



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG GRANDE ECOLE

Mémoire de fin d'études
en vue de l'obtention du
Master professionnel en Sciences de Gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines

Promotion 2007/2009

Thème

**La gestion des ressources humaines
dans un environnement multiculturel :
le cas du projet ATADMD**

Présenté par
Marie Sagna-Nadji

Sous la direction de
M. Real Romuald MBIDA
Enseignant associé au CESAG

Avril 2010

Dédicaces & Remerciements

Nous voilà à la fin d'une formation de trente-six mois qui se soldent par la rédaction d'un mémoire de fin de cycle. C'est pour nous l'occasion idoine à saisir pour adresser nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de cette œuvre et à la réussite de notre formation.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre famille pour son soutien indéfectible et au personnel d'Opifer et ATADMD pour avoir accepté de me donner l'opportunité de pratiquer les connaissances acquises durant notre formation. Nous remercions plus particulièrement :

Messieurs Fred, Kevin et Marcel Nadji, Monsieur Nazaire Sagna et Madame Angélique Diatta, Mademoiselle Sally Biaye et nos frères et sœurs.

Nous voudrions saisir cette occasion pour adresser nos remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la production de ce mémoire. Nous nous permettrons de citer particulièrement certains d'entre eux qui ont été au centre de tout le processus : Nigel Billany, Thierry Viellard, Denis Lacasse, Gilles Vilasco et Jean-Paul Gourévitch.

Nous sommes grandement redevables à tous les professeurs associés et au personnel administratif du CESAG pour leurs sages conseils et les orientations qu'ils nous ont proposé durant tout ce cycle.

Une mention particulière s'impose à nous pour le Professeur Lansana Sakho, pour son encadrement et sa disponibilité. Nous signifions aussi notre gratitude au Professeur Réal Mbida pour son soutien.

Nous ne pouvons clore cette section sans oublier tous les camarades de la première promotion du MPGEO pour les moments que nous avons passés ensemble et pour le soutien qu'ils nous ont apporté. Que toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce document y trouvent l'expression de la satisfaction d'avoir apporté leur pierre à cette croisade entreprise pour le bonheur de tous.

Sigles et abréviations

ATADMD	Assistance Technique à l'Approvisionnement Durable en Matériel Didactique
ASE	Association Sénégalaise des Editeurs
AT	Assistance Technique
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education
EQPT	Education de Qualité pour Tous
FND	Fonds Nordique de Développement
INEADE	Institut National d'Etude et d'Action pour le Développement de l'Education
NDF	Nordic Development Fund
PDEF	Programme Décennal de l'Education et de la Formation
ME	Ministère de l'Education
TDR	Termes de Référence

Table des matières

Introduction	1
1. La diversité culturelle dans les organisations.....	2
1.1 Origines de la diversité dans les organisations.....	3
1.2 Le contexte de l'équipe interculturelle.....	4
1.3 Les facteurs de différenciation.....	5
1.3.1 Le mode de raisonnement et de management	6
1.3.2 La distance hiérarchique	7
1.3.3 L'aversion pour le risque.....	8
1.3.4 La notion de temps	9
1.3.5 Masculinité contre féminité.....	10
2. Présentation du projet ATADMD	11
2.1 Description du projet ATADMD	12
2.1.1 Contexte, mandat et structure du présent mémoire	13
2.1.2 Méthode et réalisation du mémoire	14
2.1.3 Collecte de matériel écrit.....	15
2.1.4 Rencontres individuelles.....	16
2.1.5 Démarche.....	17
2.1.6 Problématique	18
2.2 Rappel sur les caractéristiques d'un projet	19
2.2.1 La nouveauté ou unicité	20
2.2.2 La durée limitée.....	21
2.2.3 L'assujettissement a des contraintes rigoureuses	22
2.2.4 Un cycle de vie dynamique.....	23
2.2.5 L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses	24
2.2.6 Un contexte d'incertitude.....	25
3. ATADMD, une équipe interculturelle	26
3.1 Définition de la culture	27
3.1.1 Définition de la diversité culturelle.....	28
3.1.2 La culture d'entreprise	29
3.2 Les avantages de la diversité d'une entreprise	30
3.2.1 S'adapter aux contextes locaux.....	31
3.2.2 Confronter les points de vue pour innover	32
3.2.3 Attirer les cadres	33
3.3 Les risques découlant d'une diversité culturelle.....	34

3.3.1 Le défi du temps	35
3.3.2 Le défi de l'innovation	36
3.3.3 Le défi de la diversité	37
3.3.4 Le défi de la flexibilité	38
3.3.4 Le défi du choix des collaborateurs	39
3.3.6 L'administration du personnel	40
3.3.7 Le manque de motivation des équipes	41
3.3.8 Les conflits potentiels d'intérêts	42
3.3.9 Le niveau d'intégrité	43
a) La communication	44
b) La cohésion	45
c) Les stéréotypes	46
d) La conformité à la culture dominante	47
e) susciter des incompréhensions	48
4. Le management interculturel.....	49
4.1 Une collaboration interculturelle	50
4.2 Des approches de la culture pour dépasser les stéréotypes	51
4.3 Chercher à surmonter les différences culturelles au travail	52
4.4 Motiver	53
4.5 Acquérir les compétences linguistiques	54
4.6 Tolérer et avoir la capacité d'ouverture	55
4.7 Quête de la confiance	56
4.8 La gestion des conflits.....	57
5. Conclusion	57
Bibliographie	
Annexes	
Annexe 1	1

Introduction

Le paysage économique mondial a considérablement changé ces dernières années. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication lié à la mondialisation a modifié l'organisation des entreprises qui sont devenues des groupes multiculturels. Dans ce contexte d'internationalisation actuel, les organisations internationales en Afrique reçoivent de plus en plus une main-d'œuvre très diversifiée venant d'ailleurs. Les échanges, le transfert de technologie, la délocalisation et la globalisation des marchés font que les organisations abritent des cultures différentes. D'une manière générale, la diversité culturelle peut être un atout pour le groupe, mais parfois constitue un frein. En effet, les différences d'attitudes et de comportements peuvent être à l'origine de source d'incompréhensions et de difficultés relationnelles. Les managers jouent un rôle majeur dans l'animation d'équipes interculturelles.

Ces transformations importantes sont en cours dans tout le système de l'éducation du Sénégal, et ce, essentiellement en vue d'améliorer la qualité de la formation et d'augmenter le taux de réussite des élèves. Ces réformes concernant l'école, font de plus en plus appel à l'autonomie professionnelle des ressources humaines travaillant dans ces projets étatiques. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement du Sénégal, financé par quelques bailleurs de fonds, a eu une nouvelle approche dans le domaine du matériel didactique, basée sur le développement des capacités locales afin de s'adapter aux mutations sociales profondes, aux nouveaux savoirs, à la compétitivité économique et à la mondialisation des échanges humains.

L'objet de l'étude est d'analyser la gestion des ressources humaines dans un environnement multiculturel similaire aux projets internationaux. Ce travail permet, à long terme, aux gestionnaires de projets au Sénégal – qui de plus

en plus deviennent pluriethnique – d’analyser certains facteurs, de comprendre certaines réflexions et certains comportements, de prévenir certains conflits, pour mieux maîtriser certaines situations complexes afin de pratiquer un management interculturel efficace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. LA DIVERSITE CULTURELLE DANS LES ORGANISATIONS

1.1 ORIGINE DE LA DIVERSITE DANS LES ORGANISATIONS

Pour rester compétitives, les entreprises ou organisations sont contraintes à l'internationalisation. Aujourd'hui, les marchés nationaux sont exigus, les organisations qui s'agrandissent, préfèrent ouvrir des filiales à l'étranger (main-d'œuvre) via le partenariat, les alliances et les fusions. Ainsi, elles transfèrent les compétences, le savoir-faire et permettent non seulement de valoriser les points forts de chaque partenaire, mais aussi de réaliser des synergies de coûts liées au partage des ressources.

1.2 LE CONTEXTE DE L'EQUIPE INTERCULTURELLE

L'aide accordée aux pays sous développés ou en voie de développement permet de réunir des ressources humaines de compétences, de nationalités et d'ethnies différentes autour d'un même projet. Ces programmes financés pour la majeure partie par les fonds européens sont dans l'obligation d'accueillir de la main-d'œuvre communément appelée « experts associés » provenant des pays donateurs. Ces équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre les individus de croyances, de valeurs et de comportements différents¹ (Chevrier, 2000).

Au niveau de la main-d'œuvre, une partie de l'aide allouée retourne aux pays donateurs par le recrutement du personnel étranger communément appelé expert associé. Au niveau du pays d'accueil, le flux de hauts potentiels locaux qui recherchent à valoriser leurs compétences gagnera professionnellement en côtoyant ces compétences à cultures différentes.

¹ Chevrier, 2000

1.3 LES FACTEURS DE DIFFERENCIATION

Il est nécessaire de mettre en évidence les variables qui décrivent les différentes cultures susceptibles d'être rencontrées dans les organisations internationales.

1.3.1 Le mode de raisonnement et de management

Il existe deux types de raisonnement qui se retrouvent dans l'organisation de l'entreprise :

- le raisonnement inductif : on passe de l'observation des faits à une proposition qui en rend compte et à l'élaboration de règles et de lois ; ce mode de raisonnement est courant chez les Anglo-saxons ;
- le raisonnement déductif : on va du général au particulier, du principe de la conséquence ; il ne requiert pas une évidence actuelle et inspire fortement le mode de pensée en France.

À titre d'exemple, les Africains francophones, à l'image des Français cherchent avant tout à bien poser les problèmes, à résoudre alors que les Américains sont surtout intéressés par les solutions, les conclusions.

1.3.1 La distance hiérarchique

Elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. D'après Hofstede², les entreprises installées dans les pays où la distance hiérarchique est élevée ont tendance à accumuler les échelons, à fonctionner avec du personnel de contrôle et à centraliser les décisions. Les dirigeants sont aussi respectés que les institutions faisant autorité.

² Hofstede Geert. *Cultures and Organisations, Software of the mind : Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. 1991

1.3.2 L'aversion pour le risque

L'aversion pour le risque fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité. Dans des pays où celle-ci est élevée, les dirigeants osent peu prendre des risques ; ils préfèrent la stabilité et la sécurité. Le management consiste surtout à planifier, organiser, coordonner et contrôler. Cette dimension se rapporte au niveau d'ambiguïté volontairement supportée par les individus. Les cultures à faible aversion pour le risque (comparé à d'autres cultures) se sentent beaucoup plus à l'aise dans les situations imprévues. En conséquence, les cultures à forte aversion pour le risque préfèrent la mise en place de règles formelles où n'importe quel risque peut générer une forme d'inquiétude plus élevée que les cultures à faible aversion pour le risque.

1.3.3 La notion de temps

L'anthropologue américain Edward T. Hall³ montre que la notion de temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. Il note que dans les pays monochrones, le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré. Dans les pays polychrones (Afrique, Asie et les peuples latins), le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe : il se dilate ou se rétracte selon les individus concernés.

1.3.4 Masculinité contre féminité

Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture. Les cultures qui sont selon Hofstede, 1991⁴ « masculines » tendent à prévoir des attentes très différentes des rôles des hommes et des femmes

³ Edward T. Hall, *Beyond Culture*, 1976

⁴ Hofstede 1991

dans la société. Les cultures plus « féminines » montrent une plus grande ambiguïté dans les rôles prévus à chaque sexe.

Par analogie, certains des projets de développement dans le secteur éducatif s'installent successivement et continuellement pour accompagner le changement actuel en éducation, mais meurent prématurément sans réaliser la moitié des objectifs fixés parce que les aspects culturels sont dès fois négligés. Alors que pour qu'un projet réussisse, il est nécessaire de prendre en considération certains aspects culturels dans lequel il évolue.

Les acteurs ne s'intéressent-ils pas plus qu'aux résultats qu'aux traitements réservés aux ressources humaines? Il est évident que la problématique soulignée dans le projet ATADMD ne relève ni du montage du projet ni du choix de la réforme, mais uniquement de la diversité culturelle de son équipe. En d'autres termes, les conflits intra personnels, interpersonnels, intragroupes et intergroupes semblent provenir des faiblesses du management de l'équipe multiculturelle du projet.

Il convient tout d'abord de présenter le projet ATADMD, sa composition et ses objectifs.

2. Présentation du projet ATADMD

L'objet du présent mémoire est d'approfondir mes connaissances sur l'environnement multiculturel du projet ATADMD et de montrer que la diversité culturelle aussi complexe qu'elle peut être, est une richesse dans le monde du travail.

ATADMD est un programme bilatéral du NDF (Nordic Development Fund) financé par le Danemark, la Finlande, l'Irlande, la Norvège et la Suède dans le but de promouvoir le développement économique et social des pays en voie de développement par une participation, dans des conditions

concessionnelles, au financement de projets présentant de l'intérêt pour les pays nordiques. Ce fonds intervient en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Il constituerait une réponse à la formation et à l'encadrement des éditeurs sénégalais pour la production des manuels scolaires et parascolaires sénégalais. Intitulé « Assistance technique à l'approvisionnement durable en matériel didactique », il a débuté en 2001 et s'achèvera en 2008.

La contribution potentielle du Fonds Nordique de Développement comporte 5 volets :

- L'assistance technique fournie à l'INEADE et aux maisons d'édition locales ;
- La formation en édition parascolaire et scolaire du personnel-clé des maisons d'édition locales ;
- L'organisation de séminaires sur le livre au Sénégal ;
- La prise en charge partielle des frais de développement de nouveaux titres (parascolaires et scolaires)
- Le financement de l'impression et de la distribution de nouveaux titres aux écoles (parascolaires et scolaires).

ATADMD intervient principalement au Sénégal. C'est un projet d'appui dans le cadre global du programme Education de Qualité pour Tous (EQPT), un programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) du gouvernement du Sénégal.

ATADMD est organisé sous forme de programme piloté par un cabinet finlandais Opifer Ltd avec son siège en Finlande et un bureau de liaison à Dakar. Entre ces deux principaux niveaux, se situe une unité de coordination et de support logistique et une unité d'homologues choisis au sein des structures du ministère de l'Education notamment DAGEE, DEE, DALN, DPRE, et INEADE. Des experts thématiques, stationnés dans

différents pays (France, Angleterre, Canada, Finlande et Sénégal) apportent un appui technique dans le cadre de leurs thèmes respectifs à des agents du ministère de l'éducation et à des éditeurs privés. Le bureau de liaison est chargé de la coordination entre ATADMD, le siège d'Opifer et le NDF.

En tant qu'organisation, ATADMD s'est développé et s'est avéré fonctionner très bien à différents niveaux, recrutant du personnel bien qualifié dont les capacités se sont améliorées au fur et à mesure du développement du projet. ATADMD a cependant tardé à mettre en place un bon système de suivi et d'évaluation internes, concernant surtout les indicateurs d'impact ainsi que leur mesure.

ATADMD a contribué à un certain impact sur la formation destinée aux éditeurs et aux professionnels du livre y compris les agents du ministère grâce, notamment, à ses acquis en matière de renforcement des capacités des organisations. Vu le nombre limité de maisons d'édition directement appuyées, l'impact global du programme sur la formation éditoriale demeure faible.

Différents facteurs y ont contribué :

- la longue période d'identification des besoins en formation nécessaire pour renforcer les maisons d'édition de base au point d'en faire des maisons d'édition viables – professionnelles ;
- la tendance à concevoir des projets de conception de petits livrets ou des manuels scolaires.

ATADMD a apporté une aide importante en matière de renforcement de ses structures d'appui du système éducatif (éditeurs et agents du ministère de l'Education), mais n'a pas su prendre en considération le fait que leurs besoins et leurs exigences étaient souvent différents.

2.1 DESCRIPTION DU PROJET ATADMD

Le Sénégal n'a pas de politique proprement dite en ce qui concerne le livre et le matériel didactique. Après avoir financé le coût des manuels pendant des décennies, le gouvernement a introduit une politique de vente subventionnée appliquée au niveau primaire aux ouvrages de l'INEADE. Des prix de vente subventionnés ont été maintenus dans le but de rendre le manuel scolaire abordable aux familles.

Suite aux Etats généraux de l'éducation tenue en 1981, il a été constaté une pénurie de manuels scolaires adaptés aux besoins du Sénégal.

Le marché local du parascolaire est peu développé aujourd'hui. Il est accaparé, comme ailleurs en Afrique de l'Ouest francophone, par les éditeurs français qui ont commencé très tôt l'importation d'importants stocks de livres (surtout scolaires). Les principaux exportateurs sont Edicef, Nathan, Bordas, Ecole Paris, Hatier, Hachette, Larousse, Vuibert et Magnard, Editions Hurtubise HMH, Graphicor, Beauchemin, etc.

Il est important d'appuyer l'ensemble des professionnels sénégalais du livre (y compris les auteurs, les libraires, les imprimeurs, les distributeurs, etc.) par des activités de formation et particulièrement d'encourager une approche collective aux défis de la distribution des ouvrages parascolaires et des manuels scolaires. Le projet cherche à collaborer avec les autres associations (existantes ou futures) regroupant des professionnels du livre. La faisabilité d'une « association parapluie » pour l'ensemble des métiers du livre qui peut regrouper différentes associations rattachées spécifiquement à un groupe de professionnels peut être envisagée en collaboration avec les intervenants concernés.

2.1.1 Contexte, mandat et structure du présent mémoire

Le sujet du présent mémoire est l'environnement multiculturel du projet ATADMD « *Assistance technique à l'approvisionnement durable en matériel didactique* », créé grâce un crédit contracté par le gouvernement sénégalais au FND pour contribuer à assurer un approvisionnement durable en matériel didactique en vue de renforcer les capacités et les compétences sénégalaises (dans les secteurs public et privé) dans les domaines de la politique nationale du livre scolaire ainsi que la conception et l'édition d'ouvrages parascolaires et de manuels scolaires.

La description est effectuée dans le chapitre 1. Le chapitre 2 expose la démarche, les activités et les différentes phases d'ATADMD, son organisation et ses ressources. Le chapitre 3 présente les difficultés culturelles tout au long de son exécution par rapport aux objectifs fixés. Le chapitre 4 traite des richesses d'une équipe multiculturelle. Le chapitre 5, le dernier, s'efforce de mettre en relief les expériences ATADMD susceptibles d'intéresser les initiatives futures de coopération au développement par le canal multi-bilatéral.

2.1.2 Méthodes et réalisation du mémoire

Le mémoire s'appuiera essentiellement sur l'abondante documentation produite par et sur le programme, y compris les précédentes évaluations. En outre, des rencontres verbales sont effectuées auprès des éditeurs et des agents du Ministère.

La méthodologie adoptée prévoit les types d'information et les étapes suivantes :

2.1.3 Collecte de matériel écrit

Les documents écrits ont été rassemblés auprès du projet ATADMD, à son bureau de Dakar.

Les documents listés ci-dessous sont confidentiels et en aucun cas ne peuvent être annexés à ce mémoire. Les échanges verbaux restent aussi anonymes. Les différentes catégories de ce matériel écrit sont les suivantes :

- Documents relatifs au projet ;
- Rapports de prolongation ;
- Etudes et rapports par Diana Newton (1999) ;
- Procès-verbaux des réunions du Comité consultatif et du Comité d'évaluation et d'édition.

2.1.4 Rencontres individuelles

Des rencontres individuelles, ont eu lieu à Dakar, plus précisément dans les maisons d'édition et auprès des intervenants directs du projet.

2.1.5 Démarche

La sous composante ATADMD n'est pas censée concevoir ni exécuter des projets d'appui direct au niveau du ministère. Sa démarche était plutôt d'appuyer, à l'échelle locale, les méthodes permettant de promouvoir et de renforcer des acteurs du livre et des organisations spécialisées en édition de base afin de produire (le marché du livre) tous les manuels scolaires du système éducatif avec des éditeurs, des correcteurs - évaluateurs et des imprimeurs sénégalais tout en les formant à acquérir l'expérience pour soumissionner auprès des appels d'offres internationaux.

Si les résultats s'avéraient encourageants et étaient susceptibles d'être reproduits, l'effet multiplicateur est alors stimulé grâce au développement de manuels scolaires et de parascolaires par des éditeurs locaux et pour le système éducatif local, à leur diffusion (méthode test en distribution) auprès de certaines écoles difficiles d'accès du Sénégal.

Les actions au niveau local comportent l'accompagnement des éditeurs par la formation (voyages d'études, ateliers, séminaires et tables rondes). De nombreux consultants français, anglais, canadiens et finnois ont été recrutés pour dispenser de la formation aux gestionnaires des maisons d'édition et des professionnels du livre afin de se perfectionner davantage dans l'écriture des manuscrits scolaires mais aussi de participer éventuellement à la soumission des marchés internationaux.

2.1.6 Problématique

Il est évident que la soumission de chaque projet est précédée d'un grand moment d'échange et de rencontres multiculturels (ce sont des moments qui suscitent un grand intérêt) mais il est fréquent de voir les initiateurs comme les porteurs de ces projets négliger à la mise en œuvre certains aspects comme les stéréotypes, les préjugés qui sont forcément des sources de conflits. Autrement dit, les personnes qui posent et clarifient les projets viennent de sociétés monochrones tandis que ceux qui offrent des réponses pertinentes à la pratique sont des Sénégalais et sont la plupart des polychrones. Toutes ces différences voire ces disparités suscitent des incompréhensions, des frustrations, des retards dans l'exécution du projet.

Au stade de nos recherches, aucune étude sérieuse et profonde n'a été menée pour déceler les causes exactes. Ainsi sommes-nous tentés d'estimer que cette situation est due à l'absence d'une bonne gestion des diversités culturelles qui interviennent physiquement au sein d'ATADMD.

Aussi aimerions-nous savoir quel est l'état actuel du choix ou de l'affectation des ressources humaines intervenant dans le projet ? Comment devons-nous procéder pour élaborer un système définitif de la gestion des collaborateurs dans les projets de développement ? Et enfin quelles recommandations pouvons-nous proposer pour apporter une tentative de résolution des problèmes d'ATADMD ? Voici autant de préoccupations que notre étude souhaiterait examiner.

2.2 RAPPEL SUR LES CARACTERISTIQUES D'UN PROJET

Nous pouvons énumérer six grandes caractéristiques qui contiennent chacune des composantes particulières : la nouveauté ou unicité, la durée limitée, l'assujettissement à des contraintes rigoureuses, un cycle de vie dynamique, l'implication de nombreux intervenants d'origines diverses et un contexte d'incertitude.

2.2.1 La nouveauté ou l'unicité

Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été faite exactement de la même manière ou dans le même contexte auparavant. Le projet sera donc en somme identifié par son caractère innovant.

2.2.2 La durée limitée

Cela signifie que le projet est par nature temporaire, passager. Il est soumis à une date de début et à une date de fin qui sont prédéterminées. La durée du projet sera donc déterminée par sa taille. Plus le projet est grand plus son inscription dans le temps est longue.

2.2.3 L'assujettissement à des contraintes rigoureuses

Le client est celui pour qui le projet est réalisé. Le satisfaire signifie donc que ses exigences ont été prises en compte et respectées. Ces exigences sont formulées sous forme de contraintes qui sont de quatre ordres, à savoir :

- les normes de performances liées au fonctionnement du produit ou service ;
- les normes de qualités du produit ou service ;
- les délais de livraison ;
- les coûts du projet.
- le degré d'importance de ces quatre variables évoluera selon les exigences du projet.

2.2.4 Un cycle de vie dynamique

Le cycle de vie se subdivise en six grandes étapes. Tout projet prend naissance dans l'émergence d'un désir ou besoin d'un demandeur ou client et qui, si tout se passe comme prévu, se termine après la livraison à ce client d'un produit ou service jugé comme satisfaisant le besoin ou désir exprimé. Ces six phases sont l'identification, la préparation, l'évaluation *ex ante*, la sélection, la réalisation et enfin la terminaison ou fermeture du projet.

2.2.5 L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses

Cette caractéristique constitue l'une des différences les plus importantes entre une unité organisationnelle traditionnelle et un projet. On retrouve en effet très souvent parmi les intervenants d'un projet des ressources humaines provenant de plusieurs unités d'une même organisation ou d'organisations différentes. Dans plusieurs projets, les intervenants sont de disciplines professionnelles ou de spécialités variées, de nationalités et de

cultures diverses. La résultante de cette caractéristique est qu'on ne trouvera pas facilement dans un projet une communauté d'intérêts, d'orientations et d'objectifs parmi les intervenants. Il y a aussi le fait que la personne responsable du projet a généralement beaucoup moins d'autorité sur ses ressources que le dirigeant d'une unité organisationnelle traditionnelle.

2.2.6 Un contexte d'incertitude

En raison de toutes les caractéristiques qui ont précédé, tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée : c'est cette caractéristique-là qui nous inquiète et dans le même temps nous attire.

Tous les projets ne sont évidemment pas soumis au même degré d'incertitude. Ce degré d'incertitude varie en fonction de la :

- taille du projet ;
- nouveauté du projet, de la technologie utilisée ;
- rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps, et de coûts ;
- complexité et de l'imprévisibilité de l'environnement, du nombre et de la diversité des ressources.

3 – ATADMD, UNE EQUIPE INTERCULTURELLE

Le staff local du cabinet finlandais, Opifer, est constitué d'une assistante de projet, de consultants locaux, d'un médiateur, de quelques (évaluer plus ou moins le nombre) collaborateurs extérieurs, d'un chauffeur et d'un reprographe. A cela s'ajoutent les partenaires du projet, vingt six homologues sénégalais environ (le personnel homologue travaille sous la direction exclusive des consultants) et d'assistants qui représentent différentes structures du ministère de l'éducation.

L'agent homologué au projet ATADMD est un fonctionnaire de l'état. Son rôle est d'informer ses collaborateurs de l'avancement, des résultats obtenus mais aussi des blocages rencontrés durant l'exécution de toutes les phases ; il participe en amont et en aval à des rencontres d'information, des séances ou sessions de travail, ou à des exercices comme la correction des principaux documents et la mise à jour des textes juridiques (environnement juridique du Sénégal) des documents.

Leur rôle est de servir de relais, de rendre compte à leurs supérieurs hiérarchiques de l'avancement des activités menées par le projet ATADMD mais également d'accomplir certaines tâches liées à l'adaptation des documents clés du projet à l'environnement juridique du Sénégal.

La structure Opifer est une structure plate. La démarche managériale adoptée est participative. L'équipe locale travaille en synergie avec l'équipe des homologues. Plus les synergies potentielles entre ces unités existantes comme les homologues et leurs assistants, les partenaires locaux, les collaborateurs extérieurs... sont nombreuses, plus il faut d'interactions entre ces unités. Ces dernières ont chacune leurs structures, leurs processus et leur culture, lesquelles peuvent être compatibles ou non.

3.1 DEFINITION DE LA CULTURE

La culture, selon Hofstede⁵, c'est la programmation collective du cerveau qui distingue un groupe humain d'un autre. La pression culturelle la plus forte au sein du groupe risque souvent de l'emporter. Le manager interculturel est amené à remettre ses connaissances en cause concernant les autres cultures. En effet, la culture n'est pas statique, elle est continuellement en mouvement. Il est important de dépasser les préjugés et stéréotypes en confrontant son regard sur la culture examinée.

Selon Alain Kiyindou chef du département information et communication à l'Institut Universitaire de Technologie (Université Robert Schuman) de Strasbourg, la culture puise ses origines du mot latin *cultura* qui désignait le soin apporté aux champs et aux bétails. À partir du XVI^e siècle, elle signifiera l'action de cultiver, c'est-à-dire former, acception dont découle le sens qu'on lui donne aujourd'hui, à savoir ce qui forme et façonne l'esprit. La culture devient donc cet ensemble de significations, de valeurs et de croyances qui détermine notre façon de faire et structure nos modes de penser tous les jours.

Nous avons plusieurs types de cultures :

3.1.1 Définition de la diversité culturelle

Pour ce qui est de la diversité, elle est souvent perçue comme une disparité, une variation, une pluralité, c'est-à-dire, le contraire de l'uniformité et de l'homogénéité. Dans son sens premier et littéral, la diversité culturelle référerait donc tout simplement à la multiplicité des cultures ou des identités culturelles. Mais cette vision est aujourd'hui dépassée, puisque pour de nombreux experts, la « diversité » ne se définit pas tant par opposition à

⁵ Hofstede

« homogénéité » que par opposition à « disparité ». Elle est synonyme de dialogue et de valeurs partagées. En effet, le concept de diversité culturelle, à l'instar de celui de biodiversité, va plus loin en ce qu'il envisage la multiplicité des cultures dans une perspective systémique où chaque culture se développe et évolue au contact des autres cultures.

Cependant, la gestion internationale des ressources humaines constitue ainsi un champ complexe en plein essor. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité souvent à distance sont probablement des compétences clés à acquérir pour l'encadrement de demain. La diversité culturelle, loin de constituer un handicap peut devenir un avantage concurrentiel. Dans le projet ATADMD, nous avons plusieurs types de cultures :

3.1.2 La culture d'entreprise

La dimension professionnelle s'avère importante pour la compréhension du fonctionnement des équipes interculturelles.

L'entreprise est un espace culturel dans lequel coexistent plusieurs sous cultures. Si cette notion de culture n'est pas nouvelle, elle a une signification particulière dans la gestion des équipes interculturelles.

Ainsi, la culture agit comme un catalyseur d'échanges grâce à un certain nombre de facteurs, telles que les valeurs, les pratiques associées à une profession et les compétences. Le partage d'une expertise technique favorise ainsi la reconnaissance mutuelle et les communications interpersonnelles à l'intérieur des équipes internationales.

Toutefois, si ce point commun permet de trouver des terrains d'entente, il n'en demeure pas moins que les différences de réflexion et d'action se posent lors du travail en commun et proviennent notamment des divergences

d'opinions, de visions et de stratégies entre les homologues et les consultants internationaux.

3.2 LES AVANTAGES DE LA DIVERSITE D'UNE EQUIPE

La mondialisation des économies et des entreprises a désormais un impact fort sur les modes de gestion des ressources humaines. En effet, de plus en plus des organisations emploient des salariés en provenance de divers pays et donc de cultures différentes. Les organisations sont ainsi progressivement devenues des groupes multiculturels où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui la composent. La diversité culturelle devient par conséquent un axe fondamental de la gestion des entreprises. Ce nouvel enjeu concerne toutes les problématiques opérationnelles de l'entreprise et en particulier la gestion des équipes de travail.

On entend par équipe de travail toute forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes à l'entreprise en vue de réaliser un objectif commun. La formation de ces équipes peut répondre à des objectifs divers (prise de décision, coordination, développement des activités) et avoir un caractère ponctuel (équipe-projet, groupe de travail) ou permanent (conseil d'administration, comité d'entreprise, commission, comité de pilotage).

La formation de ces équipes a été fortement encouragée par les entreprises ces dernières années.

Mais alors qu'il s'agissait, il y a encore quelques années, surtout d'équipes pluridisciplinaires qui regroupaient des individus de même nationalité ayant, de part leur métier et leur fonction dans l'entreprise, un regard différent sur les problèmes posés. Le fait marquant aujourd'hui c'est le développement d'équipes multiculturelles qui demandent une collaboration étroite entre des

individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevrier, 2000)⁶.

Autant d'éléments qui viennent accroître les difficultés du travail collectif, puisqu'il s'agit d'intégrer des membres dont les hypothèses culturelles ne sont pas forcément identiques en matière de conception et d'organisation du travail.

La diversité culturelle peut donc fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les partenaires. Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun. La diversité culturelle peut alors entraîner des conflits qui coûtent chers et qui risquent de bloquer les avancées du projet.

Le départ de certains membres pour cause de désaccord est d'ailleurs assez fréquent et montre la fragilité de ces organisations par rapport à des équipes mono-culturelles. La question multiculturelle au sein des équipes de travail doit par conséquent être traitée comme une question à part dans le management des entreprises. Naturellement, comme toute gestion de la diversité, de telles différences peuvent favoriser la créativité et l'innovation. Selon Adler⁷, la productivité des équipes multiculturelles pouvant être, soit nettement plus élevée, soit franchement plus faible que celle d'équipes mono-culturelles. Mettre en œuvre une démarche interculturelle est une opération délicate à réaliser. Elle implique de proposer des dispositifs permettant de gérer la diversité culturelle puis d'exploiter ces différences en avantage concurrentiel.

⁶ Chevrier, 2000

⁷ Adler Nancy. *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*. 2000

Des études ont montré que les équipes multiculturelles, grâce à leur diversité culturelle, permettent souvent une meilleure résolution de problèmes considérés comme complexes. Elle offre donc un ensemble plus large de solutions pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles. L'un des principaux avantages potentiels de la diversité culturelle serait l'obtention de synergies grâce à la combinaison créative des différentes approches culturelles dans la résolution de problèmes donnés (techniques, commerciaux, humains). Encore faut-il savoir gérer cette diversité.

3.2.1 S'adapter aux contextes locaux

La diversité culturelle permet à une organisation de mieux comprendre son marché, ses consommateurs, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées. Pour pénétrer un marché étranger, il est nécessaire que l'organisation ait en son sein des équipes parlant la langue du pays et ayant une parfaite maîtrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux.

3.2.2 Confronter les points de vue pour innover

Les différences entre cultures sont un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. La réalité interculturelle permet une confrontation des idées et des analyses en faisant émerger des nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents.

3.2.3 Attirer des cadres

Elle permet d'attirer des cadres les plus talentueux en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière et une promotion. Dans un environnement où les changements sont rapides, avoir la possibilité de vivre des situations relationnelles nouvelles et complexes peut en effet devenir un

avantage dans la gestion d'une carrière professionnelle. Enfin, travailler dans une entreprise multiculturelle favorise la pratique de langues étrangères et permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.

3.3 LES RISQUES DECOULANT D'UNE DIVERSITE CULTURELLE

Les expériences des consultants internationaux riches et variées n'ont pas été correctement transmises aux homologues pour plusieurs raisons :

- l'administration du personnel ;
- la motivation ;
- les conflits de positionnement;
- le niveau d'intégrité.

En général lorsque ce genre de partenariat stratégique est insuffisamment étudié et mal mis en œuvre, les intervenants leur trouvent plus de défauts que d'avantages. Pourtant, grâce à une analyse approfondie et une mise en œuvre efficace, les alliances stratégiques ont un important potentiel de création de compétences ou d'avantages compétitifs susceptibles de « faire la différence » dans un environnement en pleine expansion. Plusieurs faiblesses observées aujourd'hui sont les failles au moment du montage du projet. La phase préparatoire du projet s'est limitée uniquement à l'aspect matériel et financier des intervenants occidentaux. Ainsi toute la partie « ressources humaines » a été reléguée au second plan. C'est ce qui justifie les facteurs cités ci-dessous, car, au moment du démarrage du projet, certaines frustrations se sont faites ressentir.

D'abord le management mis sur place par l'équipe internationale est différent des techniques managériales trouvées dans le système éducatif. Le management du projet est une activité de pilotage des structures et des

comportements humains d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de compétences. Pour atteindre ce dernier il faut du pragmatisme au dirigeant, des indicateurs, des outils de management et surtout de la vision. Alors que certains des partenaires locaux, n'ont pas la même perception et la même compréhension de certaines notions comme :

3.3.1 Le défi du temps (la capacité à assurer des échéances)

Le temps polychrone et le temps monochrone se situent dans la compréhension des projets de la façon dont ils doivent évoluer. Dans la culture polychrone, tout événement est susceptible de remettre en cause le déroulement du projet. Dans une culture monochrone, une fois décidé, le projet se déroule selon les modalités et le planning prévu.

Le temps dans certaines cultures est circulaire, il se répète et on n'a pas à se presser, tandis que le temps occidental est linéaire, il coule et ne revient jamais. Le jour passé ne reviendra jamais et le temps perdu l'est pour toujours. La planification des réunions est importante côté occidental, on n'improvise pas. Contrairement aux intervenants sénégalais, l'on peut improviser une réunion dans la journée et obtenir une décision positive et rapide.

Pour les collaborateurs occidentaux, la ponctualité est une question de politesse. Ils arrivent à l'heure à une réunion. L'engagement pris à remettre un document à telle date a une valeur d'approximation est important. Tandis que les collaborateurs sénégalais ne montrent pas d'agacement particulier face à une non ponctualité et à une remise de résultat.

3.3.2 Le défi de l'innovation (capacité à avoir des idées)

Les projets d'aujourd'hui sont dotés d'outils de management facilitant le travail d'équipe. Les chefs de projet doivent mettre en place un management permettant de travailler en synergie avec les autres partenaires afin d'éviter

d'exécuter les mêmes plans d'action et favoriser l'innovation. N'est-il pas plus facile et aisé d'innover avec une nouvelle équipe, de nouvelles techniques de management, de nouveaux outils que d'innover avec les anciens collaborateurs qui ont fait carrière dans les anciennes réformes ?

L'innovation est définie ici comme étant un processus interne et autonome mis en œuvre par un groupe, une communauté ou une structure pour réformer son mode d'organisation.

Il existe plusieurs types d'innovation : de type institutionnel, organisationnel, méthodologique et dans l'approche managériale des projets :

Une innovation, une idée nouvelle, un produit nouveau ou une approche doivent avoir une valeur positive pour leurs utilisateurs et apporter des solutions à des contraintes ou problèmes particuliers. Dans le cas de ATADMD, l'innovation doit avoir une valeur d'autonomisation des agents du ME comme des éditeurs afin qu'ils puissent se produire et évaluer professionnellement les manuels scolaires et parascolaires de manière efficace par rapport aux approches classiques utilisées précédemment. On peut innover de manière permanente, sur le long terme, on parle alors d'innovation permanente, d'innovation totale ou encore de management de l'innovation. Dans ce cas particulier, l'innovation permanente nécessite l'introduction et l'assimilation des nouvelles procédures en édition comme en publication des ouvrages en respectant les normes typographiques et les nouvelles règles de l'Édition. Cela ne consiste plus à acquérir un avantage compétitif mais à pérenniser cette compétitivité (on parle aussi d'innovation durable). A ce niveau, l'innovation doit devenir un pilier de la stratégie du projet. Elle devra mettre en place un système de veille et de partage de l'information et créer une synergie partenariale.

3.3.3 Le défi de la diversité (manager des équipes interculturelles)

Le manager est considéré comme un homme de culture. Cependant, pour manager différentes cultures, il lui faut d'abord savoir ce dont il a hérité (diverses expériences). Cela lui permet de débusquer les *a priori* et préjugés de sa culture première.

Si le manager ne peut plus désormais prendre appui sur une culture première relativement uniforme, ni une culture seconde unitaire et permanente, ni sur une culture normative communément valorisée, alors comment peut-il envisager son rôle comme agent culturel ? Autrement dit, quelle est la fonction du manager de demain au regard de la mission de diriger sans compromettre les orientations professionnelles des travailleurs ?

3.3.4 Le défi de la flexibilité (capacité d'adaptation)

La professionnalisation implique une forme de partage de l'expertise professionnelle par les agents. Ce partage ne s'étend pas seulement aux savoirs ou aux savoir-faire mais aussi à une certaine attitude éthique, à une manière commune d'aborder les situations et d'y faire face. Cette culture partagée ou commune constitue une sorte de code du groupe professionnel exprimant ses valeurs, ses croyances, ses attitudes et ses représentations au sujet du travail.

Par analogie, il est difficile de parler de flexibilité dans ces structures étatiques. Vu les techniques managériales mises sur place, la flexibilité est quasiment absente. Chaque collaborateur attend quotidiennement l'affectation de sa tâche pour l'exécuter. Il arrive qu'il n'en reçoive pas et il ne peut pas faire autre chose sans l'autorisation de son directeur. Tout est centralisé dans le bureau du directeur et chacun attend des directives. Comment dans ce cas peut-on parler du défi de la flexibilité ?

3.3.5 Le défi du choix des collaborateurs (bien choisir son entourage, éviter des erreurs de casting)

Les personnes formées en vue d'une occupation donnée ne sont pas des praticiens achevés. Elles continuent à acquérir progressivement, au cours des années, de l'expérience ainsi que de la formation continue et accèdent même, dans certains cas, à une forme d'expertise. Ainsi la professionnalisation est un processus d'apprentissage dynamique et continu étant donné que les situations sont complexes et différentes. Il est de nos jours utile de bien choisir ses collaborateurs : choisir des travailleurs flexibles, efficaces et efficaces, ayant des savoirs de la pratique formalisés et professionnels.

3.3.6 L'administration du personnel

La difficulté majeure reste l'administration du personnel. Traditionnellement l'administration du personnel consiste à mettre en place les procédures, à administrer, et à contrôler le travail humain. Alors que ce personnel (homologues comme assistants homologues) n'a pas été coaché suffisamment pour travailler avec les outils managériaux développés par les organisations internationales comme le cabinet accompagnateur du projet. Par exemple, le calendrier et les horaires des rencontres programmées par le projet ont toujours été chamboulés. Les responsables des équipes désistent ou bien arrivent très souvent en retard durant les réunions qu'ils organisent alors que les invités attendent en salle. Les agents ne savent pas respecter les horaires et en plus ils sont même capables d'annuler une rencontre à une dizaine de minutes près. C'est un problème d'implication qui se pose. Comme l'a noté Maurice Thevenet⁸ dans « Le plaisir de travailler », l'implication a trois composantes : l'indentification, l'engagement ou l'investissement personnel et l'attachement. Pour être impliqué, il faut savoir la valeur du

⁸ Thevenet Maurice. *Le plaisir de travailler*.

travail c'est-à-dire travailler efficacement ou avoir la culture du résultat. Il faudrait aussi être dans un environnement immédiat au travail (les meilleures conditions de travail) et aimer son métier, la passion dans l'activité. Malheureusement, les conditions favorables à l'implication sont quasi absentes dans cette équipe technique locale.

Il y a aussi la transformation de la performance individuelle à la performance collective qui reste un problème. Les performances individuelles sont nombreuses et variées mais la performance collective est inexistante. Elle est due à la mauvaise qualité des relations interpersonnelles. En plus, le climat et l'ambiance ne sont pas sains ; alors que les conditions psychologiques doivent être plus importantes que les conditions physiques au travail (cf. Elton Mayo). Ainsi, le développement des compétences est-il difficile dans la mesure où les agents sont plus à l'aise à travailler entre eux qu'à confronter les agents des autres structures du même ministère. Pourtant plus les enjeux sont importants, plus on développe les compétences, et la compétence s'analyse dans le cadre des rapports sociaux.

De manière générale, les compétences ne sont observables que dans l'action. Elles sont des savoir-agir contextualisés. Autrement dit, elles désignent l'ensemble des savoir-faire et savoir être (comportements) détenus par les personnes et mis en œuvre en situation professionnelle.

3.3.7 Le manque de motivation des équipes

La motivation consiste à permettre aux collaborateurs d'agir par eux-mêmes, c'est-à-dire à leur donner des raisons de se mettre en mouvement pour les actions qu'ils initient.

Les plus célèbres des précurseurs de l'étude des motivations ont été A. H. Maslow et F Herzberg, le premier pour définir la hiérarchie des besoins qui sont susceptibles de motiver les salariés et le second pour identifier les

facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ayant un effet direct sur la motivation au travail. Il est démontré qu'une personne ne peut s'intéresser à une préoccupation d'un niveau supérieur tant que les préoccupations des niveaux inférieurs ne sont pas satisfaites.

A. H. Maslow a divisé les besoins en 5 catégories :

- les besoins physiologiques correspondent aux besoins élémentaires (pour vivre : nourriture, repos, revenu minimal, conditions d'environnement satisfaisantes) ;
- les besoins de sécurité sont ressentis lorsque les besoins précédents sont satisfaits. Ils correspondent à la sécurité d'emploi (des actions comme la formation continue peuvent y contribuer, la sécurité sanitaire et la garantie de remboursement de frais de soins médicaux pourront être assurés par une mutuelle d'entreprise),
- les besoins sociaux correspondent au besoin d'appartenance à un groupe. L'appartenance à un groupe est renforcée par une culture commune. Une politique d'information et de communication dans les organisations peut y contribuer.

E. Mayo, a aussi établi une théorie sur les motivations, qui considère que l'homme est un être social, qu'il a besoin d'être en relation avec d'autres et d'être reconnu dans un groupe. Ce besoin de «relations humaines » est primordial pour la motivation.

- les besoins d'estime correspondent au besoin d'être reconnu dans ses capacités par le statut ou les promotions ; une politique d'appréciation des performances adaptée à chaque niveau peut y contribuer ;
- et enfin les besoins de réalisation correspondent à la possibilité d'utiliser ses compétences et de s'épanouir dans son activité, d'être responsable de ses résultats.

La possibilité de développer ses compétences grâce à des délégations de développer ses compétences sont des facteurs favorables pour se réaliser. C'est la satisfaction d'atteindre ou de dépasser les objectifs fixés. SA. H. Maslow indique un ordre dans la satisfaction des besoins, dans les motivations auxquelles correspondent ces besoins peuvent ne pas suivre cet ordre et dépendent beaucoup des circonstances et des situations individuelles et des situations (âge, expérience, niveau de responsabilité) dans lesquelles on se trouve.

Le projet ATADMD cherchant à motiver les homologues et assistants versent périodiquement des indemnités ès qualité. Cette somme parfois jugée trop faible par certains s'adonnent à une non implication, un manque d'investissement dans l'organisation, des absences dans les grandes réunions de travail et des retards dans le traitement des dossiers.

Une pratique quasiment inacceptable et incompréhensible des pays nordiques qui sont tenus de justifier l'utilisation de l'enveloppe financière. Comme conséquences négatives, le projet ATADMD a connu des moments de ralentissement, de démotivation et de frustration dans le fonctionnement parce que les acteurs locaux venaient de découvrir, pour une première fois, l'univers des bailleurs nordiques ainsi que leurs conditions.

Les deux parties n'avaient pas la même vision voire compréhension des grandes lignes du projet, (le bailleur et son équipe cherchaient le développement du secteur du livre alors que les partenaires cherchaient à satisfaire leurs besoins primaires parmi tant d'autres).

Les relations hiérarchiques non acceptées, la démarche jugée par les locaux trop radicale.

La méthode inadéquate de travailler : autrement dit cette façon non seulement séquentielle, ponctuelle mais surtout à distance de travailler est

inadaptée dans ce secteur public. Elle n'est pas toujours facile car elle favorise le manque de contact (manque de disponibilité d'ordinateurs, l'Internet n'est pas toujours consulté), de suivi entre le consultant et les partenaires.

Le *e-management* et le *e-learning* développés par l'équipe internationale sont inadaptés.

Leurs horaires jugés trop flexibles par le bailleur et son équipe, favorisent l'absentéisme qui freine l'efficacité et l'efficience.

Les faibles performances des collaborateurs nationaux s'expliquent en partie par la dégradation des conditions matérielles de travail face aux exigences d'une administration moderne. Les derniers projets similaires à ATADMD travaillent plus avec l'Internet qu'avec les outils traditionnels de bureau.

Des causes internes et externes identifiées justifient ce comportement nuisible à l'économie qu'est l'absentéisme. Cette démotivation est due à plusieurs facteurs :

Les motifs d'absence les plus fréquemment évoqués sont notamment, les difficultés de transport, les manques de moyens financiers, les charges familiales, les conditions géographiques du logement et le manque de motivation. Par ailleurs, les disparités des rémunérations entre les salaires des consultants internationaux et les acteurs nationaux semblent expliquer le phénomène. La structuration des profils de postes des agents sénégalais devait être un travail antérieur à la phase de démarrage du projet. Malheureusement, elle a été faite durant l'exécution du projet. Des compétences égales dans les deux parties se sont révélées alors qu'il existe déjà une disparité des rémunérations.

Quel rendement peut-on attendre d'un cadre compétent national s'il ne dispose pas du minimum matériel requis pour valablement exprimer sa

compétence ? Où tout simplement que peut-on attendre d'un agent envoyé en stage et qui a fait son perfectionnement sur un système récent alors que de retour dans son pays il retrouvera l'ancien ? Non seulement les agents concernés, même s'ils sont reconnus compétents, ne seront pas efficaces, mais désapprendront au fil du temps. Leur savoir s'émoussera progressivement.

En revanche, un agent mis dans les conditions matérielles de travail motivant donnera le meilleur de lui-même et fera profiter de son expérience à son entourage.

Ces quelques exemples nous montrent que les meilleures conditions de travail permettent non seulement de maintenir le savoir, mais d'entretenir le savoir et le savoir-faire.

A l'ère de la mondialisation et des nouvelles Technologies de l'Informatique et de la Communication qui rapprochent les peuples et rendent le savoir plus accessible, les motivations financières, sociales et professionnelle ne suffisent plus à elles seules à rendre performants les agents des administrations publiques.

3.3.8 Les conflits potentiels d'intérêt

Les conflits s'accroissent au fur et à mesure que le projet tire à sa fin. Les agents ciblés pour certains travaux ne sont pas choisis en fonction de leurs compétences ni de leurs performances mais plutôt parce qu'ils font parti du cercle d'amis de celui qui choisit. Du coup, le projet n'a pas eu les ressources humaines qu'il fallait à la place qu'il fallait. Les critères de sélection n'ont ne semblaient pas être objectifs. La sélection ou l'affectation des collaborateurs ne nécessite aucune étude. Ils sont choisis en fonction de leur relation avec leur superviseur direct. Ainsi les ressources humaines affectées au projet

sont dans des positions inconfortables et malheureusement ne peuvent pas démontrer leurs compétences de base.

Un autre aspect, ces ateliers ne faisaient plus l'objet de productivité mais plutôt d'enrichissement (le gain de *perdiem* journalier) car les mêmes personnes sont partout inscrites dans presque tous les ateliers organisés. Les séminaires organisés par d'autres bailleurs ont attiré certains agents parce que le gain est plus élevé que celui du projet ATADMD.

3.3.9 Le niveau d'éthique

Proposons une définition de l'éthique professionnelle : d'après le Robert, le mot éthique, qui apparaît au treizième siècle, serait « dans un sens large, la science de la morale ; l'art de diriger la conduite ». Donc l'éthique professionnelle serait l'art ou la science de la morale des comportements liés à une activité professionnelle, c'est-à-dire, qu'elle regrouperait des notions, des principes, des valeurs morales, éthiques qui permettraient de juger un acte ou l'absence d'un acte comme acceptable ou inacceptable aux yeux des sociétés humaines dans le cadre des activités professionnelles. Elle permettrait ainsi de prévenir des comportements "mauvais " pour la profession, la société ou l'humanité et de condamner ceux qui ont ce genre de comportements, comme la discrimination à l'embauche par exemple, comme l'abus de pouvoir d'un patron, ou la divulgation d'une information privilégiée ou nuisible. C'est une série de principes immuables et prédéterminés ou une panoplie de principes moraux particuliers des professions. Pour d'autres, c'est un mode de vie, un tissu d'ajustements et de compromis renouvelés à l'infini et appliqué par les individus sur les lieux de travail, au niveau des entreprises et des multinationales.

En définitive, l'éthique est l'ensemble des valeurs sur lesquelles on se fonde pour déterminer les buts à atteindre et les méthodes à utiliser.

Ramenée aux affaires, l'éthique se conçoit comme un nouvel art de diriger, caractérisé par l'utilisation des moyens tendant à la préservation des valeurs sociales, économiques, politiques et environnementales. Ainsi l'éthique des affaires se définit comme l'ensemble des règles morales, juridiques et économiques qui s'imposent dans le monde des affaires. Sur cette base, Michel le Net a posé, sous forme d'équation, la définition suivant de l'éthique des affaires:

Ethique = Performance + Déontologie

C'est une discipline qui connaît, de nos jours, un regain d'intérêt à la suite des scandales financiers qui ont éclaté depuis les années 90 et se sont amplifiés vers la fin de 2000. De plus l'idée aussi permettre de rendre justice à la (ou aux) victime(s) de ce comportement. Son but n'est donc pas, d'exclure les individus qui ont un comportement mauvais (on peut en avoir un sans s'en rendre compte, c'est pourquoi il se répand de plus en plus dans le monde des affaires que les deux mots «éthique» et «affaires » sont antinomiques.

L'éthique professionnelle doit aussi permettre de stopper un comportement « mauvais » et de réinsérer l'auteur de ce comportement « mauvais » dans son contexte avec l'assurance qu'il ne continuera pas et qu'il ne recommencera pas. Elle doit est nécessaire de bien définir ce type de comportement), mais son but est de limiter ces comportements au maximum car tout le monde est susceptible d'en avoir un jour à cause de préjugés, d'idées reçues ou de coutumes. On ne peut pas penser supprimer définitivement tous ces comportements, c'est pourquoi il faut établir des règles de décisions et de réaction en cas de comportements "mauvais". L'éthique est un concept très complexe et difficile à cerner, car il touche de nombreuses disciplines et de nombreux domaines et ce depuis l'antiquité. L'éthique est donc un concept qui est à la fois intemporel, c'est-à-dire qu'il se perpétue à travers le

temporel. Les codes ou valeurs se référant aux impératifs ci-dessous existent-ils dans l'équipe des collaborateurs nationaux ?

- Valeurs nécessaires au bon exercice du métier de l'organisation.
- Valeurs dépassant l'entreprise, conditionnant son cadre d'exercice :
 - Respect des personnes ;
 - Respect de certaines institutions ;
 - Respect de l'environnement, civisme de l'organisation ;
 - Valeurs de créativité et cohésion de l'organisation : responsabilité, justice et solidarité.

Les manquements à l'éthique sont à l'origine de certains problèmes que connaissent les entreprises de nos jours. Ils se manifestent par la négligence ou le non-respect des sept niveaux d'éthique (l'individu, l'individu dans l'entreprise, l'entreprise (au niveau interne), l'entreprise dans la société, le monde, le monde des affaires et le cosmique).

Comme recommandations, le recrutement interne (textes à l'appui avec une enquête des mœurs) des agents provenant d'autres structures doit se faire sur le modèle d'un recrutement professionnel afin d'avoir des appréhensions des futurs collaborateurs. Il faudrait que les pratiques de recrutement cherchent des futurs collaborateurs ayant des valeurs et pouvant travailler dans le respect mutuel. Un règlement intérieur (ou charte de déontologie) qui fixe ce qui est admis ou non et pose les principes moraux de l'organisation permettra d'éviter les ambiguïtés.

La vision du projet est un des aspects les plus importants. Cela dit que les agents doivent s'impliquer, s'engager et participer aux activités permettant les prises de décisions majeures. Tout partager afin de favoriser un sentiment d'appartenance.

Et enfin éviter des courants xénophobes, autrement dit accepter la différence de l'autre ; l'autre dans la différence comme une entité propre afin de créer des projets qui forment l'homme à se mettre au service du développement local et durable, animé par un projet interculturel pour la paix.

a. La communication

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est la communication. Parler la langue officielle du pays d'accueil est une obligation et se faire comprendre est très important. Selon Chevrier (1990)⁹, un manager passe en moyenne 70 % de son temps à communiquer.

b. La cohésion

La cohésion est définie par Adler (1994)¹⁰ comme étant « la capacité des membres de groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions ».

L'arrivée de nouveaux employés de cultures différentes peut créer des tensions et des rivalités entre les nouveaux et anciens employés. Les équipes ont des faiblesses et pensent avoir toutes les compétences alors qu'un consultant (collaborateur extérieur) de courte durée peut apporter une nouvelle stratégie, est capable de déceler les faiblesses (tout simplement parce que sa façon de travailler est différente des autres) et enfin partage son expérience et son savoir être. Elle consiste à comprendre comment sont les autres employés et pourquoi ils réagissent de la sorte, il faut comprendre le sens de leur action.

⁹ Chevrier, *Idem*

¹⁰ Alder, *Idem*

c. Les stéréotypes

Durant la phase de démarrage du projet ATADMD lors des premiers contacts avec des salariés de nationalité différente s'enclenche une certaine dynamique de compréhension et d'ajustements mutuels, chacun faisant des efforts pour faire quelques pas vers l'autre. Mais très vite, surgissent les inconvénients associés à la situation multiculturelle comme des problèmes de perception et de communication interculturelles. L'existence de stéréotypes le plus souvent négatifs ressort toujours dans des situations d'interculturalité et surtout lors des situations difficiles et de conflits.

Ainsi, pour l'exécution du projet, entre les collaborateurs sénégalais (homologues et assistants), les canadiens et les européens (français, finlandais, suédois) qui sont des consultants, il est fréquent d'observer les stéréotypes ci-après.

Les Sénégalais sont souvent perçus par les français, les canadiens et les nordiques comme étant peu travailleurs, très hiérarchiques, peu ponctuels, très coopératifs, peu fiables, adorant utiliser des mots sophistiqués pour impressionner.

Alors que les français, canadiens, et nordiques sont considérés par les Sénégalais comme étant froids, réservés, ponctuels, formels, organisés, flexibles, très directs, simples dans leur style de communication.

Il s'agit là de stéréotypes et non de caractéristiques réelles des uns et des autres. Cependant, ces stéréotypes vont jouer un rôle essentiel car ils constituent un premier cadre de référence servant à interpréter les comportements du partenaire. En première analyse, ils ne constituent pas forcément des facteurs favorables à la coopération. Mais les premières expériences vécues permettront, naturellement, de confirmer, de nuancer ou d'infirmer ces premières images mentales subjectives.

Il s'agit de faire ensuite une mise à niveau et de mettre en place des dispositifs institutionnels qui permettent aux acteurs du projet de se familiariser et d'être flexibles avec d'autres cultures et d'autres modes de fonctionnement et une fois que ces derniers ont été bien compris, l'exploration des modes de fonctionnement possibles peut se faire en connaissance de cause. Les équipes peuvent ainsi mettre au point des modes de coopération qui résultent de « compromis » bien acceptés par tous.

d. La conformité à la culture dominante

Le groupe majoritaire au sein d'une équipe a tendance à imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe. Cela s'apparente à un rejet des autres cultures. Dans le projet ATADMD, le remplissage du carnet de bord du véhicule est jugé trop contraignant parce que les chauffeurs n'ont pas l'habitude de justifier les déplacements (regrouper les courses) quotidiens. Pour faire accepter cette façon de gérer le carburant et le temps, il a fallu expliquer et donner les avantages d'une démarche pareille. L'exigence des listes de présences signées et les justificatifs des états financiers des séminaires et ateliers a créé des susceptibilités chez certains. Il en est de même pour l'obtention des autorisations avant d'engager les achats de fournitures et le paiement des fournisseurs.

e. Susciter des incompréhensions

La diversité culturelle peut ralentir le processus de réalisation en suscitant des incompréhensions. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

Des incompréhensions pendant la prise des décisions majeures dans les grandes réunions. Une décision ne faisant pas l'unanimité n'est pas nécessairement une mauvaise décision. Certains estiment que les meilleures

décisions sont celles qui sont prises par 70 % d'avis favorables contre 30 % de défavorables.

En ce qui concerne les réunions, lorsqu'elles sont improvisées, elles sont rarement efficaces. L'équipe des consultants a l'habitude de préparer à l'avance le lieu et l'accessibilité pour les participants ainsi que le choix de la date tandis que les partenaires nationaux improvisent et ne définissent pas le choix et le nombre des participants en fonction de l'ordre du jour (certaines personnes sont invitées à participer à des réunions sans que l'on ait mesuré la plus-value de leur présence et donc la perte de temps que l'on occasionne pour elles-mêmes et pour le groupe).

4. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le défi aujourd'hui est de diriger une entreprise en maîtrisant la complexité des organisations et la diversité culturelle. Il existe des synergies entre les cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail. Cependant, les relations interculturelles à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ne sont pas simples à gérer. Il convient de comprendre les avantages et les problèmes qu'elles peuvent poser.

4.1 UNE COLLABORATION INTERCULTURELLE

Quelque soit son origine, le consultant doit avoir une démarche méthodologique avec l'équipe locale (composée de sénégalais). Il doit se mettre avec l'équipe technique composée en général d'agents de différentes structures du ministère pour approuver et valider le cahier de charges ainsi à la fin de son travail, la même équipe se réunira pour valider le rapport provisoire produit par le consultant. La forme, le ton et le fond seront révisés suivant la communication culturelle afin d'éviter des clivages et des nuances. Le travail du consultant doit en principe être capitalisé. Cependant, l'ancienne démarche qui consistait à laisser ces consultants travailler seuls

sans aucune collaboration, ni approche culturelle ou intégration est dépassée. Elle n'enrichit pas le consultant lui-même comme elles ne profitent pas à l'ensemble des acteurs du projet. Et l'on se rend compte qu'à la fin de son contrat, toutes les tâches commandées ont été exécutées à temps mais l'on se heurte à des handicaps culturels au moment d'appliquer les recommandations.

Cette vieille pratique est coûteuse et favorise des conflits interculturels. Par ailleurs, les consultants étrangers recrutés dans ce projet, doivent s'acculturer, chercher à comprendre les agents dans leur culture ; ils doivent appréhender ce qui se fait socialement et ce qui est permis professionnellement.

Pour les candidats à l'expatriation il faudrait éviter surtout de se mettre en position de supériorité par rapport aux agents qui vous accueillent dans certains projets internationaux.

Au fait, à ce niveau international, la négociation de contrats est soumise à trois éléments qui sont influencés par la culture : les caractéristiques des négociateurs, le contexte et les processus de la négociation. L'abstraction de ces trois points peut conduire à l'échec.

Cependant, ces différences peuvent aussi se révéler source de richesses si elles sont surmontées.

4.2 DES APPROCHES DE LA CULTURE POUR DEPASSER LES STEREOTYPES

L'émergence des études interculturelles est relativement récente tout comme le management interculturel qui traite de la difficulté de faire travailler ensemble des personnes de cultures différentes.

Les stéréotypes font partie intégrante de la dynamique interculturelle. Rarement neutres, ils ont tendance à être positifs ou négatifs et leur décryptage permet de comprendre un certain nombre de dysfonctionnements dans les relations interculturelles.

La rencontre avec une autre culture agit comme un miroir ; elle fait prendre conscience de sa propre culture par un phénomène de différenciation et, de fait, contribue à l'affirmation de soi. Mais la culture peut également être utilisée voire instrumentalisée et servir de couverture à une stratégie personnelle le plus souvent à des fins de revendication identitaire. Le rôle du stéréotype s'avère alors primordial et les acteurs l'utilisent soit pour défendre une position soit pour occulter des jeux d'intérêts.

Les modes d'organisation, les conceptions du temps, la prise de parole, sont des pratiques culturelles qui, certes reflètent des spécificités de chaque culture, mais ne suffisent pas à générer du sens.

Les contextes d'interprétation, en tant que grilles de lecture, doivent être pris en considération dans cette démarche.

Ces quatre approches articulées de la culture permettent d'éclairer les relations interculturelles, tout comme les stéréotypes qui, même s'ils faussent la vision, permettent une adaptation rapide. Ils doivent cependant retenir toute notre vigilance.

4.3 CHERCHER A SURMONTER LES DIFFERENCES CULTURELLES AU TRAVAIL

Les différentes grilles de lecture utilisées par les acteurs concourent à la problématique de l'interculturel. Pour surmonter ces différences dans un cadre de travail, il est nécessaire d'être tolérant, d'avoir l'esprit ouvert et surtout de nouer des liens amicaux entre les partenaires.

Il semble également pertinent de promouvoir des « cultures transcendantales » - de métier ou d'entreprise - afin de favoriser la cohésion des équipes. Pour autant, il est nécessaire d'explicitier les différents « systèmes de sens » en jeu dans les équipes internationales ainsi que leur articulation afin d'aboutir à des compromis.

En outre, le contexte institutionnel, dans lequel se déroulent les relations, influence également la qualité des relations de sorte qu'il peut aussi accentuer les divergences entre les différents groupes culturels.

Ainsi, seule l'interaction permet de concevoir des « solutions contingentes » propres à chaque situation. Comme le manager indique la voie, fixe les orientations stratégiques et définit la politique organisationnelle, il est au cœur de la culture d'entreprise. Il est nécessaire de se donner une ligne de conduite dans une équipe multiculturelle.

Même si le projet a une durée de vie bien déterminée, il doit avoir une culture d'entreprise. A la phase préparatoire on doit proposer une charte déontologique permettant aux futurs intervenants de s'y conformer.

4.4 MOTIVER

L'objectif premier est de parvenir à rassembler l'ensemble des travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun. Les systèmes de motivation et de récompense peuvent révéler des oppositions culturelles selon que l'on privilégie les relations humaines ou la valorisation économique du travail. La motivation des équipes multiculturelles repose sur des facteurs

comme la rémunération, la reconnaissance ou la satisfaction des besoins des individus.

4.5 ACQUERIR LES COMPETENCES LINGUISTIQUES

Les compétences linguistiques sont indispensables pour communiquer. Il est important d'essayer de comprendre l'autre à partir d'éléments de la conversation courante comme les formules d'usages.

Cette volonté de communiquer permet d'instaurer un climat de confiance essentiel pour la poursuite des contacts sur le plan professionnel.

4.6 TOLERANCE ET CAPACITE D'OUVERTURE

Le manager doit s'intéresser aux pratiques et coutumes des autres personnes avec qui il est amené à travailler tout en évitant les stéréotypes et l'ethnocentrisme. Il va s'ouvrir aux autres cultures en essayant de prendre conscience de sa propre culture et en s'imaginant la façon dont elle est perçue par les autres.

Dans les organisations internationales, beaucoup de managers ont compris la nécessité d'avoir une capacité d'ouverture. Le staff local comme international est appelé à la mobilité (des promotions internes, des affectations dans la sous région et même en Europe). Les fonctionnaires internationaux qui rejoignent les projets en Afrique sont dans l'obligation de découvrir, d'accepter l'autre dans la différence et surtout de s'acculturer s'ils veulent atteindre certains objectifs.

4.7 QUÊTE DE LA CONFIANCE

La confiance entre équipiers est une condition extrêmement importante à la réussite de toute relation interculturelle. La confiance se situe au niveau du

respect de la personne. La clarté et la transparence des relations de travail doivent reposer sur des règles affichées et connues de tous.

La reconnaissance des individus est fondée sur l'équité ; le respect des personnes est, quant à lui, basé sur le savoir-vivre entre les individus.

4.8 LA GESTION DES CONFLITS

Les conflits ont généralement pour conséquence une perte de temps pour l'équipe, des pertes d'énergie et des dépenses de ressources inutiles. Il s'agit d'une situation de blocage entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun et sur lequel elles ne sont pas d'accord. Ce sont par ailleurs des personnes qui se reconnaissent. Le conflit est qualifié à partir du moment où l'on sent une tension, qu'elle soit explicite ou latente. Dans un conflit larvé les tensions s'illustrent par de l'agressivité. Nous avons des conflits d'objectifs (lorsque les finalités des parties divergent) ; des conflits cognitifs (quand les analyses menées par les différentes parties font apparaître des incompatibilités au niveau des formulations des hypothèses) ; et des conflits affectifs (quand les sentiments exprimés par les parties sont incompatibles).

Quelque soit la nature du conflit ou de l'incompréhension, un conflit se règle à temps. Il faut regarder au niveau de l'organisation ce qui peut créer des conflits. Par exemple, si on alloue une même tâche à deux personnes, elles risquent d'entrer en conflit. Ensuite, il faut se montrer vigilant envers les conflits de personne, et pour cela bien connaître son équipe grâce à des entretiens réguliers et des réunions d'équipe. Un conflit déclaré se gère avec des outils relationnels. Il faut être disponible pour écouter les gens, faciliter l'expression de chacune des deux parties pour les aider à développer leurs arguments jusqu'au bout. Il faut les faire sortir de leur état émotionnel pour comprendre l'autre. Le gestionnaire des ressources humaines doit écouter les différentes parties pour comprendre les raisons du problème ; dialoguer pour

négocier avec souplesse et décider sans compromettre les grands objectifs de l'entreprise et des travailleurs. Dans les cas vraiment extrêmes, cela doit être envisagé. Si la personne ne veut vraiment pas envisager de dialogue, ni trouver de solution et si le conflit nuit à l'équipe, voire à l'entreprise, il faut se séparer de cette personne.

Au stade de nos recherches, le conflit qui revenait souvent au sein d'ATADMD était un conflit d'objectif. Dans l'équipe des consultants, les uns cherchaient à greffer d'autres sous programmes alors que les autres restaient très fidèles aux objectifs de départ. A partir de ces moments, les visions commençaient à différer. Ainsi les collaborateurs et homologues rejoignaient systématiquement les deux camps suivant leur conviction.

Conclusion

L'analyse du projet ATADMD a permis de répondre à cette première question : quelles difficultés les différences culturelles suscitent-elles dans le management ? On a pu constater que les dysfonctionnements des organisations ne résultent pas de l'incompétence ou de la mauvaise volonté des acteurs mais de la non gestion de la réalité plurielle dans cette organisation.

En général, les organisations internationales accordent un nouvel intérêt à la dimension interculturelle car, recevant de plus en plus des travailleurs multiculturels, elles deviennent des groupes multiculturels et multilingues où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités.

Reste à savoir comment favoriser la coopération entre des personnes de cultures différentes et quels sont les facteurs de cohésion, de division ou de mésentente à l'intérieur de ces équipes interculturelles ? La question de la langue de travail en tant que vecteur de la communication s'impose comme

élément majeur. Le choix d'une langue commune revêt d'une part des enjeux de pouvoir et d'autre part le niveau de maîtrise engendre nécessairement la formation de clans, facteur de division.

Ainsi, pour surmonter les obstacles et profiter de la diversité culturelle, les acteurs doivent présenter des capacités d'ouverture d'esprit et une réelle volonté à se remettre en question, à trouver des *modus vivendi* pour aboutir à des compromis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes 1

Ce tableau ci-dessous nous montre les sources de conflits entre les deux équipes.

Diversité culturelle : le rapport au temps

Equipe étrangère (polychrone)	Equipe locale (monochrone)
Plusieurs tâches ensemble sont menées à la fois	Une seule chose est faite à la fois
Les bureaux sont ouverts, on admet les interruptions	On se consacre exclusivement à la tâche
Les relations humaines sont prioritaires	On ne dérange pas les gens qui travaillent
Les plannings et les projets sont souvent modifiés	Rigueur et exactitude sont les règles suprêmes
Les échanges sont fréquents	La priorité est très importante
Les relations sont durables	On gère le temps

Références bibliographiques

OUVRAGES

ALDER Nancy. Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle. Ottawa : Editions Reynald et Goulet, 1994, 324 p. ISBN : 2-89377-073-8

CHEVRIER Sylvie. Le management interculturel. Paris : Presses universitaires de France, 1990, 128 p.

ISBN : 2-13050977-0

HOFSTEDE Geert. Cultures and Organizations, software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. Cambridge: Graw-Hill Book Company, 1991, 279 p. ISBN 0-07029-307-4

MARSAN Christine. Gérer les conflits. Editions Dunod, 2005. ISBN 2-10006-725-7

MEIER Olivier. Management interculturel : stratégie-organisation-performance. Paris : Edition Dunod, 2004, 259 p. ISBN : 2-10-007525-X

DOCUMENTS

Etudes et rapports par Diana Newton, 1999

La formation à l'enseignement, Québec, ministère de l'Education

Séminaire d'échange des pratiques : le management interculturel, Gabrielle
Gérald, HEC Liège

SITES INTERNET

<http://www.newzy.fr/management/petit-manuel-de-management-interculturel-3.html>

<http://entreprises.lcl.fr/Ressources/Pdf/mif-public/politique-de-gestion-des-conflits-d-interets-de-lcl-v4.pdf>