthode qualitative, contrairement à celle de G. Hofstede. D'Iribarne avait pour but l'analyse des différences entre les valeurs culturelles principalement entre la France, les Pays-Bas et les Etats-Unis. Il s'est basé sur l'observation et les entrevues pour distinguer finalement trois logiques de gestion différentes, qu'il à analysé en se référant à l'histoire et la culture de la nation concernée.

Les logiques D'Iribarne sont :

a) La logique du contrat

La logique de « contrat » a été constatée aux États-Unis, elle s'appuie sur un contrat qui rappelle les règles et les tâches à respecter, les objectifs poursuivis et les sanctions appliquées si les clauses ne sont pas suivies rigoureusement. Le contrat se base sur une relation égalitaire et honnête, mais le supérieur est en droit de contrôler la bonne exécution des tâches dûment inscrites au contrat. Une évaluation des tâches est réalisée suite à la quelle une reconnaissance *fair* est fait à l'employé; pour D'Iribarne la notion *fair* est centrale dans la logique du contrat, il l'explique comme suit :

« Être *fair* implique que l'on reconnaisse non seulement la qualité des résultats obtenus par chacun, mais aussi ses multiples contributions à l'œuvre commune, sans oublier ses idées, ses suggestions, ses inputs » (D'Iribarne, 1989, P, 139)

b) La logique de l'honneur

Cette logique s'est manifestée en France. Dans cette logique, le contrat est présent, mais c'est le *devoir* d'accomplir les tâches qui guident les employés et leurs supérieurs, chacun ayant *ses* devoirs et sachant ce qu'il *doit* faire (comme des états) (D'Iribarne, 1989). D'Iribarne l'indique comme suit (1989) :

« Le subordonné français n'a pas besoin qu'on lui ait fixé une responsabilité pour *se sentir* responsable » p 22.

« Ce sens de pouvoir ne s'inscrit pas dans une perspective de relations contractuelles, où il faudrait respecter fidèlement les termes d'un accord. Il s'agit plutôt d'accomplir les devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle on appartient » p. 27

Les distances hiérarchiques sont marquées symboliquement; ainsi, les supérieurs ne « s'abaisseront » pas pour accomplir des tâches inférieures (Chevrier, 2003). Les employés ont également plus de liberté dans l'exécution des tâches grâce aux « arrangements » avec les « règles officielles » (D'Iribarne, 1989, p 44), ils acceptent mal le contrôle qui peut montrer un manque de confiance; les relations sont plus informelles et l'agressivité est évitée (Iribarne, 1989) c'est ce qui conditionne la qualité de travail et de participation dans cette logique.

c) Logique de consensus

Avec cette logique observée aux Pays-Bas, les membres *désirent* (D'Iribarne, 1989, p238) aboutir à des ententes, des compromis, et cela se fait grâce à la discussion, à l'écoute, à la négociation et à l'argumentation. Avec le processus de consensus, les niveaux hiérarchiques coopèrent et « les convictions des uns et des autres tendent à s'ajuster et à converger » (D'Iribarne, 1989, p 211) grâce à la « détermination partagée des membres de l'organisation à aboutir à un accord général (idem, p 220-221).

L'entreprise n'a pas recours à un contrat pour délimiter les tâches ou pour définir les politiques de sanctions ou des récompenses. D'ailleurs, les individus résistent aux pressions que peuvent exercer les supérieurs (idem, p209); les pressions, l'agressivité, et les malentendus sont évités, mais d'un autre côté, le contrôle est admis et respecté.

Approche de « découpage culturel à l'échelle du globe » de Dupuis⁷

Dans ses travaux (Dupuis, 2004, Dupuis, 2008), Dupuis J.P développe une approche élargie de dynamiques qui se basent sur les valeurs tout en tirant ses fondements des travaux de Hofstede, d'Iribarne et d'Adler (Dupuis, 2008). Sa démarche s'appuie sur l'interaction entre les valeurs, sans nécessairement les opposer comme dans l'approche D'Iribarne et de Hofstede, elle englobe les caractéristiques culturelles sur le niveau du *globe* (Dupuis, 2008), et consiste à découper les cultures selon leurs valeurs sur deux niveaux.

Avec le premier découpage, Dupuis effectue une division culturelle des sociétés en : « sociétés modernes » et « sociétés traditionnelles » pour étudier la culture. Chacune de ces catégories se regroupe autour de valeurs et pratiques qui montrent quelques dimensions culturelles comme la relation de l'individu avec les autres, avec la nature, etc. (Dupuis, 2008). Alors que le deuxième découpage donne lieu à deux dynamiques culturelles (à partir des modèles de Hofstede et d'Iribarne) et, selon l'auteur, « marque profondément les sous-ensembles nationaux, régionaux, locaux et organisationnels » (Dupuis, 2008. P102).

⁷ Dupuis, 2008, p 100.

Tableau 1-1: Les dynamiques culturelles

Source : Dupuis (2008)

Dynamique culturelle de la liberté et de l'égalité ⁸		Dynamique culturelle de l'Honneur et de la hiérarchie ⁹	
Caractéristiques	Leurs effets dans le domaine de la gestion	Caractéristiques	Leurs effets dans le domaine de la gestion
<ul style="list-style-type: none"> • Fort individualisme • Valoriser les valeurs de l'égalité • Coopération • Réduire les distances hiérarchiques • Les conflits sont à éviter • La vie privée est séparée de la vie publique 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Responsabilité • Encourager la participation • Gestion impersonnelle • Procédures définies clairement 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarisme • Valeur de l'honneur, importance de la face • La vie privée et la vie publique ne sont pas séparées 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation du pouvoir. • Valoriser la politesse, l'estime et le respect dans les rapports sans perdre la face. • Rapports hiérarchiques marqués • Gestion personnelle ou paternaliste

Limites des approches

Les approches citées plus haut montrent la volonté des chercheurs à comprendre les cultures et à les intégrer dans la gestion. Malgré les différences entre ces approches, ils essayent de donner un sens aux valeurs qui guident le comportement des nations, des entreprises. Toutefois, ces approches ont leurs limites, nous tentons de citer quelques unes ci-dessous.

⁸ Dupuis, 2008, p 104.

⁹ Dupuis, 2008, p 105.

Par exemple, plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre des recherches de Hofstede; ainsi, les recherches de Hofstede sont *étic* (Bryan et Riordan, 2003), elles se basent sur les statistiques (Dupuis, 2008) pour représenter une culture; cependant, cela réduit la réalité d'une culture d'un pays ou d'une région (idem, p 86), car une culture comprend un ensemble de construits intangibles (Hofstede, 1980). Hofstede a appliqué effectivement une méthode quantitative avec des questions fermées et des indicateurs statistiques pour décrire les comportements; pourtant, la perception des valeurs, du sens des mots et des expériences est différente d'une culture à une autre; D'Iribarne émet la critique que cette méthode n'est pas suffisante pour étudier les dimensions culturelles en profondeur (Dupuis, 2008).

La deuxième limite évoquée par Hofstede et Chao est « l'erreur écologique » (Hofstede, 1980, p29; Chao, 2009, p 143), elle montre la tendance des chercheurs à attribuer les valeurs de la société, de la culture majeure (Chao, 2009, p 146) aux individus, alors que ces deux construits (société et individus) se trouvent sur différents niveaux d'analyse (Chao, 2009) comme la montre la figure 1-3. Hofstede a attribué ainsi les valeurs de la nation aux individus pour expliquer leurs comportements, ce point sera plus élaboré plus bas.

L'approche D'Iribarne est une recherche qualitative qui permet de s'intéresser de plus près aux singularités de chaque culture. Cependant, D'Iribarne a développé beaucoup plus le cas français que les autres cas (Dupuis, 2008). Ajoutant à cela, que son étude classifie les cultures en étendant et généralisant ses résultats à d'autres pays.

En ce qui concerne l'approche de Dupuis (2008), il tient compte des deux approches (Hofstede et D'Iribarne). L'auteur a voulu cerner les différences « au-delà et en deçà du cadre national », mais plus au niveau du globe (Dupuis, 2004). Néanmoins, le découpage de culture réduit la réalité (Dupuis, 2008). Effectivement, les cultures sont différentes d'une nation à l'autre et d'une localité géographique à une autre, de ce fait, les deux dynamiques culturelles développées par Dupuis peuvent être discernées dans un seul pays (idem).

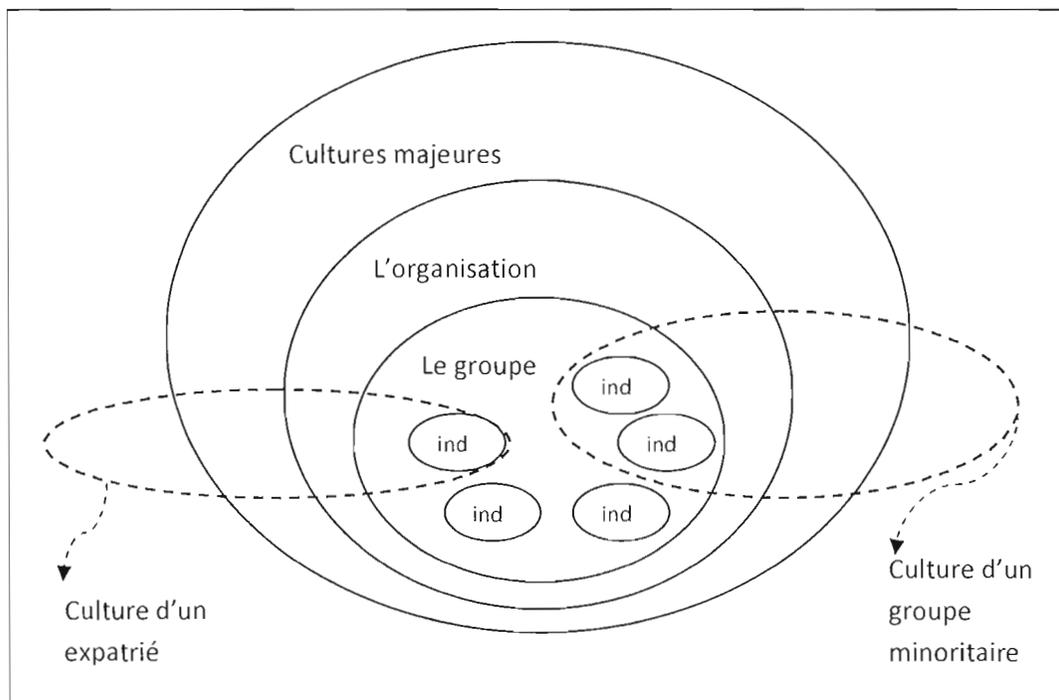


Figure 1-3 : Conceptualisation de la culture selon Chao (2009)

Source : Chao (2009, p146). Ind : Individu

Ensuite, il faut rappeler que les auteurs cités plus haut se concentrent principalement sur l'analyse des différences culturelles sur le niveau national, et attribuent les valeurs de la culture nationale au niveau de culture de groupe par exemple. Ils comparent également des pratiques entrepreneuriales et managériales en se basant sur des valeurs existant au niveau de la société (Erez et Gati, 2004). Ces études montrent que l'influence de la culture nationale se situe sur plusieurs niveaux culturels : organisationnelle, groupe et individus (Erez et Gati, 2004), toutefois, elles ne montrent pas comment ces niveaux influencent les niveaux situés plus haut : l'influence des individus sur la culture organisationnelle ou nationale par exemple.

Finalement, peu d'études se sont intéressées à la nature changeante de la culture (Erez et Gati, 2004), car la culture n'est pas figée ou permanente; elle s'adapte et évolue selon les changements écologiques et sociopolitiques (idem). Ces changements influencent également les caractéristiques psychologiques des individus (idem, p 586). Par exemple, le

contexte sociopolitique encourage les individus à interagir entre plusieurs contextes et à s'adapter à ces derniers.

1.1.4 Définition du management interculturel

Plusieurs auteurs se joignent pour définir le management interculturel comme une forme de management qui reconnaît les cultures des différentes personnes et les intègre aux pratiques managériales de l'entreprise. (Dupriez, Simons, 2002, Meier, 2008, Mutabazi, 2004). Meier par exemple présente le management interculturel comme suit :

« D'un point de vue pratique, on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par les actions organisationnelles et relationnelles à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale » (Meier, 2008, p 100)

Avec cette définition, Meier (2008) donne une vision globale du management interculturel, de ses actions et son objectif; aussi, il cite les différences culturelles et l'importance de les intégrer dans les pratiques de l'entreprise. Dans la même dynamique, Dupriez et Simons (2002) insistent sur l'importance d'insérer les *valeurs* de ces cultures dans les activités de l'entreprise, et les coordonner pour former une politique d'entreprise qui répond à ses objectifs stratégiques.

Avec la même optique, Chevrier, (2000, 2003) et Mutabazi (2004) précisent que le management interculturel aide à prévoir les difficultés sans palier les différences culturelles ou hiérarchiser les cultures, il vise plutôt à encourager l'échange et l'interaction entre les membres d'un groupe venant de cultures différentes, cela se fait avec des pratiques en accord avec les cultures des uns et des autres.

1.1.5 Stratégies du management interculturel

La définition de Meier (2008) citée plus haut indique que le management interculturel consiste à appliquer des actions organisationnelles et relationnelles qui rentrent dans la politique et les pratiques de l'entreprise (Mutabazi, 2004). Dans ce qui suit, les principales pratiques et actions des entreprises citées dans la revue de littérature seront traitées.

Formation de cultures transnationales

a) culture de métier

La culture de métier, cités dans les travaux de Chevrier (2000, 2003, 2004, 2008), se base sur la profession partagée entre un groupe de personne dans l'entreprise comme des ingénieurs (2000) ou des financiers, par exemple (2008), ces personnes viennent de cultures différentes, mais partagent une certaine conception de la pratique, des objets, du temps et une approche semblable aux relations avec les personnes. Cette forme de culture regroupe deux dimensions, la première qui est une dimension technique représente « la compétence distinctive d'une profession, artisanale ou non » (Chevrier 2000 p 78), cette compétence peut être un savoir-faire ou des « Connaissances tacites ou formalisées en savoirs constitués qui confèrent une intelligence raisonnée » (Chevrier, 2000 p 79). La deuxième dimension, sociologique, représente les valeurs que le groupe partage, et détermine ses responsabilités envers les autres groupes professionnels; ses membres partagent un langage technique commun ce qui facilite la communication et le travail en groupe. Un autre avantage est la formation de relations interpersonnelles, car « *Les professionnels du même domaine partagent des centres d'intérêt, des expériences, des préoccupations et des questionnements* » (2000, page 89).

Toutefois, cette culture n'est pas applicable dans tous les domaines (Chevrier, 2004), elle serait par exemple plus adaptée dans le domaine de l'ingénierie basé sur la technicité (Chevrier, 2000), et malgré son approche de minimiser les conflits, les discordances peuvent apparaître, ce qui est dû aux différentes approches à la technique à travers la culture

nationale. Effectivement, dans la culture de métier, la culture nationale et son influence sont ignorées, alors que la culture permet de donner un sens aux expériences, notamment professionnelles, mais il y a aussi une différence de « réflexion et d'action » (Chevrier, 2000). Il est à noter aussi que la communication dans le groupe ne se limite pas à la technicité, mais elle touche aussi les méthodes de travail, la gestion du temps, la relation avec d'autres personnes, etc. et cela peut déboucher sur des incompréhensions interculturelles.

b) culture d'entreprise

La littérature s'est beaucoup intéressée à la notion de culture d'entreprise, apparue aux États-Unis au début des années 80 (Dupriez, 2002; Chevrier, 2008). Dans un contexte interculturel, la culture d'entreprise présente les normes, les valeurs et les expériences partagées (Dupriez, 2002; D'Iribarne et al, 1998) et le sentiment de cohésion lié à l'identité commune et aux réalités vécues en entreprises (D'Iribarne et al, 1998). Aussi, la culture d'entreprise permet à l'entreprise de se considérer une entité sociale (Aktouf, 1990) qui peut mettre en place des règles et des façons de faire (Chevrier, 2003) voir même des mythes, héros et rites propres à l'entreprise (Aktouf, 1990) et reconnus par tous ses membres, même s'ils viennent de cultures différentes. Selon l'entreprise, ces éléments aident à organiser le travail sur le niveau hiérarchique ou le niveau du groupe. Les valeurs et normes sont également explicites et visent à encourager l'adhésion et la loyauté des individus en entreprises (Dupriez, 2002).

La culture d'entreprise aide à coordonner les activités en groupe, car ils répondent au critère uniforme de l'entreprise (Chevrier, 2004). Néanmoins, Chevrier invoque la possibilité que les équipes interculturelles puissent adhérer « en surface » à la culture d'entreprise, si elle ne répond pas à leurs propres valeurs culturelles ou si elles sont dépourvues de sens, ainsi l'importance accordée à cette culture varie selon la signification de chaque valeur pour l'individu en entreprise.

Un autre risque provient de l'entreprise elle-même, car la culture d'entreprise peut être reléguée au statut de « pratique de gestion » qui vise l'uniformisation, la normalisation des comportements pour couvrir les différences culturelles des membres de l'entreprise et éviter les risques qui peuvent y émaner.

L'entreprise traite la culture d'entreprise comme un outil de gestion, une « séduction managériale » (Aktouf, 1990) ou encore comme un « instrument de contrôle social » (Dupriez, 2002, P 91) façonné, mesurable, et isolé (Aktouf, 1990) par les directeurs d'entreprise, ils imposent ainsi leurs propres visions et pratiques; tandis que la culture est bâtie à partir du partage de valeurs, est une construction collective ((Davel, et al, 2008) et non individuelle faite par le gérant de l'entreprise.

Finalement, elle ne tient plus compte des différences culturelles et risque par une volonté superficielle d'intégrer les cultures, de les réprimer. En effet, Dupriez (2002) explique que les entreprises, en mettant en place une liste de valeurs « communes » sans tenir compte des autres cultures, risquent de décourager les individus devenus minoritaires, car leurs valeurs ne sont pas cohérentes avec « les valeurs de l'entreprise ».

En réalisant les dangers et les méfaits qu'une culture d'entreprise peut avoir, Dupriez (2002) allègue l'importance des cultures environnantes desquelles l'entreprise devrait s'inspirer, tout en ouvrant le champ à une transformation continue dans le temps qui évite de s'enfermer dans des valeurs rendues réductionnistes.

La stratégie des synergies culturelles

Dupriez et Simons définissent les synergies culturelles comme étant « la capacité de construire au travers des différences un projet commun, en se basant sur la coopération » (Dupriez et Simons, 2002, p 56). Les synergies culturelles sont donc menées grâce à un consensus, qui prend en considération quelques différences culturelles et les légitime pour d'autres cultures; mais cela se fait avec une approche analytique et interprétative des univers de sens des individus dans un contexte interculturel (Chevrier, 2003). Chevrier a développé trois hypothèses qui supposent la bonne construction de ces synergies culturelles.

Avec la première hypothèse, Chevrier souligne l'importance de connaître et comprendre les univers de sens des autres individus dans une équipe interculturelle. Selon l'auteur, le meilleur moyen de mise en place de ces systèmes serait l'analyse des expériences

vécues par ces individus, pas seulement en offrant des séminaires car ils visent à stéréotyper et cloisonner les cultures ; selon l'auteur, les séminaires ne sont pas très efficaces pour expliquer les situations interculturelles (Chevrier Sylvie, 2004). La deuxième hypothèse souligne qu'il est possible de développer des manières de faire synergiques, acceptées par tous les membres; cela se fait malgré les différences des systèmes de sens. Il s'agit donc de mettre en place des systèmes de fonctionnement communs admis par tous, pour pouvoir travailler ensemble (Chevrier Sylvie, 2004). Finalement, la troisième hypothèse tient compte de l'intervention de médiateurs culturels. Ces derniers opèrent au sein d'un groupe interculturel lorsque des conflits s'installent, des situations de polarisation s'établissent et des stéréotypes en résultent. Le but des médiateurs est d'accompagner les équipes interculturelles pour aboutir à une collaboration constructive entre ses membres (Chevrier, 2003) en organisant des réunions fréquentes, les individus peuvent s'exprimer sur les difficultés culturelles et expliquer le sens de leurs actes pour aider les autres à les interpréter.

Néanmoins, cette pratique présente quelques limites; par exemple, le temps et la volonté de membres des équipes interculturelles sont nécessaires pour aboutir à une construction solide du groupe et à une compréhension non superficielle des univers de sens.

L'approche « non-stratégique »

Selon Chevrier (2008), Davel et D.Ghadiri (2008), certaines entreprises ne veulent pas adapter des stratégies qui tiennent compte des différences culturelles, mais plutôt une stratégie d'équité, où la communication et les pratiques sont homogènes, malgré l'hétérogénéité des individus au sein de l'entreprise. Cette approche joint en partie la stratégie défensive dont parle Davel et D.Ghadiri (2008), qui consiste à défendre les droits, à négocier, et apaiser les conflits et prévenir les situations discriminatoires (2008, p 389). Elle se base donc, sur une logique de compromis et compte sur la *tolérance*, la *patience* de ses membres, et sur leurs *ouvertures* réciproques (Chevrier, 2008). Il résulte de cette stratégie deux conséquences (Chevrier, 2000): la diminution de l'ampleur des différences culturelles, ou au contraire, la valorisation d'individus pour ces différences dans le but d'enrichir leurs

expériences culturelles personnelles et apprendre à adapter leurs comportements aux circonstances interculturelles.

Le revers de cette approche peut se manifester par des tensions entre les individus et des frustrations non exprimées, car la dimension culturelle n'est pas prise en compte par l'organisation et la tolérance n'est pas suffisante pour accepter les différences; ajoutant que ces contraintes minimisent l'efficacité du travail commun. Aussi, lorsqu'une équipe uniculturelle majoritaire incorpore un individu d'une autre culture, l'adaptation est unilatérale et vise l'ajustement du nouveau seulement (Chevrier, 2008. p 364-365); son système de valeur ne sera pas pris en compte, et l'individu sera exclu lors de communications informelles.

D'autres limites se manifestent avec cette approche comme le manque de collaboration sous l'apparence d'une « courtoisie interculturelle » qui évite de traiter les tensions en profondeur (Chevrier, 2008).

L'approche de la convivialité

Cette approche a pour but la formation de liens interpersonnels entre les individus interculturels. Par exemple, l'entreprise peut organiser des événements sociaux (Chevrier, 2004) en dehors du milieu de travail, ce qui permettra aux individus de former des relations conviviales, de mieux se connaître et même de former des relations d'amitié. Comme le montre Chevrier à travers ses recherches sur le terrain, les relations interpersonnelles permettent d'établir des arrangements et de former des routines qui rendent le travail plus simple.

Toutefois, cette approche ne donne pas systématiquement le résultat espéré, car des préjugés peuvent se renforcer à l'approche des autres, mais aussi, les bonnes relations n'aident pas à résoudre toutes les situations conflictuelles dues aux diverses perceptions. S'ajoute à cela la nécessité du temps pour pouvoir former des liens forts avec les autres, alors

que le travail ne se déroule pas souvent avec la même personne. Ce qui montre selon Chevrier (2004) l'insuffisance d'une seule approche basée sur la convivialité.

L'approche proactive de l'apprentissage

Il s'agit de connaître les autres cultures et d'apprendre à interagir avec elles. Cette approche se fait en valorisant les autres cultures et en misant sur l'apprentissage à long terme (Davel et D.Ghadiri, 2008; Ingham, 2002). Selon Davel et D.Ghadiri (2008), il y a deux formes d'apprentissage.

La première se fait grâce aux conflits, car ils montrent la distance qui existe entre les systèmes de valeurs et de sens des individus; en les confrontant, grâce au dialogue d'une perspective d'apprentissage et non ethnocentrique, les individus peuvent analyser, comprendre les autres cultures et s'y adapter.

La deuxième forme consiste à offrir des formations interculturelles qui visent à sensibiliser les travailleurs aux différences culturelles, développer leurs capacités pratiques et leurs aptitudes en milieu interculturel (Davel et D.Ghadiri 2008). Les auteurs préviennent que ces formations ne peuvent pas être seulement informatives, descriptives ou réductrices des cultures; à l'opposé, ils insistent sur le caractère interdisciplinaire des formations c'est-à-dire l'importance de se baser sur plusieurs disciplines comme l'histoire et la psychologie pour apprendre. Ensuite, la décentration est un point capital par lequel l'individu prend du recul (Davel et D.Ghadiri 2008, p 403), pour mieux définir son cadre de référence, ce qui développe chez lui la compréhension des autres cultures et les traits de tolérance.

Les auteurs ont mis en place un processus de formation qui se base sur trois volets, auxquels des évaluations sont effectuées : développer les connaissances culturelles à travers des séances informatives avec une vision externe sur les cultures étudiées, ensuite développer des habiletés et un savoir-faire via une formation technique interactive, ou une simulation avec des jeux de rôles par exemple, et enfin, développer des nouvelles perspectives et valeurs grâce aux expériences directes sur le terrain.

Malgré cela, il reste pertinent que le temps soit nécessaire pour aboutir à une connaissance approfondie des cultures, or les formations courtes comme l'a mentionné Chevrier servent plus à stéréotyper les cultures (2004) et perdent de leur efficacité (Davel et D.Ghadiri, 2008).

1.1.6 La communication interculturelle

Le management interculturel, comme nous l'avons défini plus haut, vise à intégrer les différences culturelles dans les pratiques managériales et à encourager l'échange; ajoutant que plusieurs stratégies du management interculturel montrent l'importance de connaître les cultures et de savoir s'y adapter. La solution pour y aboutir serait l'interaction.

Il s'agit donc, d'encourager l'interaction entre les différentes cultures qui existent en entreprise en dépassant la dimension comparative (Irrmann, 2008) ; de ce fait, la clé du management interculturel serait *l'interaction*, la communication étant un de ses moyens les plus importants. En effet, l'interaction, comme la présente Irrmann (2008), serait « le fait d'agir et de réagir en travaillant avec d'autres personnes et, dans toute activité managériale, la communication orale et écrite est l'un des outils principaux de cette interaction » (Irrmann, 2008, p 122). Meier (2008) ajoute que la communication (interne) est un processus social qui vise à échanger les informations et à créer des synergies constructives pour améliorer la productivité et maintenir la fidélité des individus dans l'entreprise (2008, p 189).

Alors qu'Irrmann cite l'importance de la communication orale et écrite, Meier rappelle l'importance de la communication non verbale et ses éléments symboliques comme le temps et l'espace (2008, p 196). D'ailleurs, Edward T. Hall l'a déjà évoqué dans ces ouvrages, (1984, 1987) en précisant que « très souvent, ce que font les gens est beaucoup plus important que ce qu'ils disent » (1984, p 19).

Dimensions de la communication

La communication interculturelle pourrait se baser sur deux dimensions : Communication verbale orale ou écrite et se basant sur les mots, et communication non verbale.

a) *communication verbale* : Irrmann présente (2006, 2008) trois éléments principaux de la communication verbale (il emploie la notion de « langue ») :

- La syntaxe : qui concerne la grammaticalité, les règles de formation de phrases.
- La Sémantique : aide à interpréter et donner du sens aux phrases, en se basant sur la syntaxe.
- La Pragmatique : concerne l'usage de la langue dans un contexte donné.

Selon l'auteur, une langue étrangère s'apprend à partir de la syntaxe et de la sémantique; cependant, le cadre pragmatique utilisé est toujours lié à la pragmatique de la langue maternelle, même si l'individu s'exprime dans une langue étrangère. Cela cause des incompréhensions entre personnes de cultures différentes, et même entre des individus venant de la même nation, mais habitant dans des endroits différents.

b) *communication non verbale* : elle concerne des éléments symboliques et s'intéresse à la relation établie avec le temps et l'espace (Meier, 2008), ils remplacent donc les expressions explicites (Verbunt, 2001). Meier (2008) a évoqué quelques formes de la communication non verbale comme les mouvements physiques et corporels, les manifestations sensorielles et personnelles comme l'odorat et finalement le paralangage comme le volume de la voix ou la vitesse d'expression. De son côté, Hall (1984), cite les dimensions du temps (les retards, être monochronique ou polychronique) et de l'espace (distance physique entre les personnes, décoration) comme étant des éléments communicationnels importants.

La communication est donc complexe et englobe plusieurs dimensions; ainsi, l'absence ou la méconnaissance de ces déterminants fait perdre la signification de ce qui est communiqué, au contraire la maîtrise de ces dimensions facilite la compréhension des autres.

Contextes de la communication

Hall (1987) définit les caractéristiques communicationnelles dans un milieu interculturel selon le contexte, il détermine deux contextes : un contexte riche et un contexte pauvre. Ces contextes déterminent la nature de la communication.

a) Contexte riche : l'information est transmise grâce à des relations interpersonnelles et par phénomène de socialisation, cela permet un transfert non verbal, physique ou sous forme d'illusions, car ces informations sont intériorisées; donc, peu d'informations sont transmises de manière codifiée ou explicite (Hall, 1987, Chevrier, 2003). La communication dans ce contexte est rapide, efficace et dépend de l'interaction fréquente, ce qui unit les individus à long terme et les rend résistants au changement (Hall, 1987, p 101).

b) Contexte pauvre : les informations sont codifiées et explicites sous forme d'expressions détaillées et spécifiques ou d'ordres clairs; ils évitent tout malentendu. La communication dans ce contexte permet de changer les codes rapidement et facilite le changement.

D'une autre perspective, Verbunt (2001) définit trois autres contextes : technique, émotionnel et esthétique.

a) Contexte émotionnel : la communication implique les interlocuteurs, leurs visions, leurs sens et leurs perceptions des réalités; les émotions sont donc impliquées dans les échanges et les cultures marquent leurs influences.

b) Contexte technique : la communication se base sur des termes techniques, scientifiques comme l'a déjà expliqué Chevrier (2000) dans la culture de métier. L'interculturel n'est pas impliqué et le discours se limite aux termes techniques utilitaires.

c) Contexte esthétique : dans ce cas, les interlocuteurs évitent l'émotivité et l'expression des sentiments, ce qui les mène à esquiver les discussions personnelles.

Moyens de communication

Différentes formes de communication existent au sein de l'entreprise, il ne s'agit pas ici de les expliquer, mais de les citer et de montrer leurs portées et leurs significations à travers la différence culturelle. On retrouve donc le face à face, la communication par téléphone, par courrier électronique, mais aussi les messageries, le fax, la vidéoconférence... etc.

1.1.7 Obstacles interculturels

Plusieurs situations conflictuelles naissent à cause de la différence culturelle et de l'interaction entre les individus dans un milieu interculturel. Ces situations peuvent se manifester sous forme de dissonance communicationnelle ou de stéréotypes (Chevrier, 2000, , Irrmann, 2008).

Dissonance communicationnelle culturelle

Les diverses logiques hiérarchiques, les modes communicationnels, et les contextes riches ou pauvres, techniques ou émotionnels, donnent lieu à des effets négatifs (Infante et al, 1993).

Par exemple, des déviations de prononciation ou de vocabulaire peuvent survenir dans un contexte interculturel (Irrmann, 2006); d'autres déviations peuvent être causées par les règles pragmatiques qui donnent un sens particulier aux mots, un sens caché aux phrases; ces déviations ne peuvent pas être corrigées immédiatement et donnent une perception négative à la personne, notamment si l'individu n'a pas assez de connaissances sur les règles

pragmatiques de l'usage de la langue des autres (Irrmann, 2006) ; ainsi, une erreur pragmatique peut être interprétée comme un manque de politesse ou peut mener l'autre personne à être moins confiante en son interlocuteur.

Ainsi, des perceptions négatives se forment sur les personnes de provenance étrangère, et des tensions se manifesteront sous forme d'agressivité verbale, de rétention de l'information et des connaissances, non-coopération. La dégradation de la communication interculturelle peut causer (Irrmann, 2008):

- un manque de confiance entre les individus,
- des formations et manifestation des stéréotypes,
- une absence de synergie,
- des formes de bureaucratie
- et finalement à une incompétence générale.

Les stéréotypes

Verbunt (2001) définit les stéréotypes comme suit :

« Les stéréotypes sont ainsi les expressions d'une connaissance de l'autre basée sur des faits réels, mais auxquels l'interprétation hors contexte, caricaturale et tendancieuse enlève tout sérieux scientifique » (2001, p 249)

Les stéréotypes proviennent de l'expérience personnelle ou de la mémoire collective, et ils s'appliquent à un groupe de personnes. Leur objet est de (Chevrier, 2000):

- décrire les usages et coutumes d'un groupe,
- donner un sens aux valeurs qui guident les comportements de ses membres
- et enfin de décrire leurs manières d'être.

Les stéréotypes ont des effets positifs, mais aussi des conséquences négatives comme le soutient Verbunt (2001). Selon l'auteur, les stéréotypes se manifestent de manière négative pour rejeter l'autre, ou de manière positive pour rejeter son propre groupe. Le plus souvent ce sont les répercussions négatives qui se manifestent (Chevrier, 2000) sous forme de discrimination ou de racisme contre les personnes stéréotypées, la source étant la peur de se voir envahir par la culture de l'autre, les stéréotypes agissent donc comme une défense. Selon les auteurs (Chevrier, 2000, Verbunt, 2001), les stéréotypes peuvent causer des phénomènes de discrimination au travail, d'isolement des minorités et de racisme.

1.2 Transfert des connaissances

Dans cette partie, nous nous intéressons au deuxième pilier théorique de cette étude qui est le Transfert de connaissances.

L'objectif est de présenter le concept de connaissance et l'enjeu du transfert des connaissances. Nous aborderons de ce fait, premièrement, la connaissance, ses dimensions, ses caractéristiques et la discipline de gestion de connaissance; ensuite, nous introduirons la notion de transfert de la connaissance et développerons les principales théories pour ressortir à la fin les déterminants du transfert de connaissance en entreprise et leur rôle dans la diffusion des connaissances en entreprises.

1.2.1 La connaissance

Définition de la connaissance

La Connaissance a souvent été traitée dans les œuvres littéraires en management, mais sa définition fait encore objet de recherches et de polémique (Rossion, 2008); nous citerons cependant quelques éléments qui définissent l'objet des connaissances dans le cadre de notre travail de recherche.

Ainsi, la connaissance permet à l'individu de détenir une capacité d'action physique qui l'aide à « savoir-faire », ou d'action intellectuelle pour produire des nouvelles connaissances (Foray, 2009). De son côté, Prax (1997, p 47) attribue deux activités à la connaissance : une activité de conception par la pensée et une activité réflexive par la conscience, et les deux se basent sur le langage comme « médiateur ».

D'autres auteurs comme Eliot (1934, cité dans Rossion, 2008) ont mis le lien entre la sagesse, la connaissance et l'information. Ils expliquent que les connaissances se forment grâce à un processus par lequel les informations se transforment en connaissances (Prax,

2000) et ces dernières se transforment en sagesse, le stade supérieur de connaissances (Rossion, 2008).

Néanmoins, les connaissances sont souvent confondues avec les informations ou les données; or, il existe une grande différence entre ces trois éléments :

- Les données sont des mesures objectives, elles n'ont pas d'intention et n'ont aucun objectif ou sens (Prax, 2000);
- l'information est un ensemble de données organisées dans le but de communiquer un message (Prax, 2000), elle est inactive et ne donne pas la capacité cognitive et la capacité d'action que la connaissance confère à l'individu (Foray, 2009);
- finalement, la connaissance est personnelle (Rossion, 2008); elle dépend de l'individu, de son interprétation, de sa perception et de ses expériences (Rossion, 2008, Prax, 2000). Elle reste propre à chaque individu. Contrairement à l'information, elle est active, et utilisable pour une finalité, un projet ou un but.

Malgré la différence entre la connaissance, l'information et la donnée, les individus forment des connaissances à partir de connaissances externes et objectives, et à partir de données mesurées ou d'informations transcrites (Rossion, 2008; Prax, 2000)

Dimensions de la connaissance

Dans la littérature, les auteurs citent deux démentions :

Connaissances explicites : elles résultent d'un raisonnement déductif qui permet, grâce à la conscience, de rationaliser les actions (Nonaka et Toyama, 2003) ou de former des réflexions intellectuelles (Nonak et al, 1997). Ces connaissances sont sous forme de symboles, langages, signes; elles sont codifiées, facilement saisies, stockées ou transférées (Foray, 2009).

Connaissances tacites : elles sont implicites et sont créées par la conscience pratique (Nonaka et Toyama, 2003), c'est-à-dire qu'elles proviennent du savoir-faire de la personne (Rossion, 2008), elles peuvent trouver leur origine dans les connaissances explicites, mais elles sont intériorisées (Nonaka et al, 1997), contrairement aux connaissances explicites, elles sont difficilement saisissables et dépendent de la volonté de celui qui les détient à les transmettre ou à les garder, elles dépendent également de sa capacité à les communiquer. La personne parfois ignore qu'elle détient une telle connaissance, mais elle l'applique en pratique inconsciemment et de façon automatique (Rossion, 2008).

Caractéristiques de la connaissance

Plusieurs caractéristiques ont été listées par certains auteurs tels que Rossion (2008), Ermine (2003), Prax (2000) et Foray (2009), pour montrer les particularités des connaissances au sein de l'entreprise et leur importance.

La connaissance est considérée incontrôlable, il est très difficile pour l'entreprise de la saisir ou de superviser sa circulation comme c'est le cas des informations (à travers entre autres le système informatique). Cet attribut rend donc les connaissances inimitables et irremplaçables (Rossion, 2008). D'un autre côté, la connaissance est réutilisable par l'individu qui la détient ou par plusieurs si la connaissance est collective; cependant pour y réussir, la mémorisation et la codification deviennent nécessaires à cette fin.

La connaissance est considérée aussi par plusieurs auteurs (Ermine, 2003; Foray, 2009 ; Rossion, 2008 ; Prax, 2000) comme un élément immatériel porteur de richesse. En effet, elle est perçue comme un capital intellectuel qui différencie l'entreprise de ses concurrents, la connaissance devient dans ce cas un avantage concurrentiel déterminant (Ermine, 2003). Toutefois, le caractère intangible des connaissances ne permet pas de donner une valeur déterminée ou un prix à ces connaissances; pourtant, sa vraie valeur peut être perçue lors de sa perte, par exemple à cause du départ d'individus porteurs de cette connaissance (Ermine, 2003).

Ajoutant que la connaissance est un facteur de longévité des entreprises. Ces dernières, se concentrent sur leurs ressources internes et principalement le capital de connaissance détenu par leurs membres pour pouvoir faire face à la dynamique complexe, croissante et imprévisible de l'environnement externe. Cette vision économique donne un sens au concept de « gestion des connaissances ».

1.2.2 Gestion de la connaissance

Plusieurs entreprises rassemblent, traitent et contrôlent les connaissances explicites grâce aux systèmes d'information, en croyant que la gestion des connaissances se limite à une dimension (Ebrahimi et Saives, 2006). Toutefois, la littérature offre un champ plus élargi à la gestion des connaissances.

Foray (2009) définit la gestion des connaissances comme « l'ensemble des processus et des pratiques systématiques visant la capture, l'acquisition, le partage et l'utilisation des savoirs, quelle que soit leur localisation en vue de renforcer l'apprentissage, l'innovation, et les performances d'une organisation.» (Foray, 2009, p 95). Prax (2000) ajoute la dimension de création des connaissances à ce processus; pour cet auteur, la gestion des connaissances est « un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs » (2000, p 17).

En intégrant la typologie des connaissances explicites et implicites, Ebrahimi et Saives (2006) définissent la gestion des connaissances comme « un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des connaissances explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique de gestion en vigueur. Elle est cumulative et non rivale ». (Ebrahimi et Saives, 2006, p 460).

D'un autre côté, Ermine (2003), avec une approche stratégique, explique que l'objet de la gestion des connaissances est de considérer la connaissance comme ressource de l'entreprise qu'il faut gérer selon trois objectifs : capitaliser ou cumuler les connaissances,

ensuite partager les connaissances, favoriser la diffusion des connaissances entre les individus pour la rendre collective et finalement, créer les connaissances en encourageant l'innovation continue.

Certains auteurs comme Ebrahimi et Saives (2006), Prax (2000) et Foray (2009) ont souligné l'importance de la dimension humaine et son rôle dans la création des connaissances et dans leur circulation; d'ailleurs, Prax (2000) a mis les personnes au centre de la gestion des connaissances en la définissant comme « une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession ».

Le tableau (1-2) synthétise les différentes activités et pratiques, de la gestion des connaissances selon les définitions des auteurs.

Tableau 1-2 : Récapitulatif des activités de « la gestion des connaissances »

Auteurs	Foray, 2009	Prax, 2000	Ebrahimi et Saives, 2006	Ermine, 2003
Étapes de « la gestion des connaissances »	1. Capture des connaissances	1. Création des connaissances	1. Apprentissage des connaissances	1. Capitalisation des connaissances
	2. Acquisition des connaissances	2. Enrichissement des connaissances	2. Création des connaissances	
	3. <i>Partage des connaissances</i>	3. Capitalisation des connaissances	3. <i>Transformation des connaissances</i>	2. <i>Diffusion des connaissances</i>
	4. Utilisation des connaissances	4. <i>Diffusion des connaissances</i>	4. <i>Circulation des connaissances</i>	3. Création des connaissances

1.2.3 Transfert des connaissances

Définition

La présentation de la gestion des connaissances, citée plus haut, montre le processus par lequel l'entreprise tente de gérer les connaissances. Il en résulte des pratiques qui se joignent pour souligner l'importance de la création, l'apprentissage, etc., mais aussi la transformation, le partage, la diffusion et la circulation des connaissances (voir tableau 1-2) qui représente des étapes essentielles dans « la gestion des connaissances ».

Le transfert des connaissances peut être défini comme étant « un processus qui se déroule selon différents scénarios. Il peut s'agir d'une interaction entre deux personnes, d'un transfert entre une personne et un groupe de personnes ou encore d'une activité qui se déroule entre deux groupes de personnes » (Rossion, 2008, p 50). Selon Rossion le transfert peut être intentionnel, d'ailleurs, une personne peut communiquer ses connaissances à d'autres individus en les employant dans ses tâches ou par hasard comme dans le cas d'une discussion par exemple. D'un autre côté, Chen et al (2009) mentionnent que le transfert des connaissances est un processus qui peut être structuré, c'est-à-dire formel et planifié, ou informel et non planifié.

Rossion (2008) différencie entre le « transfert » et le « partage », selon elle, le partage est bilatéral, car celui qui fournit les connaissances s'attend à une reconnaissance, alors que le transfert est unilatéral, car la réciprocité n'existe pas. Cependant dans le travail que nous proposons, nous utiliserons *partage* et *transfert* comme équivalents, puisque les deux prévoient une interaction qui est à la base de leurs fonctions. Nous supposons que les deux sont bilatéraux dans la mesure où toutes les parties fournissent des connaissances et en reçoivent, même si ce n'est pas directement et systématiquement de la même personne. La réciprocité dans ce contexte concerne donc les connaissances elles-mêmes et non les récompenses.

D'ailleurs, nous nous basons sur la vision de Nonaka qui stipule que la dynamique des connaissances se base sur l'interaction et l'échange, donc automatiquement sur la réciprocité de connaissance :

« ... l'organisation ne peut créer de connaissances par elle-même sans l'initiative des *individus* et *l'interaction* qui a lieu au sein du groupe. La connaissance peut être *amplifiée* et cristallisée au niveau du groupe par le *dialogue*, *l'échange d'expérience* et *l'observation* » (Nonaka et al, 1997, p 31)

Le transfert des connaissances dépend donc des individus de leurs expériences, et de leurs habilités à les échanger, à les diffuser et à les amplifier, et cela, dans un contexte partagé (Nonaka et Toyama 2005). L'interaction prend toute son importance dans le transfert des connaissances. En effet, une interaction dynamique mène les individus à dépasser leur rationalité réductrice, leurs frontières avec les autres, cela les amène à changer eux même, changer les autres et à transformer l'organisation et l'environnement (Nonaka et Toyama 2005).

C'est donc avec une vision humaine que la notion de « transfert des connaissances » est abordée pour pointer l'interaction et le partage des connaissances entre les individus.

Théorie de la création de connaissance de Nonaka

Cette théorie stipule que la création des connaissances est un processus humain dynamique. Ce sont les ressources internes (Nonaka et Toyama, 2003), c'est-à-dire les individus, leurs connaissances et l'échange, qui permettent la création des connaissances et leur transfert pour rendre l'entreprise innovante et compétitive (Nonaka et al, 1997).

La théorie de création de connaissances met le transfert des connaissances au cœur de son fonctionnement. Elle comprend deux points essentiels : le processus social, et le contexte *ba*; elle correspond également à trois niveaux (Nonaka et Toyama, 2003) :

- L'individu porteur et diffuseur de connaissances,
- le groupe favorisant l'interaction, le transfert, la transformation et la création des connaissances,
- l'organisation, encourageant et stimulant la création de connaissances en mettant en place un contexte adéquat.

a) Dynamique des connaissances

Nonaka et Takeuchi (1997) ont établi la dynamique de connaissance en analysant les logiques japonaise et occidentale. Selon eux, elle dépend de l'interaction de plusieurs individus; ces derniers sont différents par leurs histoires, leurs valeurs et leurs cultures, car tous ces éléments sont propres à chaque personne; cela permet à chacun d'avoir une certaine perception de la « réalité » selon son contexte personnel (Nonaka, Toyama, 2003), et de les partager avec les autres pour créer « ensemble » des connaissances.

Le *partage des connaissances* donne lieu à un processus social, entre les individus, qui permet la conversion des connaissances tacites et explicites (Nonaka et al, 1997). La conversion se fait selon quatre modes :

	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation	Extériorisation
Connaissances explicites	Intériorisation	Combinaison

Figure 1-4 : Modes de conversion des connaissances

Source : Nonaka et al (1997)

La *socialisation* est le processus par lequel les connaissances tacites se transforment en connaissances explicites; la personne peut apprendre des autres, sans passer automatiquement par le langage, à travers *l'observation, la pratique et l'imitation*. Ce transfert se fait dans un contexte d'expérience partagé et grâce à une interaction fréquente (Nonaka, Toyama, 2003) dans le même environnement : un contexte formel ou informel (réunions informelles) ; cela permet aux individus de partager directement leurs expériences et de tisser des liens de confiance.

Le processus *d'extériorisation* permet de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites à travers le dialogue, l'écriture, la conceptualisation, les images. En effet, les connaissances tacites sont articulées grâce à des métaphores, des analogies ou des modèles ce qui les rendent explicites et permet de les diffuser pour créer de nouvelles connaissances.

Par la *combinaison*, les connaissances explicites sont triées, assemblées, structurées, ensuite codifiées; finalement, ces connaissances sont partagées entre les membres de l'entreprise en utilisant des réseaux de communication : réunions, appels téléphoniques, communication informatique, etc. Dans ce cas, les nouvelles connaissances deviennent collectives et enrichissent le patrimoine des connaissances déjà existant.

Finalement, les connaissances explicites sont incorporées en connaissances implicites par le processus *d'intériorisation*. Il s'agit d'intégrer les connaissances explicites dans les modèles mentaux des individus (Nonaka et Takeuchi, 1997) ; les membres de l'entreprise acquièrent un savoir-faire individuel et routinier qu'ils partagent à leur tour à travers le processus de socialisation, ce qui forme une nouvelle spirale de création et de partage de connaissance.

b) Le contexte *ba*

Le *ba* désigne « un contexte partagé en mouvement, dans lequel les connaissances sont partagées, créées et utilisées »¹⁰ (Nonaka et Toyama, 2005, p 428) ; ce contexte est lié à un espace et un temps spécifiques, et dépend des mécanismes d'interaction et des relations créées entre les individus; de ce fait, un *ba* peut se constituer sous forme de groupes de travail, cercles informels, réunions temporaires, ou groupes de discussion par email. Il indique un endroit où chaque participant apporte son contexte, ses visions et ses connaissances, pour les partager avec les autres et former de nouvelles connaissances grâce à l'interaction (figure I-5).

Le *ba* permet aux participants d'échanger leurs points de vue et d'accepter leurs divergences. En effet, une seule perspective peut être réductrice, mais grâce au dialogue, les valeurs se transmettent et permettent d'avoir d'autres conceptions aidant à la création de connaissance; cependant, ce contexte doit avoir des frontières qui aident à accepter les autres visions.

La figure I-4 montre aussi que le *ba* peut être physique ou virtuel, mais il est perçu comme un *réseau organique* qui *véhicule* et crée des connaissances. L'organisation devient, de ce fait, organique et non structurelle, car elle se constitue de plusieurs *ba* basés sur les connaissances, les interactions et la variation des contextes individuels.

¹⁰ Traduction libre : « we define ba as a shared context in motion, in which knowledge is shared, created and utilized »

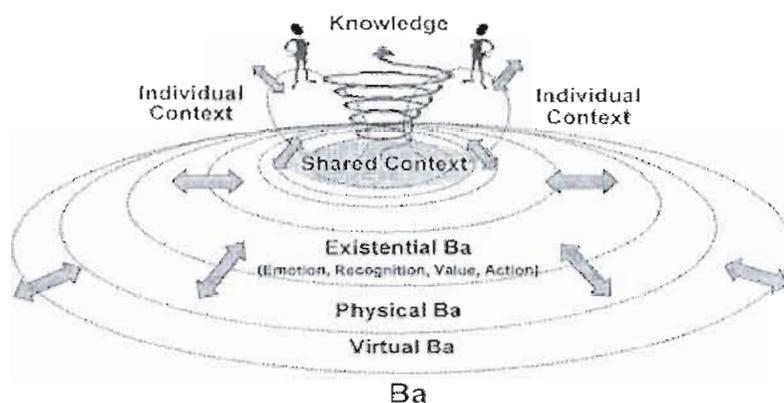


Figure 1-5 : Représentation du *ba*

Source : Nonaka et Toyama (2003)

1.2.4 Déterminants organisationnels du transfert de connaissances

Plusieurs facteurs influencent le transfert de connaissance comme la nature même de ces connaissances : tacite ou explicite, la localisation des personnes (présence au même endroit par exemple) et la synchronisation des activités (transfert au même moment) (Rossion, 2008). Certains auteurs ont mentionné l'expertise, l'expérience et la performance professionnelle des employés comme éléments primordiaux dans le transfert des connaissances (Sondergaard et al, 2007)

Mais d'autres auteurs ont formulé, de manière plus élaborée et structurée, des *déterminants organisationnels* qui aident et stimulent le transfert des connaissances ou le limitent (Rossion, 2008); ces déterminants interviennent sur le niveau organisationnel, au niveau du groupe et au niveau des individus (Eva María Pertusa et Laura Rienda 2005); ils n'opèrent pas séparément et ils sont toujours inter-reliés (Sondergaard et al, 2007). Ces déterminants peuvent être aussi des outils que les entreprises mettent en place ou organisent pour gérer le transfert des connaissances.

Les NTIC

Selon Prax (2000), l'évolution technologique a influencé profondément les pratiques de gestion des connaissances; par exemple, les années quatre-vingt-dix ont vu l'apparition des réseaux et des mémoires virtuels, d'internet, d'intranet et de la gestion documentaire électronique, des outils regroupés sous le champ des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Les NTIC ont notamment contribué au développement de nouveaux modes d'expressions et de modélisations de flux et des liens (Prax, 2000, p 122). Les NTIC agissent ainsi comme « facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs » (Prax, 2000, p 122). Donc, les nouvelles technologies permettent une diffusion rapide des connaissances et un enrichissement grandissant des compétences à travers les échanges (Rouleaux Dugage, 2008).

Le Web et les moteurs de recherches sont devenus un mode *social* de circulation des connaissances (Rouleaux Dugage, 2008), la communication électronique est une de ses figures, mais aussi le blog (Rouleaux Dugage, 2008). Enfin, le web permet aux personnes de contrôler leur réseau selon le mode « Publish and process » (Rouleaux Dugage, 2008, p 80), c'est-à-dire que les personnes gèrent les liens qu'ils entretiennent avec les autres pour partager des connaissances, sans égard à la distance géographique ou à la langue; la seule condition est l'accord des deux personnes morales ou physiques pour établir ce lien.

Un climat partagé

Nonaka et Toyama (2003) ont développé le concept *ba* mentionné plus haut pour désigner le contexte spatial et temporel dans lequel les connaissances sont partagées. Dans ce contexte Nonaka et Takeuchi citent l'importance d'un *chaos créatif*, il consiste à mettre en place des situations de crise, un climat de tensions suite à un problème (technique par exemple); ainsi, il stimule la créativité et mène les individus à interagir dans le but trouver

des solutions ensemble. Ce mécanisme permet, selon Nonaka et Takeuchi (1997) le partage des connaissances tacites spécialement.

Yang (2004) cite d'autres éléments primordiaux pour un climat favorable au transfert des connaissances comme la *collaboration* et la *confiance mutuelle* dans un contexte partagé.

Tout d'abord, dans certaines atmosphères, la compétitivité règne pour des raisons de rendement individuel que l'entreprise impose. Cette concurrence, entre les individus, diminue la volonté de collaboration et de partage, ce qui crée des climats d'hostilité et de méfiance.

Ensuite, un climat de confiance permet selon Yang (2004) d'instaurer une communication efficace et favorise la collaboration entre les membres. Selon l'auteur « plus le niveau de confiance entre les personnes est grand, plus les canaux de communication sont ouverts et efficaces, donc l'effet des synergies est plus important sur l'implantation de la gestion des connaissances » (Yang, 2004, p 120)¹¹. Généralement, la confiance accordée aux personnes et en leurs capacités a des effets positifs sur le transfert des connaissances (Sondergaard et al, 2007).

Réseau social

Dans la littérature, cet élément paraît très important. Plusieurs auteurs l'ont évoqué comme étant capital dans le transfert de connaissance, et l'ont même positionné comme pilier primordial et au premier niveau dans la gestion des connaissances, avant même les processus techniques et technologiques (Sandergaard et al, 2007).

Dans la théorie de création des connaissances, Nonaka et Takeuchi (1997) ont expliqué que la dynamique des connaissances est un processus continu et grandissant; mais ils insistent sur l'importance de *l'interaction* pour transformer les connaissances explicites et

¹¹ Traduction libre : « ..., the greater the level of trust amongst people, the more the openness and effectiveness of the communication channel and the synergy effect of the KM implementation »

tacites. En effet, l'interaction amène les individus à éliminer ou diminuer leurs frontières avec les autres, à apprendre des visions des autres et à les accepter.

D'autres auteurs comme Kang et Kim (2009), synthétisent plusieurs recherches pour affirmer l'importance des liens sociaux forts qui facilitent le transfert des connaissances, leurs travaux montrent effectivement que l'évolution des relations directes et indirectes a plus d'effet positif sur le transfert de connaissance que les récompenses matérielles. De son côté, Yang (2004) argumente que les relations personnelles, la confiance et l'amitié qu'elle inclut encouragent le transfert des connaissances (Yang, 2004, p 121).

Kang et Kim (2009) se focalisent aussi sur l'importance de la « structure équivalente » et son effet sur le transfert des connaissances (Kang et Kim, 2009, p 483)., L'équivalence structurelle désigne « la similarité de positions de la source des connaissances et du destinataire dans un réseau social » (idem, p 483), deux personnes du même environnement ont des contacts communs, ce qui permet le développement d'un contexte de connaissances partagé (Burt, 1987 cité dans Kang et Kim, 2009).

Les communautés

Selon Roulleaux Dugage (2008), les communautés aident à rétablir un climat de confiance et de collaboration, favorisant ainsi le transfert des connaissances.

Tout d'abord, les réseaux sociaux se caractérisent par l'ouverture aux autres, ce qui permet d'établir des liens avec plusieurs personnes. Ces individus, en se regroupant autour de buts et d'intérêt communs, d'expériences et de sens partagés, transforment le réseau social à une communauté qui a désormais une frontière et un domaine spécifique.

Pour clarifier ses traits, Roulleaux Dugage (2008) cite quelques caractéristiques de la communauté :

- Des frontières qui permettent d'identifier les membres de la communauté

- Avoir une raison d'être, défendre une autodétermination qui octroie la liberté de décider
- Une responsabilité individuelle de chacun pour servir la communauté et ses membres
- Des règles qui contrôlent le comportement des membres et les sanctionnent
- Des rites qui assurent l'union des membres et favorisent le dialogue
- Une langue spécifique à la communauté.

Selon l'auteur, les communautés accordent aux individus la reconnaissance, l'estime et le sentiment d'appartenance nécessaires pour donner du sens aux tâches, pour consolider leur engagement, et même pour leur développement personnel. Ces effets influencent favorablement le transfert de connaissance.

Apport personnel et perception individuelle

La *variété* et la *diversité* des membres de l'organisation sont des facteurs clés dans la dynamique des connaissances, car elles représentent une source variée et riche de connaissances relatives aux variables de l'environnement et sa complexité.

Toutefois, les personnes qui vont interagir pour transférer des connaissances sont différentes non seulement par leurs compétences, mais aussi par leurs *perceptions*, *valeurs*, *émotions* et *vécu*. Ainsi, tous ces éléments influencent d'une façon positive ou négative la qualité du transfert des connaissances. Par exemple, une bonne perception de l'autre lui attribue une fiabilité ce qui permet un échange et un transfert facilité des connaissances (Rossion, 2008)., alors qu'une perception négative mène à un échange pauvre.

Motivation

Les auteurs (Osterloh et Frey, 2000 ; Rossion, 2008 ; Yang, 2004) soulignent l'importance de la motivation sur le transfert des connaissances. Deux types de motivation

sont distingués : motivation intrinsèque et motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque est une motivation interne propre à chaque personne, elle résulte d'une activité qui procure une satisfaction, cela stimule les efforts de la personne, alors que les motivations extrinsèques sont notamment liées aux récompenses matérielles ou aux reconnaissances (Rossion, 2008, Osterloh et Frey, 2000).

Osterloh et Frey (2000), soutiennent que le transfert des connaissances est particulièrement influencé par la motivation intrinsèque; en effet, la motivation extrinsèque matérielle est insuffisante pour motiver les personnes à partager leurs connaissances.

Cependant, gérer et contrôler les motivations intrinsèques est une tâche ardue, car elles sont fluctuantes, différentes d'une personne à une autre, et ne sont pas explicites. Toutefois, il est nécessaire de les considérer comme moyens pour faciliter le transfert de connaissance. Les auteurs expliquent que la difficulté de gérer la motivation intrinsèque et le risque qui s'y attache mènent souvent les entreprises à les ignorer et se concentrer sur les motivations externes avec une vision économique, c'est-à-dire la motivation par les récompenses.

Effectivement, d'autres facteurs améliorent la motivation intrinsèque pour le partage des connaissances comme la participation pour un but commun, ce qui augmente l'autodétermination des membres et les relations personnelles pour développer un « esprit d'équipe » (Osterloh et Frey 2000). Avec cet esprit d'équipe, la loyauté émotionnelle est basée sur des contrats psychologiques (idem, p543). Rossion (2008) ajoute d'autres facteurs comme « la flexibilité des horaires et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle » (2008, p103). La volonté d'acquérir de nouvelles connaissances, ou la satisfaction personnelle d'être utile, sont aussi d'autres motivations individuelles.

Communication

Le transfert des connaissances se base entre autres sur la communication, verbale ou non verbale. Qu'elle soit sous forme de conversations dans les réseaux sociaux ou de

documents diffusés par l'organisation, la communication reste un élément décisif pour transmettre ce que la (ou les) personne « connaît » aux autres.

Dans un contexte de communication favorable, *l'ouverture* à l'autre et le *dialogue* ont pour rôle de (Nonaka et Toyama, 2005) :

- confronter les visions,
- constater les contradictions,
- partager les pensées et les émotions
- et transférer ainsi les connaissances tacites.

Les conversations à long terme aident à développer aussi des liens d'amitiés, alors que les réseaux sociaux encourageant le transfert des connaissances (Yang, 2004). Ajmal et Koskinen (2008) affirment que la communication informelle -non structurelle - encourage le transfert des connaissances, car elle contribue à construire un sens commun, facilite les discussions et les négociations et alimente les arguments, ce qui est primordial au partage des connaissances.

Le transfert des connaissances dépend aussi des canaux de communication utilisés par les membres de l'organisation : les individus peuvent communiquer plus souvent par courriel ou face à face, c'est donc relatif à leurs moyens de communication favoris.

Selon Nonaka et Takeuchi (1997), l'organisation en fournissant des informations « *redondantes* » intentionnelles, sans lien particulier avec un projet spécifique, facilitera l'échange entre les personnes.

Enfin, une communication efficace contribue au bon partage de connaissances, mais à condition qu'elle tienne compte des différences culturelles entre les individus et même entre les départements (comme le département de Recherche et de Développement et le département de marketing par exemple), et qu'elles tiennent compte également des cultures

externes, la communication contribuera ainsi à mettre en place des stratégies acceptées par tous (Ajmal et Koskinen, 2008).

1.2.5 Pratiques organisationnelles favorisant le transfert des connaissances

Les déterminants cités plus haut peuvent déterminer certaines pratiques et stratégies pour réussir le transfert des connaissances; toutefois, nous voulons mentionner quelques activités spécifiques qui englobent plusieurs déterminants en même temps, les activités suivantes se sont centrées sur la dimension conjointe de l'organisation, du groupe et des individus.

Culture d'entreprise

Le transfert des connaissances dépend de plusieurs valeurs que l'organisation établie grâce à la « culture d'entreprise », Rossion (2008) donne un aperçu de quelques valeurs qui influencent le transfert des connaissances comme « la communication ouverte, la reconnaissance des expertises, la solidarité entre les générations, l'esprit d'équipe » (Rossion, 2008, p 59) et l'autonomie des individus et des groupes (Nonaka et Takeuchi, 1997).

L'organisation peut développer une culture d'entreprise favorable au partage des connaissances. En effet, la culture d'entreprise peut englober un ensemble de procédures qui facilitent le transfert des connaissances comme l'établissement d'espaces et de lieux de travail où l'interaction est possible pour partager les connaissances, ou encore développer des valeurs d'écoute, de tolérance et de communication visuelle (Rossion, 2008).

À travers la culture d'entreprise, l'organisation vise à motiver ses membres pour participer au transfert des connaissances, mais aussi pour réduire les coûts liés à l'accessibilité aux connaissances, et prévenir la fuite des connaissances (free riders).

Toutefois, Ajmal et Koskinen (2008) considèrent *la culture d'entreprise* comme le plus grand défi au transfert des connaissances; selon les auteurs *la culture d'entreprise* est un obstacle, car elle a comme résultat : une volonté claire des individus à retenir les connaissances, elle est donc la raison majeure de l'échec des systèmes de transfert des connaissances. Ajoutant que l'entreprise, en promouvant le transfert des connaissances, rend les membres de l'entreprise dépendant des connaissances des autres, donc leurs expériences seront écartées du processus de création des connaissances alors qu'ils sont un élément primordial pour l'apprentissage (Matsuo et Easterby-Smith, 2008), ce qui cause une perte de connaissances. Selon Matsuo et Easterby-Smith (2008), cela peut détruire l'innovation et la recherche de la qualité.

Les mécanismes structurels

Rossion (2008) a développé quatre mécanismes qui encouragent le partage des connaissances et mettent en place un contexte propice à la diffusion des connaissances. Ces mécanismes dépendent du nombre de personnes dans le groupe, où se partagent les connaissances, et de la complexité de ces connaissances.

- a) Rotation au travail : elle permet à l'individu d'élargir son champ de connaissances ce qui le rend polyvalent; il peut aussi apporter une vision nouvelle sur le poste occupé, et transférer ses connaissances tacites dans un univers nouveau. Toutefois, la rotation ne peut pas s'appliquer à tous les postes et à toutes les expertises, et peut générer des discordes entre les employés.
- b) Le parrainage : le parrain dans ce cas transfère son expertise et ses connaissances au nouveau membre de façon personnalisée et très souple en tenant compte des capacités du nouveau membre. Le parrain l'introduit aussi à son réseau interpersonnel ce qui élargie son réseau et augmente la possibilité de partager les connaissances des autres et d'apprendre.

c) Les communautés virtuelles : elles permettent de renforcer les relations, d'enrichir les interactions, de développer la collaboration entre les individus et d'agrandir la mémoire de l'organisation. Ces éléments sont ainsi propices au partage des connaissances. Mais la notion de communauté est plus développée dans les paragraphes suivants.

d) La révision après action : en réunion, organisée après un projet ou un événement, cette méthode permet aux membres de partager leurs expériences, de préserver une mémoire collective et d'aboutir à des solutions pour des problèmes similaires.

Les structures sociales

Rouleaux Dugage (2008) insiste sur l'importance des structures sociales : les réseaux sociaux et les communautés. Il ajoute également d'autres dimensions comme le web, les réseaux informels, et les réunions fréquentes au sein des communautés, mais il souligne particulièrement la dimension d'espace.

Pour l'auteur, il s'agit de le structurer pour obtenir le sentiment d'interconnexion et d'interdépendance aux membres de la communauté, mais aussi de partager les connaissances et d'apprendre des autres.

Nonaka et Takeuchi ont développé auparavant la notion de « contexte *ba* », mais Rouleaux Dugage (2008) organise le concept *d'espace* autour de plusieurs endroits en entreprise, et spécifiquement selon l'idée d'un campus universitaire :

a) Le hall d'entrée : Un espace d'information, qui donne une vision générale sur les activités passées, et à venir (calendrier), il donne accès aux individus, leurs portraits et fonctions, et enfin fait connaître (pour les nouveaux) les valeurs, normes et règles du groupe ou de la communauté: les conditions d'échanges entre les individus, etc.

- b) L'espace privé : Un espace physique (bureaux) ou virtuel (blog), il permet de s'informer ou s'exprimer librement sur les compétences que la personne détient, sa personnalité, idées, point de vue et réflexion; il s'agit d'extérioriser les connaissances tacites.
- c) Le café : Lieu de dialogue (cocktails, journées d'accueil, les forums en ligne); le café rapproche les personnes, aide à former des relations personnelles et à échanger les expériences, les pensées, les plaisanteries, c'est le cas dans le processus d'extériorisation du modèle de Nonaka (Nonaka et Takeuchi, 1997) où il est question d'échanger des métaphores ou des analogies.
- d) Les tables rondes : espace de discussion formelle et de définition de tâches; elles sont présentes en entreprise sous forme de réunions de travail ou de conférence web. Il s'agit d'exposer –dans ces endroits - tous les points de vue pour trouver un sens partagé au projet ou aux tâches; ce sont également des lieux où la connaissance commune est codifiée. Le transfert de connaissance dans ces contextes se base sur l'expression collective.
- e) Espace projet : il s'agit de codifier des connaissances tacites sous forme d'études, de publications (livres, articles), de séminaires. Dans le monde virtuel, il pourrait se réaliser à l'aide de blogs, de Wiki, ou un site web édité.
- f) L'amphithéâtre : lieu d'enseignement et de diffusion, comme c'est le cas des séminaires organisés en entreprise, à l'extérieur, ou sur le web (webinars). il permet de transférer les connaissances aux invités, sur un niveau interne ou externe à l'entreprise; les invités peuvent codifier les connaissances des exposants, le transfert dans ce cas se fait dans un sens unique et il est difficile à gérer.
- g) Bibliothèque : lieu de mémoire, où toutes les connaissances explicites et transcrites sont réunies sous forme physique ou virtuelle (publications, gestion documentaire, base de données, etc.); il rend les connaissances disponibles et diffusées facilement, principalement à l'arrivée d'un nouveau et même aux générations futures.

L'espace devient ainsi un élément central autour duquel se regroupent plusieurs déterminants, pour former un procédé de transfert des connaissances. Mais le concept de

communauté met également en lumière l'importance de la confiance, de la participation et de l'interaction pour le transfert des connaissances, il est donc nécessaire de mettre en œuvre ces moyens pour développer ces traits chez les membres de l'organisation, à travers la mobilisation entre autres, pour enrichir les réseaux et établir des relations humaines favorables et primordiales pour la diffusion des connaissances.

Selon Roulleaux Dugage (2008) l'entreprise favorise le transfert des connaissances explicites et la modélisation, alors que les individus et les communautés penchent vers le transfert des connaissances tacites, il en résulte donc une complémentarité entre les deux. L'auteur cite le principe selon lequel l'entreprise occupera le rôle de « médiateur » des connaissances collectives comme il le montre dans le schéma suivant :

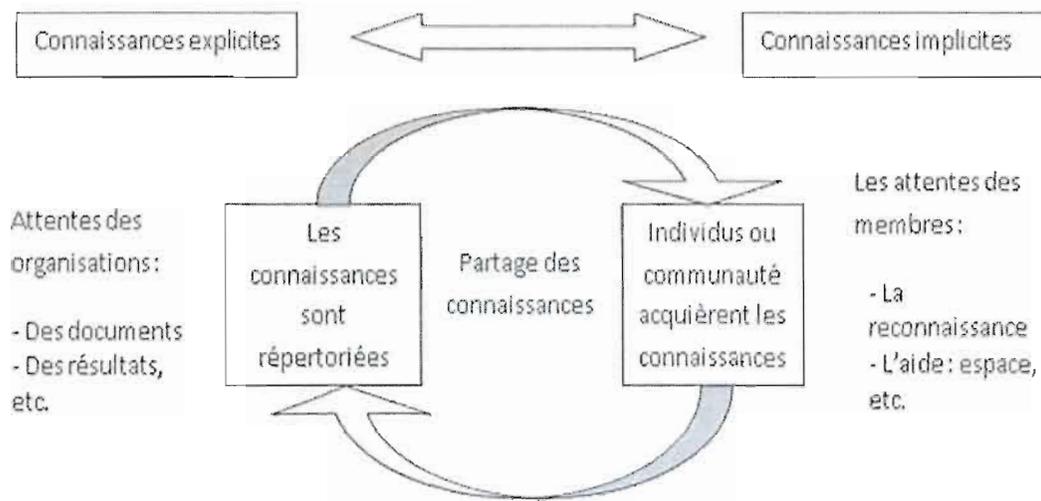


Figure 1-6: Partage des connaissances entre les individus et l'organisation

Source : Roulleaux Dugage (2008) page 170.

1.2.6 Obstacles du transfert de connaissances

Plusieurs difficultés, au niveau des individus ou au niveau de l'interaction, (Ajmal et Koskinen, 2008) empêchent les connaissances de se diffuser entre les membres d'une organisation. Les déterminants cités plus haut sont effectivement des stimulants qui contribuent au transfert des connaissances, mais l'absence de certains déterminants ou la mauvaise gestion d'autres peut limiter la diffusion des connaissances ce qui est contraignant pour la collecte et le maintien de ces connaissances et même à la survie de l'entreprise.

La motivation

La motivation est un élément primordial au transfert de connaissances, car certains individus dans l'entreprise ne réalisent pas l'avantage de partager les connaissances; de ce fait, pour des raisons individualistes, ils se diront : « quel est l'avantage pour moi de transférer les connaissances? » (Ajmal et Koskinen, 2008) ou encore ont le souci de perdre du temps : « je vais plus vite à faire moi-même qu'à expliquer aux autres » (Prax, 2000, p205), ne voyant pas l'utilité ni le besoin de partager leurs connaissances. Aussi, l'individu peut attendre que les autres prennent l'initiative pour partager, de peur d'être *le premier à perdre ses propres connaissances*. Finalement, la peur de perdre les connaissances, synonyme parfois de perte de compétences personnelles, ou la méfiance d'être exploité, sont des facteurs qui menacent la volonté et la motivation à transmettre les connaissances (Yang, 2009, Sondergaard et al, 2007).

La culture

La culture risque d'être un obstacle à la communication (Prax, 2009), qui est un déterminant important dans le transfert des connaissances et médiateur entre les personnes. Dans un univers interculturel, la communication entre les membres est problématique, à cause de la sémantique et la pragmatique. Cela peut mener, par exemple, à minimiser l'importance des connaissances de certaines personnes, qui ne savent pas s'exprimer dans la langue commune, les employés peuvent se méprendre aussi sur le sens des mots comme c'est le cas dans la culture professionnelle; cette dernière est un autre élément contraignant, car les spécialistes utilisent des langages différents (Chevrier, 2000, Prax, 1997), le mot « développement » par exemple a un sens différent pour le financier, le biologiste et l'informaticien (Prax, 1997, p 85).

Nature des connaissances transférées

Un autre obstacle peut être la *méconnaissance* de la nature des connaissances : tacite, explicite, savoir-faire, etc. (Prax, 2000). Donc, l'importance peut être mise sur les connaissances explicites codifiées et les moyens de capitaliser les connaissances, en négligeant l'importance des relations, de l'observation et des perceptions pour transférer les connaissances par exemple. L'entreprise, en se limitant aux connaissances tacites, néglige la *dimension humaine* et l'importance des *relations* pour créer un sens partagé et des valeurs communes entre les membres (Prax, 2000). Cela leur permet d'orienter leur travail selon une compréhension rapprochée des objectifs de l'organisation.

Les NTIC ont pris une grande importance au sein des compagnies; toutefois, le transfert des connaissances par les NTIC implique que toutes les connaissances soient explicites, les connaissances implicites sont ainsi de moindre importance. Ensuite, selon Matsuo et Easterby-Smith (2008), le transfert des connaissances qui se base sur les ordinateurs présente le risque de dépendance; en effet, ce mode de transfert limite le potentiel des membres à apprendre de leurs propres expériences et limite la création de connaissances, car ils dépendent désormais des connaissances des autres.

Un transfert exclusif entre quelques membres spécifique de l'organisation

L'organisation juge que le flux des informations et des connaissances concerne seulement un département (de recherche et développement par exemple) ou les producteurs de connaissance en les séparant des gens d'action (Prax, 2000), elle perd ainsi le potentiel des autres membres de l'organisation à partager leurs connaissances; en conséquence, l'organisation n'utilise pas toutes ses capacités pour innover et pour devenir compétitive (Ermine, 2003, Teece, 2000).

Non- disponibilité des connaissances

Le manque des connaissances est dû au manque de ressources technologiques pour ce qui est des connaissances explicites ou dans un autre sens l'inefficacité de la communication informelle entre les individus pour ce qui est lié au transfert des connaissances implicites.

Non-collaboration

Finalement, la non-collaboration reste une contrainte importante, l'oisiveté est l'un de ses critères. Roulleaux Dugage (2008) indique dans certains cas que les individus sont repliés sur eux-mêmes et se concentrent seulement sur les tâches personnelles. Dans ce cas-là, le sentiment d'urgence et la situation de crises, selon l'auteur, sont primordiaux pour rétablir une collaboration effective entre les individus.

1.2.7 Culture nationale et transfert des connaissances

Dans son livre « Transfert des savoirs », Rossion (2008) a mis en relation, la culture nationale, et précisément les dimensions culturelles établies par Hofstede, et le transfert de connaissance, ayant introduit les dimensions culturelles de Hofstede dans la première partie de ce chapitre; l'objet de cette partie de montrer les effets des dimensions sur le transfert de connaissance selon Rossion (2008) :

Distance hiérarchique

L'égalité et l'inégalité influencent les rapports hiérarchiques entre les individus. Dans le cas d'une forte distance hiérarchique, l'inégalité est apparente entre les employés et leurs

supérieurs, les employés ne prennent pas d'initiatives et dépendent des connaissances des supérieurs; le partage des connaissances est uni-sens : des supérieurs aux employés. Tandis que dans une culture d'une faible distance hiérarchique, les échanges sont égaux et plus informels; les employés discutent, s'expriment et contredisent les supérieurs; dans ce cas, la capacité à transférer des connaissances dépend amplement des habilités des employés et de l'interaction existant entre eux.

Individualisme ou collectivisme

Dans le cas du collectivisme, la motivation est orientée vers le « bien » du groupe, et les échanges sont harmonieux; dans cette culture, le transfert des connaissances comprend principalement les connaissances tacites, car les individus se réfèrent aux observations, aux Non-dits et aux connaissances collectives communes. Tandis que dans les cas d'individualisme, le transfert des connaissances doit être alimenté par des motivations individuelles; les individus sont autonomes et indépendants, et ils communiquent de manière directe, verbale et explicite; l'importance sera donc accordée primordialement au transfert des connaissances explicites.

Masculinité et féminité

Dans une culture masculine, le transfert des connaissances a pour objectif d'augmenter la performance individuelle, de développer sa « carrière », d'être le meilleur ou de montrer -aux autres- son savoir-faire ou ses habilités à assimiler facilement les connaissances; il en résulte des échanges agressifs et un environnement compétitif. Tandis que la culture féminine est basée sur la solidarité, le consensus, et l'aide partagée entre les individus. Selon Rossion (2008) cette culture est avantageuse pour le transfert des connaissances, car les membres s'aident mutuellement et offrent leurs contacts, leurs connaissances pour la bonne démarche de leurs tâches, ou de leur projet.

Contrôle de l'incertitude

Une culture qui tolère l'incertitude, se caractérise par des situations où les données sont vagues, le risque n'est pas grave, les opinions sont les biens-venues et les contacts sont informels; cela permet une ouverture dans l'apprentissage et une implication et participation plus élargies pour partager les connaissances et innover. À l'inverse, une culture qui ne tolère pas l'incertitude évite les risques et préfère donc les règles rigides, chaque personne a son domaine d'expertise, mais les supérieurs sont ceux qui connaissent « tout »; donc, dans cette culture, le transfert est plus structuré.

Conclusion

Dans la première partie de ce chapitre, nous nous sommes intéressés à la notion de culture en gestion, nous avons essayé de citer les principales recherches menées sur les cultures, dont le but est d'aider les gestionnaires dans un environnement interculturel. Les recherches se sont beaucoup intéressées aux dimensions identificatrices des cultures et leurs valeurs pour orienter les gestionnaires et comprendre les modes de pensées d'une culture donnée. Malgré la différence relative des recherches en culture, les auteurs se joignent pour souligner l'importance de la culture en gestion et la nécessité de considérer les stratégies du management interculturel pour mieux gérer les entreprises.

Nous avons également souligné les stratégies développées par : Chevrier (2000, 2003, 2004), Mutabazi (2004) et d'autres auteurs (D'Iribarne et al 1998, Dupriez, 2002; Davel et D.Ghadiri, 2008). Ces stratégies ont pour objectif la gestion dans un contexte interculturel en prenant en compte les risques qui s'y attachent, comme la dissonance communicationnelle et les stéréotypes, nous avons également mis en lumière la communication interculturelle qui prend toute son importance, notamment en ce qui concerne l'interaction entre des individus de provenance culturelle différente.

La deuxième partie de ce chapitre s'est intéressée au transfert des connaissances, et nous a permis de positionner cette pratique dans la gestion des connaissances, de la définir et d'évaluer les principaux éléments qui l'influencent; il en ressort que le transfert des connaissances occupe une place très importante de la « gestion des connaissances » et nécessite des analyses et des stratégies pour la réussite du partage des connaissances.

Plusieurs auteurs ont traité ce domaine de façon générale ou spécifique comme Nonaka et al (1997) ou Rossion (2008). Ils ont traité plusieurs déterminants qui aident le partage des connaissances, comme la motivation, la communication, les NTIC, les réseaux sociaux, etc. Ces déterminants sont décisifs pour le transfert des connaissances, car une bonne gestion stimule le partage, mais une mauvaise gestion, ou une méconnaissance des effets de ces déterminants peuvent conduire à une perte redoutable des connaissances.

Malgré que les textes développés autour du sujet soient limités, nous avons pu noter que la revue de littérature met l'importance sur l'interaction et les relations humaines, ces derniers paraissent fondamentaux pour un transfert de connaissances réussi. Nous avons également cité quelques procédés qui constituent un ensemble d'approches, dont le but est la bonne diffusion des connaissances, telles que : la culture d'entreprise, les mécanismes structurels, ou les structures sociales.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Avec ce chapitre, nous exposerons la problématique de recherche ainsi que les questions qu'elle suggère, tout en montrant l'objectif que nous visons avec le travail présent.

2.1 Problématique de recherche

Les dernières années ont vu un développement important du domaine des connaissances et des innovations, principalement des évolutions technologiques et scientifiques. Des changements apparents ont été également observés dans la composante humaine diversifiée des entreprises dues à la mondialisation, les fusions-acquisitions, la délocalisation, mais aussi à l'immigration.

Tout d'abord, les connaissances ont prouvé leur importance capitale pour innover et générer de la richesse (Teece, 2002); les entreprises considèrent donc les connaissances comme un capital avantageux et compétitif (Foray, 2009) qu'il est nécessaire de gérer et de diffuser. À partir de là, apparaît le défi de bien transférer les connaissances au sein de l'entreprise, dans le but de faire bénéficier les travailleurs d'un champ de connaissances plus élargi, et plus propice à la création de nouvelles connaissances, des innovations, et finalement favorables à la croissance et le développement de l'entreprise.

Ensuite, les individus sont les porteurs principaux de ces connaissances, et le transfert des connaissances dépend de leur disposition et leur volonté à les diffuser; leur coordination organisationnelle et leur mobilisation (Foray, 2009) deviennent des conditions importantes pour la réussite du transfert des connaissances.

En outre que les connaissances comportent deux dimensions : tacite et explicite (Nonaka et al, 1997). Il s'agit donc non seulement de transférer les connaissances explicites, mais aussi tacites; l'interaction, les réseaux sociaux et l'observation prennent toute leur importance pour transférer cette forme de connaissance.

Aussi, les entreprises, dans un air de mondialisation, se délocalisent dans d'autres pays pour minimiser leurs coûts, s'allient avec d'autres entreprises pour mieux innover, etc.; mais elles amènent leurs styles de gestion, leur savoir-faire, leur objectifs, visions, etc. La dimension culturelle se manifeste, de ce fait, dans leur style de management (Hofstede, 1980 ; Barmeyer, 2007). Les pratiques des entreprises se voient donc influencées par les dimensions culturelles. L'influence de ces dimensions a effectivement une portée majeure sur la vision que l'entreprise porte sur ses employés, sur sa vision pour le futur, etc., mais plus importante encore – dans le cadre de cette étude - elles peuvent avoir un grand impact sur le transfert de connaissance.

D'un autre côté, les entreprises voient leur personnel se diversifier, car elles recrutent dans leurs points d'établissement des individus venant d'autres univers : les immigrants comme c'est le cas au Canada. Effectivement, « selon les données du Recensement de 2006, 1,1 million d'immigrants sont arrivés au Canada entre le 1^{er} janvier 2001 et le 16 mai 2006 »¹². Cet enjeu démographique rejoint les autres défis auxquels les organisations font face comme le départ des baby-boomers, la concurrence internationale et locale accrue. Dans ce contexte, l'entreprise doivent prendre en considération la diversité de sa main d'œuvre croissante, apprendre à intégrer leurs différences culturelles à son organisation, et

¹² Statistiques Canada, recensement 2006, Diversité ethnique et immigration

http://www41.statcan.ca/2008/30000/gra/x/hm/ceb30000_000_3-fra.htm#table

finalement apprendre à les mobiliser pour améliorer sa performance et accroître les innovations.

Face à ces deux enjeux :

- l'influence de la culture sur deux niveaux (Chao, 2009) : sur le style de management d'un côté, au niveau des entreprises; et d'un autre côté, au niveau des individus
- et la place de la culture dans les pratiques managériales;

le management interculturel se dresse comme solution adaptée pour les entreprises, car il a comme but de reconnaître la différence culturelle dans les pratiques managériales; mais aussi de reconnaître les différences culturelles de ses employés et enfin, d'intégrer ces données à son fonctionnement.

La problématique

« Un problème de recherche est considéré comme étant un écart ou un manque à combler dans le domaine de nos connaissances entre ce que nous savons et ce que nous devrions ou désirons savoir sur le réel »
(Chevrier, 1990, p 52-53)

La littérature, comme on l'a vu précédemment s'est intéressée aux deux domaines : le management interculturel et le transfert des connaissances sans pour autant établir un domaine de recherche commun, qui englobe les deux champs. Il paraît donc intéressant de vérifier certaines théories et pratiques proposées dans les deux domaines, tout en les reliant.

La littérature nous expose les risques relatifs aux milieux interculturels, d'un côté l'influence de la culture sur les pratiques du management, et les contraintes qu'elles peuvent causer : hiérarchie différente, des valeurs qui se confrontent à la réalité du terrain, etc.; et d'un autre côté l'influence de la différence culturelle sur les *relations sociales* dans l'entreprise, où des risques se forment tels que les stéréotypes et les dissonances communicationnelles. La littérature nous montre aussi que le transfert des connaissances se base principalement sur les relations établies entre les individus, sur *l'interaction*. Pour ces

raisons, le partage des connaissances devient une activité risquée, car elle dépend des individus, leur interaction, et des pratiques managériales de l'entreprise. De ce fait, la question de recherche principale est la suivante :

La différence culturelle des entreprises et des employés, comment influence-t-elle le transfert des connaissances et quels sont les enjeux principaux en management, particulièrement le management interculturel pour améliorer ce transfert?

2.2 Objectif de la recherche

Ce travail de recherche vise, tout d'abord, à mettre un lien entre le management interculturel et le transfert des connaissances; mais plus précisément, il s'agit :

- d'évaluer l'importance accordée par les entreprises à la différence culturelle,
- de comprendre la dynamique du transfert des connaissances dans un contexte interculturel,
- d'analyser l'influence des pratiques managériales appliquées dans ce sens, et leur influence sur la diffusion des connaissances -ou selon quelques auteurs - la capitalisation des connaissances.

Finalement, notre recherche n'a pas pour but la mise en place d'un seul *modèle* de gestion; il vise plutôt à ressortir les meilleures pratiques appliquées et recenser leurs efficacités et risques, afin d'accepter et d'insérer la différence culturelle aux mécanismes de la gestion d'un côté, et de l'autre favoriser le transfert des connaissances pour mieux innover et performer.

2.3 Question de la recherche

Pour réaliser ces objectifs, nous tenterons de répondre aux questions de recherche que cette étude propose :

Premièrement, plusieurs auteurs dont Nonaka (Nonaka et al, 1997), insistent sur les relations humaines en spécifiant qu'elles sont au centre du partage des connaissances. Toutefois, établir des relations ou une interaction favorable à l'échange nécessite quelques déterminants; il serait donc intéressant de connaître ces éléments, mais aussi d'examiner la place de l'individu et de l'interaction au niveau du transfert des connaissances, d'où la première question :

Quels sont les éléments essentiels qui influencent les individus et l'interaction, et les amènent à mieux partager leurs connaissances en entreprise?

Ensuite, la différence culturelle est présente sur plusieurs niveaux (Chao, 2009), cette étude s'intéresse principalement à la différence culturelle au niveau des entreprises et au niveau des individus. Au niveau de l'entreprise, la différence culturelle apparaît dans le style managérial des entreprises (Barmeyer, 2007). Ainsi, les entreprises ont des pratiques de gestion qui trouvent leur origine dans la culture de pays de provenance, ou liées à la personnalité de leurs fondateurs. Quelques auteurs ont montré cette différence en identifiant des dimensions culturelle, des logiques de références ou des découpages culturels comme Hofstede (1980) D'Iribarne (1989) et Dupuis (2008). Donc :

Quelle est l'influence des dimensions, logiques et dynamiques culturelles des entreprises sur le transfert des connaissances? Autrement dit, quel est leur impact sur les membres de l'entreprise et sur l'interaction entre eux?

Le deuxième niveau de différence culturelle concerne les individus; car, les membres de l'organisation peuvent provenir de cultures différentes aussi, leurs programmes mentaux sont donc différents (Hofstede, 1980), leurs valeurs et leurs systèmes de communication ne sont pas les mêmes. Il est important d'analyser les stratégies managériales mises en place par l'entreprise pour coordonner ses membres interculturels; il s'agit donc d'analyser les

stratégies du management interculturel, de savoir si elles prennent en considération les différences culturelles de ses membres, et d'analyser l'impact de ces stratégies sur le transfert des connaissances :

Les entreprises reconnaissent-elles la différence culturelle de leurs membres? Si oui, comment est-ce qu'elles intègrent ces différences à leurs stratégies?

Et finalement est ce que ces stratégies sont favorables au partage des connaissances? Quel type de connaissances sera le mieux transféré : explicite ou le tacite?

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

Le premier chapitre nous a permis de présenter les piliers de ce travail de recherche, c'est-à-dire : le management interculturel en premier, et le transfert des connaissances ensuite. Après cela, nous avons formulé, dans le deuxième chapitre, la problématique qui vise à comprendre la dynamique du transfert des connaissances dans un contexte interculturel et à analyser les pratiques managériales interculturelles qui le favorisent. Avec ce chapitre, nous tentons de préciser les liens entre ces deux champs d'études, de synthétiser les concepts et de clarifier les idées pour finalement mettre en place le cadre conceptuel qui nous permettra de construire notre analyse.

3.1 Dimensions de la recherche

3.1.1 Management interculturel

Tout d'abord, la première partie de la revue de littérature nous montre l'importance et l'influence de la culture sur le style de management et ses pratiques, ainsi que son impact sur les individus. L'entreprise qui est influencée d'un côté par la culture nationale, réunit en même temps plusieurs individus eux-mêmes de cultures différentes et porteurs de leurs propres valeurs, c'est-à-dire des personnes détenant des programmes mentaux différents; leurs perceptions, leurs interprétations et leurs comportements divergent donc selon la culture qui constitue une base pour tous ces éléments.

Il existe donc deux niveaux principaux de différence culturelle, au niveau des entreprises et au niveau des employés.

Sous l'influence de sa propre culture et ses dimensions (Dupuis, Hofstede et D'Iribarne), l'entreprise développe des stratégies et pratiques particulières, que Hofstede, D'Iribarne et Dupuis tendent de distinguer à partir de certaines dimensions :

- Approche de Hofstede : féminité/masculinité, Individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude.
- Approche ethnographique et historique : Logique du contrat, Logique de l'honneur, logique du consensus.
- Approche combinatoire de Dupuis : Dynamique culturelle de la liberté et de l'égalité, ou dynamique culturelle de l'honneur et de la hiérarchie.

Il est intéressant de connaître l'impact de ces dimensions sur les pratiques de l'entreprise.

D'un autre côté, la culture influence les individus et leurs façons d'interagir et d'agir; aussi, face aux cultures des employés de provenance différente, les entreprises développent des pratiques managériales différentes, et des réactions convergentes :

- Prendre la culture en considération et l'intégrer aux stratégies et pratiques de l'entreprise.
- Ne pas incorporer la culture dans les pratiques managériales, l'ignorer et faire en sorte qu'elle n'ait pas d'impact sur les membres de l'entreprise.

Nous synthétisant dans le tableau suivant les principaux axes de ces deux réactions en se basant sur la revue de littérature :

Tableau 3-1: Réaction des entreprises face à la différence culturelle

Ignorer la culture	Prendre en considération la culture
<ul style="list-style-type: none"> - Culture d'entreprise : normalisation et uniformisation des comportements, adhésion aux valeurs de l'entreprise. - Culture de métier : responsabilité professionnelle, langage technique, le travail comme seul intérêt partagé. - Non-Stratégie : défensive, équitable, pratiques homogènes, volonté propre des employés : tolérance, patience, compromis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Synergies culturelles, médiateurs, dimension émotionnelle importante, - Analyse des dimensions culturelles. - Dialogue - Convivialité : relations interpersonnelles, etc. - Apprentissage : <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des expériences vécues, travail en commun • Formations interculturelles • Apprentissage par le conflit

Le management interculturel ne concerne pas seulement les individus comme membres autonomes, individuels, ou encore les pratiques de gestion; il influence également l'interaction existante entre les membres de l'entreprise d'un côté; d'un autre côté, il influence la relation entre ces membres et l'organisation. Ainsi, le dialogue prend toute son importance comme outil de cette interaction. La communication interculturelle devient de la sorte un élément qui encourage, ou au contraire limite, la synergie entre les membres. Il nous paraît donc intéressant d'examiner le contexte d'échange, et de communication interculturelle (riche ou pauvre, émotionnel, technique ou esthétique) pour déterminer la nature de l'interaction.

3.1.2 Transfert des connaissances

À partir de la revue de la littérature, nous constatons que les membres de l'organisation détiennent des connaissances qu'il est important de partager pour apprendre des autres et pouvoir ainsi créer des nouvelles connaissances et innover.

Selon la revue de littérature (dont, Roulleaux Dugage, 2008; Nonaka et al , 1997, et autres), le transfert des connaissances au sein de l'organisation se fait:

- Entre les membres de l'organisation
- Entre les membres d'un côté et l'organisation (la direction) d'un autre côté.

Dans cette perspective, le transfert des connaissances ne se fait pas seulement de l'entreprise vers ses membres, c'est-à-dire à sens unique; au contraire, le transfert s'effectue en double sens comme l'a montré la théorie de création des connaissances de Nonaka. D'ailleurs, ce modèle a étalé trois types de transfert : transfert au niveau des membres, des employés vers l'entreprise et de l'entreprise vers ses employés.

Au niveau des individus, la littérature a souligné que le transfert des connaissances dépend de l'habilité des membres à transmettre leurs connaissances (Nonaka et Toyama, 2005) à collaborer, mais aussi il dépend de l'interaction, la relation que les individus entretiennent entre eux (Nonaka et Takeuchi, 1997; Rossion, 2008), la perception qu'ils portent sur les autres, de leurs valeurs et leurs cultures, de leurs habilités communicatives, etc.

Enfin, au niveau de l'entreprise, cette dernière tient un rôle important en établissant des stratégies qui aident (ou pas) le transfert des connaissances, ou en combinant plusieurs déterminants à mettre en œuvre afin de faciliter le transfert de connaissances. Cela donne lieu à plusieurs stratégies et à une mise en œuvre de certains déterminants :

- Les mécanismes structurels : le parrainage, les systèmes de rotation, les communautés virtuelles, ou les réunions.

- Les structures sociales se basant sur les espaces partagés, les NTIC, la confiance et la participation. Ces structures traitent les deux niveaux, les membres et les entreprises, et mettent un lien entre les deux.
- L'ajustement des mécanismes de motivation extrinsèque (typiquement économiques) et de la motivation intrinsèque.
- L'adaptation des dispositifs de la communication : storytelling, sens commun.
- la tactique du chaos créatif, mettre les communautés au centre de l'entreprise.

La culture d'entreprise est une autre stratégie citée dans la littérature, elle vise à mettre en place des procédures partagées et des valeurs communes, à développer l'esprit d'équipe, l'autonomie et la tolérance; cependant, elle comporte plusieurs risques dont la volonté superficielle et la non-adhérence des membres, ou encore la dépendance des connaissances des autres, les individus n'extérioriseront pas leurs connaissances et ne profiteront pas de leurs propres connaissances.

3.2 Cadre global

Après avoir cité les principales idées que contiennent *le management interculturel* et *le transfert des connaissances*, nous tenterons d'associer ces deux champs d'études.

Tout d'abord, il apparaît intéressant de se pencher sur les deux domaines suivants :

- *Le management interculturel* :
 - o Les dimensions culturelles: hiérarchie, collectivisme, individualisme, etc.; les logiques : Contrat, honneur, consensus; `Les dynamiques culturelles : dynamique de la liberté et égalité ou dynamique de l'honneur et de la hiérarchie.
 - o Stratégies managériales en contexte interculturel.

- *Le transfert des connaissances :*

- Déterminants, pratiques managériales pour transférer et inciter le partage des connaissances
- Contexte et environnement partagés par les membres, leurs habilités à partager les connaissances.

Donc, il s'agit d'analyser en profondeur les dimensions, logiques et dynamiques culturelles de l'entreprise pour connaître leur impact sur :¹³

- stratégie du management interculturel des entreprises,
- le contexte *ba* commun où les individus échangent,
- les individus
- l'interaction entre eux
- le transfert des connaissances

Il est essentiel aussi de considérer la (ou les) stratégie que l'entreprise applique, de déterminer si les stratégies mises en place *ignorent* les autres cultures, ou les *incorporent*, et de connaître aussi leur influence sur (figure 3-1):

- le contexte *ba* commun où les individus échangent,
- les individus
- l'interaction entre eux
- et en conséquence sur le transfert de connaissances

¹³ Voir figure 3-1 : cadre conceptuel

Donc, toutes les *dimensions, logiques et dynamiques culturelles* et les *stratégies* du management interculturel influencent :

- l'approche de l'entreprise avec ses membres interculturels,
- l'interaction entre eux,
- et en conséquence, le transfert des connaissances.

Au niveau des individus (figure 3-1), il paraît intéressant d'analyser l'interaction existant entre les membres dans le cadre de *la socialisation* (contexte *ba*). Effectivement, la revue de littérature a cité ce qui suit:

- Dans le management interculturel, les individus venant de cultures différentes se différencient par leurs programmes mentaux, leurs valeurs (culturelles), expériences, connaissances tacites et explicites, mais aussi par leur perception des autres, etc.
- Dans le domaine du transfert des connaissances : l'apport individuel et son interaction sont des déterminants primordiaux dans le transfert des connaissances.

De ce fait, il est important d'analyser l'impact de individus, de leurs programmes mentaux, de leurs valeurs, etc., sur leur *aptitude* (ou non) à *partager les connaissances*, et de considérer *leur influence sur* :

- o *le contexte et le climat partagé ba,*
- o *l'interaction,*
- o *et finalement sur le transfert des connaissances* (le modèle de Nonaka, et al, 1997)

Observer ces éléments permettra d'analyser non seulement l'aptitude des individus à partager leurs connaissances, mais aussi de vérifier quel type de connaissances est le mieux transféré (tacite ou explicite) et enfin, d'identifier les déterminants qui aident le mieux le partage des connaissances.

À partir des notions principales développées ci-haut, en se basant sur la revue de la littérature, nous présentons le cadre conceptuel comme suit :

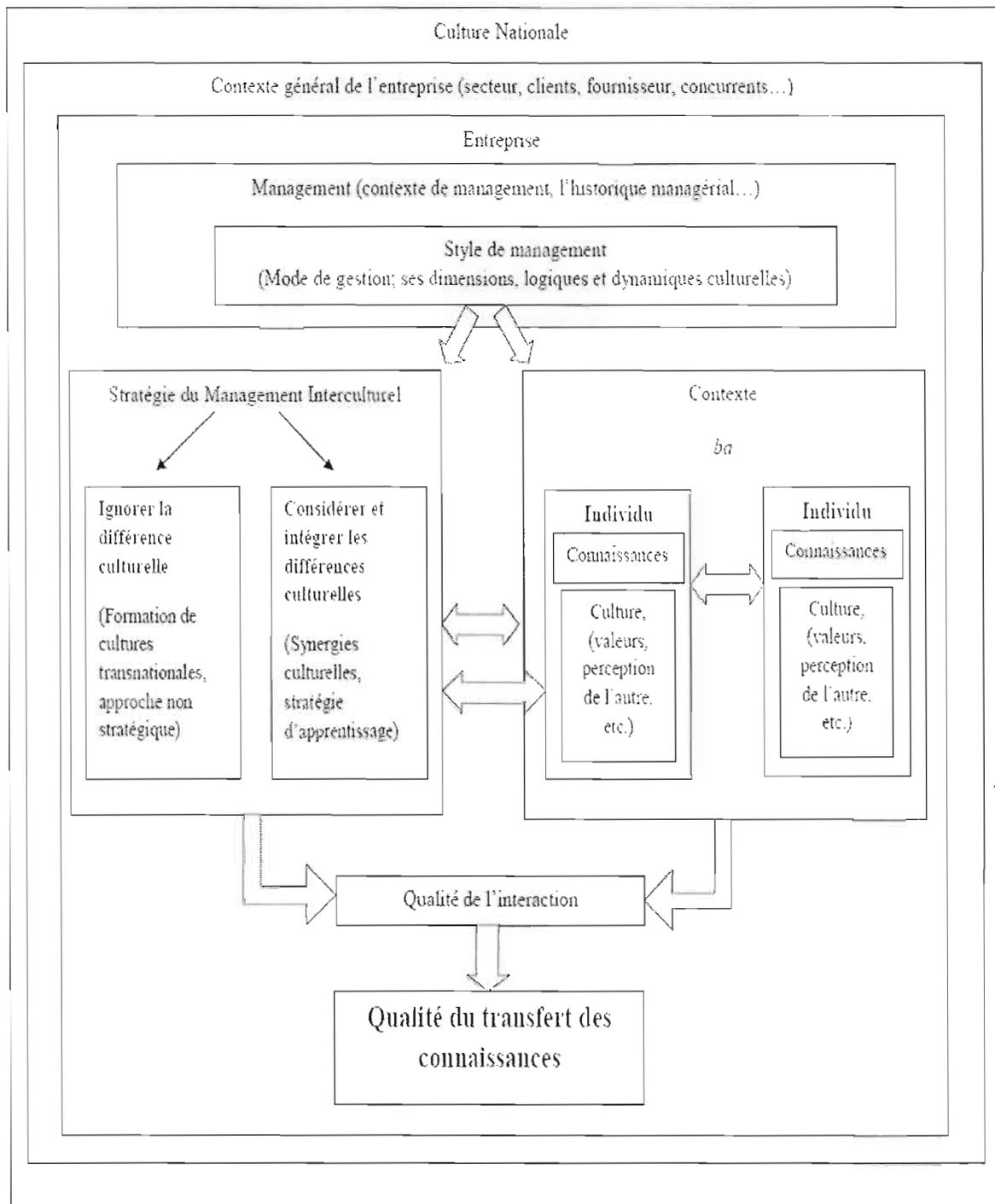


Figure 3-1: Le cadre conceptuel

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons le type de recherche choisi, en expliquant les raisons de ce choix, et en évaluant les étapes méthodologiques réalisées, dont le choix du type d'étude, du terrain, et la méthode de traitement des données et l'analyse qui se sont faits.

4.1 Choix du type de l'étude

Plusieurs auteurs font une distinction entre la recherche qualitative et la recherche quantitative; Thiétart (2003) liste par exemple les différences entre ces deux méthodes, selon l'orientation et l'objectif de la recherche, ou selon la nature de la donnée : utilisation des mots pour la recherche qualitative, ou de chiffres pour la méthode quantitative.

Nous retenons toutefois, pour le travail présent, que les recherches qualitatives permettent d'étudier un phénomène en profondeur en prenant en compte les détails (Quinn Patton, 2002, p14) ; ainsi, la recherche qualitative a pour but *l'exploration* d'un phénomène, la *construction* ou le *test* d'un thème théorique (Thiétart et coll, 2003, p97) et non la généralisation, elle donne aussi un sens, et prend en considération les expériences pour les analyser. Tandis que la recherche quantitative a pour but la vérification (Thiétart et coll, 2003, p98), elle évalue les expériences tout en voulant les restreindre dans une certaine norme (idem).

Pour établir un choix de méthodologie, nous soulignons premièrement, que le but de cette recherche est de comprendre et d'élaborer une vision plus claire du transfert des connaissances dans un contexte interculturel, il s'agit donc d'un phénomène social à *décrire* et à *explorer* avec une démarche spécifique.

Ensuite, cette recherche inclut plusieurs niveaux théoriques : le transfert de connaissances, le management interculturel (la place de la culture en entreprise, son influence sur les pratiques de gestion...Etc.) ; c'est donc une recherche exploratoire, puisqu'elle vise à mettre le lien entre deux champs théoriques différents : le management des connaissances et le management interculturel; Thiétart et coll (2003, p68) explique, en effet, qu'une exploration théorique vise à « *opérer un lien entre deux champs théoriques (...) ou deux disciplines* ». Ajoutant que notre recherche s'oriente vers une démarche constructiviste, car une cette étude ne cible pas la généralisation d'une théorie, mais le test ou l'objection de plusieurs théories, dans le but de modifier la généralisation, et cela est la définition même d'une recherche constructive (Thiétart et coll, 2003, p98).

En conséquence, notre recherche s'oriente vers une approche exploratoire et constructive, des caractéristiques reconnues pour la recherche qualitative comme cité ci-dessus, nous mènerons donc cette recherche avec une approche qualitative.

Tableau 4-1: Méthodologie de la présente recherche

Théorie abordant la nature d' «une Méthode qualitative exploratoire et constructiviste »	Nature de la recherche présente :
Une méthode qualitative permet d'étudier un <i>phénomène</i> en profondeur en prenant en compte les détails (Quinn Patton, 2002, p14)	Le <i>phénomène</i> à étudier est « le Transfert de connaissances dans un contexte interculturel »
But de la recherche qualitative : <i>l'exploration</i> d'un phénomène, <i>la construction</i> ou le <i>test</i> d'un thème théorique (Thiétart et coll, 2003, p97) elle prend en considération les expériences pour les analyser.	But de notre recherche : comprendre et élaborer une vision plus claire du Transfert des connaissances dans un contexte interculturel, il s'agit donc d'un phénomène social à <i>décrire</i> et à <i>explorer</i> avec une démarche spécifique.
Une recherche exploratoire vise à « <i>opérer un lien entre deux champs théoriques (...) ou deux disciplines</i> » Thiétart et coll (2003, p68).	Notre recherche vise à mettre le lien entre deux champs théoriques différents : le management des connaissances et le management interculturel
Une recherche constructiviste ne cible pas la généralisation d'une théorie, mais le test ou l'objection à celle-ci, dans le but de modifier la généralisation (Thiétart et coll, 2003, p98).	Cette recherche s'intéresse à plusieurs théories du management interculturel et de la gestion des connaissances. Elle tente de les tester et de les analyser sur le terrain –tout en les mettant en lien- afin de confirmer ou modifier les généralisations que les théories ont répandu.

4.2 Méthode de collecte de données

Dans la recherche qualitative, il existe différents modes de collectes de données, dont les entretiens individuels, les entretiens en groupe ou les observations participatives ou non participatives (Thiétart et coll, 2003, p235).

Pour notre étude, nous avons adopté le mode d'entrevue individuelle semi-dirigée. Il s'agit d'abord d'une entrevue directe, qui permet «... *d'entrer en contact direct et personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherches* » (Daunais, 1990, p231), et d'obtenir « *l'auto-évaluation* » de l'interviewé et ses perceptions, tout en utilisant un guide qui oriente l'entretien vers les thèmes principaux de la recherche (Thiétart et coll, 2003, p 235).

L'entrevue semi-directive accorde à l'interviewé une certaine liberté et ouverture dans les réponses, tout en restant dans le cadre des questions posées (Aktouf, 1987, p93) ; en même temps, elle aide à s'adapter à la personne questionnée, car l'entretien semi-dirigé peut être ajusté selon les attitudes et les connaissances des interviewés (Thiétart et coll, 2003, p237) ; ainsi, le chercheur peut reformuler, déplacer les questions selon la dynamique de l'entrevue.

Les étapes de collecte de données pour cette recherche se résument à :

- enregistrer les entrevues,
- prendre des notes pendant et après les entrevues,
- recueillir les documents ou les remarques que les interviewés peuvent nous procurer.

Une recherche documentaire s'ajoute pour compléter les entrevues; elle fournit des données secondaires, et confirme les informations prises durant les entretiens. Une observation complémentaire s'est faite également, elle résulte de notre visite aux entreprises; toutefois, dans le cadre de cette recherche, l'observation est considérée comme moyen secondaire de récolte de données.

Le guide d'entrevue englobe des questions réparties sur deux sections; une première, inclut des questions introductives pour présenter l'entreprise en général, et pour introduire l'interviewé et son parcours professionnel; la deuxième partie renferme les questions principales, qui traitent les divers sujets de la recherche, ressortant du cadre conceptuel.

Les questions sont globalement ouvertes, pour permettre à l'interviewé de répondre librement aux questions (Aktouf, 1987), elles peuvent être aussi formulées sous forme de « mise en situation ». En se basant sur le principe de flexibilité des entrevues semi-dirigées, ces questions ont été suivies, parfois, par des courtes explications ou des reformulations pour mieux cibler la compréhension des interviewés.

4.3 Étapes méthodologiques

4.3.1 Choix du terrain

L'échantillonnage en recherche consiste à choisir un « groupe représentatif » de l'ensemble concerné par la recherche (Aktouf, 1987, p73; Beaud, 1990, p178). Pour Huberman et Miles (1991, p63) « *l'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer, mais aussi des milieux, des événements, et des processus sociaux* » ; les événements et processus sociaux à étudier ont été déterminés dans le cadre théorique et le cadre conceptuel; il s'agit donc ici, de définir les personnes à interviewer, leurs milieux et leurs caractéristiques, déterminants qui ont mené à ce choix.

Tout d'abord, les milieux choisis incluent deux entreprises, c'est donc une étude *multisite* qui se fait dans cette recherche. D'abord, c'est une « *étude de cas* » car, notre recherche vise à comprendre la dynamique présente dans les entreprises, mais avec plusieurs niveaux d'analyse comme le suppose une « *étude de cas* » selon Eisenhardt, (1989). Ensuite, il s'agit d'une étude *multisite* puisque deux sites sont étudiés (Huberman et Miles, 1991); ce modèle d'étude permet d'« *approfondir la compréhension et l'explication* » (Huberman et Miles, 2003, p308), elle donne aussi une certaine richesse aux données. Ce modèle permet également de faire ressortir les similarités et les différences (idem), en prenant en compte certaines variables externes pour chaque milieu, comme la culture d'origine par exemple, ou des variables internes comme le style de gestion.

Il s'agit dans les paragraphes suivant, tout d'abord, de définir les milieux choisis, c'est-à-dire les entreprises, ainsi que les caractéristiques qui ont mené à ce choix; et ensuite, de définir l'échantillon choisi, qui est composé des personnes interviewées, car « *tout travail d'échantillonnage implique une définition précise de la population à étudier et donc de ses éléments constitutifs* » (Beaud, 1990, p180)

Choix des milieux

Avant tout, les deux entreprises Xerox Canada, et Schlüter System, ont des activités qui dépendent des innovations technologiques; l'une dans le domaine d'imprimerie et de gestion des documents, et l'autre dans le domaine de construction et dérivés. Les deux sont reconnues pour leurs innovations dans leurs domaines respectifs, elles sont également reconnues pour leurs investissements dans l'invention, dans le département de recherche et développement; cela montre l'importance, pour ces compagnies, de diffuser et de capitaliser les connaissances au sein de l'entreprise, dans le but d'exceller dans leur marché et garder ainsi la vedette.

Le caractère international des deux entreprises, est une autre raison pour ce choix; effectivement, les deux compagnies ont des origines étrangères, l'une allemande et l'autre américaine, elles détiennent également plusieurs divisions dans le monde entier, dont deux sont à Montréal, cela suppose une certaine influence de la culture sur la gestion, et des pratiques managériales différentes. La raison suivante concerne la multiculturalité de leurs employés, car les deux compagnies emploient des personnes venant de cultures différentes, un critère primordial pour cette étude, il est à souligner par exemple que chez Xerox, près de vingt pour cent des employés proviennent de cultures étrangères, et que la compagnie détient plusieurs prix pour sa gestion de la diversité; d'un autre côté, quatre-vingts pour cent des employés de Schlüter proviennent de culture autre que québécoise; cela montre, pour les deux entreprises, l'importance de l'enjeu de l'interculturalité.

Enfin, pour cette étude, nous avons choisi deux entreprises de secteurs et de taille différents. D'abord, le domaine d'activité des deux compagnies est différent, elles ne sont

donc pas en compétition directe ce qui a permis de collecter les données facilement et sans méfiance, et a encouragé les personnes de communiquer de façon ouverte et sincère. L'autre élément à noter, c'est la taille des compagnies, car, malgré cette variation, l'importance des connaissances et le degré de dépendance des connaissances sont très importants sans égard à leur taille, car les connaissances sont capitales pour leur survie dans leur domaine; néanmoins, la taille de l'entreprise peut aider à comparer la dynamique managériale et les pratiques de gestion en ressortant leurs différences.

Choix des individus à interviewer

Pour le choix des personnes interviewées, un choix raisonné s'est effectué, car il se base sur le jugement (Thiétart et coll, 2003, p196) et permet ainsi, d'effectuer un choix précis des éléments de l'échantillon selon leurs caractéristiques, tout en se référant au cadre conceptuel. L'effet de *boule de neige* a aidé notamment à regrouper l'échantillon, cette technique consistait à contacter une personne influente au sein des entreprises pour profiter de son réseau de contacts, cette méthode aide à mettre un lien entre le chercheur et les personnes qui se rapprochent des critères recherchés, et finalement pouvoir former l'échantillon désiré (Beaud, 1990).

Le choix s'est porté donc sur des personnes québécoises natives du Québec, et des personnes immigrantes résidentes au Québec depuis quelques années, dans le but d'approcher le contexte multiculturel en entreprise. Il s'agit aussi de personnes ayant des activités diverses en entreprises : des postes de responsabilité ou d'exécutif par exemple, pour avoir une vision critique plus poussée, en lien avec la nature de connaissance et de communication qu'ils peuvent avoir; finalement, la variété des personnes interviewées peut apporter, dans le cadre de cette recherche, des perceptions différentes, par rapport aux questions principales à étudier, cela permet de confronter de manière analytique les visions, et enrichit les résultats de cette étude.

4.3.2 Déroulement et traitement des entrevues

Onze entrevues ont été réalisées : six entrevues à Xerox Canada et cinq autres à Schlüter Systems; elles ont eu lieu en juin et juillet 2010. La durée des entrevues variait entre trente minutes et une heure et quinze minutes, mais la majorité des entrevues sont d'une durée de quarante-cinq minutes. Les entretiens étaient tous précédés par une présentation brève de l'étude, de son cadre et ses objectifs, mais aussi d'un accord sur le mode d'enregistrement et le code déontologique du chercheur. Après l'enregistrement des entrevues, une transcription écrite s'est faite de tous les interviews, sous forme textuelle avec le logiciel Word.

4.3.3 L'analyse

Tout d'abord, Aktouf cite que « *l'analyse de contenu est une technique d'étude détaillée des contenues des documents* » (1987, p117), elle vise donc à déceler « *les significations, associations, intentions... non directement perceptible à la lecture des documents* » (idem, p117). Pour atteindre cet objectif, il nous a paru plus efficace d'utiliser le logiciel Atlas. Ti, un instrument qui aide à l'analyse qualitative et à l'interprétation, et permet au chercheur d'explorer des textes complexes¹⁴. Ce logiciel s'est avéré très utile également pour produire des mémos (notes-mémoire/communications), des commentaires, et essentiellement, pour organiser, classer et regrouper de nombreuses données sous des concepts-clés, ce dernier point relève de la *codification* (Huberman et Miles, 2003) ou du *codage* (Thiétart et coll, 2003).

La *codification* (ou le *codage*) consiste effectivement à attribuer des « codes » à des segments de textes, selon les sujets étudiés pour la recherche; ces codes « *désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours*

¹⁴ http://www.atlasti.com/fileadmin/atlasti/downloads/BrochureUtilisation_ATLAS.ti_52.pdf

d'une étude » (Huberman et Miles, 2003, p112). Le but de la *codification* étant l'analyse elle-même, car le codage fait ressortir les concepts principaux pour l'étude, il aide à « *différencier ou combiner* » les données recueillies et à avoir une réflexion là-dessus (idem). La codification a été adoptée pour cette recherche; en se référant en partie à Huberman et Miles, (2003, p112) et à Thietart et coll (2003, p346); de la sorte, les étapes suivies pour la codification sont les suivantes :

- Établir une « *liste de départ* » (Huberman et Miles, 2003, p112), c'est-à-dire une liste de codes prédéfinis, à partir du cadre conceptuel.
- Procéder à la conceptualisation (Thiétart et coll, 2003, p346): nommer les phrases, ou les paragraphes à l'aide des codes, et réajuster la « *liste de départ* » au fur et à mesure de l'avancement de la codification.
- Regrouper les concepts qui se rapprochent- en catégorie pour diminuer le volume des codes (idem), en définissant les dimensions des catégories.
- Rapprocher certains concepts et les mettre en lien pour expliquer les faits ou phénomènes étudiés (idem).

Il est à souligner que les données recueillies dans les deux entreprises ont été regroupées, mais en distinguant l'entreprise Xerox Canada de Schlüter system, et en utilisant néanmoins la même liste de codes. Les citations recueillies dans la présentation des résultats proviennent donc des deux entreprises, en les désignant, et cela, pour des raisons d'identification et d'analyse; toutefois, les noms des personnes n'ont pas été indiqués pour des raisons de confidentialité.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons cité notre choix méthodologique qui est la méthode qualitative exploratoire et constructiviste. Aussi, nous avons listé les entreprises visitées :

Xerox Canada, et Schlüter System, et avons expliqué les raisons qui nous ont mené vers ce choix, dont l'importance des connaissances pour les deux compagnies, leur origine internationale et la présence interculturelle au sein de leurs départements. La méthode des entrevues semi-directives a été choisie pour mener cette étude; ensuite, une transcription et une analyse se sont faites à l'aide du logiciel Atlas. Ti. Cette analyse a permis de mettre le lien entre les concepts analysés et ceux qui ressortent du cadre conceptuel pour répondre aux questions de la recherche.

CHAPITRE V

DESCRIPTION DU TERRAIN

Dans ce chapitre, les entreprises visitées vont être présentées, ainsi que leur domaine d'activités, leurs produits et leur place dans l'univers d'innovation.

5.1 L'entreprise Xerox Canada

5.1.1 Aperçu général

Ce fut Chester Carlson qui créa la machine de xérographie en 1938, un copieur pour photographie, à l'origine de l'entreprise Xerox. Les premiers bureaux furent ouverts en 1956 sous le nom de Haloid Company; son nom changea cependant en 1958 pour devenir Xerox, ensuite Xerox Canada Inc en 1980. Il y eut des bureaux installés à Montréal, Toronto et Vancouver en 1960, lors du lancement de Xerox 914; Xerox Canada fut une partie du groupe américain de Xerox.

En 1970, la compagnie décida d'instaurer une politique d'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux et de fabriquer des matériaux de reproduction, elle décida surtout de développer le domaine de recherche; depuis, Xerox investit près d'un milliard de dollars chaque année en recherche et développement, et emploie près de cinq mil scientifiques et ingénieurs dans le monde.

L'entreprise emploie cent trente mil employés dans différents pays : cent soixante pays. Avec un chiffre d'affaires de vingt-deux milliards de dollars, l'entreprise Xerox est considérée comme un leader dans le domaine de gestion de documents et la gestion de processus.

5.1.2 Produit et services

Depuis les premiers copieurs, dont le 915, Xerox a développé un ensemble de produits; la compagnie est connue pour sa production d'imprimantes et de copieurs; cependant, elle s'est orientée, ces dernières années, vers l'offre de service, telle que la gestion de processus et de documents.

L'entreprise classifie ses produits comme suit¹⁵ :

- Produits de bureautiques : imprimantes multifonctionnelles, copieurs, logiciels et solutions.
- Solutions de production : les imprimantes et copieurs de production, presses numériques, etc.
- Offre de services pour la gestion de documents, afin de diminuer les coûts, augmenter l'efficacité et réduire les risques de sécurité, améliorer l'accès aux informations, service de dématérialisation et d'automatisation des processus, services d'impression entreprise, gestion de cycle de vie des produits... etc.

¹⁵ Source : site internet de l'entreprise : <http://www.xerox.ca>

5.1.3 Secteur d'activité

L'entreprise Xerox offre des produits et des services adaptés à divers secteurs d'activités. Ses clients peuvent être des entreprises utilisant des imprimantes de production ou des organisations qui sollicitent ses services pour le traitement des documents. De ce fait, ses services et produits sont présents dans des entreprises et organismes différents et des domaines diversifiés; mais d'une manière spécifique, les services se regroupent essentiellement autour des univers suivants :

- Énergie : entreprises pétrolières et gazières, entreprises en utilités
- Services financiers : assurance et banques
- Haute technologie et communications
- Industrie automobile.

5.1.4 Innovation

La compagnie Xerox est connue pour ses innovations technologiques dans le domaine de la nanotechnologie, les systèmes électromécaniques, les matériaux organiques électroniques, et autres. Le centre de recherche de Xerox, s'est fixé comme objectif la position de leader dans le domaine de la compagnie; il vise également le développement de nouveaux domaines d'activité.

Le centre de recherche, établi au Canada, est reconnu pour ses innovations, ainsi il a enregistré plusieurs brevets, par exemple, il a obtenu son centième brevet en 2009, ce qui montre l'importance des innovations et les inventions pour Xerox.

5.1.5 Prix et honneur

Xerox reçoit chaque année des reconnaissances, des médailles et des prix pour différentes raisons : prix d'innovation comme c'est le cas de « la Médaille nationale de la technologie », offerte par le président des États-Unis en 1980; ou plus récemment, le prix d'innovation pour son produit *ColorQube 9200 Series multifunction printer (MFP)*. Elle reçoit également des prix pour la gestion de diversité dans ses centres de recherches, pour avoir les dirigeants les plus puissants (en 2009)¹⁶, pour être le meilleur endroit où travailler (en 2009), et le meilleur employeur pour plusieurs années (voir annexe).

5.1.6 Engagement de la compagnie

L'entreprise Xerox tient plusieurs engagements communautaires, elle s'est engagée aussi à promouvoir la diversité et à célébrer par exemple la journée nationale du multiculturalisme pour « promouvoir l'appréciation et le partage de diverses valeurs culturelles, d'engendrer une conscience culturelle dans la collectivité, de promouvoir les relations harmonieuses et l'intégration entre les personnes de tous les patrimoines »¹⁷. Elle offre également des cours et des documents aidant les employés à travailler ensemble dans un milieu interculturel.

Un autre engagement que l'entreprise a pris concerne le principe de Lean Six Sigma, il a été adopté à l'origine de General Electric dans tous les départements de Xerox, afin de « parler une langue commune »¹⁸, il est donc nécessaire que chaque employé suive une

¹⁶ Source : le site de l'entreprise : <http://www.xerox.com/about-xerox/history-timeline/enus.html#Innovation%20Awards>

¹⁷ Voir ANNEXE C

¹⁸ idem



Figure 5-1 : Le Lean Six Sigma chez Xerox¹⁹

formation sur cette méthode pour augmenter l'efficacité des opérations, optimiser les processus et éliminer les erreurs et les variations.

5.2 L'entreprise Schlüter System

5.2.1 Aperçu général

Schlüter est une entreprise allemande qui fut créée en 1966 avec le nom de Schlüter Tile (Schlüter pour carrelage). Son fondateur eut sa première innovation, grâce à sa grande expérience dans le domaine d'installation céramique et à son esprit innovateur. Cet inventeur fut à l'origine de plusieurs autres innovations, en avance par rapport à leurs temps et très réussies dans le marché. En 1975, l'entreprise Schlüter-SCHIENE est née, une première d'une longue série de lignes de distribution. En effet, depuis cet air, l'entreprise a connu une forte expansion dans le monde entier et près de quarante lignes de productions²⁰ ont vu le jour.

¹⁹ Voir Annexe D

²⁰ Source : le site de l'entreprise : <http://www.schluter.com/>

L'entreprise a connu des perturbations dans les années soixante-dix, ce qui l'a obligé à changer les processus de production afin d'économiser l'énergie, et l'a amené à développer un nouveau produit pour contrer cette crise. Cela a valu à Schlüter une innovation reconnue dans le monde entier.

Parmi les nombreuses lignes de Schlüter, on retrouve l'unité que nous avons visitée pour cette recherche : Schlüter-Systems en Amérique du Nord à Montréal. Cette unité a ouvert ses portes en 1986, elle devint vite la deuxième plus grande unité après l'entreprise mère en Allemagne. Elle emploie actuellement près de 27 employés. Les services de vente, de production, de marketing et d'innovation sont assurés également par la division de Montréal.

5.2.2 Mission

La mission de Schlüter est de « rendre la vie des clients meilleure », elle œuvre entre autres avec des carreurs, des prescripteurs, des maîtres d'ouvrage, etc.

Le principe de Schlüter System est de trouver des solutions pratiques en s'inspirant de la réalité quotidienne, et en effectuant plusieurs tests par l'entreprise ou par des organismes externes, et ce, dans le but d'assurer la qualité des produits mis sur le marché. Pour arriver à cet objectif, Schlüter investit dans le matériel de qualité et elle subventionne les études de ses employés afin de perfectionner leurs formations et leurs qualifications professionnelles.

5.2.3 Secteur d'activité

L'entreprise est présente dans le secteur du carrelage et la construction. Elle s'adresse aux professionnelles et particuliers, que ce soit pour l'aménagement extérieur ou

l'agencement interne, pour le secteur industriel ou commercial : maisons, succursales de supermarché, etc.

5.2.4 Produits et services

Schlüter Système propose une série de produits fonctionnels d'installation et des produits de design également : produits d'installation, de finition, d'encadrement de revêtement de sol, de sol chauffant et autres : Étanchéité, Désolidarisation, Découplage, Drainage, Balcons et Terrasses, Chapes flottantes, Support de pose, panneau de construction, étanchéité composite, etc. Les produits de Schlüter sont présents donc dans plusieurs endroits : la salle de bain, la cuisine, le salon, les balcons et terrasses, les piscines, les bureaux, etc.

En conséquence, Schlüter s'occupe de la production, la commercialisation et la distribution, mais aussi de la formation; car le directeur de Schlüter offre des séminaires aux clients, aux employés et à d'autres installateurs.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans le chapitre présent, les informations recueillies sur le terrain vont être présentées sous forme de groupes thématiques. En premier lieu, nous donnerons une vision générale de la culture nationale dans laquelle les deux entreprises Xerox Canada et Schlüter System opèrent, ensuite nous exposerons les aspects managériaux des entreprises étudiées. Suite à cela, nous aborderons les différences culturelles et l'approche des deux entreprises pour les gérer. Le contexte et l'individu seront traités après cela, pour aborder finalement l'interaction et le transfert des connaissances.

6.1 Culture nationale

À partir des résultats, certains traits de la culture nationale apparaissent plus marquants que d'autres; les entretiens montrent que ces traits ont une grande influence sur les entreprises, leurs activités et leur style managérial, mais aussi sur les employés.

Tout d'abord, L'influence de la culture nationale paraît évidente dans les résultats, les employés différencient facilement entre des entreprises Allemandes, Américaines, ou Québécoises. Pour déceler ces différences, ils se réfèrent à certains critères comme la vision de l'entreprise pour le travail, les valeurs qu'elles encouragent, sa perception pour l'individu. Un employé de Schlüter expose les différences qu'il décèle entre les entreprises québécoises et allemandes.

« Ici c'est des Allemands qui contrôlent, ...comme même la compagnie c'est leur vision. Je dis pas que c'est mauvais, mais c'est pas la même qu'une compagnie québécoise, je pense oué. C'est moins chaud, »

« ... C'est un peu différent, on (entreprise québécoise) va être porté à tutoyer un peu plus vite, c'est un petit peu plus chaud... »

« ...C'est business, précision, euh professionnalisme absolument, ...ils sont pointilleux, même les petits détails, (...) c'est des petits détails puis la précision, et puis ils font très attention à tout, mais c'est business, c'est l'argent.

Un autre employé a noté la différence entre les compagnies nord-américaines et allemandes. Selon lui, les compagnies allemandes ont une vision plus humaine pour leurs employés, ce qui ne semble pas être le cas dans les compagnies américaines. Pour l'employé :

« C'est l'art peut-être d'avoir du contact avec les personnes..., il y'a un respect de la personne, que j'ai pas souvent trouvé dans les compagnies Nord-Américaines. Les compagnies nord-américaines, il y'a pas de respect pour les employés, mais c'est le jour et la nuit. C'est une mentalité, c'est une façon de voir les choses, qui est adaptée aux produits et marchés nord-américains, c'est certain. Le meilleur exemple que je peux prendre dans cette compagnie, je me souviens pas depuis quinze ans que je travaille avec eux que ce soit moi, que se soit eux que ce soit petit, quand on s'adresse à un collègue on a besoin de quelque chose, on dit « s'il vous plaît », ou bien « s'il te plaît » et puis après c'est toujours merci ou un E-mail « Merci », c'est la manière dont je m'adresse constamment avec mes gens à l'arrière, c'est pas « Philipe fais ça », c'est « Philipe s'il te plaît, peux-tu faire ça? » ou « Philipe, s'il te plaît, j'aimerais que tu fasses ça » ou « Stéphane, merci d'avoir fait ça ». (...) Il y'a un respect de la personne qui à mon avis n'est pas quelque chose qu'on trouve de manière générale ici en Amérique du Nord. »

Ensuite, les deux entreprises sont établies dans la province du Québec; donc, la langue française est considérée la première langue officielle pour les deux compagnies. Tous les nouveaux employés doivent avoir un certain niveau acceptable pour parler et comprendre la langue française; la langue anglaise la suit, mais avec plus de tolérance envers ceux qui ne la maîtrisent pas.

Cependant, il y'a quelques années, l'anglais fut la langue la plus utilisée pour les deux firmes, vu leurs origines différentes (les États-Unis, et l'Allemagne); mais elles se sont adaptées ces dernières années pour répondre aux besoins du marché, ou suite à des mesures gouvernementales au Québec. Effectivement, la province du Québec encourage l'usage et le maintien de la langue française comme « langue officielle du Québec », ce qui oblige les

marchés et les entreprises à se plier à cette règle, particulièrement envers les clients. Un employé de Xerox cite:

« ... on a des nouvelles règles (...), ça peut être des demandes au niveau gouvernemental, exemple : voilà dix ans, on pouvait vendre avec un kit anglophone au Québec, maintenant, il faut absolument mettre le petit kit français dessus. Donc moi je vais –disant - chercher une machine, ... si je prends une machine de Toronto, il faut que je demande à Toronto : mettez-moi un petit kit en français. ... c'est des choses comme ça que tu fais deux, trois livraisons, le client : « Oui, mais là la machine est en Anglais! ». Petit kit en français, ... puis on change le software dedans pour qu'il devienne en français, ... »

Plusieurs employés -de provenances étrangères - observent une certaine *réserve* dans la société québécoise envers les étrangers et leurs cultures. Ces derniers considèrent que les Québécois sont accueillants, mais ils sont moins ouverts qu'ailleurs (Les États-Unis, Toronto); ils essaient d'expliquer cette réserve en l'attribuent à l'histoire de colonisation du Québec et la peur des Québécois envers les étrangers, ou à la méconnaissance des autres cultures ou finalement à la fausse médiatisation :

« oh, on le voit partout en fait, à l'extérieur c'est plus flagrant, à l'entreprise moins, mais on le voit (...). Mais le Québec en général ..., c'est un peuple très accueillant, ils sont gentils, ... mais ils ont comme cette réserve, puis c'est historique... »

« C'est la culture générale qui manque puis les médias n'aide pas, malheureusement les médias n'aident pas dans tout ça, on croit même que des fois c'est voulu, on veut mélanger tout le monde. Puis là, ... tout est mélangé là-dessus aussi,... « L'Afrique, le Maroc, ça ne peut pas être noir, ça peut être que noir! »... »

« ... l'immigration au Québec c'est comme même aussi une chose assez nouvelle,... à Toronto, en Ontario, là c'est le multiculturalisme, c'est une loi, c'est publicisé... »

Une autre observation concerne la culture nationale du Québec; effectivement, certains employés notent une importance accrue de la place de la famille dans les sociétés.

« Mais...je remarque de plus en plus, ils voient plus, c'est comme une tendance. À la première années que je suis arrivée, je voyais comme il avait pas trop comme la connexion avec la famille, mais là de plus en plus on remarque que la famille commence...un enjeu... à prendre...une part importante de la vie, puis on le voit par les conversations »

6.2 Les aspects managériaux

Dans cette partie, nous présenterons les aspects managériaux qui caractérisent les deux entreprises Xerox Canada et Schlüter System.

6.2.1 Style de gestion

Autonomie et flexibilité

Pour l'entreprise Xerox, c'est la haute direction établie à Toronto qui fixe les objectifs, notamment financiers, pour les différents départements. Elle donne à chaque département un budget spécifique pour réaliser ses objectifs. Les gestionnaires rencontrent ensuite leurs équipes pour fixer les tâches et les répartir. Donc, les gestionnaires se chargent du budget. Les responsables interviewés ont un sentiment d'autonomie dans leur style de gestion; de ce fait, chaque gestionnaire est libre de diriger son département selon son propre style sans subir de contrôle majeur, car ce qui est plus important à la fin, c'est la réalisation des objectifs financiers.

Les employés se considèrent également autonomes et semblent bénéficier de flexibilité de la part de leurs gérants, chaque employé a ses fonctions, mais bénéficie toujours d'une marge de manœuvre, ils peuvent donc organiser leurs heures de travail selon leurs besoins et les tâches à effectuer, comme le mentionne l'employé de l'entreprise Xerox :

« ... par exemple la gestion de temps, c'est quelque chose qui est vraiment individuel, c'est vraiment pas fixe, tu peux prendre des heures en plus, des heures en moins, ça, c'est une gestion personnelle de temps; pour la gestion de nos comptes par exemple, si j'ai un compte, j'ai un problème avec, je peux l'enlever, je veux plus le travailler, elle (la gérante) me l'enlève donc, oui c'est vraiment...flexible »

Du côté de Schlüter, les gérants et employés bénéficient également de flexibilité, mais l'autonomie et la liberté dans le travail sont beaucoup plus marquantes; ils sont

encouragés à prendre des initiatives, et bénéficient d'une grande responsabilité. Leurs besoins sont entendus et pris en considération. Cela montre aux employés que la direction leur fait confiance. Un employé cite :

« ... on est pas trop le genre de maisons avec « signe trois copies, ça passe au premier étage, validé par le second pour finalement valider, revenir en bas trois mois après ». C'est pas ça, c'est « j'ai besoin de ça » « ça coûte tant », on en parle, OK! ... mais là après, ça été décidé, j'ai besoin de vingt mil dollars, pour acheter du Racking pour l'entrepôt, ça été discuté, OK, je prends mon téléphone ou je vais voir la personne, « donne-moi le numéro PO » fini, ... je viens dépenser vingt-cinq mils dollars, ... »

Malgré que les employés rendent des comptes à leurs supérieurs, ils jugent qu'ils ont de la difficulté à se repérer, et à définir leurs postes ainsi que les fonctions qui s'y attachent. Ils trouvent que les tâches ne sont pas suffisamment précisées, et que les structures et les procédures manquent de formalisation. Il ressort des entrevues, que les employés identifient leurs responsabilités avec le temps et avec l'expérience, ils mettent en place aussi un accord informel sur les tâches partagées; d'autres essayent de s'organiser et de formaliser certaines procédures pour faciliter leur travail. Un employé qui a pris l'initiative de définir les tâches s'explique :

« ...Il y'a aussi un manque de structure là, parce que des fois je trouve que le directeur... il est dans quelque chose qu'il devrait pas être impliqué. Même moi là quand j'étais en marketing, j'étais là-dedans moi aussi mais maintenant je dis non, parce que j'étais tellement débordé là, ... Mes tâches n'étaient pas bien définies. Maintenant que je sais qu'est ce que je fais là, j'ai appris à me corriger; puis c'est moi qui est en train de dire à mon patron... « Tu penses-tu que tu devrais faire ça? »... « Tu donnes ça à telle personne, pourquoi tu vas t'impliquer là-dedans là? , tu vas envoyer le mauvais message puis tu dis à tout le monde : beh là maintenant c'est moi qui s'en occupe! ».

« (...) j'essaye en même temps d'implémenter des procédures que je voulais implémenter, fait que là j'explique... là, telle personne va être responsable de faire ça, la personne elle l'a tout le temps fait, mais là c'est officiel. »

6.2.2 Prise de décision

Chez Xerox, l'autonomie permet à chaque responsable de département d'avoir son propre style de gestion; toutefois, tous ces styles regroupent un déterminant : la consultation

des employés lors de prise de décisions opérationnelles. Il s'agit de prendre les opinions des employés ou d'effectuer un vote dans une réunion comme l'explique le directeur général :

« ... ça se fait beaucoup en groupe, des décisions qui doivent être prises en équipe, l'équipe qui est concernée, ... donc, dépendamment du sujet, le directeur immédiat, il va avoir une rencontre et puis pour ce qui est des décisions, dépendamment là si il y'a une sélection à faire entre plusieurs alternatives, il va y'avoir des critères qui vont être déterminés pour : quels sont les critères de sélections des décisions?, et puis dépendamment si à un moment donné plus laborieux..., on essaie toujours d'avoir un consensus, mais dans certains cas c'est pas nécessairement facile, fait qu'on va procéder par vote... »

On observe ce déterminant également chez Schlüter, où tous les employés sont toujours consultés même s'ils occupent un poste basique, il y règne donc un esprit d'égalité entre les individus :

« ... et puis je me rappelle quand j'ai travaillé à cette foire commerciale puis il y'avait une jeune artiste graphique, ... je connaissais les produits (...)c'est des produits d'installation pour céramique, c'est technique, c'est pas excitant, ... j'ai dit : « qu'est-ce que t'aimes toi pour travailler avec Schlüter, ça doit être plate un peu de travailler avec ces produits-là, ils sont comme mêmes techniques! » et la réponse qu'elle a donné, je pense, elle reflète bien l'attitude de la compagnie, qu'elle a toujours un input dans tous les travaux, c'est pas le management qui dit : « tu vas faire ça comme ça, comme ça », les idées de tout le monde sont entendues... »

Nous observons, néanmoins, que le consensus dépend relativement du type de décisions prises et leur degré d'importance pour la direction. Aussi, plusieurs employés donnent l'impression que les grandes décisions ou les décisions finales (changements structurels ou départementaux, choix de produit) reviennent souvent aux gérants, ou parfois, aux anciens responsables dans la compagnie. Un employé de l'entreprise Xerox par exemple a noté la difficulté de convaincre la haute direction d'effectuer un changement dans sa gestion, il confirme que « c'est peut-être pas aussi simple qu'on voudrait ».

Donc, dans les deux entreprises, nous observons une distinction entre les décisions prises par les employés et celle prise par les directeurs. Par exemple, les décisions prises par les employés sont relatives à leur train de travail et les tâches journalières (horaires, clients approchés, etc.). Tandis que les décisions prises par les directeurs concernent les grands projets à mettre en place, les produits à fabriquer, et les budgets. L'aspect financier est aussi un déterminant dans la prise de décision. Chez Schlüter par exemple, certains employés se

fixent un seuil financier minimal où ils ont la liberté de prendre ses décisions, si ce seuil est dépassé ils consultent leur directeur :

« ... ça dépend les décisions de quoi, si ça a rapport avec mon travail journalier, je prends la décision, si ça implique quelque chose de plus grand comme nouveau système, nouvelle idée, c'est pas moi qui prends la décision, je vais l'amener à quelqu'un d'autre, mais si ça a rapport avec juste un client, puis qu'il a besoin de quelque chose gratuit, un échantillon, quoi que ce soit, est-ce que je peux l'envoyer sans frais, oui je vais prendre la décision. Mais ça dépend aussi de la valeur financière, ça dépend de tout ça là, si ça va être une décision de donner quelqu'un cinq cents dollars de marchandise, je suis pas capable de la prendre ; ou changer notre façon de travailler à l'intérieur de notre groupe, oui, je vais prendre la décision, mais si ça va affecter d'autres départements, je peux pas prendre la décision, je dois aller à mon directeur. ».

6.2.3 Hiérarchie

Nous observons que la hiérarchie est courte dans les deux entreprises. L'accès aux directeurs hiérarchiques est relativement simple, les portes de leurs bureaux sont ouvertes, certains responsables sont installés dans des bureaux ouverts, avec leurs employés; ces derniers semblent motivés par cette forme de hiérarchie, ils apprécient également qu'ils puissent parler directement avec le président sans passer par leurs supérieurs.

Un autre élément à souligner: souvent, les personnes -occupant des grands postes- ont gravé les échelons en commençant par les fonctions basiques; chez Xerox particulièrement, tous les employés ont la possibilité de postuler en interne à un poste de direction, sans attendre que le poste soit ouvert, ainsi certains collaborent avec leurs directeurs pour leur ouvrir le chemin vers des hauts postes.

L'accès aux postes de responsabilité chez les deux entreprises semble assez rapide; donc, pour certains, le temps écoulé est relativement court entre le recrutement et la nomination de la personne au poste de responsable; aussi, les deux entreprises recrutent la relève et la préparent aux postes de direction, mais pour deux raisons différentes : Xerox à cause du départ des baby-boomers, et Schlüter pour son expansion accélérée et les postes

nouvellement créés. La citation suivante confirme cette interprétation pour l'entreprise Schlüter par exemple :

« Ça fait un an, presque deux ans ça va faire deux ans le mois d'octobre cette année, que je suis aux services à la clientèle, alors j'ai débuté comme junior dans la compagnie, et maintenant je suis comme en charge un peu de services à la clientèle nous sommes quatre personnes, alors c'est moi la personne clé pour que, j'ai entraîné les gens avec qui je travaille en faite. »

6.2.4 Intégration

Une grande partie des interviewés semblent s'être attachés à leur entreprise dès leur recrutement, et ce, même si au début, ils ne tenaient pas nécessairement à travailler dans leurs domaines actuels. Effectivement, nous observant qu'une partie des employés provient de différents domaines d'activité non liés à l'activité de l'entreprise (pharmacie, mécanique...etc), cela ne semble pas être une contrainte pour les recruter, mais plutôt une richesse, car ils ont des compétences variées et profitables pour l'entreprise.

D'une façon générale, Xerox cherche à recruter dans les universités et à travers les agences de recrutements, alors que Schlüter recrute dans son cercle grâce au réseautage, ou tout simplement en publiant des annonces dans les journaux. Mais dans les deux entreprises, le *réseautage* paraît un outil favorisé et sert comme référence authentique pour embaucher des employés.

D'un autre côté, les deux entreprises semblent chercher un certain profil à recruter, qui ne dépend pas seulement des compétences, mais de la personnalité du recrû, ce dernier doit avoir des traits particuliers pour qu'il puisse travailler en groupe et dans un environnement qui lui ressemble, un employé nous indique les traits recherchés par Schlüter :

« Eux autres quand ils engagent, analysent beaucoup la personne,...je ne sais pas, c'est quoi, leurs critères d'engagement, mais ils recherchent une certaine personnalité, et je pense que là-dedans, c'est ça : la flexibilité, la patience, quelqu'un de dynamique, quelqu'un d'ouvert d'esprit. »

D'un autre côté, nous remarquons chez Xerox que l'intégration axe ces dernières années sur la diversité, l'entreprise considère que les immigrants sont la relève de l'entreprise, c'est eux qui vont assurer sa survie, donc Xerox essaie de recruter de plus en plus d'immigrants, mais avec un certain niveau d'étude, d'expertise et de connaissances en langues.

Cela dit, pour l'intégration des personnes provenant de cultures différentes, les deux entreprises n'ont pas une stratégie spécifique ou un traitement spécial pour eux. Il existe par contre un programme « mieux-être » pour tous les employés à Xerox, elle les aide à trouver du support, et de l'aide dans différents domaines.

Certains employés immigrants semblent satisfaits et favorables à cette forme d'intégration, car pour eux, elle montre qu'ils ne sont pas si différents malgré leur provenance.

« Je vais vous avouer un truc là, à Xerox, je suis bien accueilli, ...autant qu'étranger...on voit pas qu'on vous traite pas comme un étranger, (...) Non je ne vois pas de différence,... s'il y'a eu une différence, on l'aurait eu, entendu... s'il y'a eu une discrimination... »

Néanmoins, d'autres employés de provenance étrangère ont jugé difficile l'intégration. Un employé commente:

« Moi je l'ai trouvé un peu plus difficile, (...) oui, parce que, les gens québécois sont beaucoup plus dominants ici, il y'en a de la diversité, mais c'est pas encore... je trouve que maintenant elle augmente, y'a beaucoup plus qui rentre, ... ceux qui sont anciens dans la compagnie sont toujours des Québécois. Mais ça devient plus facile, avec le temps. »

Certains employés ont remarqué, lors de leur intégration, une approche assez réservée de la part des anciennes personnes en entreprise, mais ils assurent que le sentiment de réserve s'estompe avec le temps.

6.2 5 Culture d'entreprise

Ouverture, liberté et considération de la personne:

La culture d'entreprise de Schlüter se base principalement sur la personnalité de son dirigeant, il est à l'écoute de ses employés, et il sait reconnaître leurs forces et leurs faiblesses, il les place dans des postes selon leurs capacités, mais aussi selon l'ambition des personnes. Son ouverture aux autres se reflète dans la manière de traiter les personnes en entreprise; ainsi, les opinions et les idées sont prises en considération ; cette part de personnalité du gérant apparaît également dans l'échange qui se base aussi sur l'ouverture et les compromis pour pouvoir travailler ensemble.

« Ici la culture c'est ouvert, tu peux aller parler au président puis dire : « ça, ça me dérange, peut-être qu'on devrait faire ça » puis là on regarde ça puis on améliore. C'est très ouvert, puis si tu dis que t'aimerais ça faire ce job, ...ils sont ouverts à te pousser vers cette position-là, eux autres veulent être sûr que t'es heureux, que la compagnie marche bien, mais aussi que t'es heureux, c'est important pour eux autres. »

Comme le confirme l'employé chez Schlüter, l'individu est très valorisé dans l'entreprise, il est de l'intérêt de l'entreprise qu'il soit satisfait. Le gérant essaie de trouver la meilleure position pour les employés à l'intérieur de la compagnie; de ce fait, le licenciement dans la compagnie est très rare. D'ailleurs, plusieurs employés témoignent du respect et de la considération de la personne en entreprise, et assurent que le président donne toujours des opportunités aux employés pour montrer leurs habilités. Il existe donc un esprit de confiance, de liberté et d'entraide auxquels les employés s'attachent particulièrement.

Même observation chez Xerox, où il existe une ouverture claire dans les échanges, il y règne également des valeurs de tolérance et de compréhension.

Vision à long terme/ à court terme

Les deux entreprises sont orientées vers le long terme, mais ils considèrent que leur futur dépend de la satisfaction de la clientèle. Ce déterminant paraît ainsi capital dans la culture des deux compagnies ce qui les amène à préparer une relève compétente et à se concentrer sur le développement de nouvelles activités ou nouveaux produits pour le futur.

Xerox par exemple investit chaque année près d'un milliard²¹ de dollars dans la recherche et le développement. Schlüter grandit aussi d'une façon très rapide depuis son établissement, il y'a quinze ans. C'est ce qu'affirme un de ses employés :

« ...je dirai que Mr Schlüter c'est un visionnaire, alors il voit à l'avance, il ne voit pas juste aujourd'hui; il y a des plans pour grandir comme vous pouvez voir on est comme trente ici dans notre building il y a de la place pour grandir, c'est accès super services à la clientèle c'est grâce à nos clients qu'on est ici aujourd'hui, c'est grâce à nos clients qu'on grandi... »

Prise de risque/ changement continu

Nous observons que la vision de l'entreprise Xerox à long terme (c'est-à-dire la satisfaction de la clientèle) est la première priorité; par contre, Schlüter met au même niveau la satisfaction de la clientèle et la satisfaction du personnel.

La vision de Xerox vise un développement tourné vers le futur, mais aussi le court terme, elle favorise ainsi les bénéfices rapides et est tournée vers un développement agressif et accéléré ; pour y'arriver, elle encourage la prise de risque chez les employés, et cherche de même à recruter des personnes passionnées et stimulées, à son image.

« Je sais pas si c'est correct de le dire, je le dis comme même, « j'ai toujours dis Xerox, on est , les gens qui sont allés chez Xerox sont un peu fous », c'est comme ça, mais c'est une entreprise qui a des objectifs d'affaires agressifs..Mais c'est en même temps stimulant,(...)on a toujours réussi...à essayer d'avoir des gens qui étaient dans mon domaine, dans mon unité à moi, qui était passionné puis qui avaient à cœur dans le fond de satisfaire le client, et ça a toujours resté ça, ... »

La prise de risque s'accompagne d'une culture de changement continu des rôles dans la compagnie. Durant plusieurs années, les employés s'occupent de différentes tâches tout en gardant les mêmes postes, leur rôle s'élargit donc selon les nécessités du marché.

« ...le rôle c'est un peu modifié, c'est un peu ça la beauté des rôles chez Xerox, c'est qu'on rentre dans un rôle puis un an plus tard il est un peu modifié,c'est toujours en changement avec les besoins de la business, ... »

²¹ Propos d'un responsable chez Xerox

Ancienneté et orientation-famille :

Schlüter et Xerox sont des compagnies qui valorisent l'ancienneté et la longue expérience des employés, ces derniers sont considérés comme une « mémoire vivante » ; aussi, les deux compagnies semblent donner une grande importance à la vie de famille. Chez Xerox particulièrement, le directeur actuel semble donner une place considérable à la vie de famille, il essaie de promouvoir une culture axée sur la famille, qui accentue les avantages sociaux parmi les employés, comme les congés de maternité, de paternité et autres :

« Les baby-boomers... y'en a qui ont commencé chez Xerox, puis qui ont vraiment fait toutes leurs carrières chez Xerox, donc beaucoup de personnes qui...collent là, les gens restent longtemps, au niveau de l'administration, je dirais que c'est le genre de culture où...il y'a beaucoup d'histoire euh...le passé c'est comme même quelque chose qui fait parti de notre présent, parce que on a justement des gens qui ça fait longtemps qui sont avec nous, donc on a une mémoire vivante si vous voulez la, qui nous suit. C'est une culture qui est très axée la famille, les avantages sociaux sont relativement bien là, pas à se peindre. On a beaucoup de support là au niveau des employés »

6.2.6 Motivation externe²²

À partir des entrevues passées sur le terrain, nous observons que les deux entreprises ont une démarche différente pour motiver les employés. Pour Schlüter par exemple, les motivations les plus marquantes sont le salaire, le bonus et les vacances (quatre semaines dès le recrutement); mais la particularité de ces motivations, c'est l'égalité dans l'attribution des bonus. De ce fait, chez Schlüter, les bonus se basent sur les ventes, mais le directeur les attribue à tous les employés de l'entreprise sans exception, le raisonnement de l'entreprise est commenté par l'employé comme suit :

²² Il s'agit des motivations externes, des démarches ou des techniques que les entreprises adoptent pour amener les individus à donner une meilleure contribution. Les motivations internes seront abordées ultérieurement dans la section les individus en entreprise.

« ... c'est sûr que le personnel de vente a souvent des bonus basés sur les ventes qu'ils font dans leurs territoires, ça, c'est normal, c'est une structure que tout le monde a. Mais ici au Canada, la compagnie dit aussi : le travail qui se fait aussi au bureau, l'administration de tout ça, ça aussi ça affecte nos ventes; sans les gens qui entrent des commandes dans les systèmes, sans les gens qui font du marketing, sans la comptabilité, on aurait pas le business, alors nous aussi on participe, à chaque année on a un bonus qui est basé sur l'augmentation de vente; alors, c'est comme même intéressant si quelqu'un dans l'entrepôt ou en comptabilité aussi reçoit quelque chose, basé sur les ventes, donc, tout le monde à la motivation de voir que les ventes augmentent parce qu'on participe tous là-dedans »

Selon les responsables interviewés, L'entreprise Schlüter essaie de cultiver une motivation basée sur le long terme, en refusant de faire une distinction du département des ventes, tandis que la différenciation se base sur le court terme. Elle a décidé donc, de proposer des motivations avec une vision à long terme, comme des postes de direction ou des responsabilités dans le futur, vu l'expansion rapide de l'entreprise; les entrevues montrent que cela constitue effectivement une motivation pour plusieurs employés.

Par contre, Xerox a une approche totalement différente, et l'élément le plus marquant semble être la différenciation entre les départements. La structure de cette différenciation se base totalement sur les résultats financiers; la survie de l'entreprise dépend des résultats de ventes; donc, le département des ventes bénéficie de plusieurs modes de récompenses salariales et autres. Selon certains responsables, cette distinction est due au niveau de stress de l'activité de vente. Un responsable explique le raisonnement de l'entreprise :

« ils (les vendeurs) ont pas les mêmes intérêts, ils ont pas le même stress, puis ils ont pas le même travail non plus, alors les représentants des ventes, s'ils vendent pas, c'est nous qui tombe, on a besoin des vendeurs, on a besoin des techniciens, mais... les techniciens sont payés à cent pour cent, eux ils sont assurés de leur travail, (...) alors ils ont pas à se casser la tête, à savoir est-ce que je vais avoir ma paie à la fin du mois; le représentant de vente qui lui s'il vend pas, il va avoir un plus petit salaire, parce qu'il a un salaire de base, mais c'est lui qui doit aller chercher ses commissions pour avoir son salaire fixe, alors s'il vend pas dans un mois, ça sera seulement son salaire de base, là il va dire, lui tout est basé sur ses performances personnelles. (...) Tous les résultats financiers sont basés sur les revenus et les profits, alors les revenus, ça vient des ventes, ça vient des services aussi (...) Alors, le voyage est proportionnel au plan de compensation de l'individu et de son niveau de stress... »

Donc, la démarche de Xerox veut que le département de vente ait un système de rémunération basé sur les commissions, les bonus et les voyages à l'extérieur du pays, pour les meilleures contributions; le service technique le suit avec des voyages locaux à gagner ou

des cartes-cadeaux, mais ils ont des salaires fixes. Certains départements administratifs peuvent être touchés par les bonus ou par une distribution des cartes-cadeaux.

Du côté des employés, cette différenciation n'est pas bien perçue par certains, ils sentent une injustice de traitement à cet égard; effectivement, ils considèrent que, eux aussi, ils ont leur part de travail et de stress et qu'ils font partie –tous - de la chaîne de travail, donc sans eux il n'y aura pas de suite de travail. Un employé exprime sa frustration en citant :

« ...quand on regarde puis on se dit, le rep' (représentant de vente) a un bonus de mil dollars parce que je me suis forcé..., puis j'ai droit à un certificat de cadeau de dix dollars!! ...».

Malgré cela, les employés trouvent que les avantages sociaux chez Xerox sont très avantageux, ils se considèrent « gâtés » de ce côté-là; ainsi ils bénéficient des vacances, des congés de maternité, de paternité et d'une année sabbatique payée après quatre ans de travail.

Chez Xerox, des rencontres informelles ou formelles avec les supérieurs hiérarchiques sont des rendez-vous d'évaluation, ce sont aussi des occasions pour exprimer ou obtenir des signes de reconnaissance, cela semble être un élément très motivant pour les employés. Néanmoins, chez Schlüter, cet élément manque entre les responsables et les employés; certaines employées ont avoué que c'est eux qui poussent parfois le responsable à leur exprimer de la gratitude pour un projet par exemple, ils jugent qu'ils ont besoin de reconnaissance verbale.

Dans les entrevues, une autre forme de reconnaissance est détectée, elle a prouvé sa valeur parmi les employés et cela dans les deux entreprises : le mentorat. En effet, les deux entreprises nomment des mentors pour les nouveaux recrûs, ou ça pourrait être de façon bénévole. Les mentors ne sont pas payés pour cette fonction, mais ils considèrent cette position comme une reconnaissance de leurs acquis, une preuve que l'entreprise leur fait confiance.

6.3 L'interculturel en entreprise

6.3.1 Présence multiculturelle

Nous observons dans les deux entreprises plusieurs personnes venant de cultures et pays différents. Chez Schlüter par exemple, la présence multiculturelle est majoritaire, même les employés québécois se sentent minoritaires dans l'entreprise, on peut trouver des employés de provenance française, allemande, Suisse, Autrichienne, haïtienne, et du côté anglais du Canada, etc.

Dans l'entreprise Xerox, la présence multiculturelle est plutôt minoritaire, près de vingt pour cent selon les propos d'un responsable, ils sont plutôt éparpillés à travers le Québec. La présence multiculturelle n'est pas très prononcée pour créer des groupes ethniques, comme c'est le cas pour les regroupements de femmes, existants en entreprise. Les employés proviennent donc de la France, le Maroc, le Liban, le Portugal, etc.

6.3.2 Approche des entreprises vis-à-vis du multiculturalisme

Dans les deux entreprises, nous remarquons un désir pour égaliser entre les employés; ainsi, les personnes multiculturelles n'ont pas un processus d'intégration adapté, et les cultures des deux entreprises tendent à ignorer une différence quelconque entre eux, un employé de Xerox explique l'approche de sa compagnie envers la différence culturelle :

« Le fondateur de Xerox en 1963 aux États-Unis, ... il été le fondateur et premier fondateur du conseil. Lui il avait dit : « nous avons besoin de personnes les mieux qualifiées que nous puissions trouver, la formation, le travail naturel et la volonté d'accepter des affectations nouvelles et complexes font parti de nos critères de sélections. La couleur de votre peau, votre religion ou votre race, votre nationalité n'en fait pas parti » alors, déjà ça a commencé à cette période là, en 1963, et ça a continué à progresser depuis ce temps-là, ... ça a toujours été de nos valeurs depuis la fondation de la compagnie »

Les deux entreprises essaient donc de promouvoir une culture basée sur la qualité de travail, une logique qui tend à ignorer la différence culturelle des employés. Dans le cas de

Xerox particulièrement, ce qui est plus important pour l'entreprise, c'est les capacités et compétences au travail, peu-importe la provenance des employés; cette culture semble bien ancrée chez ses employés, car plusieurs d'entre eux ont eu la même réflexion ci-dessous, un employé par exemple s'exprime sur la différence culturelle :

« Dans le travail, je trouve pas que ça crée des différences; non, parce que, tu es là pour faire ta job, pas pour faire des amis, ou ouvrir une société à part, je ne sais pas... c'est juste le travail donc...»

Chez Xerox donc, cette logique est très présente, un responsable affirme que tous les nouveaux employés ont une formation liée à leur domaine, mais ils sont également informés sur l'éthique, la culture d'entreprise et ses valeurs; des valeurs qui se veulent uniques et universels, sans égard aux cultures différentes des employés.

Schlüter System a une approche équitable envers tous, elle n'identifie pas les différences culturelles et ne les intègre pas dans sa stratégie. Cependant, certains de ses employés semblent plus sensibles aux différences culturelles et affirment qu'elles ont un impact très important sur le travail, c'est plutôt leur expérience qui les amène à voir cette variation. Nous remarquons que ces employés ont un profil d'employés ayant travaillé souvent avec des groupes internationaux et qui ont voyagé dans plusieurs pays. Nous traiterons davantage ce point ultérieurement.

Néanmoins, la direction de Xerox affiche, ces dernières années, sa volonté de promouvoir la diversité dans sa gestion, par exemple elle organise une semaine pour le multiculturalisme chaque année, des lunchs où les employés amènent -volontairement - des mets traditionnels et présentent leurs pays respectifs. Selon un responsable, ces célébrations permettent aux employés de connaître les autres cultures et de tisser des liens entre eux pour l'intérêt du groupe de travail. Ces événements ne sont pas financés par l'entreprise, mais plusieurs employés affirment que c'est très populaires, ils apprécient grandement ce type d'approches. Malgré cela, les responsables avouent que la gestion de la diversité est beaucoup plus promue dans le département de Recherche et Développement pour maintenir les chercheurs, car plusieurs chercheurs viennent de l'étranger.

« On a le centre de recherche, il y'en a un qui est Toronto, et là, c'est là qu'on a tout nos prix de diversité, parce que tout nos chercheurs, se sont des chercheurs d'autres nationalités

et eux on est allé les chercher par exemple, parce qu'il y'a de moins en moins de chercheurs ici au Canada, et on a besoin de chercheurs dans certains domaines...»

6.3.3 Perception de la multiculturalité par les employés

À partir des résultats recueillis sur le terrain, nous constatons que les employés ont une perception divergente des différences culturelles. Ainsi, certains employés assurent que la différence entre les personnes est due au parcours professionnel ou la différence personnelle et non la provenance culturelle, comme l'explique la citation suivante d'un employé chez Xerox :

« Pour la personne qui vient de Roumanie, c'est une personne qui a déjà eu une entreprise, donc il est très focussé sur la tâche à faire, sur l'objectif à atteindre, et puis il comprend très très bien ça, (...). Farouk, lui vient du Magreb, ... il a un profil différent, ...il a déjà été professeur, fait que lui c'est un peu différent, il est excellent dans le domaine des clients, très poli, ...il organise bien ses formations, mais au niveau organisation pour atteindre les objectifs, c'est un peu moins bien, mais ça n'a rien à voir avec le fait qu'il vienne de l'externe... c'est son background professionnel qui fait que c'est différent. (...) Donc c'est plus par rapport au background professionnel que culturel... »

Un employé chez Schlüter associe la différence entre individus à l'âge et non à la culture, donc les jeunes employés ont différentes façons de faire que les anciens employés, c'est ce qui justifié la différence de la « gestion allemande ».

« Oui. Mais peut-être les Allemands, ...-il faut comprendre aussi, ça fait des années qu'ils sont ici - et tout d'un coup, ... ça devient gros, alors ils ont leur façon de gérer, ils veulent plus avoir le contrôle, et ils sont peut-être un petit peu plus résistant aux changements, quand il y'a une personne... ça fait longtemps qui sont ici, mais plus ils engagent des gens qui sont plus jeunes, ça amène un autre esprit, malgré leur background ethnique. C'est plus par rapport- peut-être plus l'ethnic background, mais c'est plus par rapport à l'âge de la génération. Parce que la génération de mes parents ils ont pas la même mentalité que ma génération à moi, et encore plus jeune que moi, ils ont pas la même mentalité. Je pense c'est ça plus que le background ethnique, culturel »

D'autres employés québécois, dont le parcours est différent, sont plus consciencieux de la différence culturelle; ces personnes ont eu un parcours international, ils ont voyagé ou ont vécu à l'étranger pendant quelques années. Effectivement, ils affirment qu'il y'a une différence de vision, d'attitude entre les personnes d'autres cultures, ils essaient de l'accepter

et gardent une approche différente, que ce soit une approche humoristique ou plus prudente, ils sont plus sensibles à la différence culturelle comme l'explique un employé :

« je pense qu'est ce qui arrive, c'est que ...je sais qu'il va y avoir une différence, en rentrant dans la conversation ou dans la relation avec cette personne là, tu sais qu'il va y'avoir des différences, des fois surprises, puis des fois qu'est-ce qui arrive, tu peux apporter plus d'humour à la différence aussi, c'est comme « OHH My GODD, tu fais ça comme ça, ok, ...c'est spécial » on peut en rire aussi, puis c'est humain, puis c'est culturel, puis c'est.....Ça qui fait qu'on est.. »

Nous remarquons qu'à travers l'échange avec plusieurs cultures, plusieurs personnes construisent des stéréotypes, des idées fixes sur la façon d'être ou la manière de travailler de personnes différentes culturellement. C'est l'exemple d'un employé parlant de la culture portugaise : « ...ils ont cette chaleur, elle est très ouverte si on veut, facile d'approche, très facile d'approche », nous retrouvons d'autres stéréotypes comme le cite un employé :

« souvent, ça suit un peu les stéréotypes, si on pense l'Allemagne ils sont très méthodiques, la façon qu'ils font les choses, ça prend plus de temps, mais tout est pensé, tout est recherché, analysé; tandis que les italiens, c'est plus, si c'est beau, ça va, pas besoin des détails techniques, on y va tout de suite, les Américains aussi c'est très attitude presque « cowboy », OK, on y va,...on veut avoir notre projet toute de suite, les Allemands, vont dire ça va prendre deux ans, eux autres ils l'auraient fait en deux mois, mais peut-être pas avec le même niveau de précision. »

6.3.4 Problèmes

Une grande partie des employés assure que la communication est très facile avec les personnes venant de cultures différentes; mais parfois l'accent ou la langue sont considérés comme inconvenients à l'échange, cela dit, ils s'estompent avec le temps comme l'invoque un employé « on se fait l'oreille! ».

Malgré cela, la communication peut créer des difficultés d'échange entre les employés et même à l'exécution des tâches. Si les employés doivent interagir avec la clientèle, les compagnies se veulent patientes, et les directions attendent l'amélioration de la pratique linguistique de ses employés. Chez Xerox par exemple, la direction se donne un

délai pour l'évolution de la langue anglaise (deuxième langue en entreprise); cependant elle licencie la personne si elle n'avance pas dans son apprentissage.

Un autre point à souligner : plusieurs employés s'aperçoivent que la difficulté ne réside pas seulement dans la pratique de la langue, mais dans la logique de pensée qui l'accompagne. Les employés qui ont remarqué cela sont de provenance étrangère, ils maîtrisent plusieurs langues et sont établis au Canada depuis plus de dix ans. Ils assurent que la différence entre les diverses cultures n'est pas seulement la langue, mais la façon de réfléchir qui apparaît dans les communications, les explications et les formules de respect, ou dans les façons de faire, plus de structure, plus de temps d'exécution, etc.

« C'est sûr que la différence de langage peut parfois être un problème, quand on fait un meeting international puis c'est des gens de partout, chacun on les fait en anglais, alors la plupart des gens c'est pas leur première langue, pour moi je pense j'ai l'avantage de parler l'allemand et le français, alors souvent, si quelqu'un dit quelque chose d'une façon qui est pas logique, mais je sais dans ma tête qu'est ce qu'il voulait dire, parce que je connais l'autre langage, alors ça aide »

« C'était pas facile, surtout que je suis française..., j'ai perdu comme même beaucoup de mon français là, mais en écrit puis même parler des fois, je cherche mes mots, mais, *je pense comme même comme une Française.* »

À partir des entrevues, nous remarquons une résistance de certains employés dans un environnement multiculturel. Ils gardent parfois leurs rites sans égard aux autres cultures, comme c'est le cas avec les formules de respect :

« puis aussi les termes respectueux, comme en Allemagne ils sont très forts à utiliser « Monsieur, Madame », puis nous en Amérique du Nord, on fait pas ça du tout, fait que là j'appelle le fils du président par son prénom, mais il est correct avec ça, lui il est habitué *maintenant*, mais comme ses employés quand ils sont ici, ils l'appellent Monsieur PO, mais pour moi Monsieur PO c'est son père que j'ai connu, puis c'est lui que j'appelle Monsieur PO (rire). Fait que je les appelle par leur prénom, puis là tout le monde me regarde, de l'autre bord je peux voir (...). En tout cas, j'ai jamais pensé que ça aurait été peut-être une insulte pour eux autres, mais moi ça aurait été insultant s'ils m'auraient appelée Madame Y.... c'est trop impersonnel.... »

Ainsi, certains employés ont une conception *unique* de la communication. Pour cet employé, ce qui peut être insultant pour un employé (l'expression de « Madame, Monsieur ») ne peut pas l'être pour les personnes d'une autre culture, alors qu'en vérité c'est insultant pour les Allemands, ce qui explique les regards : « puis là tout le monde me regarde, de

l'autre bord je peux voir ». Garder une perception unique peut causer des difficultés à accepter une autre façon de communiquer, aussi l'attitude de certains employés à imposer leur culture et leur façon de communiquer dans un environnement diversifié culturellement, peut créer des discordes entre les personnes, car cela suppose que c'est aux « autres » de comprendre et d'obtempérer.

6.4 Contexte

Dans cette section nous allons citer tout ce qui est lié au contexte de rencontre entre les employés: l'espace et le travail en groupe.

6.4.1 Les espaces

Après avoir fait des visites sur le terrain, nous observons que –dans les deux compagnies - les espaces sont ouverts, tous les employés travaillent ensemble. S'ajoutent à cela des salles de réunions et des salles de lunch; les gens sont tous à côté les uns des autres. Il existe toutefois quelques bureaux ou des espaces un peu plus retirés pour les hauts responsables. Malgré cela, les employés affirment que les bureaux sont toujours ouverts. Ils assurent que des espaces communs les aident au travail, car c'est plus facile de demander des informations et de l'aide, comme le cite un employé : « je me lève et je demande! ». Un autre employé indique aussi que les espaces ouverts l'aident à apprendre, il peut par exemple saisir les interrogations et réponses de ses collègues...etc.

« ... en marketing aussi, je trouve que c'est beaucoup le travail d'équipe, (...) alors en travaillant dans un air partagé, on a au moins l'avantage d'entendre un petit peu ce qui se passe, j'entends l'autre au téléphone, « à partir de ce projet-là, est ce que j'ai quelque chose à lui dire? » »

« ...services à la clientèle, c'est des gens qui doivent vraiment travailler ensemble, y'en a un qui a une question d'un client, ces bon que l'autre entende un petit peu la réponse, parce que c'est sûr qu'un jour il va l'avoir aussi la question »

Nous remarquons cependant que les départements sont séparés chez Schlüter. les départements sont répartis sur deux étages et sont assez écartés les uns des autres. Même constatation chez Xerox, où la séparation des départements s'est faite sur deux régions; par contre, dans le compartiment de Montréal centre, les unités sont assez connectées, et rapprochées.

Chez Xerox, les employés assurent qu'ils peuvent travailler chez eux, selon la sphère de leur activité, sans se déplacer, ils ont la possibilité de faire des réunions par téléphone, avec plusieurs personnes. Des entrevues, il semble avoir quelques personnes seulement qui favorisent le travail chez eux, pour un souci de tranquillité, quand il y'a des grands rapports ou dossiers à terminer.

Un point important ressort des entrevues, car selon les employés, les salles de lunchs sont leurs espaces préférés, ils sont considérés comme des endroits de rencontre et d'échange avec les autres personnes et départements. Les personnes semblent cultiver cette pratique : déjeuner ensemble, comme le mentionne un employé : « ça serait mieux que vous allez en bas, qu'on prenne l'habitude d'aller en bas avec tout le monde ». Les entrevues font remarquer que plusieurs employés réalisent que les rencontres dans les salles de lunch aident à tisser des liens forts entre les personnes, ce sont des rencontres plus personnelles, et chaleureuses; un employé considère même « la cafète » comme un lieu d'apprentissage sur les autres cultures et sur le *savoir-vivre* ensemble.

Un autre déterminant ressort des entrevues, en effet, les employés notent une grande influence de la taille des édifices, il existe donc selon eux une distinction entre les petits et grands espaces qui influencent l'interaction entre les employés et même l'intégration entre les départements :

« ... ca change un petit peu maintenant à cause du building, mais où on été avant, c'été très petit d'espace, alors tout le monde été très proche ensemble, on s'assemblait toujours à l'heure du lunch dans la salle à midi, tout le monde ensemble, tout les départements, alors on été assez proche comme une petite famille, c'est vraiment des bonnes relations, maintenant c'est plus difficile, parce qu'il y'a certains gens qui travaillent sur le premier étage que je vois pas dans une journée complète, alors on perd maintenant un peu cette intégration entre les départements »

« ...ah oui, on le voit vraiment avec l'autre édifice versus ici, quand tout le monde et très

regroupés, on entend ce qui se passe dans l'autre département et c'est là où on a plus une idée sans vraiment avoir à poser la question : « comment se font les choses », tandis que le plus on est réparti, le plus qu'on sait juste ce qui se passe dans notre département. »

6.4.2 Le groupe

La structure des groupes varie d'un département à l'autre, et d'un projet à un autre. Par exemple chez Schlüter, chaque département est unique et constitue une équipe solide autour d'une seule tâche : marketing, vente, manufacture, etc.; mais lors de développement de projet, plusieurs personnes des différents départements sont regroupées, de sorte que chaque département est sollicité et impliqué dans le projet. Pour ce type de groupe, il arrive que des employés d'autres pays se regroupent dans une seule équipe.

Par contre, aussitôt le projet déterminé, les membres du groupe doivent se débrouiller pour le réaliser, car il y'a un manque de structures et de communication comme l'indique plusieurs employés, surtout que les personnes viennent de différents pays, ce qui rend l'interaction difficile dans les groupes interculturels, la réalisation des projets devient lente. Cela a mené la direction à solliciter l'aide de consultants externes pour mettre en place des procédures et faciliter la réalisation de projets.

« ...product development, it's a mess, là , j'ai été impliqué dans le product development(...), mais j'ai décidé de sortir, parce que c'était trop à l'envers, entre les deux pays, Les États-Unis, puis le Canada, puis en plus l'Allemagne, mais là, j'en avais assez, ...tout le monde faisant qu'est-ce qu'il voulait, y'avait pas vraiment de structure, les procédures, des fois je me retrouvais à refaire trois fois un travail, parce que ça n'a pas bien été fait du début,... »

Du côté de Xerox, le travail en équipe est une notion très importante pour la direction, elle essaie de la promouvoir, et donne des formations pour inciter les employés à avoir un esprit d'équipe. Les employés assurent que les tâches sont certes individuelles, mais ils travaillent en commun pour réaliser les objectifs de leurs directions; donc, comme Schlüter, les départements sont considérés comme des groupes travaillant ensemble, particulièrement pour régler un problème avec les clients.

Nous remarquons chez Xerox, que cette forme de groupe uni-départemental est la plus commune dans la section des ventes. Cependant, il existe une autre forme de groupe qui est apparue avec la nouvelle activité de l'entreprise : l'offre de service. Dans ce cas, des équipes *interdisciplinaires* sont formées, des cellules regroupant des personnes des différents départements pour servir un seul client. Un responsable fait remarquer une des particularités de ce groupe, ses membres peuvent travailler virtuellement sur internet ou dans le même lieu physique, ce n'est donc pas nécessaire de se retrouver dans un seul endroit.

Le dernier point à souligner pour cette sections, est que plusieurs employés confirment qu'il y'a un bon esprit d'équipe, et qu'ils s'entraident beaucoup pour réaliser leurs tâches. Dans les entrevues, le mot « s'entraider » revient souvent pour souligner le sens du *groupe* chez eux.

6.5 L'individu

À partir des résultats, l'individu parait au centre des relations, des interactions, de la réalisation du travail...etc. Mais les principaux éléments soulignés dans les entrevues sont : le profil différent des personnes, leurs motivations internes, les valeurs primordiales qui les animent et finalement leurs approches pour interagir, particulièrement vis-à-vis de la différence culturelle.

6.5.1 Profil personnel et différence personnelle :

Plusieurs profils sont distingués à partir des entrevues, ils diffèrent sur le plan du travail et sur le plan de leurs approches vis-à-vis des gens; nous citons, dans ce qui suit, seulement quelques profils et différences qui nous ont paru les plus marquants dans les résultats :

Personnes versatiles et ouvertes

Il s'agit de personnes qui s'adaptent facilement à leur interlocuteur, ils ont une certaine sensibilité qui leur permet de prévoir le comportement et les attitudes des autres. Ces employés ont souvent été indiqués par leurs collègues comme des personnes ouvertes, compréhensives et même versatiles. Une employée ayant ce profil affirme:

« ...je m'adapte, je suis une personne très versatile, alors je m'adapte à la personne, si je vois une personne qui aime apprendre plus manuelle, je vais lui laisser la place puis je vais être à côté, si je vois une personne qui a besoin plus d'écrire, de penser, je vais m'accommoder. Je m'adapte beaucoup à la personne moi. »

Personnes méconnaissant la différence

Cette catégorie de personnes perçoit négativement les différences, ou elle a une vision unique; ils n'ont pas conscience de la différence personnelle, particulièrement culturelle. Malgré que la présence de ces personnes soit rare dans les deux entreprises, leur attitude peut causer des frictions avec les autres.

Parcours international

Un autre profil cité plus haut, marque la différence: les employés qui ont effectué plusieurs voyages dans leurs vies, ou proviennent de l'étranger et sont établis depuis plusieurs années au Québec. Ces personnes confirment dans les entrevues qu'ils sont conscients des différences qui existent entre les personnes, qu'elles soient liées aux cultures, à la religion, ou autres.

« Beh, moi j'ai vécu à l'extérieur du pays, (...), je connais du monde de partout, donc, pour moi rencontrer des personnes qui viennent de l'extérieur, ça fait parti de mon monde depuis que je suis petite. (...) je pense qu'est ce qui arrive, c'est que ...je sais qu'il va y avoir une différence, en rentrant dans la conversation ou dans la relation avec cette personne là, tu sais

qu'il va y'avoir des différences, des fois surprises, puis des fois qu'est-ce qui arrive, tu peux apporter plus d'humour à la différence aussi, c'est comme « OH my God!, tu fais ça comme ça, OK,...c'est spécial » on peut en rire aussi, puis c'est humain, puis c'est culturel, puis c'est.....ca qui fait qu'on est.. habitué »

Différence selon l'emploi

Une autre spécificité est relative au domaine d'emploi : technique, vente, recherche... etc. Il existe donc une différence de personnalité entre employés techniques versus employés en vente par exemple, comme le confirme un responsable chez Xerox; il précise que les analystes sont des gens techniques, qui aiment essayer pleins de choses, ils sont autodidactes, et apprennent sur le tas. Leur moyen d'apprendre préféré c'est d'expérimenter, mais s'il y'a un problème, alors là ils demandent aux autres : « Hey as-tu fait ça? ». Selon le responsable, ils ont une manière directe de communiquer, tandis que les vendeurs, ils sont plus subtils, et ont tendance à mieux comprendre les besoins des clients, à mieux interagir. Enfin, ce responsable note que les analystes apprennent avec le temps une forme plus délicate à la communication.

Différentes façons d'apprendre

Plusieurs personnes interviewées affichent une différence dans la manière d'apprendre et de travailler, certaines personnes favorisent les échanges directs pour apprendre alors que d'autres préfèrent effectuer des recherches pour apprendre. Selon un employé de Schlüter, cela montre que les personnes ont effectivement différentes manières de travailler selon la personnalité :

« Je pense que c'est juste une façon, un style de travailler, la façon de la personne, oui c'est plutôt ça. Je suis pas le gars qui va prendre son classeur puis qui est « tout bien en ordre », (...) les choses sont là, je sais, mais c'est plus long pour moi de les chercher, puis j'ai souvent, j'ai pas envie d'y aller, j'aime mieux aller chercher l'information au bureau à côté, puis lui je sais qui le sait. Je pense c'est juste une manière, un style, une manière de travailler oui, une manière d'être. »

6.5.2 Motivation interne

Nous constatons, que les employés ont différentes motivations personnelles. Ainsi, l'activité ou la spécialité de l'entreprise paraît une motivation très importante, certains employés se disent « passionnés » par leur secteur d'emploi : technologie pour Xerox, et construction novatrice pour Schlüter. La motivation de faire partie d'un grand projet, de réaliser quelque chose, construire dès le début, ou que ses idées et ses inventions se fassent reconnaître semblent être également des fortes motivations pour bon nombre d'employés.

L'image que la compagnie Schlüter donne aux employés et son envie de grandir répondent au désir de certains individus en entreprise; ainsi, ils admettent que la possibilité d'obtenir des hauts postes de direction les motive et les poussent à exceller.

Un autre déterminant chez Schlüter particulièrement, la liberté due à l'absence de structure, ce qui est très stimulant pour les employés.

« ...de manière générale, c'est une grosse liberté qui est m'est laissée à moi, (...) dans une entreprise c'est important de pas avoir tout le temps quelqu'un sur l'épaule qui jette un œil sur ce qu'on est en train de faire. Parce que moi personnellement, je ne supporterais pas. »

Selon les employés, la liberté au travail rend le travail plus varié, car les employés ont différentes tâches et ils doivent occuper plusieurs postes en même temps ce qui est très attrayant pour certains, car ils apprennent plus de choses et deviennent polyvalents, ils peuvent exprimer leurs opinions ce qu'ils semblent apprécier particulièrement.

« Moi quand j'ai commencé pour la compagnie c'était petit puis tu pouvais mettre plusieurs chapeaux, je faisais plein de choses, puis c'était toujours quelque chose de différent, puis c'était jamais pareil, d'autres compagnies, on peut-être plus de structures, puis là des processus, « toi tu fais ci, puis tu fais ça » puis t'as pas *l'opportunité* pour donner ton opinion puis ici oui. Ici t'as cette opportunité-là, malgré que maintenant qu'on est rendu plus gros on a besoin des procédures, mais ils veulent implémenter des procédures, mais sans enlever que les gens puissent donner leurs idées; c'est une des choses, j'ai fait vraiment là beaucoup de choses, j'ai bien grandi ici, c'est ça. »

Chez Xerox, nous remarquons que le changement de postes et la mobilité –

géographique - sont effectivement stimulants pour certains employés, ils considèrent ces changements comme « une opportunité », « une chance » pour essayer de nouvelles choses, pour continuer à se développer et apprendre plus. Un autre employé chez Xerox affirme que la variété de la clientèle est un critère très stimulant, car l'interaction avec plusieurs personnes est marchés et plus fréquente.

« J'avais de très gros clients, de tout petit, mais ce que ça m'a donné aussi comme chance, j'aimais beaucoup, c'est que ça me donnait une vision globale des affaires, quand t'es concentré dans un marché, tu vois tes choses, alors que je pense avoir acquis avec ça une vision globale, générale assez complète des affaires, ce qui fait que je peux parler de n'importe quel genre de business avec n'importe qui, puis je suis pas trop perdu, tu sais, à moins que quelqu'un décide vraiment d'aller dans le détail là, mais ça peut, c'est un peu ça qui m'a ..qui a fait que j'ai eu un intérêt que j'ai toujours voulu rester chez Xerox »

D'un autre côté, l'environnement de travail est un déterminant motivant qui apparaît souvent dans les entrevues, les employés dans certains départements se considèrent comme faisant partie d'une grande famille, dont les valeurs sont l'ouverture, le respect, la compréhension et l'entraide.

6.5.3 Apport personnel,

À partir des entrevues, l'apport de l'individu dans l'entreprise semble primordial pour la bonne exécution du travail et pour créer un bon environnement. Plusieurs critères sont listés par les employés comme la passion pour son travail, la persévérance, avoir l'initiative et la volonté pour apprendre et faire reconnaître ses compétences.

Le bilinguisme paraît également un critère important; plusieurs employés tirent l'attention sur la difficulté de communiquer dans le cas où ils ne maîtrisent pas le français ou l'anglais. Donc, connaître plusieurs langues aide à comprendre les autres et à concevoir leur manière de réfléchir comme on l'a mentionné plus haut

La curiosité par contre semble être un élément important, mais qui doit être maîtrisé et limité selon un responsable chez Xerox, car il y'a beaucoup d'informations, alors la

compagnie sur ce point conseille les employés à faire confiance aux aînés :

« la curiosité, sauf que il y a une curiosité, si jamais on dit : regarde, fait juste apprendre là, t'as pas besoin de comprendre, ...Parce que y'a énormément d'information à retenir ou à apprendre en compte, em, donc c'est de « fie-toi aux gens qui ont de l'expérience, puis in va te dire « on va t'aligner au début sur quoi faut vraiment que tu mettes ton énergie donc c'est vraiment poser des questions, euh prendre des notes, répéter, prendre des notes au début, bien comprendre... »

Les employés semblent favoriser un autre point: une façon simple et directe de communiquer. Ce critère semble très important pour les employés chez Schlüter, car le manque de structure les a amenés à développer un style direct pour exprimer leurs besoins et clarifier leurs tâches et résoudre les problèmes.

« ...j'ai eu plusieurs personnes qui ont commencé ici en premier, cava pas trop, tout le temps, je leur conseille : je leur dis : vas en parler, « oui,, mais je suis pas habitué à faire ça, moi je m'attends... » comme quelqu'un qui veut avoir une augmentation de salaire, il dit : « moi j'ai toujours dis que je le mérite puis qui vont me le donner automatiquement »; j'ai dit : « écoute, c'est ça que toi tu penses,(...) « why don't you go and ask for it, (...) they are not gonna come for it, and give it to you, you have to ask »».

6.5.4 Démarche individuelle dans un environnement Interculturel

Certains employés ont expliqué qu'ils ont une démarche spécifique pour interagir ou créer des relations avec des nouvelles personnes, dont le background est différent, venant de culture, régions et religions différentes. Mais plusieurs d'entre eux affichent une certaine prudence, une réserve et attendent de connaître mieux les personnes; par exemple, un employé assure qu'il n'utilise pas les mêmes blagues et n'emploie pas certaines expressions québécoises car il ne connaît pas la réaction de l'autre personne face à cela. Donc pour avancer plus dans l'échange, ils « testent le terrain » comme le confirme un employé de Schlüter, il questionne, il fait des petites blagues, ou tout simplement il reste patient, car le rapprochement se fait avec le temps.

Lors d'échange dans un environnement multiculturel, un autre déterminant essentiel ressort selon les employés : mettre l'accent sur ce qui rassemble, sur les points communs

entre les personnes en discutant de la vie privée par exemple; certains employés affirment qu'ils peuvent trouver plusieurs points communs sur lesquels bâtir une relation plus personnelle. Une employée de Schlüter donne un exemple sur cette étape en parlant du dirigeant allemand :

« ... je suis un petit peu comique, quand je sors souper avec mes collègues, je fais souvent des jokes, puis j'aime ça divertir, parce qu'on est là au travail, tout le monde est sérieux, mais, quand je vais souper, je veux pas parler là, je veux qu'on ait un peu le fun, puis je pense que lui il a rit, puis ça m'a bien surpris ça, parce qu'il commençait à me conter des choses, puis on avait quelque chose en commun, qu'il avait des enfants, puis on parlait des jouets, qui étaient bien populaires, puis les pros, puis les avantages, ...puis là il commençait à me dire des choses, puis là j'étais pas mal surprise, très très surprise. »

La citation ci-dessus souligne aussi une autre démarche adoptée par certains employés, il s'agit du sens de l'humour. Effectivement, plusieurs employés affirment l'utiliser pour pallier les différences et les stéréotypes.

« ...humour; parce que si on est (...). moi je suis capable de rire des choses qu'on fait, ...je suis peut-être plus portée à l'amener de façon humoristique, de le prendre en offense que « oh les québécois, vous êtes comme ça », les québécois, on est pas comme ça, y'a peut-être des gens au Québec qui sont comme ça ...»

Finalement, quelques employés soulignent qu'il faut aller vers les autres avec ouverture, patience et sans jugement; ils témoignent que le fait de s'isoler empêche une intégration avec les autres personnes, ils considèrent par exemple que les heures du lunchs sont des rendez-vous pour assouvir les curiosités culturelles. Un employé exprime son point de vue :

« Je vous conseillerais d'avoir un esprit ouvert, puis d'être patiente, puis avant de juger les gens, juste d'apprendre à les connaître; de ne pas écouter ce que les autres gens vous disent sur certaines personnes, d'apprendre vous-même. »

D'un autre côté, les personnes venant de cultures différentes affichent une volonté de s'intégrer dans leur environnement, ils désirent également montrer que leur travail s'effectue de la même manière. Un employé immigrant chez Xerox trouve que le travail en groupe est justement une occasion de montrer que finalement ils ne sont pas si différents, il est aussi une occasion pour faire tomber les murs de réserve et de réticence des deux cotés.

« ... montrer, pas de prouver, mais montrer aux gens : « mais écoutez, on est pas différents! » parce que, souvent c'est qu'on va travailler avec d'autres personnes c'est parce qu'on sait

qu'il y'a une réticence de la personne, des fois c'est peut-être mental aussi, peut-être psychologique, on dit «...elle m'aime pas », enfaîte la personne n'a rien contre vous (...) on dit que les Québécois sont peut-être réservés, mais des fois, nous (les immigrants) aussi on est réservé ».

6.6 Interaction

6.6.1 Qualité d'interaction

Formation de Nid

L'ancienneté dans les compagnies, fait en sorte d'avoir un environnement familial selon quelques employés; ils considèrent souvent la compagnie comme leur « deuxième famille »; une certaine catégorie des employés se connaissent depuis des années, et ils finissent par nouer des relations d'amitié et créer cet environnement familial.

« ...quand j'ai commencé j'étais comm=e même assez jeune, parce que j'ai trente ans, plus de trente ans de services, et c'est devenu comme ma deuxième famille alors, j'ai grandi avec Xerox, quand je suis arrivée j'étais célibataire, je me suis mariée j'étais ici, euh j'ai eu mes enfants j'étais encore chez Xerox, c'était ...puis avec les années des gens qui ont quitté, mais il y'a des gens...un réseau de gens de ma génération, des baby-boomers qui sont encore là alors on a développé certains nids, et fait que ça fait...on se voit à l'extérieur du bureau, et on est devenue copines et puis...on crée un climat de travail agréable ici ».

Chez Xerox, cette catégorie d'employés peut être concentrée en nid, ce qui semble exclure les nouveaux employés lors de l'intégration comme c'est mentionné plus haut.

L'espace et l'interaction

Dans un premier temps, l'entreprise Schlüter été établie dans un petit édifice; mais, l'entreprise a connu une expansion rapide, donc le nombre d'employés a grandi, ce qui les a obligés à changer de local pour un plus grand édifice. Ce changement a marqué un point

tournant pour l'interaction dans l'entreprise. Effectivement, selon les employés, tous se rencontrait dans le petit bureau et interagissait; mais dans la nouvelle bâtisse, les départements sont dispersés sur deux étages, les gens se rencontrent désormais de moins en moins ce qui a rendu l'interaction, plus limitée et seulement fonctionnelle.

Amis

Selon les employés, l'interaction est basée chez Schlüter sur l'ouverture, il y règne une certaine chaleur et le travail s'effectue d'une façon décontractée, donc les relations aussi sont plus chaleureuses. Certains employés affirment que l'interaction se fait sans jugement préalable d'autrui, ils établissent quelques relations d'amitié et sont sur des pages internet communes, comme c'est le cas avec *facebook*²³. Certains membres se considèrent en famille :

« on a pas, on a pas beaucoup de sortis organisé avec le travail mai on a , mais je me suis faite d'amis ici, comme le service à la clientèle on travaille 8h par jours ensemble (rire), on passe plus de temps avec nos confrères de travaille qu'a la maison, alors j'ai développé des amitiés oui, puis quand je suis en vacance je reste en communication avec eux »

Il existe également une convivialité qui rend les personnes attachants, de ce fait ils organisent eux-mêmes des activités et des sorties après le travail.

Juste collègues

Cependant, plusieurs employés -des deux compagnies- établissent comme règle de ne pas développer des relations d'amitié avec leurs collègues, tout en entretenant des relations de travail agréables; donc, ils essaient de maintenir un cadre d'échange seulement en entreprise, ou au plus, pendant les soupers d'affaires. Les raisons qui les poussent à prendre cette résolution sont multiples, certains citent qu'ils viennent travailler et non pour se faire des amis, donc la vie privée et la vie professionnelle sont séparées; d'autres invoquent la

²³ Un site internet social : www.facebook.com

difficulté d'être responsable et de maintenir en même temps le statut d'amis, ils jugent que le côté personnel, les émotions rentrent dans la relation au travail et ce n'est pas facile à gérer:

« J'ai des amis, mais de ne pas sortir à l'extérieur. Pourquoi je fais ça, premièrement, à un moment donné quand j'étais en charge du département marketing, il y'avait cinq, six, même huit employés, ..., parce que j'étais comme un manager puis il fallait que j'ai de la distance. Malgré que j'étais proche, mais il fallait que j'ai une certaine distance, mais ici, c'est que, je pense que peut-être des choses que ...ça mettrait peut être mal à l'aise si j'étais très proche de quelqu'un à l'extérieur du bureau, puis aussi que là je travaille avec puis si une situation arriverait, ça serait comme un petit peu difficile à dealer avec »

Code d'éthique

Chez Xerox, il ressort des résultats que l'interaction est régie par l'éthique inculquée par l'entreprise, il existe dans ce code également des règles de séparation de vie privée et vie professionnelle même si un esprit de compréhension existe pour la vie familiale :

« C'est très agréable de travailler ici parce que comme même, il y'a un niveau d'éthique très élevé, il y'a aussi en terme de relation interpersonnelle, des formations qu'on a eues dans le temps, avec, au niveau du « leadership fondé sur la qualité » qui mettait beaucoup d'emphase sur le travail d'équipe. »

Interaction entre des personnes du même pays ou d'une culture différente

Il est intéressant de souligner que les personnes d'une même provenance culturelle ont une interaction plus facile entre eux, il y'existe aussi un échange très riche leur permettant d'apprendre des expériences des précédents, et notamment de comprendre les pratiques implicites en entreprise, un employé s'exprime sur les employés venants du même pays :

« Ils me donnent leurs expériences pour voir, savoir comment traiter les gens ici, comment ils doivent être, comment communiquer avec eux et tout ; donc, c'est vraiment intéressant d'avoir une autre personne du même pays parce que c'est beaucoup plus facile pour communiquer (...). Du même pays, c'est la même langue, les mêmes, les mêmes idées, la même culture donc, oui ça facilite »

Par ailleurs, quelques employés de provenance étrangère préfèrent interagir avec des

collègues étrangers aussi, ils considèrent que ces personnes ont une culture générale plus étendue, une « culture générale concernant le travail, la vie de dehors, la géographie, l'histoire... », ils sont très portés sur les actualités dans le monde ce qui élargit les champs d'échange selon eux. Ils observent qu'il existe un petit pourcentage seulement de québécois qui suit les actualités; ils avouent ainsi que la discussion est plus restreinte avec certains d'entre eux.

Célébration

Il semble que les célébrations soient des occasions favorables pour que les employés interagissent et renforcent les liens. Chez Schlüter par exemple, souvent c'est un employé qui prend l'initiative et organise des fêtes d'anniversaires, saint valentin, des parties de Golf... etc. Les employés se regroupent également pour Noël, la seule occasion organisée par l'entreprise.

Toutefois, les employés notent un manque d'activités ou une diminution de celle-ci, particulièrement à l'extérieur des bureaux, ce qui semble contrarier quelque uns. En effet, plusieurs personnes pensent qu'organiser des tournois, de volley-ball par exemple, pourrait renforcer les liens entre les employés et les rendent plus ouverts, plus enclin à créer des relations.

Du côté de Xerox, les activités sont multiples, par exemple : les déjeuners célébrant la diversité culturelle, les sorties en groupe après le travail chaque jeudi ou vendredi, les voyages offerts par l'entreprise, etc. ; tout cela constitue selon les employés des occasions pour se rencontrer et d'échange en dehors de l'environnement professionnel. Certaines de ces activités sont proposées par l'entreprise, par contre, les soupers et les lunchs sont proposés par les employés ou le responsable du groupe.

Heures et sujets de rencontre

À partir des résultats, nous constatons que les employés, dans les deux entreprises, partagent le même avis sur les heures du midi (les déjeuners) ; ils sont considérés comme le moment idéal pour échanger et tisser des liens, car ils permettent un échange plus personnel, loin du cadre du travail, contrairement aux groupes de travail. A ces heures, dans une cafeteria, ou une salle de lunch, les employés attestent qu'ils apprennent les uns sur les autres, ce qui les rapproche. Un employé commente :

« ... l'autre jour par exemple, je suis rentrée à la cafétéria, puis j'ai trouvé que ça sentait le cumin, alors, j'ai passé le commentaire : « ça sent bon, ça sent le cumin ! », alors c'était justement Ahmed, qui était là, il m'a dit : « oui c'est des boulettes marocaines » beh là on a commencé les discussions sur les boulettes à la marocaines, alors c'est des échanges comme ça aussi qu'ils font, que les gens se rapprochent et que ça nous fait connaître ces différentes cultures. (...) et puis lui qui est assis autour, beh là tout le monde commence à parler du Maroc, ... ça crée des discussions très intéressantes! »

« Moi je trouve qu'on commence à connaître les gens durant les heures de souper, c'est là que vraiment les liens se font, c'est pas durant les work-groups, parce que c'est tellement froid, tellement impersonnel »

Partager les mêmes intérêts contribue également à renforcer les relations, ou à en créer des nouvelles, que ça soit les mêmes sports pratiqués, le fait d'avoir des enfants, et même les poses cigarette :

« Je ne sais pas combien de personnes que j'ai rencontrées parce que je fumais, quand je vois des conventions, j'ai rencontré des gens là, même des gens haut placés là, que j'en revenais pas que j'aurais jamais eu l'opportunité de les rencontrer, parce que je fumais. Fait c'est fantastique pour ça »

Nature de travail

Il ressort des entrevues que la nature de travail accentue ou diminue l'interaction entre les individus, le travail collectif comme en vente, les employés tissent des liens plus rapidement, car le type de travail qu'ils font les oblige à discuter des clients,

« Vu qu'on est un département axé plus service à la clientèle, donc on parle souvent avec les gens, on a besoin de se parler entre nous aussi d'une situation, admettons qui est arrivé avec un client, alors, vous allez entendre dans notre département beaucoup de rires, beaucoup de placotage, plus que dans les autres départements, parce que notre travail c'est

ça, si vous vous promenez dans l'édifice, c'est vrai c'est plus tranquille, les gens sont plus fermés »

Réseautage

Une bonne interaction avec les autres permet à certains employés de faciliter leur travail, ça peut être un moyen de se lier avec des personnes ressources, permettant de faire évoluer son travail en demandant des faveurs par exemple, donc ces employés n'ont pas besoin de se « battre » comme le mentionne un employé. L'interaction permet aussi de former des réseaux de contacts, d'amis, ce qui facilite l'obtention de nouvelles, ou la connaissance des opportunités de postes comme le cite une employée :

« Quand il y'a eu le poste ouvert aux ressources humaines, c'est une de mes copines qui m'a dit : le poste est ouvert, est-ce que ça t'intéresse? Parce que elle, elle a été approchée, moi non, fidèlement elle a dit : « moi je te verrais là-dedans », alors ...grandeur d'esprit (...) On travaillé ensemble d'ailleurs, ils savent gérer, « écoute, je pense que tu pourrais aller voir, appelle JO », JO est la vice-présidente des ressources humaines qui cherchait quelqu'un, et puis j'ai appelé,...j'ai passé l'entrevue, finalement, c'est moi qui l'a eu, j'étais bien contente »

Pour certains employés de Schlüter, Il existe des personnes « ressources », ou des connexions familiales dans les départements, l'interaction avec eux est très dense. La particularité de ces relations est l'ancienneté, il y'a donc plusieurs années qu'ils travaillent ensemble ou qu'ils se connaissent.

6.6.2 Communication

Chez Schlüter, les employés jugent que la communication est plutôt directe et ouverte, même si certains remarquent une différence de communication entre les hommes et les femmes ; effectivement, les femmes sont plus nombreuses que les hommes, et cela influence le style de communication. Un employé cite que les femmes « se parlent en dessous de la table, c'est un petit peu... moins direct qu'un monde d'hommes ».

Néanmoins, chez Schlüter, la communication est interpersonnelle, informelle et régulière, via internet (courriel), par téléphone, mais le plus souvent par face à face ; certains employés se déplacent ainsi directement, notamment, que Schlüter Plattsburgh est proche de l'unité de Montréal.

La communication chez Xerox est jugée également ouverte et directe; les moyens les plus utilisés sont le téléphone, internet pour les « NetMeeting », « vidéoconférence » car les personnes peuvent travailler à leur domicile sans se déplacer et sans perdre des journées entières au transport comme l'explique un responsable. Mais, plusieurs employés avouent que ces outils ne sont pas pratiques; ils admettent avoir une écoute passive, et une concentration limitée après une longue journée au téléphone ou sur internet. Donc, l'usage de ces outils reste le dernier recours pour eux.

La réunion est un des moyens les plus utilisés en entreprise pour communiquer, l'entreprise Xerox organise plusieurs sessions, ou journées de communication. Il y'a des grandes réunions organisées une ou deux fois par an à l'extérieur du bureau sous le nom de : « Team Building Event ». Il existe aussi une chaîne télévisée à l'intérieur de la compagnie « Xerox TV » pour les discours enregistrés par le président par exemple.

Finalement, à partir des entrevues, nous constatons que le moyen préféré et le plus utilisé par les employés est le contact direct, même si ça nécessite un déplacement long (à l'étranger). Dans les entrevues, plusieurs termes désignent le contact direct : « le visuel » ; « face à face » et « tête à tête ». Selon eux ce moyen leur permet de mieux interagir, aide à la résolution rapide de problèmes et facilite l'apprentissage. Le courriel électronique vient ensuite comme moyen complémentaire, car il permet le stockage d'information et forme un historique des échanges.

« ... je vais vous donner un exemple, on avait un nouveau système pour facturer le transport, dépendant de la valeur de la commande, il y'avait différentes valeurs de facturation pour le transport ; puis le système canadien, il y'avait une erreur, ça chargeait pas le bon, j'ai envoyé un courriel aux États-Unis, à des gens qui l'ont fait, puis ils comprenaient pas ce que je disais. Mais ça traînait six mois de temps et on facturait le client pas le bon prix..., mais hier j'avais l'occasion de les rencontrer en réunion pour autre chose et je leur ai fait mention. À cause qu'elle été avec moi, on a fait le travail ensemble sur l'ordinateur et elle a pu comprendre, (...) il y'a tellement de mauvaises interprétations qui se fait par courriel et pas en personne. »

6.7 Transfert des connaissances

Les deux entreprises considèrent que les formations sont des moyens primordiaux au partage des connaissances.

6.7.1 Formation interne

Il existe des formations internes dans les deux compagnies; chez Schlüter par exemple, les formations concernent les produits et l'installation; elles sont offertes par le président et s'adressent aux employés, aux clients et autres fournisseurs; elles ont lieu chaque six mois pour une durée de deux jours. Certains employés pensent que ces formations se répètent souvent et qu'elles ne sont pas suffisantes, et pas très « poussées », mais elles sont considérées comme des occasions d'échanges et de réseautage.

Pour Xerox, la formation interne est un pilier du partage des connaissances. Il existe des formations techniques données lors du recrutement et pendant deux semaines, où les employés seront initiés également à la culture d'entreprise. Aussi, ces formations ne concernent pas seulement les produits, mais aussi la qualité de travail, comme la formation citée auparavant : « Leadership fondé sur la qualité », des formations qui donnent les « bonnes tactiques » pour l'interaction, les « bonnes tactiques pour approcher les clients », « fundamental leadership », « Lean Sigma », etc.

Selon les employés, les formations chez Xerox sont continues et très promues par l'entreprise : neuf mils formations proposées. Les formations dépendent aussi du « plan de développement de l'employé ». Ces plans sont établis avec le responsable pour déterminer les objectifs de l'année ou évaluer les compétences de l'employé. Les formations peuvent avoir lieu dans des salles, ou sur internet « Mylearning » ou le concept « lunch and learn », des

formations générales sur les habilités en termes de négociation ou en termes de connaissance des réseaux, ou autres aspects au niveau de la vente ou de la gestion. L'entreprise met également, à la disponibilité des employés, une bibliothèque de dix mil livres sur ces différents sujets.

La formation en interne est proposée par des responsables, des employés expérimentés, ou par des personnes externes selon leurs compétences : avocats, docteurs en communication...etc. et parfois par une entreprise externe spécialisée dans les formations.

Xerox, donne aussi une formation sur *l'éthique* chaque année sur internet, avec un accusé de réception, donc tous les employés sont obligés de le suivre jusqu'au bout pour prendre connaissance du code d'éthique de la compagnie et du respect de la vie privée. Donc, selon les employés, les formations peuvent être obligatoires (lors du recrutement, codes d'éthique annuels), recommandées par les responsables -selon le plan de carrière mis en place avec eux -, ou volontaires pour développer certaines compétences.

Mais les employés semblent préférer les formations en salle pour échanger avec les responsables ou pour créer des réseaux lors des sessions de formation. Les formations sur internet viennent en seconde position, pour la disponibilité de formation et la possibilité d'étudier à n'importe quel moment.

6.7.2 Formation externe

Selon les employés, les deux entreprises encouragent les employés à avoir des formations externes en universités, elles subventionnent ainsi une partie des études, les deux tiers de la formation comme c'est le cas chez Schlüter par exemple, mais principalement quand les directions considèrent profitables ces formations.

6.7.3 Rotation des postes

Nous notons que dans les deux entreprises, l'employé peut tout simplement exprimer sa volonté s'il veut changer de domaine d'activité, ou demander d'être muté à un autre département. Nous observons aussi que la rotation des employés dépend de ce qui suit :

- l'employé et ses objectifs de carrières,
- le dirigeant s'il juge qu'un employé a des compétences pour un autre poste,
- suite à un accord entre le directeur et l'employé, pour occuper un poste de responsabilité comme c'est le cas chez Xerox.

« À Xerox, la personne peut changer aisément de poste si elle le désire, l'entreprise encourage également la polyvalence, cela permettra à l'employé d'avoir une vision plus large sur l'activité de l'entreprise, c'est également « un plus pour occuper un haut poste ». On favorise les expériences « Cross Functional » ».

Mais, nous observons que la rotation dépend généralement de la volonté des employés, il y'a donc des employés qui veulent changer de postes pour élargir leurs compétences, d'autres veulent maintenir leur poste pour évoluer et se spécialiser dans le même domaine. Sur ce point, les deux entreprises semblent s'adapter aux employés.

L'entreprise Schlüter semble celle qui s'adapte le plus aux employés; car une fois recrutés, ils demeurent dans l'entreprise et le gérant se doit de leur trouver un poste qui leur convient à condition qu'ils montrent leurs habilités, qu'ils expriment leur volonté de changer de poste et qu'il se fasse démarquer.

Par contre, la rotation chez Xerox semble être une pratique qui diminue, ou bien reste soutenue pour ceux qui occupent déjà des postes de responsabilité; elle varie aussi selon les départements, par exemple en vente, où il y'a plus un mouvement accéléré de recrutement-licenciement, les employés ne seront pas nécessairement mutés à d'autres départements s'ils le veulent.

6.7.4 Les mentors

Les deux entreprises, préparent les nouveaux employés en leur proposant des mentors. Ces derniers ont pour but de transférer leur savoir, d'initier les nouveaux aux produits de l'entreprise et à son savoir-faire et de les assister lors d'exécution des tâches.

La majorité des employés invoquent l'importance d'avoir un mentor dès le début, car ils leurs ont permis de s'intégrer facilement dans leur environnement, leur ont facilité le travail et ont éliminé la confusion qu'ils ont eue au départ. Le temps que consacre un mentor à un employé dépend de la personnalité de ce dernier comme le cite un mentor :

« Moi dans mon expérience d'avoir entraîné des gens là, (...) Y'en a que c'est comme tout de suite, y'en a là, que je reviens pas là, sont tellement autonomes, puis vite, puis intuitives, right away. J'étais là, y'a rien à dire, c'est moi qui pourrais apprendre de toi. Tandis qu'il y'en d'autres qu'il faut vraiment que tu fasses un suivi, puis il faut vraiment que tu mettes les lignes là détaillées. »

6.7.5 Personnes clés

Pour les deux entreprises, nous remarquons que dans chaque département, il existe des employés qui ont une longue expérience, très spécialistes dans leurs métiers, ou établies en entreprise depuis plusieurs années. Ces personnes sont considérées par la direction comme des personnes clés, ainsi ils sont référés aux employés pour demander des conseils, des informations, des formations, et particulièrement pour partager leurs expériences. Un employé de Xerox décrit l'échange qu'il a avec ces personnes clés :

« moi je trouve que c'est des discussions qui sont très enrichissantes parce que , disant qu'on va voir une nouvelle stratégie qui est mise en place, ahhh, « il y'a vingt ans qu'on a essayés ça puis finalement, à cause de telles affaires, ça n'a pas fonctionné, ... » donc c'est des discussions très enrichissantes avec ces gens-là, puis ..., moi à date, j'ai eu vraiment de la chance, je suis pas tombé sur personne qui dit : « là regarde, moi ça fait comme même trente-cinq ans je suis chez Xerox, t'as rien à me montrer ». Jamais, jamais, jamais »

Toutefois, certains employés notent la difficulté d'avoir accès aux personnes ressources; selon eux, il y'a un manque de personnes spécialistes techniques en entreprise, ou

un manque de disponibilité de celle-ci, car certains spécialistes sont établis aux États-Unis. Cela semble nuire au travail selon les employés, ils expliquent par exemple que l'échange est restreint et compliqué lorsqu'il se fait par e-mail ou par téléphone, aussi, le temps de résolution de problèmes est trop long.

« Il y'a d'autres spécialistes techniques..., on a rencontré une fois par mois, puis il répond aux questions, que nous on a, au téléphone, on prend note quand c'est des questions difficiles ou spéciales, (...). Mais encore là, il va des fois un petit peu plus loin, mais ça représente une heure par mois... fait que c'est pas beaucoup. c'est ça, c'est mon background qui me soutient là-dessus (...). Ça pourrait sûrement avoir des ateliers pour approfondir ces choses-là. »

Nous notons toutefois que le réseautage aide beaucoup à bénéficier des connaissances de ces spécialistes, un employé cite l'utilité du réseautage avec ses proches pour bénéficier de leurs connaissances :

« J'ai l'avantage aussi de voir « un proche »²⁴ la fin de semaine ou il travaille tard le soir, et puis je peux lui poser des questions, lui parler d'une façon que je peux, pas tout le monde comme même, comme même sa porte est toujours ouverte, mais les gens se sentent gênés de parler avec leur supérieur²⁵. »

6.7.6 Disponibilité de l'information :

Chez Xerox, les informations à partager sont choisies et mises en circulation par la direction mère de Toronto. Il existe certes une partie de l'information qui est confidentielle et une autre partie à divulguer. Mais en général, les employés considèrent que l'information est partagée et disponible pour eux, que ce soit mis en base de donnée ou directement obtenue des supérieurs.

²⁴ Ce propos est changé dans le but de garder l'anonymat.

²⁵ Idem

Nous notons donc que, chez les deux entreprises, l'information est disponible, mais les employés affirment qu'il faut souvent aller la chercher, particulièrement chez Schlüter, les employés ont plus tendance à faire des efforts pour trouver les informations en demandant aux autres. Certains pensent que c'est nécessaire de développer des processus pour rendre l'information plus accessible.

Il est à souligner également qu'à Xerox, l'information partagée dépend du département, par exemple, un technicien n'est pas tenu de connaître les tarifs; un responsable explique que « chacun reste dans sa catégorie d'emploi avec l'information nécessaire pour son emploi »

Finalement, nous constatons des résultats, que l'échange d'information dépend en grande partie de l'échange informel, il en résulte que c'est la plus grande source d'information sur les pratiques de l'entreprise, mais aussi sur tout ce qui se passe.

« Souvent ça va être dans une discussion hyper informelle avec soit des gens qui dans les bureaux ou des gens de l'extérieur qui vont me donner les informations dont j'ai besoin; donc, les gens se parlent beaucoup... »

6.7.7 Moyen préféré de transfert :

Comme nous l'avons mentionné plus haut, une grande partie des employés préfèrent le transfert de connaissances en échangeant directement avec les personnes, que ce soit dans une salle de formation ou de façon informelle. Apprendre sur le tas grâce à l'observation est un autre moyen favori comme le cite l'employé :

« il faut se parler, faut se voir, mais...c'est plus facile d'apprendre quand moi je suis en face de toi puis je te montre (...), que je prends un livre de cent pages puis le lire...je vais rien retenir de lui parce que tout est théorie, mais en fait, tout peut se résumer..., un livre tu peux le résumer en (...) une demi-heure de conversation avec une personne puis il te montre, ... »

6.7.8 Partage des connaissances des employés

Certains employés sont recrutés avec des connaissances spécifiques et une longue expérience, ce qui amène de nouvelles connaissances à la compagnie :

« j'ai travaillé dans le domaine longtemps, fait que je peux voir facilement ce qui marche pas, ce qui peut être utile, ou ce qui pourrait... même si ça existe déjà, ce qui peut être amélioré. »

Les employés chez Schlüter confient que leur avis et idées sont entendus et que leurs connaissances sont prises en considération. Cela les aide énormément à exécuter leur travail, et les encourage à concevoir de nouvelles idées. Ils affirment aussi que leurs connaissances compensent le manque de spécialistes dans l'entreprise.

Chez Xerox, la formation et la rotation dans les postes permettent aux employés d'accumuler plus de connaissance, une vision plus générale de l'entreprise, ce qui les amène à des hauts postes et à être mentors pour les futurs responsables.

Processus pour nouvelles idées

Chez Xerox, chacun est responsable dans son champ de travail, les départements sont séparés et donc l'innovation est exclusive au département de recherche et de développement. Les idées et suggestions peuvent être émises, mais sans pour autant être prises en compte.

Par contre, chez Schlüter, tout le monde peut proposer des idées. Auparavant, tout se faisait de façon informelle, mais l'entreprise avec son expansion, essaie de mettre en place un processus de partage pour prendre en considération toutes les idées, il s'agit de remplir des formulaires sous la supervision d'une personne clé, et de penser avec eux au future de la proposition ou l'idée. Un employé explique le processus comme suit :

« ...on a une feuille à remplir, puis tel produit c'est quoi, telle amélioration sur le produit, puis dans quels contextes on peut l'utiliser, ... fait que j'ai rempli une feuille puis j'en ai parlé, je suis allais porter, ..., mais j'ai pas eu de nouvelles encore, mais ça fait comme

même juste deux ou trois semaines, qui fait que je vais attendre un peu, on va voir. Mais j'ai d'autres idées, mais écoute, je veux pas tout les donner comme ça. On va attendre de voir, qu'est ce qu'ils font avec ça »

La direction encourage tous ses employés à partager leurs connaissances et d'en faire profiter l'entreprise; mais au final, c'est le président qui choisit les idées. Néanmoins, le résultat de ces idées est déterminant pour les employés. Comme le montre la citation ci-dessus, les employés cherchent à concrétiser leurs idées et à voir le résultat de partage des connaissances en entreprise pour décider si, en effet, ils devraient continuer à partager leurs connaissances avec l'entreprise.

Tableau 6-1: Présentation des résultats

		<i>Xerox Canada</i>	<i>Schlüter System</i>
Culture nationale		<ul style="list-style-type: none"> - Différence et influence de la culture nationale - Langue Française - Réserve - Nouvelle tendance : importance de la famille 	
Aspects Manageriaux	Style de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et flexibilité - Gestion personnelle, les grandes décisions viennent de la direction - Liberté des responsables 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et flexibilité - Très grande liberté. Laisser faire - Postes non-définis, Manque de structure - Initiative des employés encouragée
	Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois consultation et vote, consensus - Décisions finales revient à la direction - Décisions journalières et opérationnelles : par les employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation de tous les employés sans tenir compte de leur poste - Décisions opérationnelle prises par les employés - Décisions basés sur une limite financière
	Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchie courte - Accès simple, portes ouvertes - Monter facilement en hiérarchie 	
	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> - employés : background différent - Axe dernières années sur diversité : recrutement des immigrés - Pas de stratégie d'intégration pour étrangers, ignore la différence culturelle - un sentiment de réserve 	<ul style="list-style-type: none"> - employés : background différent - Recrutement selon expérience et profil de personnalité - Pas de stratégie d'intégration pour les étrangers. Ignorance de la différence culturelle.
	Culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture, tolérance et compréhension - Orientation recherche et développement - Orientation client - Prise de risque, instabilité constante - Conciliation vie de famille et travail - Valoriser l'ancienneté 	<ul style="list-style-type: none"> - inspirée de la personnalité du dirigeant (visionnaire, long terme...) - Ouverture, écoute, partage et entraide. - Orientation : Satisfaction du personnel et de la clientèle - Importance de l'individu : pas de licenciement, et valoriser l'ancienneté
	Motivation (externe)	<ul style="list-style-type: none"> - Salaire, avantages sociaux - Motivation court terme Bonus et voyages pour Département des ventes - Employés insatisfait des bonus - Efficace : reconnaissance des acquis (nomination de mentors) 	<ul style="list-style-type: none"> - Salaires, vacances - Motivation long terme : Bonus pour tout le monde - Manque de reconnaissance verbale - Efficace : reconnaissances des acquis (nomination de mentors)
L'interculturel en entreprise	Présence multiculturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Présence multiculturelle : minorité 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence multiculturelle : majorité
	Approche de l'entreprise vis-à-vis du multiculturel	<ul style="list-style-type: none"> - Égalité entre employés - Non-différentiation culturelle, sauf dans le département de R&D - Employés favorables à la non-différentiation - Promouvoir la diversité ces dernières années : « Prix de gestion de la diversité » au centre de R&D – approche pour maintenir la main-d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Égalité entre employés - Non-différentiation culturelle - Majorité employés conscients de la différence culturelle
	Perception des employés pour la multiculturalité	<ul style="list-style-type: none"> • Pour certains : La différence n'est pas culturelle, mais due au parcours professionnel, différence personnelle ou différence d'âge • Pour personnes avec parcours internationaux, la différence culturelle existe : vision, attitude différentes, ont une approche différente : acceptent les différences • Avec l'échange, construction fréquente de stéréotypes 	
	Problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas maîtriser la langue : difficulté d'échange avec les employés et la clientèle - Logique culturelle différente (communication, formule de respect, façons de faire...) 	

		- Pour certains : incapacité de comprendre et d'accepter les autres cultures.	
Contexte	Espace	- possibilité de travailler de la maison	- départements écartés car la bâtisse est très grande
		- espaces et bureaux ouverts, et certains bureaux retirés pour les responsables - salles de lunch : lieu favoris	
	Groupe	- notion promue par la direction - travail individuel mais entraide - formation de groupe selon l'activité de l'entreprise : offre de service : équipe multidisciplinaire - travail en groupe virtuellement	- travail en groupe fréquent - formation équipe internationales pour projets - manque de structure de groupe - manque de communication en groupe (soliciter l'aide des consultants)
		- les départements forment des équipes	
L'individu	Profil personnel	- personnes versatile et ouvertes - Personnes méconnaissant la différence - personnes avec parcours international - personnalité différentes selon l'emploi - différence personnelle d'apprentissage (interaction ou recherche)	
	Motivation interne	- Spécialité, domaine de l'entreprise - Occuper des postes de responsabilité - Réaliser des projets, inventer, Pouvoir s'exprimer - La liberté du travail, pas de contrôle constant - Devenir polyvalent, apprendre différentes choses - Mobilité géographique - L'opportunité d'échanger avec différentes personnes - L'environnement de travail, espace de travail	
	Apport personnel	- La passion, la volonte, Être bilingue - Être directe, simple et ouvert en communication - Être curieux (curiosité plus contrôlée pour Xerox)	
		- Curiosité plus contrôlée	- Doit avoir l'initiative pour obtenir les informations ou résoudre les problèmes
	Démarche individuelle dans un environnement interculturel	- Prudence/ réserve, « tester le terrain » - Mettre l'accent sur ce qui rassemble, se qui se rassemble entre les individus - Sans jugement, ouverture et patience - Interagir le plus : lynch, équipes : ex, travailler en groupe pour diminuer les réticences. Le sens d'humour	
L'interaction	Qualité de l'interaction	- Séparation vie professionnelle et vie privée - Code d'éthique régit l'interaction - Célébration organisée par l'entreprise ou les employés - Nid de baby-boomers - Entraide et convivialité	- Interaction décontractée, chaleur, pas de jugement. - Célébration : initiative de quelques employés - Influence de la taille de l'édifice - Entraide et convivialité
		- Échange riche et facile entre personnes du même pays - Interaction limités pour certains employés, collègues, pas amis - Endroits et moments favoris : lynch, cafétéria, poses cigarettes - Influence de la nature du travail - Piliers de l'interaction : le réseautage	
	La communication	- Téléphone et internet, vidéoconférence, réunions, Xerox TV - Moyen privilégié : face à face, ensuite les e-mails	- Téléphone, internet
Transfert des connaissances	Formation interne	- Accent mis sur la formation - Technique ou générale : leadership, Six Sigma, etc. - en salles, sur internet - Formation d'équipe annuelle obligatoire - enseignants : responsables ou professeurs universitaires...	- Technique pour employés, clients, fournisseurs - En salle - enseignant : le gérant

	- moyen privilégié : formation en salle ; échange avec responsable. lieu de réseautage	
Formation externe	Subvention pour des études universitaires	
Mentors	<ul style="list-style-type: none"> - important pour intégration de nouveaux employés - période de mentorat dépend des initiés 	
Rotation des postes	<ul style="list-style-type: none"> - Rotation facile pour responsable - Demandée par les employés ou Accord entre l'employé et les responsables (futur poste de responsabilité) - tendance qui diminue 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotation facile, et parfois obligatoire (l'entreprise évite le licenciement) - Demandée par les employés ou le gérant
Personnes clés	<ul style="list-style-type: none"> - source d'informations, de conseils, donnent des formations... etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficiles d'accès - Le réseautage aide à y accéder
Disponibilité d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Disponible et partagée, base de données - Information concernent seulement les départements touchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative importante pour obtenir l'information - Base de données, - manque de processus pour rendre l'information disponible
Moyen de transfert favori	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction informelle, apprendre sur le tas 	
Partage des connaissances des employés	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert de l'entreprise vers les employés - Employés encouragés à assimiler les informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert des employés vers l'entreprise - Encourager les employés à partager leur connaissance, à innover - Processus pour nouvelle idée

CHAPITRE VII

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous procédons à l'analyse des résultats tout en nous référant à la théorie. Il s'agit donc de faire le lien entre les résultats du terrain et les concepts théoriques pour répondre aux questions de la recherche. Nous exposons à la fin les conclusions et les limites de la recherche.

Avant de procéder à l'analyse, il serait intéressant de rappeler les questions de la recherche :

a. Quels sont les éléments essentiels qui influencent les individus et l'interaction, et les amènent à mieux partager leurs connaissances en entreprise?

b. Quelle est l'influence des dimensions, logiques et dynamiques culturelles des entreprises sur le transfert des connaissances? Autrement dit, quel est leur impact sur les membres de l'entreprise et sur l'interaction entre eux?

c. Les entreprises reconnaissent-elles la différence culturelle de leurs membres? Si oui, comment est-ce qu'elles intègrent ces différences à leurs stratégies?

Et finalement est-ce que ces stratégies sont favorables au partage des connaissances? Quel type de connaissance sera le mieux transféré : explicite ou le tacite?

7.1 Déterminant du transfert des connaissances

Dans cette section, nous exposons les déterminants majeurs –selon les résultats - qui influencent le transfert de connaissance et nous relierons ces déterminants à la théorie pour connaître l'ampleur de leur impact sur le partage du savoir.

7.1.1 L'interaction

Plusieurs auteurs (Kang et Kim, 2010 ; Nonaka et Takeuchi, 1997; Yang, 2004) mettent l'interaction au centre du transfert des connaissances, elle est aussi la base de la transformation des connaissances tacites; aussi, Nonaka et al (1997) mettent l'interaction sous le champ de la *socialisation*; dans cette phase, les contacts personnels (amitiés...etc.) se tissent et un contexte de confiance y règne, ce qui facilite le partage de connaissance.

C'est effectivement ce que confirment les résultats du terrain. Nous avons observé que plusieurs employés développent un réseau de contacts, spécialement avec des personnes clés, ce qui leur facilite le travail et met les informations à leur disposition, mais aussi leur permet d'apprendre de nouvelles connaissances. Souvent les relations se forment grâce au travail en commun après plusieurs années, par référence de l'entreprise, par amitiés qui se créent, ou grâce aux liens familiaux. Nous rappelons que ces personnes clés accumulent beaucoup de connaissances par spécialisation dans leur domaine, ou par expérience variée en entreprise, leur savoir est primordial dans la compagnie; mais le manque de spécialistes ou de leur disponibilité, poussent les employés à former des relations ou bénéficier du réseautage pour y accéder, et enfin bénéficier de leurs connaissances rares.

Comme le mentionnent Nonaka et al, (1997), la confiance est nécessaire dans l'interaction pour le partage des connaissances. Nous remarquons que dans les relations proches, familiales ou par amitiés par exemple; il existe un contact assez informel et une confiance particulière, qui permettent aux personnes d'être plus ouverts, plus généreux au partage, plus aptes aux échanges sur le travail, mais aussi sur leurs autres expériences : de

vie, des relations, etc. Ils sont donc plus confiants, moins méfiant de perdre leurs connaissances, des connaissances tacites qui leur appartient.

Ensuite, l'interaction facilite le transfert de connaissance, mais l'accélère aussi et le rend plus efficace comme le constatent les employés. Cette variable n'est pas évoquée de manière détaillée en théorie, mais les résultats la démontrent amplement. Nous soulignons ainsi que les employés gagnent du temps en interagissant, les échanges résument ainsi les connaissances les plus utiles en quelques minutes, à travers les échanges ou en observant; aussi les échanges sont plus directs et sont orientés selon les besoins des interlocuteurs, contrairement à un livre ou des documentaires, car les connaissances sont assemblées et présentées de manière impersonnelle; les documents s'adressent de façon générale à tous les employés. Tandis que les échanges sont plus personnels et ciblés, celui qui fournit les connaissances répondra selon les besoins de l'autre. Une telle interaction donne lieu à un « contexte riche » (T.Hall, 1987), car il aide à la transmission d'informations et de connaissance de manière rapide et efficace.

D'un autre côté, nous remarquons que les codes et les documents présentent de façon plus détaillée les connaissances explicites; mais, ils ne remplacent pas l'interaction qui encourage le transfert des deux types de connaissances et notamment les connaissances tacites. Au contraire, les codes et les documents donnent place à un contexte pauvre (T.Hall, 1987) qui minimise le besoin des employés à interagir, car ces derniers disposent de toutes les ressources, il suffit donc de les chercher dans les documents disponibles; cela demande plus de temps pour obtenir les connaissances recherchées, et limite finalement leur initiative à créer ou partager leurs propres connaissances, puisque les employés dépendent des connaissances de l'entreprise (codes, formations et autres). Cela a donc des effets négatifs sur le transfert des connaissances et particulièrement les connaissances tacites comme l'ont bien cité Matsuo et Easterby-Smith (2008) et Prax (2000) ; ces auteurs ont signalé que la dépendance aux connaissances explicites de l'entreprise (documents, codes et autres) minimise le potentiel des membres de l'organisation à créer, et partager leurs connaissances tacite, car le contact humain est négligé. Ce phénomène est observé chez Xerox, car tous les documents et formations sont supposés donner les connaissances nécessaires, cela réduit l'interaction à la « demande d'aide » ou la courtoisie habituelle; l'initiative des employés à

fournir de nouvelles connaissances se trouve restreinte aussi, ainsi, les inventions/ créations surviennent principalement du département de Recherche et Développement.

Les Communautés

Rouleaux Dugage (2008) a souligné l'importance des communautés, ces derniers ont les mêmes intérêts et objectifs, ils consolident les engagements et contribuent au transfert des connaissances. Nous avons noté effectivement la présence d'une communauté de baby-boomers, où les relations se tissent grâce à l'origine (québécoise) et à l'ancienneté, des points communs qui définissent le groupe. Les contacts de cette communauté aident à obtenir les informations, ouvrent la possibilité à plus d'opportunités, facilitent le travail, et finalement favorisent le partage de connaissances.

Cette communauté semble reconnue en entreprise de façon informelle, et les connaissances se regroupent à son niveau, mais restent exclusives à ses membres. Cet effet crée un sentiment d'exclusion des autres membres de l'entreprise, un sentiment défavorable au climat de confiance nécessaire pour le transfert des connaissances, il y a également une perte de connaissances, car les autres employés n'en profitent pas. Le risque de perdre ces connaissances est encore plus grand dans le temps, puisque le groupe de « baby-boomers » accumule un savoir considérable, mais quitte les entreprises dans un délai proche (retraite).

Donc les communautés favorisent le transfert des connaissances, mais uniquement entre ses membres; contrairement à la théorie, il n'apparaît pas un déterminant primordial pour le transfert des connaissances entre tous les employés, il peut même avoir des effets négatifs sur le reste des employés. Il est nécessaire de partager les connaissances d'une communauté, un capital considérable, principalement pour une communauté de « baby-boomers », riche par les expériences de ses membres et leurs mémoires.

La communication

Selon Ajmal et Koskinen (2008), la communication informelle non structurelle aide au partage des connaissances, car elle permet un échange facile d'idées et d'arguments. Il est intéressant de noter du chapitre précédent, que les employés préfèrent échanger dans un contexte informel; ce contexte leur permet d'aller plus en détail dans les explications, et élimine les structures présentes dans « le groupe formel ». Les échanges informels permettent donc une ouverture au dialogue et à la négociation, favorable à l'apprentissage et au partage des connaissances. Pour ces raisons, l'échange informel est le moyen de communication favori sans équivoque pour partager les connaissances tacites.

Néanmoins, nous constatons –à partir des résultats - quelques entraves à la communication et au partage des connaissances. La connaissance de langue (Française et Anglaise) est un pilier fondamental de l'échange; donc, ne pas maîtriser la langue freine le partage des connaissances, et risque de décourager les personnes à échanger avec ceux qui maîtrisent moyennement la langue commune. C'est la difficulté que Prax (2009) a mentionnée par rapport aux différences culturelles et leur rapport différent à la sémantique et la pragmatique. La langue s'avère être une base au dialogue.

Pourtant, il existe un autre niveau de communication, car la langue est liée au raisonnement de la personne et à sa culture. On distingue donc des logiques et des raisonnements culturels différents qui transparaissent dans le langage, cette dimension va plus loin que la notion de pragmatique citée par Irrmann (2006, 2008). Ne pas accepter ces différences de raisonnement, ne pas en prendre conscience crée des relations ambiguës et donne lieu à des échanges superficiels, ou dans un groupe, à des situations conflictuelles (Infante et al, 1993) comme mentionné dans le chapitre précédent. Nous rappelons le cas de l'employé refusant de partager les mêmes formules de respect dans un contexte interculturel, ou les difficultés de compréhension dans les projets à l'international. Avec cette problématique, les employés collaborent de moins en moins, ce qui donne place au phénomène de rétention des connaissances, cela bloque le partage du savoir.

NTIC

Dans le chapitre théorique, certains auteurs (Prax, 2000; Roulleaux Dugage, 2008) citent les NTIC comme moyen moderne pour le partage des connaissances; ils expliquent que le Web, les conférences électroniques et le contrôle des réseaux, favorisent la diffusion des connaissances et enrichissent les compétences. Les résultats du terrain affichent effectivement que les entreprises utilisent les NTIC : les bases de données informatisées, vidéoconférences, courrier électronique, etc. Toutefois, les résultats montrent que ces outils sont considérés comme éléments complémentaires au partage de connaissance; par exemple, la base de données est un espace virtuel de stockage d'information, et la Vidéoconférence est une alternative finale pour contrer les longues distances. Nous concluons donc que, contrairement à la théorie, les NTIC n'ont pas remplacé le contact direct ou le partage qui résulte de *l'interaction directe* et *sur place*. Cette dernière reste la pratique la plus commune, la plus favorable au partage des connaissances.

Finalement, les résultats montrent que plusieurs déterminants influencent l'interaction et donc le transfert des connaissances, nous essayerons de les citer ci-dessous en montrant la relation entre le transfert des connaissances et l'interaction.

7.1.2 Le contexte

Nous constatons à partir des résultats que les employés travaillent souvent ensemble, dans un climat de convivialité et d'entraide. Aussi, la notion de groupe est très promue dans les entreprises visitées, leur but étant de collaborer pour réussir à atteindre les objectifs. Un tel contexte s'associe au concept *ba* développé par Nonaka et Toyama (2003), un réseau organique favorable au transfert des connaissances.

En effet, le concept *ba* semble être présent en entreprise sous plusieurs formes :

- formelle (groupe de travail, réunions, salles d'information),
- informel (groupes durant les lunchs, dîners à l'extérieur),
- ou virtuel (les conférences téléphoniques, Networking).

Cependant, le *ba* en entreprise est essentiellement physique et rarement virtuel. Le *ba* formel peut prendre forme en des réunions ou des projets, ce qui rappelle les concepts des *tables rondes* ou *l'espace projets* développés par Roulleaux Dugage (2008), ils ont pour objectif : la formalisation des tâches, mais surtout la réalisation des objectifs mesurables et prescrits par les supérieurs, comme le montre les résultats. Ainsi, le transfert des connaissances et l'innovation sont de moindre importance dans ces contextes, ils peuvent être considérés aussi comme *outil* à court terme pour réaliser les objectifs de la direction, dans un tel espace, les connaissances transférées sont principalement explicites et uni-sens, de la direction envers les employés. C'est donc un contexte pauvre (Hall, 1987) et technique (Verbunt, 2001) où les connaissances sont codifiées et les objectifs et ordres sont clairs et directs. Ce contexte ne permet pas aux individus d'interagir, de partager leurs connaissances tacites et leurs perceptions. Le transfert dans un *ba* formel n'est pas considéré de ce fait, comme un moyen pour faire bénéficier l'entreprise -à long terme - des connaissances partagées des employés.

Ensuite, nous réalisons du terrain que le *ba* informel, particulièrement dans les salles de lunch, est le contexte le plus favorable à un échange libre et chaleureux, il permet aux personnes de s'exprimer librement, de formuler leurs points de vues et leurs opinions de manière ouverte et simple; donc, les limites structurelles ou objectives qu'on retrouve dans le *ba* formel disparaissent dans un contexte informel. *Les salles de lunch* rappellent le concept de Café de Roulleaux Dugage (2008), le concept de *café* (autrement dit « *les salles de lunch* ») représente un endroit de socialisation, il rapproche les personnes et les amène à échanger à travers le dialogue leurs expériences et connaissances tacites, non seulement professionnelles, mais aussi personnelles. *La salle de lunch* est donc un contexte riche (Hall, 1987) où beaucoup d'informations sont transmises, de manière informelle, et aussi un contexte émotionnel (Verbunt, 2001), car les visions et opinions sont communiquées, ce contexte est ainsi favorable au transfert de connaissances tacites.

Toutefois, un autre élément ressort du terrain; la taille physique du lieu de travail influence la formation du contexte *ba* et la qualité des connaissances échangées. Un édifice plus petit regroupe les individus dans un espace réduit, il oblige les personnes à avoir une interaction fréquente et riche, des groupes informels se forment facilement durant les poses par exemple. En conclusion, les petits espaces réduisent les distances entre les départements, agrandissent le nombre des membres du *ba*; les groupes informels sont multidisciplinaires dans un espace réduit, donc les connaissances échangées sont variées est le flux de partage plus intense que dans les grands espaces.

Un autre point à souligner, concerne le chaos créatif, il est issu selon Nonaka et Takeuchi (1997) d'un climat de tension en d'une situation de crise; il encourage donc la créativité et l'interaction pour trouver des solutions pour cette crise; c'est un contexte qui amène les gens à interagir, à partager leurs connaissances tacites. Effectivement, les résultats confirment ce phénomène. Dans un contexte de risque et de crise, les employés deviennent plus aptes à interagir et à s'entraider, souvent de façon informelle; aussi, ils peuvent former – de façon non programmée – des groupes multidisciplinaires pour résoudre un cas précis sans se référer aux structures formelles ou hiérarchiques de l'entreprise. Il en résulte que le chaos assemble les personnes autour d'un seul but, un seul désir les amène à échanger sans sentiment de réserve ou de prudence, ce qui enrichit les connaissances tacites de tous les employés; donc, les employés sont plus ouverts aux autres, leur volonté pour sortir de l'impasse les rend moins méfiants et moins protecteurs de leur connaissances, car l'objectif est commun, pas individuel ou compétitif. Par contre, ce contexte peut être issu d'une initiative de l'entreprise, mais selon les résultats, il est souvent déclenché par l'extérieur : les fluctuations du marché, les clients.

D'un autre côté, Yang (2004) et Sondergaard et al, (2007) soulignent l'importance de la convivialité et de la confiance dans le contexte pour stimuler le partage des connaissances. Nous observons que ces traits émergent dans les résultats, car les départements travaillent plus en groupe, ce qui diminue l'esprit de compétitivité et renforce la confiance à long terme; il apparaît dans les résultats qu'un tel contexte amène les gens à s'entraider, à collaborer pour atteindre l'objectif du groupe, le partage des connaissances explicites et tacites est donc un moyen pour arriver à leur objectif commun. Toutefois, les résultats montrent qu'afin de

faciliter le transfert des connaissances, il faut mettre en place des frontières dans le cas d'un groupe formel.

Ainsi, Nonaka et Toyama (2003) indiquent que les frontières sont nécessaires au contexte *ba*. Nous rappelons que l'absence des structures, et particulièrement les structures de communication, nuit au travail d'un groupe formel, essentiellement au niveau de la définition des tâches, des objectifs, et des modes de communication; cela influence de manière négative le dialogue et le transfert des connaissances. On observe donc, que la présence de frontières, de structure au travail et à la communication facilite le partage de connaissances, leur absence cause un débordement et mène à des situations de conflits; il est à souligner que les résultats montrent que ces problèmes ont amené une des entreprises à solliciter l'aide de consultants externes. Néanmoins, les structures ne paraissent pas nécessaires dans un contexte *ba* informel, dans un tel contexte, ils peuvent réduire la liberté des échanges et en conséquence diminuer le partage des connaissances tacites.

7.1.3 Les mécanismes structurels de l'entreprise

La rotation

La rotation paraît un moyen privilégié pour acquérir des connaissances globales et nouvelles, en vue de changements internes en entreprise, ou en vue d'acquérir un poste de responsabilité. Ce déterminant permet d'être polyvalent et d'acquérir une nouvelle perception des postes occupés comme le confirme Rossion (2008). Toutefois, nous avons remarqué que cette pratique n'est pas considérée comme moyen de partage de connaissances dans les entreprises, elle est perçue comme un outil de rétention de la main d'œuvre, un privilège pour contrer la routine des postes (un changement), ou vu comme un *investissement* pour occuper des postes de responsabilité. Il est clair que les entreprises bénéficient des connaissances acquises par la rotation, notamment des connaissances tacites, étant donné qu'elles sont

applicables sur le tas, l'employé profite des connaissances qu'il a acquises, grâce à la rotation sur ses tâches, en les appliquant aux fonctions de son poste. Nous observons malgré cela, que ces connaissances tacites peuvent être partagées davantage lors du parrainage, des formations en entreprises, car elles sont des occasions de rendre les connaissances tacites explicites.

Le parrainage

Le parrainage (ou le mentorat) est un autre déterminant pour le transfert des connaissances que Rossion (2008) a mentionné. Il apparaît, dans le chapitre précédent, comme pratique capitale du transfert des connaissances tacites; le mentorat est aussi une étape de *socialisation* (Nonaka et al, 1997), car le mentor partage ses connaissances tacites en échangeant avec l'apprenti; mais il permet aussi à l'initié d'apprendre sur le tas, grâce à l'observation, en étant toujours à proximité. Il s'agit aussi de *l'extériorisation* (Nonaka et al, 1997) car les connaissances tacites se partagent au dialogue, en prenant des notes, en codifiant, ce qui peut transformer les connaissances tacites en connaissances explicites. Toutefois, le transfert des connaissances est souvent *unisens*, du mentor vers l'initié. Malgré cela, les résultats montrent que le mentorat peut-être parfois une opportunité pour le parrain d'apprendre du nouvel employé, des connaissances tacites acquises dans la vie professionnelle ou personnelle.

Les structures sociales

	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation	Extériorisation
Connaissances explicites	Intériorisation	Combinaison

Figure 7-1 : Modes de conversion des connaissances

Source : Nonaka et al, (1997)

Il est important de rappeler que le concept *d'amphithéâtre* proposé par Roulleaux Dugage (2008) réfère à l'espace physique et virtuel d'enseignement, où les connaissances sont codifiées par les employés. Ce concept est donc lié à la notion de *formation* retrouvée dans les résultats. En effet, la *formation* apparaît sur le terrain comme un moyen primordial du partage des connaissances, qu'elle soit offerte en interne ou en externe. Toutefois, les formations internes permettent un transfert de connaissances à sens-unique comme l'a confirmé l'auteur, car les formations sont souvent proposées par le gérant ou la direction. Les résultats montrent effectivement que l'entreprise offre des formations dans le but d'uniformiser des pratiques parmi les employés comme c'est le cas du « Lean Six Sigma », ou dans le but d'inculquer des valeurs, des façons de faire. Les formations offertes sur documents offrent toutes les connaissances nécessaires aux employés, ils n'ont ainsi plus besoin d'interagir pour se procurer les connaissances.

Dans le cas où c'est les gérants, les spécialistes c'est-à-dire les plus expérimentés qui donnent des formations, il y'a un transfert de connaissances tacites qui se fait, elles peuvent être codifiées par les employés ou la direction, et assimilé à la mémoire de l'entreprise. Ce type de transfert peut être associé au processus *d'extériorisation* de Nonaka et Al (1997), où les connaissances tacites sont partagées à travers le dialogue, la mise en situation (études de cas), des conceptualisations visuelles (PowerPoint).

Dans d'autres cas, les formations permettent un transfert des connaissances explicites et déjà codifiées et répertoriées par l'entreprise, comme c'est le cas avec les formations sur internet; par contre, comme mentionné plus haut, ce type de transfert limite les échanges, et les formations ressemblent plus à des séances d'assimilation de connaissances, il n'y a donc pas de transfert de connaissances tacites qui se fait, ce qui réduit la qualité des connaissances partagées et leur profondeur. Ce dernier type de transfert est mentionné dans le modèle de Nonaka et al, (1997) comme une phase de *combinaison*, permettant le partage de connaissances explicites seulement.

Les formations externes sont des occasions d'apporter des nouvelles connaissances externes à l'entreprise, elles permettent un partage des nouvelles connaissances des employés avec leurs collègues, avec l'entreprise. Cette étape peut devenir une phase *d'intériorisation* (Nonaka et al (1997) des connaissances externes explicites, apprises en université, vers l'entreprise pour l'appliquer et devenir des connaissances tacites; cependant, les formations proposées en université ne sont pas accessibles pour tous les employés, il y'a une présélection qui se fait pour déterminer les employés qui y auront accès, mais aussi pour savoir si ces formations seront effectivement profitables pour l'entreprise.

Donc, le concept des *amphithéâtres* (Roulleaux Dugage, 2008) ne réfère plus à un espace, mais au concept de *formation*, un procédé usuel commun du transfert de connaissances. L'auteur cite d'autres structures sociales en théorie, dont le *café* et *les tables rondes*, cités plus haut, les autres concepts apparaissent secondaires pour le partage des connaissances. C'est le cas des *bibliothèques*, qui constituent effectivement un lieu de mémoire et de stock de connaissances explicites, codifiées, moyennement utilisé et moins efficace comme analysé plus haut.

Transfert uni-sens ou double sens?

De ce qui précède, nous constatons que le transfert des connaissances se fait de l'entreprise vers les employés, mais aussi des employés vers l'entreprise. Cependant, les résultats montrent que la compagnie ne joue pas seulement le rôle « médiateur » des

connaissances collectives comme le cite Roulleaux Dugage (2008). Cet auteur explique que l'entreprise complète les connaissances tacites échangées entre les individus, en codifiant et diffusant des connaissances explicites. Or, les résultats montrent que l'entreprise choisit soigneusement les connaissances explicites à codifier et à diffuser selon ses objectifs. C'est le cas des formations offertes chez l'entreprise Xerox, cette entreprise joue effectivement le rôle de médiateur entre la « mémoire de l'entreprise » ou les « connaissances collectées » et les employés, mais elle décide de la nature des connaissances à diffuser, que ce soit des formations sur le « Lean Six Sigma », ou une liste des « qualités d'un leader ». Ce n'est donc plus un médiateur, mais un diffuseur et un prescripteur des connaissances selon l'objectif et l'utilité de ces dernières.

Ensuite, cette disposition à prescrire les connaissances à partager, renvoie la vision de l'entreprise, selon laquelle elle dispose de toutes les connaissances nécessaires, on note ainsi que la tendance des entreprises à diffuser des connaissances aux employés est plus importante que la tendance d'en recevoir, qu'elles soient répertoriées en documents, ou détenues par les responsables, comme c'est le cas chez Xerox (exemple : formations par internet et autres) et à Schlüter (formations par le gérant).

Néanmoins, nous observant dans certains cas que les connaissances des employés peuvent être transférées -des employés vers l'entreprise ou vers leurs collègues- mais le plus souvent de façon informelle; sauf dans le cas des nouvelles innovations comme c'est le cas chez Schlüter. Ce transfert reste malgré cela moins important que le transfert de l'entreprise vers les employés.

Tableau 7-1: Les mécanismes structurels et le transfert des connaissances Individu/ Entreprise

Transfert des connaissances : de l'entreprise vers les employés		Transfert des connaissances : des employés vers l'entreprise (les collègues ou mémoire de l'entreprise)	
<i>Connaissances explicites</i>	<i>Connaissances implicites</i>	<i>Connaissances explicites</i>	<i>Connaissances implicites</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Formation interne (Lean-Six-sigma, Leadership...etc.) • Formation sur le web • Bibliothèques 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation interne (par les spécialistes, discussions avec les responsables...) • Mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Importer des connaissances externes : formation externe aux universités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation • Partages de nouvelles idées, innovations.

Il existe d'autres formes de transfert des connaissances entre entreprises, ou entre les universités et entreprises, elles apportent de nouvelles connaissances à l'entreprise, mais ne prennent pas en considération les connaissances des employés, le but étant de leur inculquer ces connaissances sous forme de formations ou de pratiques nouvelles. Donc, ces formes se joignent finalement au « transfert des connaissances de l'entreprise vers les employés ».

7.1.4 Apport personnel: l'individu

Rossion (2008) précise que les membres de l'organisation sont différents, par leur « perception, valeurs, émotions et vécu »; cette diversité apporte différentes connaissances à

l'entreprise. Dans les résultats, la différence des personnes paraît effectivement un déterminant important en entreprise; les résultats du terrain ont fait ressortir plusieurs différences personnelles en entreprise, nous rappelons donc qu'il existe des différences :

- d'origine : étrangère ou Québécoise, différence de langue, de logique...
- de parcours professionnel : formation technique, commerciale, etc
- de parcours personnel : vécu différent, déplacement à l'international...
- de moyen d'apprentissage : à travers les échanges ou par la recherche documentaire.

Toutes ces différences montrent, donc, qu'il existe plusieurs niveaux de distinctions entre les personnes. Ces divergences amènent des savoirs nouveaux et des visions variées à l'entreprise, et enrichissent les connaissances déjà existantes en entreprise comme le montre le tableau :

Tableau 7-2 : Impact des différences personnelles sur le transfert des connaissances

Différences	Apport des différences	Quelques effets sur le transfert des connaissances
<i>Différence d'origine</i>	- Différentes langues et logiques d'échange	- Complication de communication.
	- Différentes cultures, etc.	- Apporter des nouvelles connaissances et façons de faire
<i>Parcours professionnel</i>	- Connaissances variées - Langage technique différent	- Enrichir les connaissances à partager - Créer des complications de communication lors de l'échange
<i>Parcours personnel</i>	- Visions et attitudes différentes - Styles d'interaction différents, etc.	- Conditionner les relations avec les autres - Aider ou au contraire limiter l'interaction et l'ouverture aux autres
<i>Moyen d'apprentissage</i>	- Apprendre en interagissant	- Interagir pour chercher des connaissances
	- Apprendre en se documentant, etc.	- L'interaction est l'alternative finale, car toutes les informations sont disponibles

Les résultats montrent que, pour la bonne diffusion des connaissances, les employés doivent interagir dans un contexte convivial et de confiance comme cité plus haut (voir sect.7.1.2). Toutefois, sur le niveau d'interaction, d'autres différences, non citées dans la revue de la littérature, influencent l'échange entre les employés :

- Différence de profil personnel : personnes ouvertes, versatiles, ou réservées, etc., valeurs et émotions différentes échangées.

- Différence de perception : la perception des autres, de leur culture, etc., ce qui peut donner comme résultat : reconnaître la différence, accepter les autres, ou, au contraire, rejeter ce qu'ils représentent, renier la différence.

Le profil de la personne et sa perception des autres l'amènent à partager ou à retenir ses connaissances. Pendant l'échange donc, les critères cités par Rossion (2008) s'avèrent être justes, mais la variété des connaissances et leur richesse ne sont pas suffisantes pour influencer le transfert des connaissances. Les résultats confirment qu'il faut avoir les aptitudes pour pouvoir les partager, et une perception particulière des autres pour bien interagir et transférer les connaissances.

Nous citons par exemple, l'impact de la *perception des autres* sur le transfert des connaissances; effectivement l'influence peut-être négative : certaines personnes considèrent le travail comme un endroit d'exécution de tâches; donc, pour eux, ce n'est pas un lieu de socialisation et d'interaction amicale. Cette vision peut limiter l'interaction au stade d'« échanges professionnels agréables », avec une courtoisie « culturelle »; l'interaction est donc strictement fonctionnelle et même superficielle, limitant ainsi le partage des connaissances tacites.

La *perception des différences*, influence également le transfert des connaissances; ainsi, considérer les différences comme des caractéristiques, et non comme un « critère négatif » instaure du respect et de l'ouverture entre les individus. Percevoir les différences comme un *fait minime* devant le grand nombre des choses en commun qui rassemblent les personnes et les rapprochent.

C'est également le cas des *aptitudes*, qui peuvent influencer l'interaction et donc le transfert des connaissances. Certaines aptitudes sont plus remarquables, comme l'ouverture, la volonté d'échanger et d'apprendre, la curiosité, l'humour...etc. Ces traits semblent favoriser l'interaction informelle particulièrement, et permettent de créer des relations durables et un contexte de confiance, car comme le rappelle certains auteurs (Yang, 2004; Sondergaard et al, 2007; Nonaka et Takeuchi, 1997 Kang et Kim, 2010) les relations personnelles et le contexte de confiance sont favorables au transfert des connaissances.

Finalement, les différentes *expériences* ou *perceptions* donnent aussi lieu à des stéréotypes, qui influencent l'approche aux autres, de manière négative ou positive (Chevrier, 2000; Verbunt, 2001). Comme le montrent les résultats, les stéréotypes sont facilement formés. Nous rappelons que les employés forment des perceptions sur *l'identité de l'autre, sa manière de travailler*, relatives à son origine, son pays ou sa religion. Mais d'après les résultats, ces stéréotypes n'influencent pas l'échange, de manière très grande comme c'est cité en théorie. Cela peut avoir comme raison, la stratégie de l'entreprise qui favorise le travail en commun grâce à certaines valeurs partagées; ou a comme raison le profil d'ouverture et de tolérance qui caractérise la majorité des employés présents en entreprise; la troisième raison peut être le contexte de communication qui ne permet pas aux stéréotypes de se manifester, car dans un contexte technique ou esthétique (un contexte formel), l'émotivité et les expressions personnelles ne sont pas très présentes, et les relations sont strictement professionnelles.

7.1.5 Les motivations

À partir des résultats, nous remarquons que les motivations extrinsèques sont plus promues, c'est-à-dire ce qu'offre l'entreprise aux employés : avantages salariaux, bonus, vacances...etc. Cependant, ces motivations ne semblent pas promouvoir spécialement l'interaction, l'échange et plus spécifiquement le transfert de connaissances. Nous référons à Osterloh et Frey (2000) qui confirment que les motivations extrinsèques n'encouragent pas particulièrement le transfert des connaissances. Malgré cela, la reconnaissance verbale et la reconnaissance des compétences semblent plus efficaces. Par exemple, la nomination du mentor est perçue comme une reconnaissance des compétences et s'avère un motivant particulier pour le partage des connaissances entre le mentor et le nouvel employé.

Il est donc évident que les motivations extrinsèques n'ont pas d'impact majeur sur le transfert des connaissances, mais l'absence de ces motivations ou la différenciation entre les employés selon leur département s'avèrent être un anti-motivant, car les employés considèrent que leurs efforts sont égaux, devant les problèmes routiniers de l'entreprise, la contribution au travail et le stress. Une grande différenciation fait naître un sentiment

d'injustice, ce qui peut menacer l'esprit d'équipe et d'entraide favorables au partage de connaissances.

Les motivations intrinsèques sont, par contre, moins prises en compte en entreprise, malgré leur grande influence comme l'a confirmé Osterloh et Frey (2000), et comme le démontre les résultats. Il apparaît du chapitre précédent que les motivations proposées en entreprise sont plus générales, départementales et moins adaptées aux individus. Malgré cela, nous constatons, que les motivations intrinsèques sont certes implicites (Osterloh et Frey 2000), mais les employés peuvent les exprimer, les montrer en interagissant avec leurs supérieurs; donc, dans une petite unité, les motivations intrinsèques peuvent être rapidement repérées et prises en compte.

Finalement, les motivations intrinsèques semblent avoir plus d'impact sur le transfert des connaissances. Elles peuvent être répertoriées en deux catégories, des *motivations pour acquérir des nouvelles connaissances* et des *motivations pour partager les connaissances*, les deux stimulent le transfert des connaissances. Le tableau ci-dessous met en relief quelques motivations intrinsèques qui paraissent plus efficaces pour le transfert des connaissances, à partir des résultats et dont quelques-unes sont citées par Rossion (2008) et Osterloh et Frey (2000).

Tableau 7-3 : Exemple de motivations intrinsèques

Tiré des résultats et Inspiré de Rossion (2008) et Osterloh et Frey (2000)

Motivations pour acquérir/rechercher des nouvelles connaissances	Motivations pour partager les connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté d'apprendre toujours plus, la curiosité • Volonté de se spécialiser dans son domaine • Le désir d'occuper des postes de responsabilité • Avoir la liberté et la polyvalence : devenir multidisciplinaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Le désir d'échanger : avec différentes personnes de divers domaines, apprendre et interagir • Une bonne interaction, un bon environnement de travail : confiance, entraide. • Participer aux grands projets, au développement d'inventions : être utile, reconnu. • Sortir d'un problème donné, d'une situation d'impasse

Nous constatons que les motivations intrinsèques peuvent être exposées et développées particulièrement si la direction est plus à l'écoute des employés, si elle laisse un espace d'expression et de liberté à ces derniers, ou finalement crée un environnement de chaos.

Le désir de sortir de l'impasse, de l'inconnu, du problème est considéré comme une motivation très importante qui influence instantanément le transfert des connaissances. C'est référé plus haut par le « chaos créatif ». Dans un tel contexte, les personnes sont incitées à sortir du problème, ils se regroupent autour d'un but commun (la crise, le problème) ce qui accroît leur autodétermination et favorise l'esprit d'équipe (Osterloh et Frey 2000). Les résultats rapportent que ce chaos motive en effet les personnes pour collaborer et trouver des

solutions rapides; aussi, les personnes développent l'esprit d'initiative pour chercher les connaissances, ce qui crée un échange riche et favorable au partage de connaissances tacites.

7.2 Aspect managérial des entreprises

Dans cette section, nous aborderons la culture sous deux dimensions : la première consiste à voir l'impact des dimensions culturelles sur les pratiques de gestion et sur le transfert des connaissances. Et la deuxième cherche à déterminer comment les entreprises perçoivent la culture des employés au sein de l'entreprise et l'influence de cette vision sur le transfert des connaissances.

7.2.1 Dimensions, Logiques et dynamiques culturelles des entreprises

En se basant sur les dimensions et dynamiques culturelles ainsi que les logiques d'Iribarne, abordées en théorie, nous feront ressortir les dimensions les plus marquantes dans les deux entreprises et leur influence sur les pratiques de l'entreprise et finalement sur le transfert des connaissances.

Distance hiérarchique

Nous soulignons que la *distance hiérarchique* est courte dans les deux entreprises. Nous rappelons aussi que l'hierarchie courte donne lieu à un pouvoir décentralisé comme l'évoque Hofstede (1980). Donc, l'hierarchie courte, observée dans les entreprises, permet aux membres des firmes de dialoguer, négocier et partager leurs points de vue, leurs idées et leurs connaissances. Aussi, une courte hiérarchie permet aux employés d'accéder facilement à leurs supérieurs, ce qui crée une interaction égalitaire et ouverte pour tous. Cela favorise

donc la diffusion et le partage des connaissances. Cette dimension donne lieu également à la convivialité, qui rentre dans les pratiques des entreprises; cet aspect sera plus expliqué dans la section suivante.

Masculinité versus féminité

Après cela, nous rappelons que chez Schlüter, il existe un contexte convivial et un esprit de solidarité et d'harmonie. Ce contexte est cité par Hofstede (1980) comme étant un critère culturel de *féminité*. Ce contexte favorise l'esprit de convivialité et de tolérance des employés, il incite ainsi les personnes à échanger le plus souvent de façon informelle, donc le partage des connaissances est particulièrement tacite avec une telle dimension. L'entreprise développe de même un style managérial qui regroupe les personnes, ce qui explique le système de motivation mis en place et le sentiment de famille que l'entreprise préserve, etc.

À l'inverse, la *masculinité* est facilement reconnue dans le profil de Xerox; l'entreprise se base donc sur les performances individuelles ou départementales; ajoutant que l'importance primordiale c'est la satisfaction des clients, synonyme de gains financiers, dans certains départements c'est l'esprit de compétitivité qui prime. Une telle atmosphère peut créer un esprit de compétition et des situations conflictuelles (Hofstede, 1980) et parfois un sentiment d'injustice comme le montre les résultats²⁶, cela peut influencer à long terme la solidarité, l'esprit d'entraide et la volonté de partager ses connaissances. Finalement, cette dimension peut se manifester dans les pratiques de l'entreprise à travers la *culture d'entreprise*, le système de motivation mis en place (exemple : système avantageux pour le département vente), la dynamique du groupe (tâches bien définies, partage de connaissance fonctionnelle seulement), ou encore dans le type de formations proposées aux employés (formation sur le leadership, sur le travail de groupe pour un objectif commun) et le flux du transfert des connaissances (de l'entreprise vers les employés seulement).

²⁶ Exemple : stratégie de reconnaissances monétaire selon les résultats financiers, bonus selon performances, certains employés insatisfaits.

Collectivisme versus individualisme

Deux autres dimensions sont observées en entreprise. Premièrement, la dimension de *collectivité*. Selon Hofstede (1980) *collectivisme*, désigne la dépendance émotionnelle, les liens forts entre les employés, mais le caractère le plus déterminant c'est de prendre en compte les opinions et les intérêts collectifs. On retrouve ces traits particulièrement chez Schlüter, par exemple, car elle a mis en place des motivations collectives comme le mécanisme de « bonus pour tous » qui favorise la cohésion du personnel, cette démarche vise l'évolution collective et non individuelle. La compagnie développe aussi une culture axée sur l'écoute et le partage comme le suppose la dimension de collectivité.

D'un autre côté, nous retrouvons la dimension *individualiste* chez Xerox, sa stratégie de motivation en est un exemple. Comme le confirme Dupuis (2008) cette stratégie se base effectivement sur les performances individuelles ce qui oriente les personnes vers un contexte professionnel de compétition et crée des interactions directes et formelles. Aussi, Dupuis (2008) a évoqué les valeurs de l'égalité et de liberté qui caractérise la dimension *individualiste*, c'est le cas comme expliqué plus haut chez Xerox. Dans un tel contexte les communications sont plus structurées et le transfert des connaissances est particulièrement explicite comme le confirme les résultats : par documents, formations ou par communiqué de la part des superviseurs comme c'est le cas dans le département de vente.

Par contre, les résultats montrent que les deux dimensions peuvent coexister en entreprise. Chez Xerox, nous pouvons retrouver les deux dimensions : *individuelle* et *collective*, cela dépend en grande partie du département concerné. Mais il est évident dans les résultats que la dimension *collective* renforce la cohésion du groupe ou du département comme l'a déjà mentionné Dupuis (2008), une interaction informelle se forme et le climat devient plus confiant et harmonieux, deux déterminants essentiels pour le transfert des connaissances tacites.

Contrat versus Consensus

Malgré la courte hiérarchie, il est intéressant de noter que les grandes décisions sont prises par la direction, elles sont principalement restreintes entre quelques responsables. Finalement, la participation à la décision n'est pas un *consensus* si nous nous référons à la définition D'Iribarne (1989); puisque, le *consensus*, selon l'auteur, résulte de l'entente, grâce à la discussion, la négociation et l'argumentation; dans un *consensus* les décisions sont prises conjointement avec les employés. Néanmoins, nous observons que le consensus semble appliqué sur le terrain entre les responsables et les employés, mais il se limite à la consultation sans application. De la sorte, les décisions, mais aussi le transfert des connaissances sont unisens, de l'entreprise –ou la direction- vers les employés, ce qui menace le sentiment d'implication des participants à long terme, et les décourage à partager leurs idées et propositions.

Par contre, c'est une *logique de contrat* qui prédomine dans les entreprises visitées, mais particulièrement chez Xerox; nous rappelons que le contrat, chez cette entreprise, est signé dès le recrutement. Le contrat est présent également sous forme d'engagement qui doit être renouvelé chaque année, pour redéfinir les attentes et les objectifs avec l'employé. Un autre format de contrat existe aussi, un contrat sur *l'éthique* que les employés doivent en prendre connaissance annuellement. Cela réfère à *la logique de contrat* D'Iribarne (1989) car le contrat liste les règles, objectifs et tâches à respecter ainsi que les reconnaissances spécifiques pour les contributions. La logique de contrat est donc encrée dans les pratiques managériales, il apparaît également dans la *culture d'entreprise*, comme on le verra plus loin dans ce chapitre. Toutefois, les résultats montrent que le contrat limite le champ d'application, et les objectifs; donc, il ne peut pas amener les personnes à partager leurs idées et leurs connaissances que dans le but d'arriver aux objectifs. Ensuite, avec un contrat, il est difficile d'évaluer concrètement la contribution des employés (partage des connaissances, d'idées...), particulièrement si cette contribution se fait de manière informelle, car les connaissances sont intangibles et difficiles à contrôler ou saisir (Ermine, 2003; Foray, 2009 ; Rossion, 2008 ; Prax, 2000). De ce fait, la reconnaissance établie selon la *logique du contrat* (reconnaissance matérielle, ou financière) s'avère injuste pour les employés comme il est mentionné auparavant et risque de démotiver le partage des connaissances.

Dynamique de liberté et d'égalité

La dynamique culturelle dans les entreprises tend à être une *dynamique de liberté et d'égalité* de Dupuis (2008) car les résultats montrent qu'un esprit d'égalité et de coopération existe bel et bien en entreprise, la distance hiérarchique est plutôt courte comme cité plus haut et la vie privée et la vie publique sont séparées - particulièrement chez Xerox. Le style de gestion des entreprises étudiées se caractérise par une grande autonomie et flexibilité, notamment chez Schlüter System; il existe également chez cette compagnie un manque notable de structures; ces caractères semblent accroître l'initiative chez les personnes, et les encouragent à interagir pour acquérir les informations et les connaissances nécessaires. Avec cette forme de gestion, les employés assimilent plus de connaissances et développent leur savoir dans l'entreprise pour devenir polyvalents et multitâches. Le capital de connaissances par personne s'amplifie. Enfin, les résultats confirment que la liberté dans la gestion développe la responsabilité et amènent les employés à interagir pour bien accomplir leur tâche, et à apprendre à résoudre les problèmes opérationnels. Néanmoins, il paraît plus facile d'appliquer une telle liberté quand l'entreprise est petite de taille, car le nombre d'employés est limité et les actions fatales apparaissent facilement. Ainsi, cette dimension explique plusieurs pratiques de gestion dont l'approche interculturelle égalitaire *non stratégique* expliquée dans la section suivante.

7.2.2 Stratégies de l'entreprise en management interculturel

Il s'agit ici de souligner les politiques et les actions des entreprises qu'elles pratiquent dans le cadre du management interculturel et leur influence sur le transfert des connaissances. Il s'agit d'entre autres d'identifier l'approche des entreprises vis-à-vis de l'interculturel : l'ignorer ou le considérer et de connaître son impact sur le partage des connaissances.

Les cultures transnationales

a) Culture de métier

Nous rappelons que la *culture de métier* désigne une culture qui regroupe des personnes ayant la même profession (Chevrier, 2000, 2008) car ils partagent la même conception de leur travail. Cette culture apparaît dans certains départements en entreprise, comme dans le département d'analystes à Xerox, ils tendent ainsi à avoir le même langage technique, ils se comprennent donc facilement et partagent leurs connaissances tacites dans leur contexte de travail; ajoutant qu'ils aiment travailler d'une certaine façon : par exemple, les analystes travaillent de façon individuelle; aussi, ils assimilent les connaissances d'une manière différente : ils apprennent en expérimentant. Les résultats montrent néanmoins que cette culture se forme systématiquement entre les employés, elle n'est pas régie par la direction.

Ensuite, la culture de métier est présente dans chaque département, elle peut unifier les personnes du même département et aide au partage des connaissances tacites entre eux, comme c'est observé en entreprise; mais elle exclut les autres professions ou départements, et peut causer des difficultés de communication entre les départements. Les résultats montrent effectivement la différence de personnalité selon la profession et la différence de communication qu'elle implique; nous rappelons par exemple que les analystes (chez Xerox) expriment de façon très directe, tandis que les vendeurs sont plus subtils et interagissent plus facilement avec les autres. Ces différences heurtent l'échange qui peut exister entre les diverses professions et limitent la collaboration, le partage d'information et finalement réduisent particulièrement la variété des connaissances à transférer, car l'interaction est plus vive entre les membres d'un même département qu'entre les personnes des différents départements.

b) Culture d'entreprise

Dans un environnement interculturel, l'entreprise met en place des normes et des valeurs uniques, dans le but de renforcer la cohésion autour d'une identité ou d'une histoire propre à l'organisation (D'Iribarne et al, 1998; Aktouf, 1990). Cette notion est très présente dans les entreprises visitées.

Nous réalisons dans le chapitre précédent, que la *culture d'entreprise* puise son origine dans la personnalité du fondateur ou du dirigeant, comme c'est le cas chez Schlüter System. Dans cette entreprise, la *culture* est inspirée essentiellement de la personnalité du gérant. Toutefois, les résultats montrent qu'avec l'évolution de la compagnie, la *culture d'entreprise* progresse, et parfois change de statut : d'une *identité* à une *pratique de gestion*, comme c'est le cas de Xerox. Néanmoins, la *culture d'entreprise* est très promue chez Xerox, les valeurs qu'elle prône ont plusieurs implications en entreprise comme nous tentons de le montrer ci-dessous :

Tableau 7-4 : Quelques traits de la culture d'entreprise et leur implication dans la gestion de Xerox : Traits d'identité ou pratiques de gestion?

Culture d'entreprise de Xerox	Implication dans la gestion en entreprise :
« la diversité engendre la créativité » ²⁷ : (plusieurs prix au centre de R&D).	<ul style="list-style-type: none"> - Raison : il existe une pénurie de personnel dans ce secteur. - objectif : maintien du capital humain : recruter des chercheurs étrangers et les retenir
« Xerox, c'est ensemble » ²⁸ : Collaboration employé-entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen : Marché conclu entre la direction et les employés, Partage des connaissances et compétences = évolution professionnelle au sein de l'entreprise. - objectif : Favoriser la participation des employés
Conciliation vie de famille et travail	<ul style="list-style-type: none"> - moyen efficace pour motiver et maintenir le personnel.
Ouverture et égalité pour tous	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser la performance sans égard à la culture. - Renforcer la cohésion. - Renforcer la tolérance des employés envers les autres.
Xerox, c'est la : <ul style="list-style-type: none"> - La communication (avec les clients) - La passion pour le travail - La prise de risque 	<ul style="list-style-type: none"> - compréhension des besoins des clients, fidélisation de la clientèle. - augmenter les chiffres d'affaires de <i>façon rapide et agressive</i> - Différence de motivation : avantageuse pour le service des ventes
Un apprentissage continu.	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen : Offrir des formations - Objectifs : uniformiser les pratiques (Six Sigma) et les valeurs (le code d'éthique) - Généraliser des pratiques : exemple : formation de « Leadership » pour faciliter le travail de groupe - Augmenter la qualité du travail

²⁷ Tiré des propos des interviewés, complétés par des données recueillies sur le site internet de l'entreprise : fr.xeroxcareers.ca/working-at-xerox/diversity-inclusiveness

²⁸ Idem

Le tableau 7-4, montre effectivement que la *culture d'entreprise* regroupe des valeurs ayant pour but stratégique : le maintien de main d'œuvre, la motivation, faciliter le travail de groupe, etc.; mais aussi, comme mentionnée par la théorie (Chevrier, 2004), l'uniformisation des pratiques et des valeurs. Il s'agit de prescrire une série de valeurs communes qui regroupent tous les employés, sans-égard à leur culture ou leur provenance. Par contre la gestion de diversité où la reconnaissance des autres cultures prennent forme principalement dans le centre de Recherche et Développement : l'interculturel est reconnu, mais dans le but de retenir les chercheurs, qui constitue le capital de connaissance. La *culture d'entreprise* est considérée donc comme une stratégie tactique de gestion.

La culture d'entreprise fait partie donc, de la stratégie de l'entreprise. Du tableau, nous réalisons également que la *culture d'entreprise* encourage l'apprentissage par la formation pour uniformiser certaines pratiques managériales. Le transfert des connaissances a bien lieu grâce à la *culture d'entreprise*, mais il se fait de l'entreprise vers les employés, et rarement des employés vers l'entreprise, en Recherche et développement principalement. Finalement, la *culture d'entreprise* aide à transformer les connaissances codifiées, explicites en connaissances implicites, en les intégrant au programme mental des employés. C'est ce que Nonaka et Takeuchi (1997) appellent par processus *d'intériorisation*.

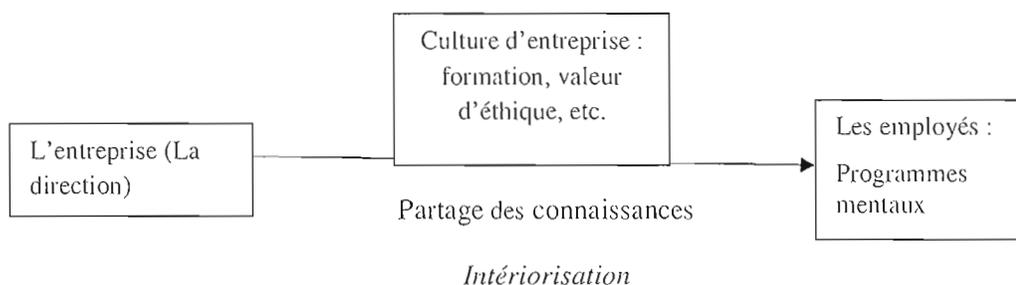


Figure 7-2 : La culture d'entreprise de Xerox et le transfert des connaissances

Dans le cas de Schlüter, la *culture d'entreprise* s'inspire de la personnalité du gérant et se base principalement sur l'ouverture, l'entraide. Mais le trait le plus marquant est l'importance de l'individu en entreprise. L'entreprise s'inspire du gérant, qui considère ses employés comme un pilier de l'entreprise grâce à leur implication dans les objectifs de l'entreprise et les innovations qu'ils apportent. Cette logique a amené l'entreprise à vouloir profiter des idées des employés en instaurant un processus de partage, les employés peuvent ainsi partager leurs connaissances, innovation et idées à travers le *processus de partage*, cité dans le chapitre précédent. En se référant à la théorie, il s'agirait d'un processus *d'extériorisation* suivie de du processus de *combinaison* comme mentionnée par Nonaka et al, (1997). En effet, les employés sont encouragés à conceptualiser leurs idées en modèles et en fournissant tous les détails, ils partagent et diffusent ainsi leurs connaissances tacites (*extériorisation*); les modèles sont donc communiqués aux responsables et parfois donnent naissance à des innovations ou des nouvelles procédures (*combinaison*). Enfin, la culture de Schlüter est basée sur l'écoute, le respect, la considération de tous et la liberté, ce qui accroît finalement l'implication des employés dans l'entreprise, apportent de nouvelles connaissances innovatrices ou diffusent les connaissances existant parmi le reste des employés.

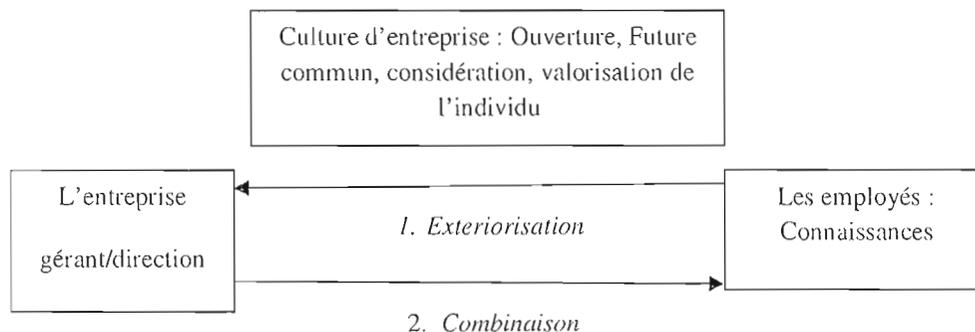


Figure 7-3: La culture d'entreprise de Schlüter et le transfert des connaissances

Approche « non-stratégique »

De ce qui précède, nous réalisons que les cultures transnationales ne reconnaissent pas la différence culturelle, mais tentent de l'ignorer. Donc, les entreprises analysées n'ont pas de stratégie spécifique qui reconnaît la différence culturelle. Par exemple, à l'intégration de nouveaux employés, les directions n'ont pas une approche différente ou adaptée pour les personnes provenant d'une autre culture, sauf dans le cas de Xerox au département de Recherche et développement pour les raisons mentionnées plus haut. Les entreprises prévoient ainsi le même traitement –égalitaire– pour tous les employés : les mêmes motivations et récompenses, etc.

Chevrier (2008), Davel et D.Ghadiri (2008) décrivent cette non-différenciation comme une approche « *non-stratégique* » car elle ne reconnaît pas les différences culturelles, mais défend l'équité et prévoit des pratiques homogènes.

Cependant, il existe une pratique qui met en évidence la différence culturelle chez Xerox : les célébrations culturelles annuelles; ces célébrations ont pour but de faire connaître les pays présents chez la compagnie, de renforcer les liens et de construire des réseaux d'interaction à l'intérieur de l'entreprise. Cette pratique peut être associée à la *stratégie Proactive d'apprentissage* cité dans le chapitre théorique. Selon Davel et D.Ghadiri (2008), cette stratégie nécessite un parcours d'apprentissage des autres cultures pour pouvoir

cohabiter dans le même environnement. Mais contrairement à ce que ces stratégies impliquent, les célébrations chez Xerox ressemblent à des séances d'information qui présentent les cultures, mais les réduits en même temps. Aussi, elles sont des occasions d'échange, mais ne permettent pas de développer des aptitudes et des valeurs nouvelles à partir des expériences pratiques.

L'entreprise organise également quelques activités ou événements sociaux à l'extérieur de l'entreprise qui ont pour but de renforcer les liens, ou former de nouvelles relations. Cette démarche rappelle l'approche de convivialité évoquée dans le chapitre théorique par Chevrier (2004). Toutefois, ces rencontres sont limitées par exemple à une rencontre par an; la continuité des relations créées durant ces rencontres dépend de la volonté des employés à maintenir ces relations et à les renforcer.

En conséquence, les entreprises analysées adoptent plutôt une stratégie qui ignore la différence culturelle. Selon Chevrier (2008) et Davel et D.Ghadiri (2008) cette *Approche « non-stratégique »* dépend en grande partie de la tolérance des employés et leurs aptitudes à être ouverts, mais aussi de leur volonté à collaborer pour améliorer la qualité d'échange et éliminer les situations conflictuelles. Toutefois, le chapitre précédent montre que les entreprises recrutent des employés avec un profil personnel particulier. Ce profil doit se rapprocher des traits qui facilitent l'interaction : tolérance, ouverture, et facilité d'interagir. Il est intéressant de reconsidérer *l'approche non-stratégique*, car le recrutement d'un certain profil peut être perçu en soi comme une stratégie, visant à regrouper une certaine catégorie de personnes ouvertes, interculturelles, faciles d'approche, etc.

Il ressort effectivement des résultats que les employés développent ces traits recherchés dans leur environnement. Ils ont ainsi, des traits de tolérance et d'ouverture qui leur permettent d'accepter les autres et de former des relations chaleureuses, favorables à l'échange. Néanmoins, nous observons dans certains cas, que les employés, sans supervision de l'entreprise, tendent à former des groupes du même pays, car ils sont plus confortables à échanger avec des personnes de la même culture, ce qui favorise le partage de connaissances tacites, mais sans inclure les personnes d'autres cultures dans ce partage. Chevrier (2008) a

signalé cette contrainte, les individus provenant d'une minorité doivent s'ajuster au système de valeur du groupe majoritaire, sinon, ils risquent d'être exclus des discussions informelles.

Un autre point à souligner du chapitre précédent, c'est que la tolérance n'est pas suffisante pour développer une interaction favorable au partage des connaissances. Effectivement, les résultats montrent que les personnes ont une approche différente vis-à-vis de la multiculturalité. Certaines personnes ne reconnaissent pas la différence culturelle, cela met leur tolérance à rude épreuve, car leurs valeurs sont leur unique référence dans l'échange. Les personnes deviennent plus prudentes et réservées dans une relation avec les étrangers. Des situations conflictuelles peuvent prendre place, et des stéréotypes se forment par méconnaissance ou refus des autres cultures. Cette situation donne place à un environnement de « courtoisie culturelle » comme le nome Chevrier (2008), c'est le cas par exemple entre certaines personnes où l'échange est majoritairement formel et le contexte esthétique, car les personnes évitent toute discussion personnelle ou émotive (Verbunt, 2001). L'interaction est ainsi limitée au niveau technique et ne permet pas aux connaissances tacites de se diffuser.

En conséquent, une *approche Non-Stratégique* a des effets négatifs sur le transfert des connaissances, elle semble léguer la responsabilité aux employés qui doivent créer des bonnes relations pour le bon déroulement de travail. Néanmoins, nous constatons du chapitre précédent que certains individus, en interagissant sur le long terme, apprennent les différences et deviennent plus conscients des diverses cultures, ils adoptent avec le temps une démarche *conviviale* (Chevrier, 2004) pour former des relations. La convivialité devient donc une conduite à l'initiative des employés et non des entreprises : mettre l'accent sur ce qui rassemble, interagir avec humour, sans jugement, interagir le plus possible, organiser des rencontres à l'extérieur des bureaux. Nous rappelons que cette approche donne lieu à une interaction riche entre les employés et à un climat plus décontracté et chaleureux, favorables à la socialisation et au partage des connaissances tacites. Par contre, cette démarche est relative à :

- la volonté des employés,
- au temps nécessaire pour former un réseau solide d'interaction,

- et enfin dépend des habilités des employés à assimiler les différences, à les accepter.

7.3 Interaction, culture et Transfert des connaissances

De ce qui précède, nous réalisons que les résultats confirment plusieurs pensées théoriques abordées dans le premier chapitre. Un des résultats capitaux, montre que l'interaction est au cœur du transfert des connaissances, et principalement les connaissances tacites.

La culture apporte des différences de gestion comme le montrent ses dimensions : individualisme/collectivisme, la hiérarchie, féminité/masculinité, ses dynamiques et ses logiques. Elle apporte aussi des visions et approches différentes chez les personnes. Le contexte en entreprise subit ainsi une grande influence de la culture, ce qui rend le management dans un tel contexte assez difficile, et le transfert des connaissances un objectif rude à atteindre. Il ressort également que la gestion managériale a pour objectif de rapprocher ses membres, provenant de cultures différentes, car leur interaction interculturelle détermine le futur du transfert des connaissances, le futur des innovations et de ce fait le futur de l'entreprise.

Dans les cas étudiés, le partage des connaissances dépend principalement de la qualité d'interaction entre les employés, car nous soulignons que le moyen privilégié du partage et l'obtention des connaissances c'est l'interaction, mais principalement *l'échange direct* avec les personnes. Pour la nature des connaissances partagées, il s'agit de connaissances principalement tacites, mais elles ne sont pas nécessairement reliées au travail, c'est un apprentissage de vie et de culture générale, qui se fait grâce à l'interaction : des connaissances sur les autres cultures, leur façon de raisonner, leur vie de famille ...etc.

Les entreprises face à une multiculturalité croissante ont des réactions différentes, elles peuvent ainsi tenter d'offrir une «ré-éducation» grâce à la *culture d'entreprise* (formation, contrats sur l'éthique et autre) aux employés pour unifier leurs valeurs et pour leur apprendre la manière de concevoir de l'entreprise. Cette approche facilite le travail, mais débouche sur un partage des connaissances : conforme au besoin du travail et aux objectifs mesurables par l'entreprise, un partage de connaissances fonctionnelles; ce transfert est majoritairement explicite, car l'interaction se limiterait aux relations de travail. La deuxième stratégie concerne le recrutement sélectif de personnes aptes à interagir facilement, dans un contexte interculturel, ce qui semble former un environnement de tolérance et de convivialité favorables au partage de connaissances tacites; même si cet environnement ne représente pas la culture nationale. L'autre stratégie retrouvée dans les résultats, consiste à favoriser un climat convivial entre les employés et leur céder la responsabilité de former des relations agréables, de développer des approches de tolérance et d'aller chercher les connaissances eux même; cependant, les employés n'ont pas tous la même perception de l'autre, de l'étranger. Les résultats montrent que cette différence de perception peut avoir des effets négatifs sur le transfert des connaissances, peut causer l'exclusion des étrangers et de leurs connaissances par exemple.

Les résultats montrent que les stratégies des entreprises, ne sont pas suffisantes pour assurer la qualité de l'interaction et du transfert des connaissances. Il serait intéressant de reconsidérer les pratiques de gestion comme la rotation et son rôle, d'un côté la rotation aide à connaître les autres fonctions et responsabilités et d'être plus compréhensif et indulgent envers ses collègues, ce qui renforce la compréhension et la cohésion des membres de l'entreprise. Elle permet aussi de cumuler des connaissances et de les partager sur le tas. Le deuxième déterminant : les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication – NTIC- (dont l'internet, les vidéoconférences et autre), ne remplacent pas les échanges directs, elles sont complémentaires aux échanges et aux relations directes. Nous rappelons aussi l'importance des relations informelles et leur rôle dans le transfert des connaissances, les entreprises peuvent multiplier les occasions de socialisation pour permettre aux employés de se connaître, de s'habituer aux différences culturelles et de les accepter, cela aurait pour objectif de favoriser l'interaction et l'amène sur un niveau plus profond, en donnant des

opportunités pour développer des relations personnelles et durables, et en mettant en place un contexte riche (Hall, 1987) et émotionnel (Verbunt, 2001).

Un autre déterminant qu'il faut améliorer serait les motivations. Des motivations matérielles différentes créent un contexte d'injustice défavorable au partage des connaissances, la contribution des employés se voit altérée à long terme. Ajoutant à cela que les résultats ont montré l'efficacité des motivations intrinsèques, mais pour en prendre conscience, la direction doit avoir une vision plus *personnelle*, plus *humaine* de ses employés, une interaction fréquente entre les responsables et les employés réduit amplement les distances, les attentes des deux parties sont exprimées clairement, de façon directe et personnelle.

Ensuite, fixer des *objectifs individuels* a un effet néfaste sur le transfert des connaissances; par contre, des *objectifs communs* favorisent l'échange et amènent les employés à collaborer pour réaliser un but commun. La variété des compétences et des provenances enrichit également les connaissances à partager, à condition de mettre en place des structures nécessaires pour le travail de groupe, et de bien définir les rôles et responsabilités des membres du groupe.

Puis, nous avons constaté que le flux du transfert des connaissances se fait de manière intensive à l'intégration d'un nouvel employé; le flux de partage des connaissances devient modéré par la suite sauf dans une situation de risque ou de problème.

Le schéma qui suit montre avec une vision générale, les éléments retrouvés dans les résultats et qui influencent la qualité d'interaction et le transfert des connaissances. Le schéma représente aussi les éléments que les entreprises peuvent reconsidérer, ajouter ou améliorer dans les pratiques du management interculturel pour plus d'efficacité, car ils ont un impact considérable sur le transfert des connaissances.

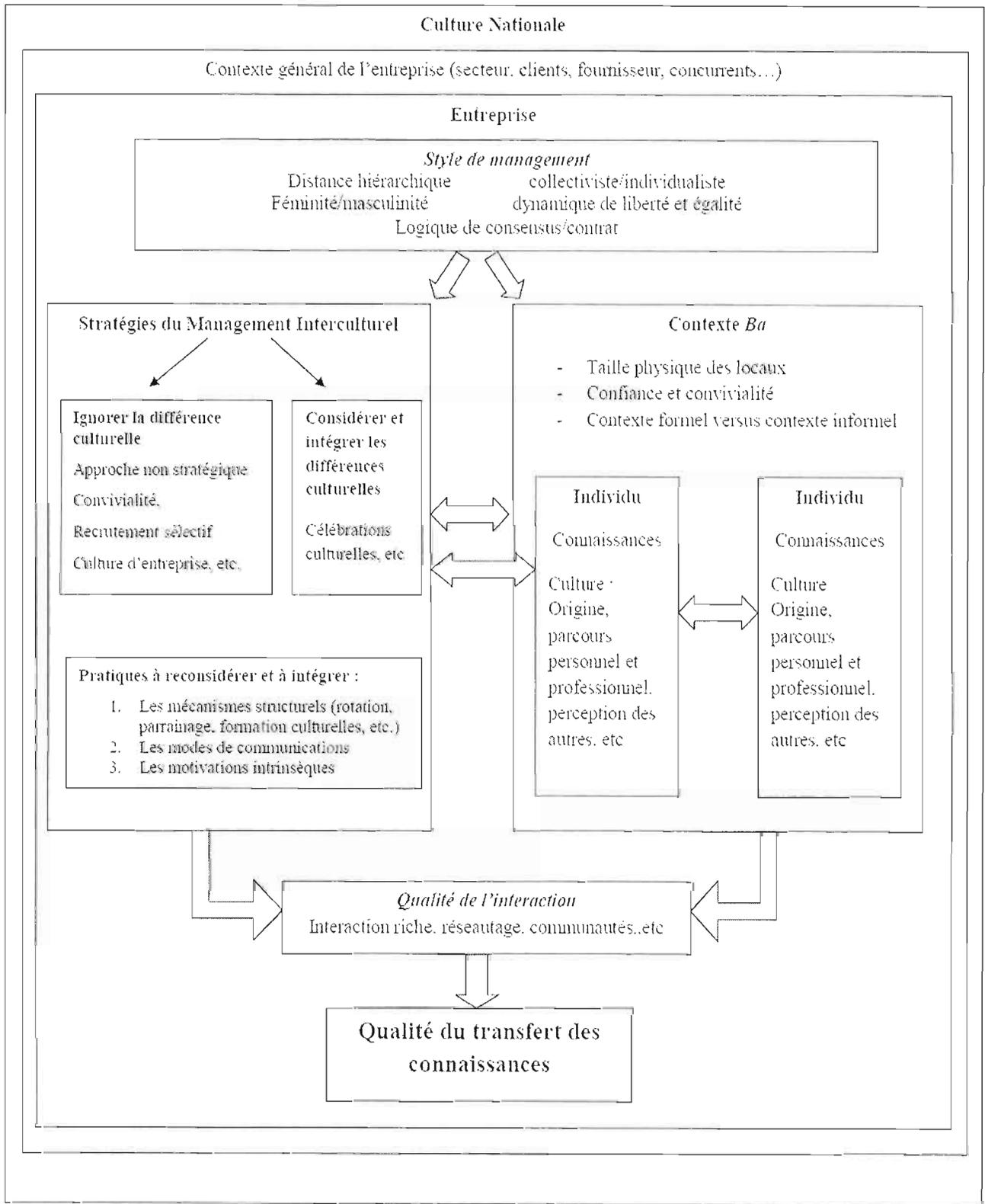


Figure 7-4 : Le management interculturel et le transfert des connaissances en entreprise

7.4 Limites de la recherche

Cette recherche a été menée auprès d'entreprises reconnues pour leurs innovations technologiques et pour leur dépendance des connaissances des employés. Toutefois, il existe certaines différences entre ces deux compagnies; par exemple, ils proviennent de domaines différents et ont des positions d'affaires distinctes, l'une tentant une expansion accélérée, et l'autre s'attaquant à de nouveaux marchés et cherchant à maintenir sa position dans un contexte difficile. Ces différences peuvent influencer les visions et pratiques de l'entreprise, et peuvent expliquer leurs stratégies actuelles; cependant, nous ne les avons pas pris en compte, vu le champ de l'étude choisi et la restriction nécessaire pour la mener à bien. Aussi, il est à souligner comme autre limite, que le caractère hétérogène de ces deux compagnies risque de causer de grandes « erreurs d'extrapolation » (Aktouf, 1980, p79).

Ensuite, le but de cette recherche est de mettre un lien entre l'interculturel et le transfert des connaissances. Ainsi, les résultats de la recherche ne doivent pas être généralisés, car le nombre réduit des entreprises et des personnes interviewées peuvent altérer la représentativité ou la validité de l'échantillon choisi. Il serait donc intéressant d'envisager un nombre plus important des entreprises visitées et des employés interviewés pour une éventuelle étude.

Une autre limite concerne la difficulté d'accéder à d'autres départements en entreprise comme celui de la Recherche et Développement de Xerox, pour des raisons de localisation (près de Toronto), puisqu'il y'a un besoin considérable de transfert des connaissances dans ce département. C'est le cas également chez Schlüter System à Plattsburgh aux États-Unis, car nous n'avons pas pu y accéder pour les mêmes raisons, afin de vérifier le transfert des connaissances entre les deux divisions : Montréal et Plattsburgh, notamment que le transfert des connaissances est très fréquent entre eux (exemple : le partage des connaissances entre les spécialistes de Plattsburgh et les employés à Montréal).

Puis, nous avons mentionné brièvement –dans cette recherche- l'influence de la culture nationale sur les entreprises et leurs stratégies; mais, il serait intéressant d'approfondir

cet aspect en abordant les caractéristiques de la culture d'origine, des deux compagnies, mais aussi la culture du Québec; cette dimension nécessite effectivement une étude plus poussée à l'avenir. Il serait avantageux notamment de joindre une entreprise québécoise établie au Québec à l'étude, pour montrer l'impact de la culture nationale directement sur les pratiques de l'entreprise et ainsi sur le transfert des connaissances.

Ajoutant à cela que cette étude vise principalement à mettre en relation deux domaines de recherche « Le management interculturel » et « Le transfert des connaissances »; toutefois, il est difficile d'établir une relation empirique entre les deux, car les deux champs sont très vastes. Cette recherche donc marque un début pour d'autres études, il serait intéressant par exemple d'explorer en profondeur cette relation, en étudiant de plus près des phénomènes précis comme : l'impact de l'interaction entre les membres d'un groupe international sur le transfert des connaissances.

Finalement, notre recherche touche plusieurs niveaux d'analyse, notamment ceux reliés à la culture nationale et la culture des individus; ce qui a augmenté le nombre de catégories à analyser et a élevé le risque de tomber dans « l'erreur écologique » (Hofstede, 1980, p29; Chao, 2009, p 143), c'est à dire attribuer les valeurs de la société, de la culture nationale aux individus, alors que ces deux niveaux (société et individus) se situent sur différents niveaux d'analyse. Il est clair que les questions analysées dans cette recherche nécessitent un travail plus élaboré et rigoureux pour mieux cerner la relation entre les deux domaines d'étude « Le management interculturel » et « Le transfert des connaissances ».

CONCLUSION

Cette recherche a été menée dans le but d'étudier l'impact de la différence culturelle sur le transfert des connaissances et de cerner les enjeux principaux en management, et particulièrement le management interculturel, qui améliore ce transfert. L'étude concerne des entreprises qui considèrent l'innovation comme une priorité assurant ainsi leur prospérité et évolution. Elle vise précisément à améliorer des pratiques managériales et à approcher le phénomène de transfert des connaissances avec une approche plus humaine, se basant principalement sur les connaissances tacites.

Nous nous sommes basés, dans la revue de la littérature, sur deux champs fondamentaux pour cette recherche : le management interculturel et le transfert des connaissances. Plusieurs concepts ont été soulignés comme : les dimensions culturelles, les pratiques du management interculturel, la place de la « culture d'entreprise », la place des nouvelles technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), du contexte, des motivations, etc.; mais plus important encore de *l'interaction* qui apparaît le centre moteur de cette étude.

Les principales théories retenues se sont orientées pour le premier pilier, « le management interculturel », vers l'influence de la culture sur les pratiques managériales (Hofstede, 1980 ; D'Iribarne et al 1989 ; Dupuis, 2008) , les stratégies du management interculturel (Chevrier, 2000, 2003; Davel et D.Ghadiri, 2008) et la communication interculturelle et son lien avec l'interaction (Irrmann, 2006; Hall, 1984, 1987) ; ensuite, pour le deuxième pilier, « Le transfert des connaissances », vers la théorie de Nonaka et al (1997) avec une vision portée sur l'individu dans le domaine du transfert des connaissances, la notion de contexte *ba* qu'elle développe, la notion de réseau (Roulleaux Dugage, 2008) et la culture d'entreprise (Ajmal et Koskinen , 2008). Ces notions ont aidé à mettre en place le

cadre conceptuel, afin d'établir une relation entre les deux domaines étudiés à travers l'interaction.

Pour confronter les concepts recueillis dans la théorie à la réalité, nous avons adopté la méthode qualitative exploratoire et avons mené onze entrevues semi-directes dans deux entreprises venant de cultures nationales différentes, employant une main-d'œuvre diversifiée, et plus important encore, dépendant des innovations.

Cette recherche s'est penchée sur le transfert des connaissances en mettant les relations interpersonnelles au centre; car, contrairement à ce que certaines théories laissent entendre, les résultats démontrent que les NTIC n'occupent qu'une partie infime dans la diffusion des connaissances par rapport à l'interaction, effectivement que l'interaction est le moteur diffuseur des connaissances, principalement les connaissances tacites.

Les résultats obtenus du terrain, montrent également l'importance de plusieurs autres concepts élaborés dans la revue de littérature, elle confirme la mise en application de certaines notions comme c'est le cas des motivations extrinsèques, les célébrations culturelles, la « culture d'entreprise », etc. Le management interculturel est présent sous différentes formes dans les entreprises visitées et influence de manière significative le transfert des connaissances, il apparaît aussi que la culture nationale -émergeant dans le style managérial de l'entreprise - porte des effets sur le partage de connaissances.

L'étude met en avant des éléments plus importants que d'autres, tels que *l'individu*, sa culture, sa perception et son parcours personnel qui sont déterminant pour le transfert des connaissances, il ressort que le partage des connaissances est certes un but pour l'entreprise lui permettant de devenir plus performante; cependant, c'est un processus dans lequel l'individu joue un rôle très important; son apport, sa volonté, le degré de son ouverture aux autres, viennent encourager ou freiner le partage de ce qu'il possède et protège : les connaissances. Il ressort également qu'une des contributions des entreprises se manifeste en recrutant des personnes qui correspondent à un certain profil de personnalité « universel », ce profil est capable d'interagir facilement et d'échanger dans des contextes différents, c'est donc une autre stratégie qui s'ajoute à celles développées en théorie.

Néanmoins, il peut exister en entreprise un manque de structures ce qui n'incite pas nécessairement les individus à interagir. Les résultats affichent la nécessité de développer des activités et un contexte favorable à une interaction et réseautage profonds, qui ne se limitent donc pas seulement à une interaction professionnelle et pratique et un échange de « courtoisie culturelle ». Une autre nécessité concerne la prise en compte des connaissances des individus en entreprise, car cette dernière tend à diffuser les connaissances de manière hiérarchique, à ignorer ou rendre secondaire les connaissances des employés. Cela constitue une contrainte considérable au partage du savoir. Il s'agirait aussi pour les firmes d'améliorer les pratiques d'extériorisation et de combinaison des connaissances des employés, de transformer leurs connaissances tacites en connaissances explicites, car il est primordial de valoriser le savoir des employés et de tenter de le transférer à l'ensemble des individus en entreprise et à travers le temps.

La « culture d'entreprise » ressort comme déterminant principal dans cette étude; d'un côté, elle résulte de la culture nationale de l'entreprise, de son histoire, de la personnalité de son fondateur, de sa vision et de ses objectifs financiers. Elle peut se révéler une pratique de gestion avantageuse ou au contraire, défavorable au transfert des connaissances. Elle s'avère un instrument intéressant; cependant, il serait intéressant d'examiner en profondeur, avec des recherches qualitatives, le rôle de la « culture d'entreprise » à assurer l'intégration ou à « pacifier les différences », ainsi que son impact sur l'innovation à travers la création et la diffusion des connaissances.

Cette recherche s'est penchée sur le processus de transfert des connaissances en général, elle s'est basée toutefois sur l'interaction, représentant ainsi un pilier du partage des connaissances, principalement tacites. Plusieurs facteurs d'influence ont été également cités, toutefois la notion du temps reste à explorer. Ainsi, le transfert des connaissances peut être un processus à court terme ou à long terme; par exemple : à l'intégration, le transfert des connaissances peut être considéré comme un partage à court terme; il s'agirait donc d'approfondir l'étude sur ce processus, de déterminer si le transfert est continu ou il s'épuise après une certaine période; dans le cas d'épuisement, il s'agirait d'établir les alternatives possibles pour les entreprises, il pourrait s'agir également d'analyser le flux de transfert de

l'entreprise vers l'employé ou l'inverse -de l'employé vers l'entreprise - afin de mesurer l'effet de ce flux et de son orientation sur l'innovation.

Finalement, notre étude montre que plusieurs pratiques de gestion constituent des indices pour déterminer le statut réel de l'individu en entreprise, car il s'agit dans cette recherche, d'aider les entreprises à assurer leur survie par l'innovation, mais en considérant les individus comme une source de capital de connaissances, nécessaire pour innover. Notre étude encourage des réflexions sur la place de l'individu en entreprise, d'étudier son statut comme un *simple sujet* dont le but est d'exécuter ses tâches et collaborer à la prospérité de l'entreprise, ou un *participant* à l'évolution de l'entreprise comme étant son propre investissement. Cette étude incite les entreprises à mettre en place des stratégies managériales qui promeuvent l'individu et ses relations avec ses collègues; une des voies à considérer pourrait être la reconnaissance de la différence culturelle, l'ouverture, le contexte partagé, etc. ce qui élèvera le niveau d'interaction, d'un échange de surface à un échange riche, stimulant, et donnera lieu à une réciprocité de dialogue et de diffusion du savoir dans un contexte de confiance, favorable à la diffusion des connaissances.

ANNEXES

ANNEXE A

GUIDE DE L'ENTREVUE

Motif de la recherche :

Ce travail de recherche s'intéresse aux entreprises qui dépendent de l'innovation et des connaissances des employés pour rester compétitif, et qui emploient une main d'œuvre diversifiée, et a des pratiques entrepreneuriales différentes.

Le but étant de comprendre

- la dynamique du transfert de connaissance dans ces compagnies, entre son personnel multiculturel,
- voir l'influence de la culture sur les aspects managériaux
- déceler l'influence du management interculturel sur le transfert de connaissance.

Questions:

Premières section :

- Pourriez-vous nous parler de votre parcours professionnel dans l'entreprise,
- quel est votre poste actuel?
- Pourriez-vous nous décrire votre entreprise, son activité, et sa culture.

Deuxième section

- Qu'est-ce qui est particulier en cette entreprise et qui vous a mené à travailler ici?
- Parlez-nous de la qualité d'interaction au sein de l'entreprise (des activités hors travail).
- Supposément, moi, une diplômée *étrangère*, je suis recrutée dans cette entreprise, est que je vous demande, comment ça se passe ici pour les ressortissants étrangers et quels sont les éléments clés pour que je réussisse, qu'est ce que vous me conseillerez?
- Comment se fait le transfert de connaissance au sein de l'entreprise? Et quel est le moyen de communication le plus utilisé? Réunion, formation, internet? Quelle est votre opinion là-dessus?
- Pourriez-vous me donner un exemple sur le déroulement d'un projet?
- Qui sélectionne les informations ou connaissances à partager?
- Quel est le processus de décision dans cette entreprise?
- Qu'est ce que l'entreprise vous a apporté, au niveau personnel et professionnel?

ANNEXE B

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Titre de la recherche : _____

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal ou chercheuse principale : _____

Directeur ou directrice du mémoire ou de la thèse : _____

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants et des répondantes;
- B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants et des répondantes qu'avec les membres de l'équipe de recherche;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de notre université;
- D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des répondants et des répondantes et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.
- E. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Signature _____

Montréal, le ____/____/____

ANNEXE C

DONNÉES GÉNÉRALES SUR LA COMPAGNIE XEROX CANADA

En quoi notre stratégie est-elle innovatrice?

Technologie

L'utilisation de la technologie est définitivement un élément clé de notre stratégie. Pour parfaire leur développement, les nouvelles générations préfèrent des conditions flexibles et l'accès à l'information en tout temps. Nous avons mis en place des outils qui comblent leurs attentes tout en permettant de réduire les coûts et d'augmenter l'auditoire.



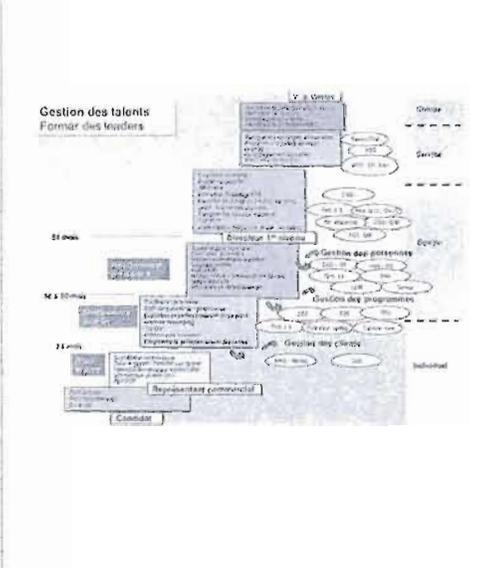
Notre site de formation à distance propose plus de 9 500 cours accessibles en tout temps et l'intégration de l'assistant numérique personnel BlackBerry pour tous les représentants des ventes et du service.

Gestion des talents

Chaque année, nos gestionnaires se réunissent pour évaluer leurs employés en fonction de leur choix de carrière. Les compétences de chaque employé sont évaluées, et des plans de perfectionnement sont élaborés pour permettre à chacun de développer ses compétences.

L'objectif est également d'identifier la relève de gestionnaires et d'établir des plans de formation en fonction des postes. Ce processus permet aussi à l'organisation de voir s'il y a des écarts et d'établir des plans d'action pour s'assurer de toujours avoir les ressources nécessaires pour combler les postes.

Les employés rencontrent ensuite leur directeur pour discuter de l'évaluation et concrétiser le plan de perfectionnement. Des rencontres directeur/employé sont tenues régulièrement afin de suivre l'évolution de l'employé. En plus des formations, les employés identifiés comme gestionnaires potentiels se voient confier des projets spéciaux et peuvent être invités à des activités de mentorat, à une entrevue ou à obtenir une accréditation.



Méthode de travail Lean Six Sigma

Xerox Canada a adopté la méthodologie et les techniques Lean Six Sigma à tous les niveaux pour que nous puissions parler une langue commune. Chaque employé doit compléter la formation ceinture jaune au cours de sa première année de travail. Des employés ciblés ont également accès à la certification ceinture verte et ceinture noire. Grâce à l'engagement de nos employés envers cette méthode, nous sommes en mesure de viser l'excellence opérationnelle en tirant parti de la diversité d'opinions et d'actions de nos employés.





Engagement communautaire

Au Québec, le slogan de la campagne Centraide 2009 était « Plus que jamais », et Xerox a répondu plus que jamais à l'appel. La contribution financière des employés et des dirigeants a atteint un montant inégalé de 82 000 \$ et la participation globale de l'entreprise a augmenté de 25 %. 2009 été une année difficile pour Xerox et l'industrie, mais Xerox a tout de même trouvé le moyen de réaliser sa meilleure campagne en 22 années consécutives de participation.



Engagement communautaire

Les employés de Xerox se sont mobilisés pour venir en aide aux personnes souffrant de maladies mentales et appuyer leur vice-président des services techniques, Mel Thompson, qui a traversé le Canada en vélo pour amasser des fonds pour cette cause qui lui tient particulièrement à cœur. Les employés du Québec se sont démarqués en amassant plus de 15 000 \$. Les activités de financement avaient également pour but de contribuer au bien-être physique des employés en proposant des activités sportives (spinning, tournoi de hockey, course de vélo et parcours de vélo).



Mel Thompson, vice-président des services techniques, Xerox Canada

Multiculturalisme

Annuellement, nous célébrons la journée nationale du multiculturalisme autour d'un petit déjeuner communautaire au cours duquel sont mis à l'honneur les 17 nationalités qui composent la division du Québec de Xerox.

Cet événement est une occasion de promouvoir l'appréciation et le partage de diverses valeurs culturelles, d'engendrer une conscience culturelle dans la collectivité, de promouvoir les relations harmonieuses et l'intégration entre les personnes de tous les patrimoines.



Pourquoi votre stratégie mérite le Mercure « Gestion proactive de la main-d'œuvre? (maximum de 10 lignes)

Au fil des années, Xerox qui célèbre son 50^e anniversaire au Québec a maintenu sa position de chef de file dans le marché, enregistré des profits et été nommée parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada et au Québec.

Cet extraordinaire succès au Canada, et tout particulièrement au Québec, est attribuable en grande partie aux efforts qui ont été consacrés à la gestion des ressources humaines, notamment par l'implantation du programme Valeur totale Xerox. Ce programme de gestion proactive de la main-d'œuvre tient compte de tous les aspects de la vie de nos employés et nous estimons que le succès incontesté de ce programme doublé de la force, de la détermination et de l'engagement de nos employés ont permis à l'entreprise de traverser les différentes crises et d'acquiescer la réputation d'un employeur de premier choix.

Nous sommes fiers de soumettre cette candidature au nom de tous nos employés et confiants d'avoir la chance de remporter ce prestigieux Mercure tant convoité.

Learning@Xerox



Learning@Xerox -
 Click on the Learning@Xerox box above to return to the My Learning and Print Learning site that you are accustomed to. Site content, training, courses and a history of courses you took are preserved.



What's New? -
 In Q4 2009, Learning@Xerox launched its brand new site that you can manage with more modern design. Take a few minutes to explore the features and tools.



Search and Learn How -
 Find the perfect book, e-learning course or performance support tool that matches into hundreds of internal search results. *Restricted to Xerox employees only.*



Learning Help Desk -
 Not sure about what to do or have a question about Learning@Xerox? The Learning@Xerox site has an extensive knowledge base of answers/resources.



Books Online -
 Dive into the digital library of online business and technical books right from the portal. *Restricted to Xerox employees only.*



US Learning & Development -
 US L&D provides an internal learning resource for US Xerox Global and Zone Services including employees' forms, info, courses and more. *Restricted to Xerox employees only.*



Xerox Skills Service Academy -
 The Academy provides a variety of educational solutions. Learning@Xerox provides individual needs with performance and help you reach your full potential.



Engineering Development Program -
 The Engineering Development Program: Preparing the Next Generation. *Trigenon*



Microsoft Office -
 New to Vista and Office 2007? Watch the How-to and what's new in 11. To get help over the counter, Learning@Xerox has the answers for you.



Win IT -
 Thank to this field for your hard work - you have achieved 100% completion of the IT Wave 4. Stay tuned for Wave 5 (2010) currently in development.



Profil de Leadership

Connaissance du marché

- Comprend le contexte technologique dans lequel Xerox évolue.
- Est capable d'expliquer clairement les stratégies de Xerox aux clients et aux employés.
- Partage ses connaissances au sujet de la conjoncture du marché et du contexte commercial extérieur à l'entreprise.
- S'efforce de répondre plus rapidement aux exigences du marché, en se servant des techniques Lean Six Sigma.

Concentration sur le client

- Comprend les exigences des clients internes et externes.
- Favorise l'attention des ressources sur la nécessité de répondre aux besoins des clients.
- S'efforce de prévoir les besoins des clients et respecte les engagements pris à leur égard.
- Maintient un contact personnel avec les clients et cherche à obtenir de la rétroaction de leur part.

Orientation vers les résultats absolus

- Comprend les résultats qu'il faut atteindre et contrôle le rendement.
- Planifie, priorise et ajuste les ressources en fonction des exigences de l'entreprise.
- Établit des liens entre les mesures à court terme et les objectifs à long terme.
- Se concentre sur l'élimination des erreurs et des variations dans les processus en se servant des outils Lean Six Sigma.

Réflexion et mise en œuvre stratégiques

- Comprend les principales tendances qui influencent l'entreprise ou la fonction.
- Adopte une vision à long terme, qui inspire de grandes réalisations.
- Fait preuve d'originalité pour transformer les buts stratégiques en objectifs et plans de travail valables.
- Affecte efficacement le temps et les ressources pour atteindre les objectifs.
- Cherche les occasions qui permettent de faire valoir un avantage stratégique.

Rapidité et réactivité

- Inculque des principes de réponse rapide et d'empiètement.
- Réfléchit rapidement le temps et les ressources pour tenir compte de l'évolution des circonstances.
- Crée des processus simples et rapides et vise une mise en œuvre rapide.
- Prend les décisions nécessaires pour réagir rapidement et prend des risques calculés.
- Cherche à réduire les temps de cycle à l'aide des outils Lean Six Sigma.

Orientation vers l'équipe

- Encourage le travail d'équipe interfonctionnel et élabore des processus de travail interfonctionnels.
- Établit des relations entre les groupes de travail et les entités.
- Privilégie le travail en collaboration ainsi que les discussions et les débats constructifs dans la recherche de l'amélioration des processus et la gestion d'équipe.
- Favorise les discussions ouvertes et recherche des solutions aux conflits.

Communication ouverte et franche

- Maintient des normes élevées d'intégrité personnelle et favorise l'ouverture d'esprit et la confiance.
- Se montre sensible aux préoccupations et aux sentiments des autres.
- Ne traite pas les différends comme un manque de loyauté et affronte ouvertement les conflits.
- Encourage la rétroaction, le dialogue et le partage d'informations.

Maintien du « capital humain »

- (pour les cadres qui ont du personnel)
- Utilise et encourage les éléments performants qui conviennent afin de répondre aux besoins de l'entité.
- Se montre engagé envers l'ensemble des employés et favorise un milieu de travail d'inspiration.
- Crée un environnement où l'apprentissage continu est visionné et où chacun a la possibilité de se réaliser pleinement.
- Délègue l'autorité et les ressources requises et fait une responsabiliser le personnel.



ANNEXE D

LEAN SIX SIGMA - XEROX CANADA



A Hypothetical: Business Results Are the Sum of Your Processes

Building a Powerful Engine for Continuous Improvement

Lean Six Sigma is a rigorous, data-driven, results-oriented approach to process improvement. It combines two industry-recognized management methodologies evolved by companies like GE, Motorola, Bank of America, Xerox and Cooperfior, to cite a few examples.

By integrating the tools and processes of Lean and Six Sigma, a powerful engine is created for improving quality, efficiency and speed in *any* aspect of your business.

Lean + Six Sigma

Speed + Low Cost
Lean Speed enables
Six Sigma Quality
(shorter cycles or
experimentation/learning)

Culture + Quality
Six Sigma Quality enables
Lean Speed (lower defects
means less time spent
on rework)

Typically, organizations use Lean Six Sigma to make improvements inside their operations for everything from managing their supply chain processes and billing processes to new product design and customer relationships. For some, it becomes a new offering – a process improvement service they offer to their clients.

You could argue that innovation, invention and big ideas have more impact on improvements than process does. But a widely held notion is clear: moving a big idea from the brain that created it into your global operations requires not just one well-designed process, but many well-designed processes, to deliver a profitable outcome.

R&D has a process. Supply Chain has a process. Marketing and Sales have a process. Finance has a process. And inside of those processes are many sub-processes. It's often down in the layers of the sub-processes where you discover faults and deficiencies that hinder optimal outcomes. In theory, improve the processes, improve the results.

The First Step: Optimize the Process

Designing, implementing and operating an optimized process that can scale to global dimensions can be incredibly difficult, especially when you factor in that it's not a one-time event. It has to evolve over time as new requirements emerge and new technology becomes available.

It requires a disciplined approach to the cause, and a dedicated commitment to monitoring and measuring. And you need proven tools and methodologies to establish the baseline, improve what's there in the short term, monitor and control its operation, and create a path to future improvements over the long term.

For us, that disciplined approach is Lean Six Sigma (LSS).



Leveling Discipline to Online Services

The lean Six Sigma methodology may be most valuable in situations where it can drive efficiencies, increase the effectiveness of personnel and, ultimately, lead to an enhanced patron experience.

Take the Brooklyn Public Library, for example. Its policy of allowing patrons to print virtually any number of Web pages or other electronic documents free of charge was costing the library about \$2 million per year on supplies alone. Worse, it was tying up librarians' time. This meant wasted labor costs and poorer service to patrons.

Library administrators realized that a print-for-pay system would help curb the unnecessary spending. But the system also needed to provide a better way to manage access to the 850 public computers and the large fleet of printers that were diverting librarians' time from their traditional duties. And, the library's patrons deserved improved access to services and faster, easier access to information.

Using a disciplined approach of Lean Six Sigma, the Xerox Global Services team led library administrators through a totally

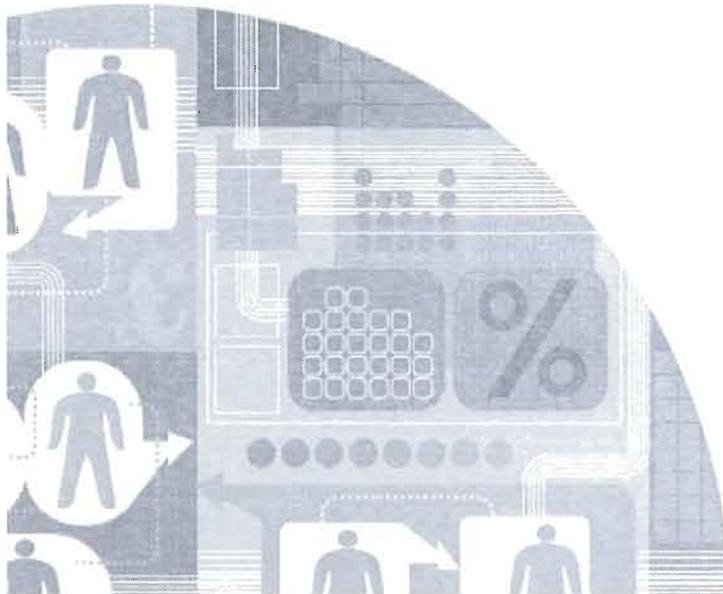
fact-based analysis, seeking out core processes, making them controllable, and then automating them.

The Solution: A comprehensive Patron Access Management system that effectively merged people, processes and technology. The most visible symbol of the system is a simple, plastic Access Brooklyn Card (ABC) that provides patrons with better service and the library staff with more time.

With their ABC card, patrons can retrieve a computer, add value to their library account, pay for prints and copies, check out books and even pay library fines. Meanwhile, librarians and other staff have time to do the jobs they were trained to do.

"In this case, the solution is over a complex system... But our experience in this sector and with Lean Six Sigma helped us know where – and how – to look."

—Chris Tippett
Xerox Global Services, Business Development Manager



Value Becomes the Fabric

Bringing More Ideas to Market Faster and for Less
As knowledge and innovation become more critical drivers of business success, the value of intellectual property has never been higher. More than ever, competition now depends on bringing new innovations to market quickly and efficiently.

Korax holds one of the world's largest portfolios of intellectual property. Yet that number of patents was declining relative to competitors. Part of the cause was that Korax' filing time for patents had grown above the industry average.

To address this competitive disadvantage, an internal Lean Six Sigma team applied the Define, Measure, Analyze, Improve, Control process (DMAIC) and uncovered opportunities to remove non-value-add steps.

For instance, the team discovered and eliminated two steps that caused major delays: the decision either to prepare the files internally or send to outside counsel, and the requirement that two different committees judge applications for technical and business relevance. Combining the reviews cut 65 days of cycle time. This saved \$468,000 in time and allowed staff to devote more time to other mission-critical projects.

The Solution. All told, the streamlined process drastically cut patent filing time from 493 to 167 days, well within the industry benchmark of six months. The patent pool and backlog of cases was abolished. In-house counsel now files most cases. And if a case hasn't been selected by in-house counsel after one week, it's sent outside with a strict 90-day deadline.

The team also realized that Korax had been abandoning 15% of cases filed in the patent office. Since each patent costs \$10,000 to prepare, file and prosecute, significant savings are generated by not abandoning patents at this stage.

Know what counts. Measure what matters. Deliver results.



Xerox Corporation
45 Glynn Avenue
P.O. Box 4505
Norwalk, CT 06856-4505
United States
203-968-3000
www.xerox.com



Xerox collaborates with companies to share best practices, benchmark, or work together on joint projects. To find out more, contact your Xerox representative.



© 2009 XEROX CORPORATION. All rights reserved. Xerox is a registered trademark of XEROX CORPORATION in the U.S. and/or other countries.
10/09

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, Nancy J., et John L. Graham. 1989. «Cross-Cultural Interaction: The International z Comparison Fallacy?». *Journal of International Business Studies*. vol. 20, no 3, p. 515.
- Adler, Nancy J., et Mariann Jelinek. 1986. «Is "Organization Culture" Culture Bound?». *Human Resource Management*. vol. 25, no 1, p. 73.
- Ajmal Mian M, Koskinen Kaj U. 2008. « Knowledge Transfer in Project-Based Organisations : An organizational Culture Perspective ». *Project Management Journal*. Vol. 39, no. 1, p.7-15.
- Aktouf Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal. Édition Gaëten Morin Éditeur, 4e édition. P 663.
- Aktouf, Omar. 1990. "Le symbolisme et la culture d'entreprise - des abus conceptuels aux leçons du terrain", dans *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Jean-François Chanlat (éd.), Paris. Presses de l'Université Laval, Québec et ESKA. p. 553-588.
- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec. Presses de l'université du Québec. 213p.
- Ankely, J.M. Juin 2008. « Management des équipes interculturelles : cas sur l'hôpital de la coopération sino-gabonaise », mémoire pour fin de Maîtrise, Université du Québec à Rimouski.
- Barmeyer C, I. (2006). "Styles d'apprentissage et management interculturel : Une étude comparée France - Allemagne - Québec". *Management International*. Vol. 10. Iss.4. p. 1.
- Barmeyer C, I. 2007. *management interculturel et styles d'apprentissage, Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Lévis. Les presses de l'Université Laval. 274 p.
- Beaud Jean-pierre. 1990. « Les techniques de l'échantillonnage » dans Gauthier Benoit. 1990. « Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données ». Québec. Presses de l'Université du Québec. 535p.
- Bruce, W. Stening, et Y. Zhang Marina (2007). "Methodological Challenges Confronted when Conducting Management Research in China". *International journal of Cross Cultural Management*. Vol. 7, Iss. 1; P.121 .

- Bryan S. Chaffer, Riordan Christine. 2003. «A review of Cross-Cultural methodologies for Organizational research. A best practices approach». *Organizational Research Methods*. vol. 6, no 2, p. 169.
- Chae Bongsug, Bloodgood James M. 2006. "The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective". *Information and organization*. No 16. P 26
- Chao, G. 2009. «Multilevel issues and culture: an integrative view». In Andrews, Tim G and Richard Mead, *Cross-Cultural management. Critical perspectives on Business and Management*. Routledge. Vol 5. p. 142-173:.
- Chen Jihong, Sun Peter Y.T, McQueen Robert, J. (2009). "The impact of national cultures on structured knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 14, No. 2, P. 228-242.
- Chevrier Jacques. 1990. La spécification de la problématique. Dans Gauthier Benoit. 1990. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*. Québec. Presses de l'Université du Québec. 535p.
- Chevrier Sylvie. 2003. Le management interculturel. Coll. «Que sais-je?», no 2535. Paris: Presses universitaires de France.
- Chevrier Sylvie. 2004. «Le management des équipes interculturelles». *Management International*. vol. 8, no 3, p. 31.
- Chevrier, S. 2008. Gestion des équipes multiculturelles. Dans Davel et Al, *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongé*. PUL-TELUQ. Ch. 3.1, Pages 345-378.
- Daunais Jean paul. 1990. « l'entretien non directif » dans Gauthier Benoit. 1990. « Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données ». Québec. Presses de l'Université du Québec. 535p.
- Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat. 2008. *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Coll. «Sciences de l'administration». Québec: Presses de l'Université Laval ; Télé-Université.
- Davel, Edouardo et D. Ghadiri, Philip. 2008. Gestion du personnel multiculturel. Dans Davel et Al, *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongé*. PUL-TELUQ. Ch. 3.2, Pages 379-420.
- D'Iribarne. Ph, Henry. A, Segal J.P, Chevrier. S, Globokar. T. 1998. *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*. Paris. Éditions du Seuil. 355 p

- D'Iribarne Ph. 2003. *Le tiers monde qui réussit, nouveaux modèles*. Paris. Odile Jacob. 273 P.
- Dupuis. J.P. 2008. *L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques*. Dans Davel et Al, *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongé*. PUL-TELUQ. Ch. 1.2, Pages 73-118.
- Dupuis. J.P. 2004. "Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne: une voie de sortie". *Management International*. 8: 21 p.
- Dupriez, Pierre, et Solange Simons. 2002. *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2e éd. Coll. «Management (Brussels, Belgium)». Bruxelles: De Boeck Université.
- Dupriez pierre 2002. *Culture et management, un vieux couple, pour le meilleur et pour le pire*. Dans Dupriez, Pierre, et Solange Simons. 2002. *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2e éd. Coll. «Management (Brussels, Belgium)». Bruxelles: De Boeck Université. Partie1.ch 3, p 69-101
- Ebrahimi, M et Saives, A. L. 2006. «Le management de l'innovation et des connaissances: de l'ère industrielle à celle du savoir et de l'intangible» dans Aktouf, O.2006. «Le management entre tradition et renouvellement». Montréal. Édition Gaetan Morin, 663 p.
- Eisenhardt Kathleen.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*. Vol. 14. No. 4. 532-550
- Erez Miriam et Gati Efrat. 2004. "A Dynamic, Multi-level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture". *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, no. 4, p. 583-598.
- Ermine Jean-louis. 2003. *La gestion des connaissances*. Paris. Hermes science: Lavoisier. 166p.
- Eva María Pertusa, O. and G. Laura Rienda (2005). "Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle : Une approche contingente." *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 40(213): 73.
- Evalde, Mutabazi. 2004. «Le management des équipes multiculturelles: l'expérience des équipes afro-occidentales». *Management International*. vol. 8, no 3, p. 41.
- Foray, Dominique. 2009. *L'économie de la connaissance*, Nouv. éd. entièrement ref. et mise à jour. Paris: La Découverte.

- Gauthier Benoit. 1990. Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données. Québec. Presses de l'Université du Québec. 535p.
- Hall, Edward Twitchell. 1987. Au-delà de la culture. Coll. «Points ;», no 191. Paris: Éd. du Seuil.
- Hall, Edward Twitchell. 1984. Le langage silencieux. Coll. «Points ;», no 160 : Anthropologie, Sciences humaines. Paris: Seuil.
- Hofstede, G, 1994. Management scientists are human. Management Science. Vol, 40, No 1
- Hofstede, G. 1993. Cultural constraints in management theories. The Executive. Vol. 7, Iss. 1, p. 81-95.
- Hofstede, Geert H. 1980. Culture's consequences : international differences in work-related values. Coll. «Cross-cultural research and methodology series». Beverly Hills: Sage.
- Huberman A.Michael et Miles B. Matthew. 2003. Analyse des données qualitatives. Bruxelles. De Boeck Université. 2ème édition. 626p.
- Huberman A.Michael et Miles B. Matthew. 1991. Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles. De Boeck Université. 480p.
- Ingham Marc.2002. Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel: essai sur les structures d'organisation internationales dans Dupriez, Pierre, et Solange Simons. 2002. La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, 2e éd. Coll. «Management (Brussels, Belgium)». Bruxelles: De Boeck Université. Partie ch 9, p 217-253
- Infante Dominic, A, Anderson Carolyn.M, Matthew Martin. M, Anita D. Herington et JungKee Kim. 1993. «Subordinates'Satisfaction And Perceptions Of Superiors' Compliance- Gaining Tactics, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness, And Style». Management Communication Quarterly : McQ (1986-1998). vol. 6, no 3, p. 307.
- Irrmann, Oliver. 2006. «Parlez-vous international ? Capacité communicationnelle et internationalisation». Gestion. vol. 31, no 1, p. 108.
- Kang Minhyung, Kim Young-Gul.2010. "A Multilevel View on Interpersonal Knowledge Transfer". Journal of the American Society for Information Science and Technology. 61 (3): 483-494.
- Lu Lung-Tan, Lee Yuan-Ho. (2005). "The Effect of Culture on the Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms". International Journal of Management. Vol. 22, No. 3.

- Matsuo Makoto, Easterby-Smith Mark. 2008. « Beyond the knowledge sharing dilemma : the role of customisation ». Vol. 12, no. 4, p 30-43.
- Matveev Alexei V, Nelson Paul E. 2004. "Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance". International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 4, no. 2, p 253-270.
- Meier, Olivier. 2008. Management interculturel : stratégie, organisation, performance, 3e éd. Paris: Dunod.
- Nonaka, Ikujiro, et Toyama Ryoko (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). 16: 371 p
- Nonaka Ikujiro, Peltokorpi Vesa. 2006. "Objectivity and Subjectivity in knowledge management: A Review of Top 20 Articles". Knowledge and process Management. Vol.13, no. 2, p 73-82.
- Nonaka Ikujiro, et Toyama Ryoko (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. 14: 419 p
- Nonaka, Ikujiro, et Toyama Ryoko (2003). «The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process». Knowledge Management Research & Practice. vol. 1, no 1, p. 2
- Nonaka, Ikujiro, et Toyama Ryoko (2002). A firm as a dialectical being: Towards a dynamic theory of a firm. 11: 995 p
- Nonaka, Ikujiro, et Konno Noboru. 1998. «The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation». California Management Review. vol. 40, no 3, p. 40.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi et Marc Ingham. 1997. La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante. Bruxelles: De Boeck.
- Osterloh Margit, Frey Bruno.S. 2000. "Motivation, knowledge Transfer, and Organizational Forms". Organization Science. Vol. 11, no. 5, p. 538-550.
- Prax, Jean-Yves. 2000. Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris. Dunod. 266 p.
- Prax, Jean-Yves. 1997. Manager la connaissance dans l'entreprise les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance. Paris. Institut supérieur d'éducation permanente. 270 p.
- Quinn Patton, Michael. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. California. Sage Publications. 3e edition. 598p.

- Reiche Sebastian B, Carr Chris et Pudelko Markus. 2010. « The Role of Culture at Different Levels of Analysis ». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 10, no. 131, p. 131-136.
- Robbins Stephen, Decenzo David. 2008. *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris. Pearson Education France. 6e édition. P 523. Chapitre 2 « les métiers du manager » p 25-46.
- Rossion, Françoise, et Sandrine Leriche. 2008. *Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation*. Paris: Hermès science : Lavoisier.
- Rouleaux Dugage, Martin. 2008. *Organisation 2.0, Le knowledge management nouvelle génération*. Paris. Groupes Eyrolles. 258 p.
- Samson a. 2009. *Mon équipe est multiculturelle mais je suis daltonien*. Montréal. 179 p
- Simons, Solonge. 2002. *La diversité culturelle: Une exploration difficile dans la résistance culturelle...partie I.ch 2 p 45-68*
- Sondergaard Susanna, Kerr Kicky et Clegg Chris. 2007. "Sharing Knowledge: contextualising socio-technical thinking and practice". *The learning Organization*. Vol. 14, No, 5. p. 423-435.
- Spencer-Rodgers, J., M. Williams, D. Hamilton, K. Peng et L. Wang (2007). *Culture and Group Perception: Dispositional and Stereotypic Inferences About Novel and National Groups*. 93: 525 p
- Sullivan J, Taylor, S. 1991. "A cross-cultural test of compliance-gaining theory". *Management Communication Quarterly*. Vol. 5, no. 2, p 220.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 pp.27-43.
- Teece, David, J. 2000. *Managing intellectual capital*. New York. Oxford University Press. P 300.
- Thiétart Raymond-Alain et coll. *Méthodes de recherché et management*. Paris. Dunod. 2e édition. 537p.
- Verbunt, Gilles. 2001. *La société Interculturelle : vivre la diversité humaine: Éditions du Seuil*.
- Wang Catherinc L, Ahmed Pervaiz K et Rafiq Mohammed. 2008. "Knowledge management orientation: construct development and empirical validation". *European Journal of Information Systems*. no. 17, p. 219-235.

Welch Catherine, Piekkari Rebecca. 2006. "Crossing Language Boundaries: Qualitative Interviewing in International Business". *Management International Review*. Vol.46, no 4. p417.

Yang Jen-te. 2004. « Job-related knowledge sharing : comparative studies ». *Journal of knowledge Management*. Vol. 8, no. 3, p. 118.