



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Culture organisationnelle et gestion de la diversité culturelle au sein des PME : Proposition d'un cadre théorique

Rachid Harmel

Candidat au Ph.D.

Administration, spécialité
Management, HEC Montréal,
Québec, Canada.

Résumé :

On vit dans un monde de plus en plus globalisé et interconnecté ce qui rend les échanges et la communication entre des gens de différents horizons de plus en plus fréquents et rapides. Cette réalité change profondément nos sociétés, et de-là nos entreprises qui deviennent de plus en plus diversifiées culturellement. Nous nous proposons, dans cette communication, d'élaborer un cadre théorique multi-niveaux et multidimensionnel qui permettra d'étudier les liens entre la diversité culturelle et la culture organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME).

Mots-clés : Diversité culturelle, contexte multiculturel, PME, culture organisationnelle

Culture organisationnelle et gestion de la diversité culturelle au sein des PME : Proposition d'un cadre théorique

INTRODUCTION

L'interconnectivité croissante du monde, la globalisation grandissante des marchés et les flux migratoires toujours plus importants, spécialement vers les pays développés tendent à rendre les entreprises de plus en plus multiculturelles et à transformer la dynamique sociale et culturelle en leur sein (Dupuis, 2013). Dans cette réalité caractérisée par la diversité culturelle, les petites et moyennes entreprises (PME), de par leur ancrage territorial et leur grande capacité d'employabilité, pourraient constituer un puissant catalyseur de l'intégration sociale et économique pour les différents groupes issus de cette diversité. Or dans le champ de la recherche académique, la plupart des travaux montrent que les recherches et études portant sur la gestion de la diversité culturelle sont beaucoup plus développées en ce qui concerne les grandes entreprises que dans les PME (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013).

Cette communication se propose d'élaborer un cadre théorique multi-niveaux et multidimensionnel qui permettra d'étudier les liens entre la diversité culturelle et la culture organisationnelle des PME. Plus précisément, dans ce travail, le facteur « diversité culturelle » sera étudié à travers une perspective multiculturelle qui tient compte des différentes cultures présentes à différents niveaux organisationnels (supra-organisationnel, inter-organisationnel, organisationnel). A travers cette perspective multiple nous tenterons de mettre en lumière les liens entre la diversité culturelle et les mécanismes d'intégration et/ou de différenciations propres à la culture organisationnelle des PME.

La suite de cette communication se présente comme suit. Dans un premier temps, nous aborderons le phénomène de la diversité culturelle et les facteurs qui ont favorisé son émergence dans nos entreprises contemporaines et en particulier les PME, tout en soulignant le peu de recherches passées qui portent sur l'étude de la diversité culturelle dans le contexte des petites et moyennes entreprises. Ensuite, nous traiterons d'une part, des différentes perspectives du management interculturel et à leur tête « la perspective multiple » qui permettra d'appréhender la complexité du contexte culturel en organisation (Sackmann, 1997), et d'autre part, des différentes approches développées dans le champ d'étude de la culture organisationnelle à savoir l'approche d'intégration, de différenciation et de fragmentation (Martin, 2002). Enfin, nous proposerons notre cadre théorique de recherche suivi de la discussion et de la conclusion de la communication.

1. Monde diversifié

On vit dans un monde de plus en plus globalisé et interconnecté grâce notamment au développement des moyens de transport et des technologies d'information qui rendent les échanges et la communication entre des gens de différents horizons de plus en plus fréquents et rapides. Cette réalité change profondément nos sociétés qui deviennent de plus en plus diversifiées.

L'usage croissant du mot "diversité", dans la société en général et dans l'entreprise en particulier, est le fruit de la rencontre de plusieurs grands mouvements de fond qui ont eu un impact profond sur l'entreprise (Chanlat et al. 2013). En effet, plusieurs auteurs (Chanlat et al. 2013 ; Karaköse et Demir, 2011 ; Cornet et Warland, 2008 ; Bender, 2004), soulignent que le débat sociétal sur la diversité et son impact sur l'entreprise, sont nés de la conjugaison d'un certain nombre de facteurs de changement. Ces facteurs peuvent être répartis en deux groupes : des facteurs exogènes à l'entreprise et des facteurs endogènes à l'entreprise.

Dans le premier groupe de facteurs, on retrouve essentiellement les changements démographiques et les évolutions sociales à travers notamment la place qu'occupe désormais la femme dans nos sociétés contemporaines et le développement du flux migratoire ayant pour conséquence une mobilité internationale de plus en plus importante. Ensuite, on note les phénomènes de globalisation et de mondialisation et leurs impacts sur les marchés à travers notamment le fait que les marchés sont devenus de plus en plus hétérogènes du point de vue de la main-d'œuvre et du consommateur. Et enfin, le passage d'une économie basée sur le secteur secondaire (la production) à une économie basée sur le secteur tertiaire (le service) qui est de nature à intensifier les relations humaines et la communication que ce soit entre les employés eux-mêmes ou entre les employés et les clients, ce qui a un impact direct dans le succès ou l'échec de l'entreprise (Chanlat et al. 2013)

Pour ce qui est des facteurs de changement propres au second groupe, à savoir les facteurs endogènes à l'entreprise (plus précisément au niveau de ses structures et de ses stratégies), on peut en citer quatre. L'entreprise contemporaine est devenue (Chanlat et al. 2013, p 6) :

- multipolaire dans le sens où les centres de décision sont répartis dans différents territoires ;
- multi-générationnelle dans le sens où l'entrée sur le marché du travail se fait de plus en plus tôt (à travers notamment les stages et les formations en apprentissage) tandis que l'âge de départ à la retraite recule.
- distribuée et virtuelle, à travers notamment le fait que son personnel travaille de plus en plus à distance en utilisant abondamment les technologies de l'information et de la communication mises à leur disposition.
- multiculturelle du fait que ses employés, ses fournisseurs et ses clients sont de différentes origines et donc culturellement diversifiés.

Ce qui nous intéresse dans cette communication, c'est ce dernier niveau de diversité à savoir la diversité culturelle dans sa composante nationale et organisationnelle.

2. Monde diversifié culturellement

Ainsi l'interconnectivité croissante du monde, la globalisation grandissante des marchés et les flux migratoires toujours plus importants, spécialement vers les pays développés, rendent nos sociétés et particulièrement les grandes villes de plus en plus multiculturelles. À titre indicatif, sur l'île de Montréal, par exemple, plus de 30% de la population est née à l'étranger et elle représente plus de 130 nationalités différentes. (Dupuis, 2013, p. 9).

Cette réalité tend à rendre les entreprises de plus en plus multiculturelles et à transformer la dynamique sociale et culturelle en leur sein (Dupuis, 2013). Le concept de diversité culturelle en entreprise est défini par Cox (1993) comme étant la variété des identités sociales et culturelles des personnes qui collaborent ensemble dans un lieu de travail ou dans un espace de travail. De ce fait, ces groupes partagent collectivement certaines normes, valeurs ou traditions qui sont différentes de celles des autres groupes.

Mais avant de parler de diversité culturelle, définissons d'abord le concept de culture. À vrai dire, à l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus sur une signification unique du concept de culture qui a « oscillé entre l'importance accordée à l'histoire, à la fonction, à la structure de la personnalité et au sens » (Loth, 2006, p. 28). Chacune de ces approches anthropologiques a apporté une vision particulière et utile du concept de culture. Néanmoins, et au-delà des multiples définitions, il est possible de faire ressortir les principales caractéristiques du concept de culture. Ainsi la culture, nous dit Loth (2006), est un construit social (dans le sens où elle est collective et dépasse l'individu), spécifique à un groupe d'individus donné ; elle est apprise et n'est pas innée ; elle est évolutive (dans le sens où elle sert à s'adapter à la diversité des milieux et des conditions).

La culture d'un groupe humain englobe, d'une part les pratiques comme la langue, les coutumes, la religion, l'organisation du temps et de l'espace, etc., et d'autre part, les représentations que les membres du groupe se font d'une réalité donnée. Ces représentations mentales influencent à leur tour les pratiques et les manières de faire.

Partant de cela, on peut en déduire que la culture d'origine ou nationale joue un rôle primordial dans les pratiques et les représentations des gestionnaires des entreprises, dans la mesure où ces pratiques et représentations sont, au fait, une des manifestations de cette culture qui, elle-même, « se construit en interaction avec des éléments de structure » (Dupuis, 2008, p 3).

Par conséquent, les organisations et entreprises désireuses de pérennité et de prospérité doivent faire en sorte que toutes ces personnes issues de cultures et de parcours différents

arrivent à coopérer au travail de manière efficace pour produire ensemble un bien ou un service de qualité (Dupuis, 2013). Aujourd'hui, la prise en considération sur les lieux de travail de cette « mosaïque humaine » composée de gens ayant des histoires ethniques et culturelles diverses, des pratiques, des perspectives, des valeurs et des croyances différentes, est devenue un enjeu important pour la gestion. (Karaköse et Demir, 2011)

3. Gérer la diversité culturelle

Un lien étroit existe entre les notions de « gestion » et de « diversité ». En effet, et d'une façon générale, manager, nous disent Peretti et al. (2007, p 145), c'est « se confronter à sa diversité ». Pour eux, « l'acte de management est intrinsèquement un rapport à l'altérité et un effort pour l'intégrer et la piloter ». Dans le même sens, Chanlat et al. (2013 p 11), stipulent que « faire du collectif, avec un ensemble varié de personnes, est par définition l'objet même de la gestion. Car tout groupe humain est toujours plus ou moins diversifié en termes de sexe, de classe d'âge, de formation, de métier, d'origine sociale, et d'origine ethnique »

Le concept de gestion de la diversité (en général et non pas juste la diversité culturelle) est né aux États-Unis et a été façonné par les réalités démographiques, socioculturelles et économiques de ce pays. Il a ensuite été largement adopté par les pays industrialisés (Syed et Özbilgin, 2009). Ce concept a une histoire multiple qui amène à privilégier certaines caractéristiques plutôt que d'autres.

Cornet et Warland, (2008, p 10) ont identifié quatre fondements historiques : 1. Les mouvements de revendication d'égalité des chances et des droits émanant de groupes discriminés dans la société et l'emploi. 2. Le marketing et l'approche des marchés locaux qui a donné naissance, avec d'autres facteurs, aux logiques d'action économiques de la gestion de la diversité appelées aussi « business case ». 3. Le courant de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement durable qui a donné naissance aux logiques d'action sociales de la gestion de la diversité appelées aussi « social justice case », et répondant à des préoccupations d'éthique et de justice sociale. 4. Le management interculturel dans un contexte d'internationalisation et de mondialisation des entreprises traitant des interactions des groupes culturels et ethniques locaux et aux difficultés liées à la communication intra et inter-organisationnelle.

Ainsi, du fait des facteurs mentionnés plus haut, la diversité croissante de la main-d'œuvre et des clients et usagers a posé durant ces dernières décennies, de nouveaux défis aux gestionnaires des pays occidentaux. Cette gestion, nous disent Cornet et Warland, (2008, p 5) « regroupe des politiques et des outils de gestion qui visent à répondre à certains défis posés actuellement aux gestionnaires des entreprises et des organisations, mais aussi aux acteurs du monde politique et du secteur associatif confrontés à l'exclusion sociale et à la nécessité d'augmenter les taux d'insertion socioprofessionnels de certains publics » .

La diversité culturelle en PME

La notion de « petites et moyennes entreprises » est loin de se prêter à une définition universellement acceptée. Elle varie en fonction de variables contextuelles dont la localisation, le secteur industriel, la nature de l'activité, etc. Les PME sont souvent définies de façon numérique par rapport au nombre de leur personnel c'est-à-dire qu'une entreprise est considérée une PME seulement si le nombre de ses employés est compris entre 1 et 100 et, dans certains cas, cela peut aller jusqu'à 250 employés. Mais il serait erroné de « considérer toutes les PME comme relativement soumises aux mêmes contraintes, sous prétexte que l'effet de taille serait la variable explicative par excellence pour comprendre la réalité et les défis des PME » (Lapointe et Gendron, 2005, p.16).

Dans ce sens, d'autres auteurs définissent les PME en fonction de critères qualitatifs tels que le contrôle d'une petite part de marché, la gestion du personnel par le propriétaire, voire par l'inexistence d'une structure bureaucratique formalisée, etc. (Inyang, 2013).

Néanmoins, la plupart des chercheurs semblent s'accorder à dire que les PME sont majoritairement orientées vers la résolution des problèmes au jour le jour, que les relations informelles, interpersonnelles sont très présentes et jouent un rôle crucial dans ce type d'entreprise et enfin qu'elles dépendent grandement de leur environnement et de leurs parties prenantes (Enderle, 2004 ; Spence et Lozano, 2000)

On a tendance à associer, consciemment ou inconsciemment, les questions relatives à la gestion de la diversité culturelle aux grandes entreprises en négligeant ainsi un des acteurs majeurs de la scène économique, à savoir les petites et moyennes entreprises. Or, ces dernières constituent la grande majorité des entreprises dans les économies développées. Au Québec, par exemple, les PME représentent le fer de lance de l'économie avec plus des deux tiers des emplois offerts dans la province (64 % des employés du privé œuvrent en PME selon Statistique Canada¹). Par ailleurs, et de par leurs propres caractéristiques, les PME sont souvent présentées comme un prolongement du cadre familial ou communautaire. Pour la grande majorité d'entre elles, leur champ d'action ne dépasse pas leurs frontières nationales voire leur propre région ou localité. Ainsi, de par ces deux facteurs, à savoir leur ancrage territorial et leur grande capacité d'employabilité, les PME pourraient constituer un puissant catalyseur de l'intégration économique et sociale pour les différents groupes issus de la diversité culturelle.

Dans le champ de la recherche académique, la plupart des travaux empiriques « montrent que la réflexion et les pratiques en gestion de la diversité sont plus développées dans les grandes entreprises que dans les PME » (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013, p.101). Pourtant les PME sont tout aussi concernées par la diversité culturelle que les grandes entreprises. En effet, comme on l'a vu, parmi les causes majeures de la diversification de la main-d'œuvre, on trouve le phénomène des flux migratoires qui renvoie à un mouvement endogène en amenant

¹ Information trouvée sur le site de la BDC : <http://www.bdc.ca/FR/Documents/other/PME-coup-d-oeil-ete2011.pdf>

des travailleurs issus de cultures différentes au sein des entreprises locales (Soussi et Côté, 2006). Or, ces entreprises locales sont, dans leur grande majorité, des PME. Et, dans leur quête d'une main-d'œuvre talentueuse et compétente de plus en plus difficile à trouver, et n'ayant pas les moyens de concurrencer les grandes entreprises sur ce volet-là, les PME n'auront d'autre choix que de se tourner vers un bassin d'emploi de plus en plus diversifié culturellement et de s'ouvrir à toutes les compétences disponibles sur le marché (Hartenian et Gudmundson, 2000). Dans ce sens, certains auteurs affirment que les PME pratiquent la diversité bien souvent sans le savoir du fait de leur proximité du bassin d'emploi qui leur donne une meilleure connaissance de la réalité du terrain (Cocuelle, 2007).

Du fait qu'il existe très peu d'études sur les facteurs qui favorisent ou qui freinent l'intégration d'une démarche de diversité culturelle en PME, on ne peut qu'avancer des raisonnements basés sur la « logique », l'analogie et l'extrapolation sans malheureusement pouvoir les appuyer par des arguments et des preuves empiriques.

Parmi les raisons qui semblent constituer un frein à la diversité culturelle dans les PME, on peut citer les effets de taille et de nature ou type de l'entreprise. Pour ce qui est de la taille, de nombreuses PME sont tout simplement trop petites pour employer un éventail de personnes d'origines diverses. En ce qui concerne le type, plusieurs PME familiales emploient seulement ou majoritairement les membres de leur famille, de ce fait très peu diversifiés culturellement.

Dans les rares études explorant les liens entre la diversité et les PME, les auteurs affirment que ces dernières disposent de peu de pratiques structurées de gestion de la diversité et qu'elles adoptent plutôt une approche réactive et non proactive, c'est-à-dire des réactions au cas par cas et sans anticipation (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013). Ceci est dû souvent au scepticisme des dirigeants quant aux performances attendues de la diversité (Piquet, 2012)

Par ailleurs, les dirigeants des PME déclarent aussi que leurs entreprises ont des moyens insuffisants pour mettre en place les indicateurs de gestion nécessaires à la compréhension et la mesure des effets positifs de la diversité sur le fonctionnement de leur entreprise (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013). De ce fait, ils considèrent la gestion de la diversité culturelle comme une pratique réservée aux grandes entreprises qui ont le temps et les moyens de s'en occuper.

Indépendamment du discours normatif vantant les bienfaits de la diversité culturelle, il est clair qu'aujourd'hui, les PME, et spécialement les québécoises, sont de plus en plus susceptibles de devenir dépendantes d'un bassin d'emploi diversifié culturellement. Cette dépendance traduit la nécessité de poursuivre les recherches pour étudier les implications de la gestion de cette diversité pour les petites et moyennes entreprises.

3.1. Pratiques de gestion de la diversité culturelle

Les situations faisant intervenir des individus de cultures diverses se produisent régulièrement dans les entreprises d'aujourd'hui qui sont de plus en plus multiculturelles. La réponse

principale, proposée par les chercheurs et spécialistes de la gestion, aux différents enjeux créés par cette nouvelle réalité, se résume dans la recommandation de « l'adoption d'une politique et de pratiques de la diversité » (Dupuis 2013, p.10).

Plusieurs dispositifs d'action, permettant une meilleure mise en place des pratiques de diversité, relèvent de l'entreprise et entrent dans sa vision stratégique, tandis que d'autres lui échappent et sont du ressort d'autres acteurs. Ces dispositifs d'action peuvent être placés sous trois niveaux différents : le niveau individuel ou micro, le niveau organisationnel ou méso et le niveau national ou macro (Syed et Özbilgin, 2009, Cornet et Warland 2008).

Inspirés essentiellement des travaux de Bourdieu, les auteurs Syed et Özbilgin (2009) proposent dans leur article d'étudier la gestion de la diversité comme un processus ou une construction, en examinant les phénomènes qui s'y rattachent dans un cadre relationnel à trois volets. En effet, pour ces chercheurs, les questions liées à la diversité culturelle et à la cohésion sociale, sont complexes et ont été traversées par toute une gamme de structures historiques, politiques et socio-économiques. Ils soutiennent qu'il serait beaucoup plus fécond, lors de l'élaboration d'une approche spécifique au contexte de la gestion de la diversité culturelle, d'avoir un cadre relationnel qui prend en considération les niveaux individuel, organisationnel et national.

Dans son article fondateur « The Multicultural Organization » de 1991, Taylor Cox présente un cadre conceptuel pour l'analyse de la capacité des organisations à gérer, d'une manière efficace, les différents groupes culturels au sein de l'entreprise. L'auteur définit le concept de groupe culturel comme étant tout groupe de personnes qui partagent, dans une certaine mesure, certaines valeurs et normes distinctes de celles des autres groupes.

Pour construire son modèle de l'organisation multiculturelle, Cox mobilise, d'une part, une version adaptée du modèle d'intégration sociale développé par Milton Gordon (1964) (en formulant l'hypothèse que même si le modèle de Gordon s'intéresse à l'intégration au niveau sociétal, il peut être facilement et utilement adapté pour l'analyse de l'intégration culturelle dans les organisations), et d'autre part, les informations disponibles sur les premières expériences des entreprises américaines en ce qui concerne leur façon de gérer la diversité.

Néanmoins les travaux de Cox et des autres chercheurs du champ de la gestion de la diversité culturelle restent, dans leur globalité, teintés d'une perspective normative basée sur des notions telles que le bon sens, l'éthique, la morale, etc.

Autre problème relatif à ces travaux c'est que les réponses qu'ils apportent ont été proposées dans un contexte très différent, à savoir dans le cadre de la lutte contre la discrimination dans les entreprises sur le territoire américain sans qu'il y ait eu beaucoup d'études sérieuses sur ce qui se passait vraiment dans les entreprises multiculturelles (Dupuis, 2013). On commence à peine à s'intéresser de façon plus rigoureuse à ce qui se passe dans ce type d'entreprise.

A la tête des disciplines de gestion qui sont en mesure de relever le défi de comprendre ces rencontres interculturelles au travail et de proposer des solutions appropriées à ce type de

situation on retrouve le management interculturel. En effet, des quatre fondements de la gestion de la diversité mentionnés plus haut, le management interculturel reste la discipline qui a le plus œuvré dans la problématique de la gestion de la diversité culturelle en entreprise. Mais pour ce faire, cette discipline, qui a pour perspective de prédilection la rencontre entre des individus de deux cultures nationales différentes (Dupuis, 2013), devrait miser encore plus sur une perspective multiple permettant une meilleure prise en compte de la diversité culturelle à l'intérieur des entreprises contemporaines.

4. Management interculturel

Le management interculturel a fait, ces dernières années, l'objet d'un véritable engouement aussi bien dans les milieux d'affaires que dans la communauté scientifique. Comme son nom le suggère, le management interculturel se consacre à l'analyse des différences culturelles dans le management. Cette discipline de gestion est venue répondre et faire face aux nombreux problèmes suscités par la diversité culturelle dans le monde des affaires en essayant de comprendre et d'améliorer les interactions interculturelles en milieu de travail. Elle s'intéresse en premier lieu à l'influence de la culture sur les perceptions, les interprétations, les actions des acteurs (Loth, 2006).

La rencontre interculturelle a été abordée à partir des années 1960 sous l'angle de la rencontre entre des personnes de deux cultures (ou nationalités) différentes sous l'impulsion des multinationales qui partaient à la conquête du monde à travers des joint-ventures ou des implantations à l'étranger (Dupuis 2013). Ce mouvement s'est accéléré au début des années 1980 avec la multiplication du nombre de ces entreprises multinationales. Petit à petit, on se rend compte que l'implantation à l'étranger pose certains défis bien particuliers en rapport direct avec la culture de la société hôte. En effet, plusieurs études (Hall, Hofstede, D'Iribarne) ont, depuis, démontré l'influence de la culture locale ou nationale sur les projets d'implantation ou de collaboration à l'étranger des entreprises et l'importance d'en tenir compte (Dupuis 2013).

Comme on vient de le mentionner, de plus en plus d'employés issus de contextes nationaux différents vont être amenés à travailler ensemble dans des groupes multiculturels à cause notamment de l'accélération des mouvements d'internationalisation et d'acquisition et fusion d'entreprises. Or, les relations interculturelles ne sont pas toujours sources d'enrichissement et représentent parfois un risque pour la performance des organisations concernées, car faire travailler ensemble des gens aux horizons culturels et personnels très variés est souvent un long chemin semé d'embûches. (Dupuis, 2013, Chanlat et al. 2013, Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

4.1. Les différentes perspectives en management interculturel²

Dans le champ du management interculturel, on retrouve trois grands courants de recherche interprétant, chacun à sa manière, le concept de culture (Sackmann, 1997). Ces courants ou perspectives se différencient par leur manière de considérer la culture comme ayant un caractère unique ou multiple. Le premier courant regroupe les études portant sur les comparaisons culturelles transnationales. Dans cette première perspective, la culture (nationale) est considérée comme étant un concept homogène, unique et permanent. Le deuxième courant est consacré aux études portant sur les interactions interculturelles. Le troisième courant, le plus récent et le moins développé, a une vision multiple du concept de culture et couvre les études ayant une perspective multiculturelle. Ces deux derniers courants perçoivent la culture comme ayant un caractère multiple.

4.1.1. Perspective comparative

Les recherches dans le courant portant sur les comparaisons transnationales ont fourni au champ du management interculturel un grand élan et ont permis de remettre en cause la thèse de l'universalité du management à l'américaine (difficulté et souvent futilité, de transférer les techniques de gestion américaines à d'autres pays engendrant parfois un effet contre-productif) et de faire les premiers pas vers la compréhension des différences culturelles. Cela a permis aussi de faire certaines généralisations et d'appliquer, sur une base régionale, quelques leçons tirées de ces études.

Cette approche repose sur la connaissance des cultures, particulièrement des cultures nationales. Devant l'impossibilité de connaître toutes les cultures qui existent sur notre planète, beaucoup d'auteurs ont cherché à simplifier ces connaissances en s'appuyant sur quelques grandes dimensions sociales qui illustrent et expliquent de façon simplifiée, ou synthétique, les différences entre de grands ensembles culturels (Dupuis, 2013). Pour ces auteurs, la culture nationale aurait un impact important sur la gestion des entreprises dans les différents pays étudiés.

4.1.2. Perspective interactionniste :

Pour ce qui est du courant de recherche sur les interactions interculturelles, et comme son nom l'indique, on s'intéresse essentiellement aux interactions entre des personnes d'origines et de cultures nationales différentes dans un contexte organisationnel, en essayant d'étudier l'impact de la rencontre de cultures nationales sur une organisation et sur ses membres (Sackmann, 1997). En mettant en lumière la façon avec laquelle les individus construisent interactivement des normes communes, les études de ce courant ont permis de rendre plus visible le lien entre la culture nationale et les processus organisationnels formels et informels.

Par ailleurs, les chercheurs de ce courant se sont beaucoup penchés sur la notion de l'identité culturelle dans le contexte organisationnel où différentes origines nationales sont en

² Cette section s'inspire largement de l'ouvrage de Sackmann (1997)

interaction (Sackmann, 1997). En effet, après s'être d'abord intéressés à la nature transnationale de l'interaction, les chercheurs dans ce courant ont fini par admettre que l'organisation fournit un contexte culturel pour cette interaction. De ce fait, ils ont élargi leur attention pour englober la culture organisationnelle comme étant un élément contextuel critique dans l'expérience d'interaction (*Ibid.*, p.30). Plus encore, ils reconnaissent que l'interaction d'un ensemble d'individus d'origines nationales différentes dans un contexte organisationnel unique peut conduire à de nouvelles formes culturelles. Ainsi, la perspective d'interaction interculturelle considère la culture nationale, la culture organisationnelle, et les formes culturelles émergentes et évolutives comme étant toutes pertinentes dans les problématiques de gestion des organisations multinationales. (*Ibid.*, p 23).

Depuis une trentaine d'années, la majorité des auteurs classiques en management interculturel prônant la perspective comparative et interactionniste, mettent surtout l'accent sur la rencontre entre deux cultures (nationales). À cet égard, Dupuis (2013, p10) précise qu'« il s'agit de la réalité du 20^{ème} siècle où l'on voit les multinationales partir à la conquête du monde ». Pour l'auteur, « ce phénomène existe toujours, mais il est de plus en plus marginalisé ». En effet, différents facteurs, tels que la globalisation et la mondialisation économique, les flux de migrations internationales, l'affaiblissement des États-Nations, produisent de plus en plus de milieux multiculturels dans les villes et dans les entreprises et font passer au second plan la problématique de la rencontre entre deux cultures nationales dans un contexte organisationnel (Dupuis 2013). Or, si cette dernière a été étudiée sérieusement, ce n'est pas le cas de la rencontre interculturelle dans les entreprises multiculturelles et spécialement les PME où se retrouvent, très souvent, pas seulement des individus de deux groupes culturels, mais des individus provenant de plusieurs groupes culturels. On n'est plus dans un contexte de rencontre entre deux cultures qui s'apprête bien à l'étude à travers la perspective comparative et interactionniste, mais plutôt dans celui composé d'une réalité multiculturelle à laquelle il faudrait trouver d'autres avenues et d'autres façons de faire pour comprendre les situations qu'il engendre et essayer de trouver les solutions adéquates.

Ainsi le défi du management interculturel, aujourd'hui, n'est plus que la simple rencontre entre deux individus de deux cultures dans un contexte organisationnel donné. Comme le souligne Dupuis (2013, p 44), « le défi, c'est aussi celui de l'entreprise multiculturelle où se côtoient au quotidien des individus de différentes nationalités et cultures qui doivent apprendre à vivre et à travailler ensemble ».

4.1.3. Perspective multiple : Contexte multiculturel et approche multi-niveaux

En raison de plusieurs facteurs contextuels, mentionnés plus haut, les chercheurs en sont venus à la conclusion qu'un effort supplémentaire est nécessaire pour compléter la compréhension des mécanismes interculturels déjà fournie par les études comparatives et les études interactionnistes, et ce, par une approche multiculturelle consistant à mener des études qui tiennent compte de la multitude des expériences culturelles qu'on retrouve dans les

processus organisationnels et dans les interactions des individus appartenant à l'organisation. (Sackmann, 1997, p 31-32). Ainsi, l'organisation est considérée comme un lieu de multiplicité de cultures distinctes qui se chevauchent, se superposent ou s'imbriquent et où ses membres appartiennent à plusieurs groupes et détiennent ainsi plusieurs cultures à la fois (*Ibid.*, p33). Ces appartenances culturelles ne coïncident pas entre elles et chaque individu est donc amené à pratiquer un dialogue interculturel en lui-même (Todorov, 2008). Les personnes sont considérées comme simultanément porteuses de plusieurs identités culturelles car elles sont supposées appartenir simultanément à divers groupes culturels. En fonction des circonstances, une identité culturelle différente peut être mise en avant à un moment donné.

Toujours dans ce sens, plusieurs recherches suggèrent que les individus apportent au sein des organisations de multiples cultures et que ces dernières peuvent influencer grandement la vie dans l'entreprise. Ceci conduit à ce qu'on pourrait appeler « la perspective de cultures multiples » ou simplement « la perspective multiculturelle ».

Dans cette perspective, les groupes culturels peuvent coexister dans un contexte organisationnel donné. Ceci a pour conséquence de ne plus considérer la culture nationale comme étant le regroupement culturel le plus important dans l'organisation (comme défendu par la perspective interactionniste) ou comme une caractéristique permanente de l'identité de l'individu (comme défendu par la perspective comparative). Cette perspective a mis encore plus l'accent sur la complexité inhérente du concept de culture dans le contexte organisationnel que les nouvelles réalités sociales, politiques et économiques ont créé. Ainsi, même si elle est importante, la simple distinction entre les nations ne suffit plus à la compréhension des enjeux interculturels d'aujourd'hui.

Cette perspective invite, ainsi, à l'étude des multiples interactions entre les multiples contextes culturels et renforce la nécessité d'une approche plus dynamique de l'interaction interculturelle. Elle fournit également un moyen d'explorer les questions de synergie et d'actions proactives. En effet, plutôt que de voir les différences de cultures nationales comme des problèmes auxquels on doit faire face, la question serait de savoir comment mettre en place des pratiques managériales créatives construites à partir des différentes cultures.

De ce fait, les questions de recherche essentielles qui nécessiteront une exploration plus approfondie deviennent : Dans quelles circonstances et sous quelles conditions certaines cultures deviennent plus importantes et plus pertinentes que d'autres ? Et Comment les différentes cultures interagissent dans ces différentes circonstances ? (Sackmann, 1997, p 37).

Le cadre conceptuel que nous tentons de construire dans cette communication prendra la perspective multiple comme approche pour appréhender le contexte organisationnel des PME et pour mettre en lumière les interactions de la culture organisationnelle de ces entreprises avec les variables issues de la diversité culturelle, et situées aux différents niveaux organisationnels.

5. La culture organisationnelle et la perspective multiculturelle

L'idée de comparaison est centrale pour le concept de culture, car elle permet d'identifier les différences entre les groupes humains. Les différences mises en lumière peuvent être symboliques ou matérielles, composées de représentations ou de pratiques, etc. En ce sens, les limites du concept ne sont pas préétablies et il est du ressort du chercheur d'en établir le contenu et la dimension analytique. De ce fait dans une recherche portant sur la culture, le sujet d'étude peut être le groupe, l'organisation, la région, la nation, etc. (Dupuis, 2008).

C'est ainsi qu'on en est venu à parler du concept de culture organisationnelle. Cette dernière est devenue l'un des concepts centraux du champ des théories des organisations au cours des 30 dernières années. Ce concept peut tout aussi être utilisé pour décrire les tentatives des gestionnaires de mobiliser les salariés autour de projets communs, de valeurs ou de symboles, que pour décrire la dynamique sociale des organisations par des interactions quotidiennes entre les différents membres de ces organisations (Dupuis 2008)

Un lien étroit existe entre la naissance de la perspective multiculturelle et le concept de culture organisationnelle, dans le sens où cette naissance est le fruit d'un contrecourant dans le champ des recherches dominantes sur la culture organisationnelle. En effet, les premiers théoriciens de la culture organisationnelle voyaient l'organisation comme étant porteuse d'une culture unique et homogène. En revanche, un second groupe de théoriciens critiques par rapport aux premiers et adoptant une approche inductive, concevaient l'organisation comme un système pluraliste et hétérogène dont les membres vivent dans une grande société complexe. Par conséquent, ils considèrent que les membres de l'organisation peuvent partager des normes et des valeurs au sein de l'organisation mais ils peuvent tout aussi bien porter en eux d'autres normes et valeurs acquises à l'extérieur de l'organisation. De ce fait, et avec Sackmann et Phillips (2004), nous pensons qu'une perspective multiple ou plurielle du contexte culturel est nécessaire afin d'appréhender le concept de culture en entreprise.

Le chercheur dans le domaine interculturel s'intéresse, en premier lieu, aux significations symboliques associées à des formes culturelles qui caractérisent la dynamique d'une organisation ou d'un groupe au sein de l'organisation telles que les valeurs, les mythes, les rites, les cérémonies, les histoires, les légendes, etc., sans pour autant négliger des aspects plus formels, tels que l'organisation du travail, les structures et les règles. Autrement dit, il s'intéresse tout aussi bien aux artefacts représentés par les apparences et la structure de surface des manifestations culturelles qu'aux valeurs et à la signification profonde des liens qui unissent ces manifestations (Schein 2004). Cette volonté de regarder sous la surface a pour but de chercher à comprendre, de manière approfondie, la façon dont les gens interprètent la signification de ces manifestations culturelles et comment ces interprétations caractérisent leur vie professionnelle au sein de l'organisation.

Or, certains auteurs évoluant dans le champ de la culture organisationnelle considèrent le concept de culture comme une variable que les gestionnaires pourraient manipuler à leur gré.

Ces chercheurs traitent la culture comme un objet réifié qui peut être objectivement perçu et mesuré de la même manière par toute personne qui tente de l'étudier. Les études qui supposent que la culture peut être considérée comme une variable, assument généralement un point de vue fonctionnaliste ou instrumental. Ce type d'étude offre la promesse qu'une culture, qui génère le plus large consensus parmi les employés d'une organisation et qu'on pourrait donc qualifier de culture «forte», mènera à une augmentation de la performance organisationnelle, en termes, par exemple, de productivité et de rentabilité (Martin, 2002).

D'autres auteurs récusent ce fonctionnalisme. En effet, en réponse à cette dernière tendance, un courant postmoderne très critique, qui défie toute cette démarche s'est développé. Les chercheurs de ce courant voient principalement la culture organisationnelle non comme un ensemble de valeurs partagées, mais comme une idéologie managériale qui cherche à manipuler les employés. Ils soutiennent que le but d'une théorie en sciences sociales n'est pas de promettre aux gestionnaires des solutions relativement simples et attrayantes, mais plutôt de saisir et de refléter la complexité de la vie dans les organisations construites. En outre, ils considèrent que le danger d'aller trop loin dans le sens de la simplification revient à construire une théorie qui est tellement épurée qu'elle déforme ou dénature le phénomène qu'elle essaie d'expliquer. (Martin, 2002 ; Dupuis 2008). Ces auteurs préfèrent généralement une approche plus symbolique qui considère la culture comme une lentille à travers laquelle on étudie la vie organisationnelle. Ils soutiennent que les membres appartenant à une culture donnée, plutôt que de percevoir une réalité objective, représentent et interprètent subjectivement ce qu'ils observent. De ce fait, ils considèrent l'étude de la culture comme un moyen de saisir et de refléter la complexité de la vie quotidienne dans les organisations (Martin, 2002).

Au-delà des différences par rapport aux objets étudiés (il y a ceux qui étudient soit une manifestation de la culture organisationnelle, soit la culture organisationnelle dans son ensemble, soit une sous-culture organisationnelle) et au-delà des définitions mobilisées de la culture, plusieurs éléments distinguent les différents chercheurs et leurs approches. Le champ de recherche sur la culture organisationnelle est vaste et fragmenté. Il y a eu des tentatives pour mettre de l'ordre en proposant des typologies à contributions théoriques (Dupuis 2008).

Parmi ces typologies on retrouve celle de Joanne Martin. Pour cet auteur, l'existence simultanée de multiples cultures peut conduire à un contexte culturel homogène, différencié et/ou fragmenté. En effet, l'identité culturelle de chaque membre d'une organisation peut être marquée, simultanément, par l'appartenance à une origine ethnique, à une nation, à une région géographique, à une profession, à une industrie, etc. Ainsi, les différentes identités culturelles, des différents membres de l'organisation, peuvent influencer simultanément le contexte culturel d'une organisation. Ceci peut donner lieu à trois différents types de situations, à savoir l'intégration, la différenciation et ou la fragmentation (Martin, 2002).

5.1. Intégration :

Dans cette approche, les chercheurs émettent souvent l'hypothèse que les cultures fortes, constituées essentiellement par les valeurs des dirigeants transmises et inculquées aux

employés, produisent une performance supérieure dans les entreprises. L'idée généralement admise est que la culture est composée de valeurs partagées qui servent comme force motrice à tout le monde dans l'entreprise. L'objectif des dirigeants et des cadres est de promouvoir ces valeurs communes et de les faire partager par tous les employés.

Dans la vision d'intégration, les chercheurs examinent la production culturelle produite dans et par des organisations. Les chercheurs peuvent être divisés en deux camps, ceux qui travaillent sur une manifestation culturelle particulière et ceux qui tentent de rendre compte de toutes les manifestations culturelles d'une organisation (Dupuis, 2008). Dans le premier camp, les chercheurs explorent et analysent l'une de ces manifestations, que ce soit les mythes, les rites, les histoires, les connaissances, les idéologies, ou toute autre expression culturelle produite dans et par l'organisation. Ces chercheurs essaient de démontrer l'importance de cette manifestation dans la compréhension de la dynamique interne de l'organisation. Dans l'autre camp, les projets de recherche sont plus ambitieux et tentent de définir la majorité des manifestations culturelles qui composent la culture organisationnelle.

5.2. Différentiation :

La plupart des recherches traitant de la culture organisationnelle, sous l'angle de l'intégration, ont donné naissance à une image épurée et rationnelle de ce concept qui, en réalité, ne se reflète pas dans les différentes manifestations au sein des organisations (Sackmann, 1997). Ceci a permis l'émergence de l'approche de différenciation. Les chercheurs, prônant cette approche, tentent de mettre en lumière les différentes sous-cultures organisationnelles qui résultent de la dynamique organisationnelle. Ils tentent de les comparer et d'expliquer leur origine. Cette approche vise principalement une meilleure compréhension de la richesse de la vie dans les organisations. Le concept de culture organisationnelle est utilisé ici soit pour décrire des aspects plus informels relatifs aux activités des entreprises soit pour décrire les conséquences d'aspects plus formels par une ou plusieurs manifestations culturelles.

5.3. Fragmentation

D'autres auteurs arrivent à montrer que, loin d'être un ensemble de valeurs partagées, la culture est teintée de paradoxe, d'ambiguïté et de diversité. Ils mettent l'accent sur la fragmentation de la culture dans nos sociétés modernes et concluent donc que les cultures organisationnelles, loin de refléter les valeurs de la coopération, sont le plus souvent des lieux de confrontation ou, à tout le moins, des réalités complexes qui sont difficiles à manipuler.

L'une des contributions les plus importantes des approches de différenciation et de fragmentation a été de donner la parole à ceux qui sont moins puissants ou marginalisés dans l'entreprise pour qu'ils expriment leurs perceptions et leurs opinions. En effet, lorsque le chercheur s'intéresse à ceux-là et comprend les expériences subjectives des différentes parties intervenantes au sein de l'entreprise, qu'on a sous-estimées par l'approche d'intégration, cela permettra de secouer grandement les idées préconçues et d'élargir les catégories utilisées pour étudier les organisations, et ainsi offrir de nouvelles alternatives d'action (Martin, 2002, p11).

La plupart des études portant sur la culture en contexte organisationnel ont été traitées selon une seule des trois perspectives que nous venons de voir, c'est-à-dire soit comme une entité homogène ou intégratrice, soit comme une entité différenciée composée de plusieurs sous-cultures et enfin soit comme une entité fragmentée caractérisée par une certaine ambiguïté (Martin, 2002). Or, pour être la plus féconde possible, une recherche, portant sur la culture en contexte organisationnel, devrait essayer de tenir compte d'au moins deux de ces trois approches, car la culture est composée non seulement de ce qui est partagé au sein de l'organisation, mais aussi des mécanismes et modes de représentation mentale qui lient les différentes manifestations culturelles ensemble. Ces manifestations peuvent être soit en harmonie, soit en conflits entre les groupes et sous-culture, soit en contradiction et ambiguïté.

6. Cadre théorique et discussion

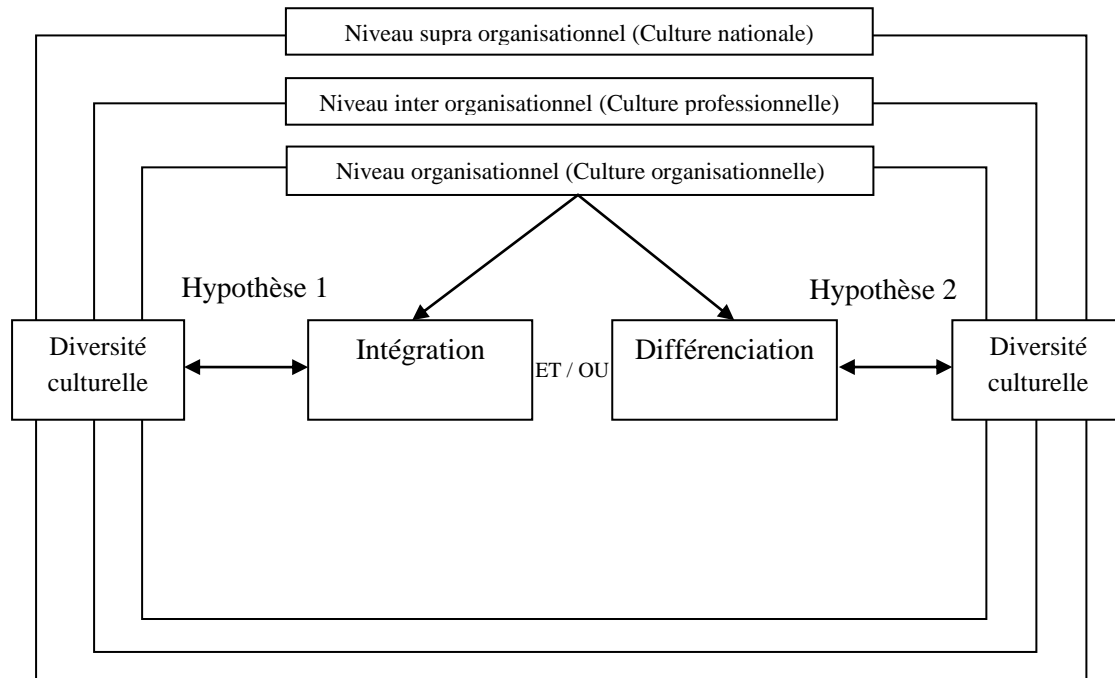
Comme mentionné plus haut, nous adoptons dans notre démarche théorique, une perspective multiple qui tient compte des différents niveaux du contexte organisationnel des PME (niveau supra-organisationnel, niveau inter-organisationnel et niveau organisationnel)

Par ailleurs, nous avons choisi, dans le cadre de ce travail, de mobiliser deux des trois approches citées dans la section précédente, à savoir l'approche d'intégration et l'approche de différenciation. Ce choix est motivé par le fait que nous considérons avec Dupuis (2008) que les trois approches sont difficilement réconciliables. En effet, l'approche de fragmentation est essentiellement le fruit des courants postmodernes très critiques envers le courant fonctionnaliste mobilisant l'approche d'intégration pour « vendre » aux gestionnaires des solutions relativement simples et attrayantes en leur faisant croire qu'il est possible de manipuler, à leur gré, la culture organisationnelle de leur entreprise. Ainsi l'approche de fragmentation s'inscrit radicalement à l'opposé de l'approche d'intégration. De ce fait, nous pensons qu'il est difficile de réconcilier ces deux approches dans un seul cadre théorique.

Un autre argument vient appuyer notre choix, c'est le fait que nous pensons que l'approche de fragmentation peut ne pas être considérée comme une approche à part entière mais plutôt comme une étape intermédiaire entre l'approche d'intégration et l'approche de différenciation. En effet l'ambiguïté caractérisant l'approche de fragmentation peut être perçue comme le mécanisme de liaison entre le caractère d' « unicité » affiché par l'approche d'intégration et le caractère « distinctif » affiché par l'approche de différenciation. Autrement dit, dans une situation donnée, l'ambiguïté viendrait troubler l'harmonie professée par une culture organisationnelle d'intégration ce qui conduira, à terme, à une culture organisationnelle de différenciation.

Ainsi, et compte tenu des éléments qui viennent d'être mentionnés, notre cadre théorique pourrait être schématisé comme suit :

Figure 1. Cadre théorique de recherche



Dans ce schéma, les différents niveaux organisationnels sont représentés par trois rectangles imbriqués l'un dans l'autre. Ces niveaux sont traversés par le facteur diversité culturelle. Ce facteur pourrait influencer ou être influencé par la nature intégratrice (hypothèse1) et/ou différenciatrice (hypothèse2) de la culture organisationnelle de la PME.

Or, de façon générale, les PME sont souvent perçues et étudiées comme des lieux d'intégration et très peu en terme de différenciation. Cette perception est due au fait qu'on suppose que, la culture, les valeurs et la vision véhiculées dans la PME émanent presque exclusivement de l'entrepreneur. En effet, Schein (1983) stipule que les entrepreneurs fondateurs ont généralement un impact majeur sur la façon dont le groupe définit et résout les problèmes externes et internes auxquels fait face l'entreprise. L'auteur ajoute qu'en fonction de leur personnalité et de leur culture, les entrepreneurs ont, en général, leurs propres vision et suppositions de base sur la nature du monde, sur la nature et les relations humaines, sur le rôle que doivent jouer les organisations dans la société, sur la façon de gérer le temps et l'espace, etc. Ils ont tendance à imposer et à maintenir, sur le groupe, leurs visions des choses et leurs manières de faire. Même s'il arrive parfois, avec la venue de nouveaux dirigeants dans le groupe, que les suppositions de base et les croyances du fondateur se modifient

progressivement, elles auront toujours le plus grand impact sur ce qui va finalement être perçu comme étant la culture organisationnelle de la PME.

Plusieurs éléments nous poussent à remettre en cause ou du moins à questionner cette perception et cette idée répandue. Tout d'abord soulignons le fait que très peu d'études ont été menées sur la culture organisationnelle des PME, dans une approche autre que celle d'intégration, et ceci ne nous permet pas de nous prononcer sur la validité de cette hypothèse. Ensuite, nous sommes en droit de nous demander si le fait de qualifier les PME de milieu d'intégration, aurait un lien avec la taille de l'entreprise, car on pourrait, certes, soutenir que l'entrepreneur réussit très bien à véhiculer ses propres valeurs et sa propre vision quand son entreprise est encore de petite taille mais au-delà d'une certaine grosseur, cette hypothèse tiendra-t-elle toujours? Pourrions-nous, ainsi, envisager l'existence, au sein des PME, d'une culture organisationnelle émergente, fruit d'interactions et de négociations incessantes entre les différents membres de l'organisation, qui peut soit concorder ou être différente de la culture organisationnelle véhiculée par le fondateur ou l'entrepreneur ? N'est-il pas plus probable à ce moment là que certaines voix discordantes se fassent entendre? Dans ce cas l'introduction de la diversité culturelle dans les PME, ne pourrait-elle pas encourager cette discordance et engendrer, donc, une certaine différenciation au sein de la culture organisationnelle?

Les propos de certains employés, rapportés par Dupuis et Langis (2011), et qui travaillent dans une entreprise montréalaise évoluant dans le domaine de l'informatique, viennent soutenir notre questionnement. En effet, l'employé qui a plus de douze ans d'expérience dans l'entreprise soutient que la dynamique au sein de cette dernière a changé et craint qu'il soit difficile de conserver cet esprit familial, car il admet qu'il ne connaît plus tout le monde maintenant. Une autre employée de la même PME explique quant à elle, que d'après son expérience, plus une entreprise est petite, plus elle peut cultiver un esprit familial et plus la communication devient facile.

Mise à part la taille de la PME, nous pouvons aussi se questionner sur le lien entre la nature de l'activité de l'entreprise et sa culture organisationnelle. Y a-t-il des secteurs d'activité qui favorisent plus une approche d'intégration alors que d'autres sont plus à même d'engendrer une approche de différenciation ?

A vrai dire nous ne le savons pas vraiment. Une grande partie de ces questions reste largement à explorer et à documenter.

CONCLUSION

L'environnement socio-économique des pays développés est bouleversé par plusieurs facteurs parmi lesquels on trouve les flux migratoires, l'émergence d'une économie du savoir et la mondialisation. De ce fait, les milieux professionnels et la nature de la main-d'œuvre ne cessent de se diversifier, ce qui implique un engouement et un intérêt de plus en plus grand pour la notion de gestion de la diversité culturelle.

Les entreprises et les organisations se trouvent contraintes à engager une main-d'œuvre diversifiée culturellement pour diverses raisons. Certaines le font par respect aux lois antidiscriminatoires et aux politiques d'égalité des chances. D'autres, poussées par les pénuries des compétences sur le marché du travail, s'orientent vers un bassin plus diversifié d'employés. Certains employeurs embauchent des personnes d'origines culturelles différentes pour des raisons éthiques car ils sont intimement convaincus du bienfait de la diversité. D'autres embauchent une main-d'œuvre diversifiée car ils s'attendent en retour à un gain économique pour leur entreprise (Bender, 2004 ; Bereni, 2009 ; Cornet et Warland, 2008 ; Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Peu importe la raison de ce choix, le résultat est le même. On est en présence d'entreprises de plus en plus multiculturelles et le besoin d'étudier ces milieux complexes de façon rigoureuse se fait de plus en plus sentir.

Parmi les relations qu'il faudrait étudier dans cette nouvelle réalité, et qui touche autant les grandes entreprises que les PME, on retrouve le lien entre la diversité culturelle et la culture organisationnelle.

Les approches récentes affirment que la culture organisationnelle est multiple car elle dépend des identités culturelles des individus en interaction au sein de l'organisation. Ces identités possèdent des composantes professionnelle, régionale, sociale, ethnique, etc. De l'avis de plusieurs auteurs, la culture organisationnelle est intégrée, différenciée et/ou fragmentée, et ce parfois de façon simultanée. Une culture organisationnelle peut être intégrée quand elle reflète un large consensus, différenciée, lorsqu'elle est confinée à des sous-cultures distinctes, ou fragmentée quand il y a peu de consensus et que la situation est essentiellement ambiguë (Martin 2002). Ces conditions peuvent soit fournir un cadre pour décrire les changements dans la culture organisationnelle au fil du temps, soit se trouver simultanément au sein de l'organisation à un moment donné (Clegg, 2008).

Dans ce sens, il est utile de mentionner qu'il existe peu d'études qui prennent en compte l'environnement extérieur dans la construction de la culture organisationnelle. Les cultures organisationnelles sont souvent décrites uniquement sur la base des éléments et de la dynamique interne de l'organisation. Or, les organisations ne sont pas isolées et coupées du monde extérieur. Bien au contraire, elles sont ouvertes à leur environnement et sont soumises à son influence. De ce fait, il est primordial d'essayer d'avoir une approche multidimensionnelle qui permettra de mieux prendre en compte l'environnement social,

culturel, politique et économique dans la construction des représentations de la culture organisationnelle. (Dupuis, 2008).

Nous avons essayé, tout au long de ce travail, de clarifier le contenu et les dynamiques propres aux notions de diversité culturelle, de contexte multiculturel et de culture organisationnelle. Ceci nous a permis d'échafauder un cadre théorique mettant en perspective les relations qui unissent toutes ces notions. Ainsi, ce cadre nous permettra d'étudier les liens de la diversité culturelle avec la culture organisationnelle des PME, qui constituent notre terrain d'étude.

Bibliographie

Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité: Quels enjeux pour l'égalité des chances? *Revue française de gestion*, 30, 205-217.

Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35(3), 87-105.

Berger-Douce, S. (2008). L'engagement sociétal d'une PME. Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? In *Les représentations entrepreneuriales*, Editions ESKA, 2008, pp.209-223.

Berger-Douce, S. (2009). La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? *Management & Avenir*, 29(9), 258-274.

Brasseur, M. (2012). Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management. *La Revue des Sciences de Gestion*, 257(5), 71-79.

Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43(3), 203-226.

Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management International*, 17, 70-84.

Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., & de Freitas, M. E. (2013). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management International*, 17, 5-13.

Chevrier, S. (2010). Le management interculturel. Paris: *Presses Universitaires de France*.

Chicha, M.-T., & Saba, T. d. (2010). Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion. *Collection Gestion des savoirs*. HEC. Montréal.

Clegg, S. R. (2008). Corporate Culture. In *International Encyclopedia of Organizations Studies*. Clegg, S. R. & Barley, J. R. (Ed), Thousand Oaks, *Sage Publications*.

Cocuelle F. (2007). Les PME, actrices de la diversité : la bataille de la diversité se gagnera plus par l'envie que par la contrainte. In *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? Mai 2007, n°479.

- Cornet, A., & Warland, P. (2008). GRH et gestion de la diversité. Paris: *DUNOD*.
- Courrent, J.-M. (2003). Éthique et petite entreprise. *Revue française de gestion*, 144(3), 139-152.
- Cox, T. H., Jr. (1991). The Multicultural Organization. *The Executive*, 5(2), 34.
- Cox, T. H., Jr. (1993). Cultural Diversity in Organizations Theory, Research and Practice. San Francisco: *Berrett-Koehler Publishers*.
- Cox, T. H., Jr., & Beale, R. L. (1997). Developing Competency to Manage Diversity. San Francisco: *Berrett-Koehler Publishers*.
- Cox, T. H., Jr., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45.
- Cuch, D. (2004). La notion de culture dans les sciences sociales. Paris: *La Découverte*.
- Dreachslin, J. L. (2007). Diversity Management and Cultural Competence: Research, Practice, and the Business Case. *Journal of Healthcare Management*, 52(2), 79-86.
- Dupuis, J.-P. (2008). Organizational Culture. In International Encyclopedia of Organizations Studies. Clegg, S. R. & Barley, J. R. (Ed), Thousand Oaks, *Sage Publications*.
- Dupuis, J.-P. (2008). Culture et gestion au Québec : Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. Dans *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Chapitre IV.1 sur le DVD. Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F., (Dir.), Québec : *Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM*, 45p.
- Dupuis, J.-P. (2013). Coopérer dans les entreprises multiculturelles : Le cas d'entreprises montréalaises. Montréal. *JFD éditions*.
- Dupuis, J.-P. & Langis, S. (2011). Solutions Abilis, une entreprise multiculturelle montréalaise d'avant-garde. *Centre de cas HEC Montréal*. 15p.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 51-63.
- Fray, A.-M. (2008). La diversité : une mise en œuvre à responsabilité partagée. *Management & Avenir*, 18(4), 104-116.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*, 14(4), 105-118.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23-42.
- Guerfel-Henda, S., & Broussillon, G.-A. (2011). Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle. *Management & Avenir*, 43(3), 239-252.

- Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000). Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), 209-219.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Inyang, B. J. (2013). Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR). *International Business Research*, 6(5), 123-132.
- Iribarne, P., (d^o). (1989). La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris : *Seuil*.
- Iribarne, P., (d^o). (2008). Penser la diversité du monde. Paris : *Seuil*.
- Karaköse, T., & Demir, C. (2011). Cross-Cultural Differentiation and Diversity Management. *International Journal of Business and Commerce*, 1(4), 56-63.
- Klarsfeld A. (Ed), (2012) International Handbook on Diversity Management at Work : Country Perspectives on diversity and Equal Treatment, *Edward Elgar Publishing*.
- Lainé, S. (2009). Managers réussissez l'interculturel ! La clé de votre performance. Paris: *AFNOR*.
- Lapointe, A. & Gendron, C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 06-2005, 23 p
- Leroux, E. (2012). Les effets de la diversité sur l'innovation dans les cas des PME: la perception des salariés. *Gestion 2000*, 29(6), 45-53.
- Loth, D. (2006). Le management interculturel. Paris : *L'Harmattan*.
- Marbot, E., & Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation. *Management International*, 17, 50-60.
- Martin, J. (2002). Organizational culture : Mapping the terrain. Thousand Oaks : *Sage Publications*.
- Naschberger, C., & Guerfel-Henda, S. (2013). La mise en œuvre d'une démarche diversité en PME - Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé. *Management International*, 17, 98-112,114-116,118.
- Oya Aytemiz, S. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management*, 13(4), 296-315.
- Peretti, J. M. (Dir). (2007). Tous différents Gérer la diversité dans l'entreprise. Paris: *Éditions d'Organisation*.
- Piquet, M. (2012). Gestion de la diversité dans les entreprises australiennes : du prescriptif à l'incitatif. *Informations sociales*, 171(3), 90-97.

- Point, S. (2012). (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. *Management & Avenir*, 57(7), 57-72.
- Potvin, M. (2007). Responsabilité Sociale, Gestion de la Diversité et Lutte Contre les Discriminations: Des Perspectives Convergentes. *Journal of International Migration and Integration*, 8(4), 441-467.
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2006). Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle. *Management & Avenir*, 10(4), 115-143.
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès. *Gestion*, 34(3), 57-65.
- Rodríguez-García, D. (2010). Beyond Assimilation and Multiculturalism: A Critical Review of the Debate on Managing Diversity. *Journal of International Migration and Integration*, 11(3), 251-271.
- Sackmann, S. A. (Ed), (1997). Cultural complexity in organizations : Inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks : *SAGE Publications*.
- Sackmann S. A., Phillips M. E. (2004). Contextual influences on culture research: shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management* 4(3), 370–390.
- Schein, E. H., (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. 12(1), 13-28.
- Schein, E. H., (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed.). San Francisco : *Jossey-Bass*.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, 28(8), 345-365.
- Sobel, R. S., Dutta, N., & Roy, S. (2010). Does cultural diversity increase the rate of entrepreneurship? *Review of Austrian Economics*, 23(3), 269-286.
- Soussi, S. A., & Côté, A. (2006). La diversité culturelle dans les organisations : Analyses critique des fondements théoriques du management interculturel. Paper presented at the *Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada*, Banff, Alberta.
- Spence, L., & Lozano, J. F. (2000). Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 43-53.
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453.
- Thomas, D. A. (2004). Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

Todorov, T. (2008). Concepts, approches théoriques et pratiques interculturelles. Table Ronde lors du colloque : Dialogue interculturel et diversité culturelle – un débat renouvelé. *UNESCO*.

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, p. 9-43.

Torrès, O. (1999) Les PME. Paris: *Flammarion*. 128 p.

Vallaster, C. (2005). Cultural Diversity and Its Impact on Social Interactive Processes: Implications from an Empirical Study. *International Journal of Cross Cultural Management : CCM*, 5(2), 139-163.

Walter, A., & Salas, M. C. (2008). Cultural Diversity as an Organizational Resource: Survey of Guam Leaders. *Journal of International Business Research*, 7, 17-27.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.

Ysati, J. (2006). La diversité, effet de mode ou enjeu sociétal ? *Sociétal* (53), 13.

Zannad, H., Cornet, A., & Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management International*, 17, 85-97.