

Le management de la diversité culturelle au sein des entreprises en Côte d'Ivoire : cas de la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC)

Managing cultural diversity within companies in Côte d'Ivoire: the case of Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC)

KOUROUMA Ahmed Bangali

Enseignant chercheur

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny

Laboratoire des Sciences de l'Organisation

Côte d'Ivoire

SONZAI Théodore

Enseignant chercheur

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny

Laboratoire des Sciences de l'Organisation

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 29/11/2024

Date d'acceptation : 05/01/2025

Pour citer cet article :

KOUROUMA A. & SONZAI T. (2025) «Le management de la diversité culturelle au sein des entreprises en Côte d'Ivoire : cas de la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 380 - 401

Résumé

Cette recherche s'intéresse au management de la diversité culturelle au sein des organisations à travers le cas de la SIPPEC au regard des tensions récurrentes entre membres du personnel issus de cultures différentes. Face à cette situation, l'objectif est d'analyser les pratiques en la matière au sein de cette entreprise afin de proposer des voies d'amélioration. Dans ce cadre, la présente recherche s'appuie sur le mode d'investigation qualitatif qui, dans le respect de la règle de la saturation sémantique, nous a amené à effectuer des entretiens semi-directifs avec douze membres du personnel. Les résultats qui en ressortent montrent que la perception de la SIPPEC à l'égard de la diversité est mitigée. En outre, il apparaît que les tensions liées aux différences culturelles sont le fait de cinq facteurs. Enfin, la politique en matière de diversité culturelle prend appui sur quatre leviers. Au regard des résultats obtenus, nous avons formulé quelques recommandations aux dirigeants en vue d'un management plus efficace de la diversité culturelle.

Mots clés : Management ; Diversité ; Culture ; Equipe multiculturelle ; Approche qualitative.

Abstract

This research focuses on the management of cultural diversity within organizations through the case of SIPPEC in light of the recurring tensions between staff members from different cultures. Faced with this situation, the objective is to analyze practices in this area within this company in order to propose ways of improvement. In this context, this research is based on the qualitative investigation method which, in compliance with the rule of semantic saturation, led us to conduct semi-directive interviews with twelve staff members. The results that emerge show that SIPPEC's perception of diversity is mixed. In addition, it appears that tensions related to cultural differences are the result of five factors. Finally, the cultural diversity policy is based on four levers. In light of the results obtained, we have formulated some recommendations to managers with a view to more effective management of cultural diversity.

Keywords : Management; Diversity; Culture; Multicultural team; Qualitative approach.

Introduction

D'après le Rapport Mondial sur la Diversité Culturelle (2009) de l'UNESCO, les organisations qui investissent dans la diversité culturelle peuvent en tirer un bénéfice économique. Cependant, Adler (1980) et Hoecklin (1994) avaient émis l'idée que la diversité culturelle ne devrait pas être essentiellement perçue comme une contrainte et la résultante d'une nécessaire adaptation aux évolutions du marché. Pour ces auteurs, une équipe multiculturelle peut constituer, pour les entreprises, un véritable avantage concurrentiel.

Epousant cette idée, la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC), une entreprise créée en 2014 en Côte d'Ivoire, envisage de faire de l'existence de différentes cultures au sein de son organisation un avantage. Cependant, bien que cela soit perçu comme avantageux selon certains chercheurs, il semble que cette organisation composée de membres de personnel d'horizon divers éprouve des difficultés à gérer cette situation.

En effet, à la suite d'une enquête de satisfaction interne, commandité par l'entreprise en 2023, il ressort que l'indice de cohésion interne ne soit pas à son meilleur niveau. Ce résultat est le reflet des tensions récurrentes entre des membres du personnel pour lesquelles les responsables sont saisis. Après analyse des causes, il ressort que l'essentiel de ces tensions s'apparentent à des incompréhensions entre employés de cultures différentes.

Selon le rapport sur l'analyse des départs des employés de la SIPPEC en 2023, il ressort que la démission reste le mécanisme de départ le plus utilisé par les employés à hauteur de 47,22 %. En outre, il est observé que seulement cinq personnes sur 31 démissionnaires ont une ancienneté supérieure à 5,4 ans (ancienneté moyenne) ; pour les autres démissionnaires, l'ancienneté est de 2,6 ans. Parmi les raisons indiquées par les ex-employés pour justifier leur départ, figure la faible satisfaction de l'environnement de travail suscité par un sentiment d'être incompris et un sentiment de manque d'appartenance.

Pourtant, la SIPPEC œuvre à demeurer un employeur de choix à travers ses stratégies et ses politiques visant la réalisation de ce but. Il ressort du développement ainsi fait que la gestion de la diversité culturelle au sein de cette organisation demeure une problématique réelle qui requiert, par conséquent, que des solutions soient trouvées.

La situation de la SIPPEC ainsi exposée convoque une réflexion autour d'une question centrale qui est la suivante : Quel est l'état des lieux de la gestion de la diversité culturelle au sein de la SIPPEC ?

De cette question essentielle découle trois (3) questions auxiliaires qui sont les suivantes : Quelle est la perception des employés à l'égard de la diversité culturelle ? Quelles sont les

causes de tensions interculturelles au sein de la SIPPEC ? Comment la diversité culturelle est-elle gérée au sein de la SIPPEC ?

Cette recherche a pour objectif principal d'effectuer une analyse de la gestion de la diversité culturelle au sein de l'entreprise susmentionnée. Il s'agira pour nous d'en tirer des enseignements à la fois pour la science et pour les managers. Elle s'inscrit dans le courant culturaliste du management des organisations. Elle se veut également d'être une recherche appliquée ou recherche-action épousant le paradigme interprétativiste. Dans ce cadre, notre méthodologie sera purement qualitative grâce à des entretiens semi-dirigés avec des membres du personnel dont les données feront l'objet d'une analyse de contenu thématique.

Enfin, ce travail est structuré en cinq points dont le premier point est relatif aux concepts de culture et organisation. Le second point développe le concept de diversité culturelle. Le troisième point déroule la méthodologie mise en œuvre. Le quatrième point est relatif à la présentation de résultats. Enfin, le cinquième et dernier point présente notre discussion et les recommandations issues de la recherche.

1. Culture et organisation

1.1. Culture

La culture est, pour Kluckhohn & Kroeber (1952), Harou, (2014) puis, Saadia (2017) : « la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ».

La culture est perçue comme étant, selon Bollinger & Hofstede (1987) puis, Saadia (2017) : « la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre ». La culture est, selon Northhouse (2007), Harou (2014) puis Saadia (2017) : « l'ensemble des croyances apprises, des valeurs, des règles, des normes, des symboles qui sont communes à un groupe de personnes ». Dans ce cadre, la culture est intériorisée (Harou, 2014) puis, structure et détermine le comportement de l'individu. En outre, Kouakou (2024) conclue que : « la culture sociale joue dans l'influence de la fidélité par la perception ».

Dans cette veine, Pour Elholoui & Asli (2020) : « la culture est l'élément le plus important de la création d'un environnement favorisant l'engagement dans l'entrepreneuriat organisationnel ». Pour Figuigui (2019), la culture apparaît comme étant un atout pour la

performance des entreprises. Enfin, Sabir (2023) montre que la culture a une influence sur la réussite et l'échec des entreprises en activités.

1.2. Culture organisationnelle

Pour Ait Alla & Rajäa (2022) : « une culture d'entreprise positive n'offre plus seulement un avantage concurrentiel, mais elle est essentielle et constitue une condition préalable à la réussite des entreprises ».

En outre, Genest (2010), Harou (2014) puis Saadia (2017) sont d'accord sur l'idée que la culture d'une organisation est importante pour la performance des organisations. Selon cet auteur, les organisations seraient imprégnées de références et de l'environnement national dans lequel elles évoluent. L'arrivée de nouveaux membres issus de cultures différentes pourrait provoquer un choc en raison de nouvelles valeurs, pensées et interprétations.

Pour renchérir, Genest (2010), Harou (2014) puis Saadia (2017) émettent l'idée que la culture d'une organisation est constituée de la somme des expériences de vie apportée par chaque membre dans son environnement de travail. Ainsi, selon elle, les employés gagnent en motivation et en satisfaction lorsque leurs besoins et valeurs sont en compatibilité avec ceux qui se manifestent dans leur milieu de travail. Dans une telle situation, la culture d'entreprise devient alors une variable puissante qui influence le plaisir au travail et les relations interpersonnelles.

Selon Dupriez (2005), la culture organisationnelle se présente également comme un système de représentations et de valeurs partagées par les membres de l'entreprise. Pour Dupriez (2005) puis Dupriez & Pierre (2010), elle est constituée des valeurs, des normes de comportement, des attentes et de la production de symboles porteurs de la culture propre à l'organisation.

Véritable facteur d'intégration, elle peut, selon Labaronne & Meziani (2011), renforcer l'adhésion des membres de l'organisation autour d'un projet, favoriser la cohésion d'une équipe de travail et devenir le moteur d'un développement culturel propre de l'entreprise. Enfin, Binkkour & El Abidi (2021) voient en la culture un facteur d'innovation là où, Charef & Figui (2023) y voient un facteur de performance.

2. Diversité culturelle

2.1. Atouts d'une équipe multiculturelle

Selon Cox (1991), Cox & Blake (1991) puis Harou (2014), la gestion de la diversité culturelle offre certains atouts se résument en une meilleure prise de décision, une plus grande créativité

et capacité d'innovation, plus de succès au niveau des actions de marketing international et auprès des communautés locales, une distribution efficace des opportunités économiques). En effet, les résultats issus de nombreuses études permettent d'établir le lien entre la diversité et la capacité d'innovation de l'entreprise.

Selon Adler (1994) & Harou (2014), une équipe interculturelle, fondée sur la diversité de culture de ses membres, fait émerger un bien plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'analyser un problème selon des approches différentes aboutit à plus de solutions. Ainsi, la diversité culturelle est de nature à faire gagner en efficacité et en productivité les équipes multiculturelles.

D'après Bartlett (1989) puis Harou (2014), l'innovation est au cœur des objectifs atteints par les entreprises multiculturelles. Pour Orlando (2000) puis Harou (2014), la diversité culturelle favorise l'accroissement de la productivité en stimulant l'innovation et la résolution des problèmes.

Selon Blaquièrre, Bossard & Mc Carron (1984), Orlando (2000) puis Harou (2014) : « En mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. (...) En retour, la culture de l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront ».

Selon certains auteurs, les individus ayant travaillé dans un milieu multiculturel font preuve d'une grande tolérance aux différences. Gauthey & Xardel (1990) puis Harou (2014) les nomment « les clairvoyants de l'interculturel » : Ouvertes à l'extérieur, ces personnes sont en mesure de prendre du recul par rapport à leur vécu et d'émettre des hypothèses relativement aux comportements des personnes différentes qu'elles côtoient.

Pour Gauthey & Xardel (1990) puis Harou (2014), le management interculturel favorise la prise de conscience qu'il existe une relation entre les cultures et la manière de fonctionner de l'organisation et de l'individu. Ainsi, gérer la diversité culturelle favorise une meilleure efficacité au plan économique des entreprises et une intégration de l'éthique en termes de tolérance des différences.

La diversité culturelle peut constituer pour l'entreprise multiculturelle un atout majeur car, selon Blaquièrre, Bossard & Mc Carron, (1984) puis Harou (2014) : « en mettant en synergie les différences, l'entreprise permettra à ses hommes d'enrichir leurs comportements, leurs imaginations, leurs ouvertures aux autres, leurs performances. En retour, la culture de

l'entreprise s'élèvera et favorisera le développement des échanges culturels. Son efficacité, son ambiance et son image s'amélioreront ».

2.2. Inconvénients d'une équipe multiculturelle

Selon Thomas & Ely (1996), la présence de personnes de diverses origines culturelles peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises. Selon Hamilton & al., (2004), alors que des collectifs divers en âges tendent à diminuer les coûts de communication et donc à accroître la productivité, des collectifs divers en langues parlées et en origines ethniques augmentent ces coûts.

La conséquence potentielle à l'intérieur des équipes de travail multiculturelles demeure l'incompréhension entre membre car, selon Marsan (2005) puis Harou (2014) : « face à l'incompréhension que nous abhorrons dans ces situations multiculturelles, nous manifestons souvent de la peur et un repli sur nous-mêmes, suivis, très vite, par des clichés, des stéréotypes et des jugements ». Cette observation amène Marsan (2005) puis Harou (2014) à émettre l'idée que la diversité peut être source de nombreux dysfonctionnements. La perte de performance pourrait être observée dans des équipes multiculturelles du fait des difficultés ressenties par les membres de celle-ci à collaborer.

D'ailleurs, les relations interculturelles régulières peuvent poser de réels problèmes organisationnels, en raison de la difficulté de compréhension du système de référence d'individus de nationalités différentes. Selon Amado, Faucheux & Laurent (1990), lorsqu'une personne est en relation avec une autre, elle n'agit pas uniquement en tant qu'individu. Son comportement et sa réaction seront fonction de son histoire, de sa culture en tant que membre d'une communauté distincte avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales ethniques et religieuses. Ainsi, Kluckhohn & Strodtbeck (1961) pensent que la présence de nationalités différentes au sein d'une entreprise donnée peut engendrer des résistances au niveau du style et du système de management, compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture.

Enfin, Milliken & Martins (1996) remarquent que la diversité culturelle peut limiter les avantages liés à la standardisation des tâches en favorisant dans l'organisation des sous cultures capables de renforcer les différences à l'intérieur des équipes de travail et, par voie de conséquence, les comparaisons interculturelles. C'est pourquoi, Milliken & Martins (1996) pensent que la diversité peut emmener l'organisation à perdre une partie de sa cohérence et sa cohésion interne. Plus précisément, elle peut accroître des conflits de rationalités à l'intérieur des groupes de travail, à travers l'importance accordée à certaines minorités et le

développement de revendications à forte dominante identitaire. C'est dire à quel point la diversité au sein d'une équipe doit être gérée avec précaution.

2.3. Présentation de la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC)

La SIPPEC se présente comme une Société Anonyme dirigée par un Administrateur Général. Son capital social tourne autour de 500.000.000 FCFA. Elle est née du rachat en 2014 de la Compagnie Générale d'Electricité (COGELEC) par de nouveaux investisseurs, elle-même constituée en 2004 en Côte d'Ivoire et dont l'activité se résumait en la production et la commercialisation de matériaux de construction à base de matières plastiques.

La COGELEC a pu diversifier ses offres grâce à la production de vernis, de colles, de peintures, de produits d'étanchéité et de tout autre matériau de construction en produits chimiques.

Fort de son histoire en Côte d'Ivoire et dans les pays de l'Afrique de l'ouest, la marque est devenue une référence du secteur. Après son rachat en 2014, les nouveaux investisseurs se sont fixé pour objectifs de moderniser de tous les processus et d'améliorer la qualité des offres en investissant dans des technologies très avancées. C'est dans ce contexte que la COGELEC a changé de dénomination sociale pour devenir officiellement, en 2019, la Société Industrielle de Produits Plastiques Et Chimiques (SIPPEC).

La SIPPEC est le résultat d'un partenariat entre les familles Seklaoui et Chour, deux grandes familles ivoiro-libanaises du paysage de l'industrie locale et ouest-africaine. La SIPPEC a un effectif de six cent (600) salariés issus de diverses nationalités et mille (1000) distributeurs répartis dans six (6) pays africains.

3. Méthodologie

3.1. Collecte des données qualitatives

Les études qualitatives s'opèrent dans bon nombre de cas en collectant et analysant les éléments psychologiques et sociologiques qui permettent de comprendre des faits, les opinions, des attitudes, des motivations et des comportements des populations cibles.

Dans le cadre de cette recherche, la collecte des données primaires s'est opérée à l'aide d'entretiens semi-directifs en face à face, avec douze (12) membres du personnel de la SIPPEC en respectant la règle de la saturation sémantique.

Les entretiens se sont déroulés au sein des locaux de l'entreprise et ont eu une durée moyenne de quarante-cinq (45) minutes. Parmi les personnes interviewées figurent cinq responsables et

onze 11 employés. En outre, notre échantillon qualitatif était composé de personnes issues de six nationalités différentes avec une grande majorité ayant préféré garder l'anonymat afin de ne pas s'exposer.

3.2. Guide d'entretien

Les différents interviews que nous avons menés ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien qui, selon Hlady-Rispal (2002), a comme avantage, une souplesse servant de référentiel pour le chercheur et ainsi de soutien à la réflexion pour l'interviewé.

Notre question de recherche a servi de base de constitution des différentes thématiques du guide d'entretien. Ainsi, cette constitution des thèmes s'est fait en opérant une subdivision de ladite question telle que recommandée de Gavard-Peret & al. (2012) à travers la transformation de nos différentes questions auxiliaires en des thèmes faciles à comprendre lors des interviews.

3.3. Traitement des données

Pour le traitement de nos données qualitatives, nous avons retenu l'analyse de contenu. Elle se présente comme un système de techniques d'analyse du discours fondé sur un ensemble de procédures structurées.

Elle consiste, selon Aktouf (1987) puis, Evrard, Pras & Roux, (2003) : « à découper le texte en unité d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes, exhaustives et exclusives, puis à comptabiliser les fréquence d'apparition ».

D'ailleurs, l'analyse de contenu est composée de six phases essentielles. Nous retrouvons selon Aktouf (1987) : « la lecture du document, la définition de catégories, la détermination de l'unité d'information, la détermination de l'unité d'enregistrement, la détermination de l'unité de numération et la quantification ». Telle est la procédure qui a guidé l'analyse de contenu de notre recherche.

Dans le cadre de cette recherche, après avoir procédé à la retranscription sur support papier de l'ensemble du discours des interviewés, nous avons, dans un premier temps, effectué une lecture littérale avec attention et à plusieurs reprises. Cette lecture répétée nous a permis de nous familiariser avec le contenu et comme le souligne Aktouf (1987) : « avec les différents thèmes discernables possibles, principaux et auxiliaires, les différentes tendances, positions, attitudes, opinions... exprimées ou sous-entendues ».

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la définition des catégories. Selon Aktouf (1987), une catégorie est une caractéristique selon laquelle seront regroupé un certain nombre

d'éléments. Cette caractéristique étant commune à tous ces éléments telle que l'étude des opinions, par exemple, l'on peut les regrouper en catégories du genre positif, neutre, négatif etc...

Cette deuxième étape a consisté à préciser les catégories de notre recherche (en nature, nombre, subdivisions...) en fonction desquelles nous regrouperons les unités d'information que nous allons extraire des documents examinés.

Cependant, nous nous sommes assurés que nos différentes catégories avaient au sens de Aktouf (1987) : « des qualités d'exclusivité les unes des autres, d'exhaustivité du contenu des positions et attitudes » qu'elles sont censées recouvrir, d'évidence afin que tout chercheur devrait soit en mesure, sans difficulté aucune, de classer les mêmes éléments, de la même manière, dans les mêmes catégories. Enfin, nous nous sommes assurés de la pertinence de nos catégories en ce sens qu'elles devaient avoir un rapport direct et univoque avec les objectifs de la recherche et au contenu spécifique soumis à notre analyse.

Dans un troisième temps, nous avons déterminé l'unité d'information. L'unité d'information est le plus petit élément possible qui est retenu pour signifier le caractère correspondant entre tout sujet et une catégorie. C'est l'élément qui, dans chaque texte ou partie de texte, sera retenu comme étant l'unité signifiante de la manifestation d'une opinion, position, d'une attitude. Cet élément peut bien être des idées générales de passages complets, des phrases, des mots... (Aktouf, 1987).

Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés à trois catégories à savoir : La perception à l'égard de la diversité, les causes des tensions liées à la diversité et la politique de gestion de la diversité. Cependant, il nous revenait de garder comme unité toute idée générale, toute phrase ou tout mot qui exprimaient des opinions sur toutes ces différentes catégories. Dans cette recherche, nous avons choisi le verbatim comme unité d'information. Les verbatim rendent compte de manière fidèles et fournissent mot par mot une déclaration ou un extrait du corpus en reflétant les contenus des catégories issues de l'analyse et de leur reformulation. Ainsi, ils donnent la possibilité à toute autre personne d'évaluer la pertinence du codage opéré et le regroupement des unités d'information en catégories.

Dans un quatrième temps, nous avons déterminé notre unité d'enregistrement. Dans cette étape nous avons fait le choix de l'élément unitaire qui nous permettra d'effectuer une quantification ultérieure comme le recommande Aktouf (1987) même si cela ne consistera qu'à un simple décompte. Cette unité d'enregistrement se caractérise soit par une idée, une phrase, un thème non abordé, abordé, un mot, un concept,... ou une fréquence d'apparition de

mots, phrases. Pour plus de commodité, nous avons retenu une unité d'enregistrement simple et identique à l'unité d'information.

Dans un cinquième temps, nous avons déterminé notre unité de numération. L'unité de numération met en évidence la façon dont l'on compte les éléments de signification. Cette unité peut porter sur le temps et/ou l'espace unitaire(s) à partir desquels nous retiendrons les récurrences des éléments recherchés qui peuvent être la simple figuration ou non par texte, par page... En outre, l'on peut faire le choix du nombre total de figuration par page et le nombre de figuration par unité de temps. Aktouf, (1987) Dans le cadre de cette recherche, nous avons gardés comme unité de numérotation la simple apparition dans l'ensemble du corpus.

Enfin, dans un sixième et dernier temps, nous sommes passé à la phase de la quantification. Dans ce cadre, nous avons, selon les recommandations de Aktouf (1987), opéré une transformation en quantités qui peuvent être traitées mathématiquement les éléments sélectionnés et décomptés lors des phases précédentes. D'abord, nous avons effectué un dénombrement des unités d'information selon l'unité d'enregistrement et celle de la numération. Ensuite, nous avons accordé à chaque sorte d'unité d'information un coefficient qui était l'unité. Cependant, lors de la quantification, deux types de calculs d'indices peuvent être utilisés à savoir la fréquence de concomitance et la fréquence d'apparition. Dans notre recherche, l'indice que nous avons retenu est la fréquence d'apparition. Elle a consisté à faire une comptabilisation du nombre de fois qu'un même thème a été évoqué par l'ensemble des interviewés. Ensuite, chaque nombre total ainsi obtenu est divisé par le nombre total d'apparition de l'ensemble des thèmes en rapport avec l'objectif de recherche auquel il est rattaché. Le résultat ainsi obtenu est multiplié par cent (100) afin d'obtenir des fréquences.

4. Résultats

4.1. Résultats avant la quantification

Tableau N°1 : Thèmes et verbatim portant sur la perception à l'égard de la gestion de la diversité au sein de la SIPPEC

Objectifs de recherche	Code des thèmes	Verbatim
Perception à l'égard de la diversité culturelle	Une politique avantageuse	« Avec la diversité culturelle au sein de nos équipes de nouvelles idées ont pu voir le jour »
	Une politique risquée	« Le fait que nous soyons de cultures différentes au sein de notre entreprise provoque quelques petites tensions qui entament la cohésion interne. »

Source : Nos traitements

Le tableau ci-dessus, selon l'analyse du discours des interviewés, il ressort que la diversité culturelle est bénéfique pour leur entreprise en termes de créativité et d'innovation. Cependant, selon l'opinion de ces derniers, la diversité culturelle au sein d'une organisation comporte des risques pour la cohésion interne.

Tableau N°2 : Thèmes et verbatim portant sur les causes des tensions liées à la diversité culturelle au sein de la SIPPEC

Objectifs de recherche	Code des thèmes	Verbatim
Causes des tensions liées à la diversité	Problèmes de communication	« Récemment, un collègue me parlait d'une manière que je trouvais irrespectueuse parce je suis son aîné et chez nous, un petit frère doit savoir parler à un aîné. »
	Problèmes de compréhension	« Un jour, une collègue a refusé de me tendre la main alors que je la saluais. Depuis lors, j'ai mis une certaine distance. C'est après que j'ai compris que c'était pour les raisons religieuses. »
	Manque d'intégration sociale (sentiment de discrimination lié à des formes de communautarisme)	« Depuis mon arrivée, j'ai senti que les uns et les autres étaient proches en fonction de leurs proximités culturelles. Cela a suscité en moi un sentiment d'exclusion qui m'a rendu amer, distant et nerveux à l'égard de ce genre de personnes. »
	Manque de cohésion	« Vu que nous venons d'horizons divers, cela suscite une certaine méfiance et individualisme qui fait que certains ne sont pas très collectifs. Chose qui a le don d'agacer les uns et les autres aboutissant à des tensions. »
	Présence de stéréotypes	« Les préjugés entre nous, employés de différentes origines nous conduisent parfois à des interprétations erronées ou incongrues suivies de tensions »

Source : Nos traitements

Le tableau ci-dessus met en lumière, selon l'analyse du discours des interviewés, les sources des tensions liées à la diversité culturelles résultent des problèmes de communication, des problèmes de compréhension, d'un manque d'intégration sociale (sentiment de discrimination lié à des formes de communautarisme), d'un manque de cohésion et de l'existence de stéréotypes entre employées de cultures différentes.

Tableau N°3 : Thèmes et verbatim portant sur la gestion de la diversité au sein de la SIPPEC

Objectifs de recherche	Code des thèmes	Verbatim
La politique de gestion de la diversité	Développement d'une culture organisationnelle	« Au sein de notre institution, nous sommes soudés par des valeurs communes qui contribuent à fédérer les uns et les autres autour de la mission de l'entreprise »
	Formation sur la diversité culturelle	« Notre entreprise initie des formations sur la diversité qui nous aident à comprendre nos différences culturelles. Ces formations réduisent les stéréotypes et à mieux nous comprendre et nous accepter les uns les autres »
	Programme de diversité du personnel	« La politique de recrutement de la SIPPEC... est d'attirer des membres du personnel hautement efficaces et intègres avec de grandes compétences techniques sans distinction de nationalité, de race, de sexe, ou de religion... »
	La promotion d'un environnement de famille	« Au sein de notre institution, des efforts sont fait par l'administration afin de créer une atmosphère de famille en organisant des fêtes à l'occasion des événements religieux pour permettre un éventuel rapprochement entre des personnes de religions différentes »

Source : Nos traitements

Le tableau ci-dessus, selon l'analyse du discours de nos interviewés, la diversité du personnel est encouragée et promue par l'existence d'une culture organisationnelle, par des formations du personnel sur la diversité culturelle, par une politique de recrutement intégrant la diversité, par la promotion d'un environnement de famille.

4.2. Résultats de la quantification

Tableau N°4 : La perception à l'égard de la gestion de la diversité au sein de la SIPPEC

Modalité de réponse	Nombre d'apparition	Fréquence
Une politique avantageuse	35	70%
Une politique risquée	15	30%
TOTAL CUMULE	50	100%

Source : Nos traitements

L'analyse du tableau ci-dessus met en lumière la perception des interviewés à l'égard de la diversité culturelle. Ainsi, en première position, il ressort du discours des interviewés que la diversité est d'abord perçue comme un atout pour les organisations avec 70% de fréquence

d'apparition dans le discours des interviewés. Cependant, elle est également perçue comme associée à certains risques avec 30% de fréquence d'apparition.

Tableau N°5 : Les causes des tensions liées à la diversité au sein de la SIPPEC

Modalité de réponse	Nombre d'apparition	Fréquence
Problèmes de communication	25	25%
Problèmes de compréhension	30	30%
Manque d'intégration sociale	15	15%
Manque de cohésion	12	12%
Présence de stéréotypes	18	18%
TOTAL CUMULE	100	100%

Source : Nos traitements

Il ressort selon le discours de nos interviewés, qu'elles sont causées en premier lieu par des incompréhensions avec 30% de fréquence d'apparition dans le discours des interviewés. En deuxième position, arrivent les dysfonctionnements dans la communication avec 25% de fréquence d'apparition. En troisième position apparaît la prégnance de stéréotypes entre les groupes culturels avec 18% de fréquence d'apparition. En quatrième position suit le manque d'intégration sociale avec 15% de fréquence et, enfin, arrive en cinquième et dernière position le manque de cohésion avec 12% de fréquence d'apparition.

Tableau N°6 : La politique de gestion de la diversité au sein de la SIPPEC

Modalité de réponse	Nombre d'apparition	Fréquence
Développement d'une culture organisationnelle	35	35%
Formation sur la diversité culturelle	20	20%
Programme de diversité du personnel	30	30%
La promotion d'un environnement de famille	15	15%
TOTAL CUMULE	100	100%

Source : Nos traitements

Le tableau ci-dessus met en évidence la politique en matière de culturelle est gérée au sein de l'entreprise. Ainsi, il ressort, selon le discours de nos interviewés, que la gestion de diversité s'opère par le développement d'une culture organisationnelle avec 35% de fréquence d'apparition. Ensuite, suit la mise en place d'un programme de diversité du personnel en matière de recrutement avec 30% de fréquence d'apparition. Troisièmement, arrive la mise en

place de formations du personnel sur la diversité avec 20% de fréquence d'apparition. Enfin, la promotion d'un climat de famille apparait avec 15% de fréquence d'apparition.

5. Discussions des résultats et recommandations

5.1. Discussion des résultats

Les résultats issus de notre étude sont intéressants à plusieurs égards. A l'analyse des résultats, il apparait que la diversité semble bien perçue au sein de la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC).

La présente recherche fournit une analyse profonde de la situation des organisations à effectif multiculturel en matière de la gestion de la diversité culturelle. Au sein de la SIPPEC, la perception à l'égard de la diversité culturelle donne des résultats assez mitigées. Certains interviewés ont mis en lumière les bénéfices de la diversité culturelle en termes d'esprit de créativité, augmentation de la motivation etc ...). Néanmoins, certains interviewés ont mis en lumière les inconvénients liés aux différences culturelles au sein de leur milieu professionnel (difficultés dans la communication, de tension entre membre d'une même entreprise etc...).

Ces résultats rejoignent les auteurs tels que Cox, (1991) puis, Cox & Blake, (1991) dont les travaux ont fait démonstration des avantages de la diversité culturelle en termes d'une meilleure prise de décision, de créativité et d'innovation, de succès dans les politiques de marketing international et auprès des communautés ethniques qui se trouvent en minorité au plan local, et d'une meilleure distribution des opportunités économiques. C'est résultats trouvent également un écho favorable chez Adler (1994) qui a émis l'idée qu'une équipe interculturelle génère bien plus d'idées qu'un groupe homogène.

Cependant, elle est également perçue comme risquée par le personnel. Ce résultat rejoint ceux de plusieurs chercheurs comme Thomas & Ely (1996), O'Flynn & al. (2001) puis, Marsan (2005) qui pensent que la présence de personnes d'origines ethnoculturelles différentes dans une équipe de travail pourrait causer des conflits, des problèmes de communication, voire un manque d'intégration sociale et de cohésion, si les gestionnaires ne la prennent pas suffisamment en compte.

En outre, nos résultats mettent en évidence que les tensions liées à la diversité culturelle au sein de l'organisation sont causées par des problèmes de communication, des problèmes de compréhension mutuelle, le manque d'intégration sociale (sentiment de discrimination lié à des formes de communautarisme), le manque de cohésion et les stéréotypes entre employés de cultures différentes. Ces résultats rejoignent Amado, Faucheux & Laurent (1990), O'Flynn &

al. (2001) puis, enfin, Marsan (2005) qui pensent que des tensions peuvent émerger dans les équipes multiculturelles en raison des problèmes de communication, de manque d'intégration sociale et de cohésion.

Enfin, nos résultats montrent que la diversité au sein de l'organisation sur laquelle nous avons mené notre étude est gérée à travers la promotion d'une culture organisationnelle, la formation du personnel sur la diversité culturelle, une politique de recrutement intégrant la diversité, et la promotion d'un environnement de famille. Ces résultats rejoignent Aoun (2004) pour qui pense que la gestion de la diversité culturelle dans des organisations passe par une formation appropriée au sein des équipes multiculturelles (Aoun, 2004), un processus de recrutement intégrant les principes de la diversité (Mayrhofer & Urban, 2011), la culture organisationnelle (Schein, 1985 ; Meier, 2010), la promotion d'un cadre familial. Cette promotion peut prendre des formes différentes telles que l'organisation d'événements à l'occasion de festivités religieuses. De telles pratiques, selon Harou (2014), permettent de créer des rapprochements entre des personnes de religions différentes.

5.2. Recommandations

Au regard des enseignements tirés de la gestion de la diversité au sein de la SIPPEC, face à l'insatisfaction du personnel et des résultats observés, il nous sommes en mesure de proposer quelques recommandations afin de contribuer à son amélioration.

Dans un premier temps, nos recommandations vont porter sur une sensibilisation des dirigeants pour en prise en compte encore plus renforcée des problématiques liées à la gestion de la diversité et sur l'urgence d'en faire une des priorités. Bien vrai qu'il soit important pour l'organisation de recruter du personnel selon ses besoins, il est tout aussi important que la diversité culturelle devienne un des critères les plus importants.

Dans un second temps, les dirigeants doivent développer une culture inclusive tous les employés car constitue l'un des leviers importants pour la gestion des équipes multiculturelles. C'est pourquoi, il est nécessaire pour eux de bien comprendre les dimensions organisationnelles de la gestion de la diversité culturelle. Sur ce plan, les résultats mettent en lumière des orientations majeures à considérer et à renforcer afin de bénéficier d'une amélioration continue en matière de collaboration entre membres d'une équipe multiculturelle. Ces orientations se réfèrent à la communication, la culture de l'organisation, aux apprentissages en termes de management interculturel et les relations interpersonnelles.

La formation sur la diversité culturelle permet aux organisations d'éclairer leurs équipes sur les perceptions dues à la culture de la clientèle. Selon Cox (1994), ces formations contribuent à la compréhension des membres d'une organisation des différences culturelles en environnement professionnel et participent à la disparition des stéréotypes. Les liens qui en ressortent améliorent la prise de conscience vers plus d'acceptation des différences et la compréhension mutuelle. Les formations du personnel sur la diversité culturelle au sein de la SIPPEC se font rares alors que le taux de rotation du personnel reste élevé. Ainsi, dans un troisième temps, nous recommandons aux dirigeants de l'entreprise de renforcer ces formations par des sensibilisations régulières au sein du personnel.

D'ailleurs, les différences culturelles au sein des organisations sont susceptibles d'augmenter les problèmes de communication entre les employés. En matière de communication, la question linguistique a été identifiée comme étant une dimension essentielle à prendre en compte. Comme le soutient Hofstede (1980), la compréhension d'une langue rend la communication bien plus facile et réduit ainsi les problèmes d'interprétation. Ainsi, dans un quatrième temps, nous recommandons aux gestionnaires d'être plus sensibles aux différences culturelles afin qu'ils puissent améliorer leurs propres perceptions et attitudes pour un management précis et efficace. Cela doit se faire sinon les barrières culturelles auront des répercussions négatives plus graves sur le fonctionnement organisationnel (Baum & al., 2007). Bien qu'il soit reconnu qu'une équipe multiculturelle demeure très utile pour gagner en performance et en rentabilité, le problème réside toutefois dans la gestion efficace de celle-ci. Nos résultats montrent que les pratiques en matière de gestion de la diversité au sein de la SIPPEC sont diverses. Elles vont de la création de programmes améliorant la sensibilisation envers la diversité culturelle, à l'amélioration des attitudes positives à l'égard de ces différences et à la flexibilité dans la communication. Egalement, nous avons pu noter une autre approche majeure et efficace en vue d'une intégration inclusive de la diversité culturelle. Cette approche consiste à créer, comme le soutient Harou (2014), un environnement de groupe. Pour Marsan (2005) puis, Harou (2014) : « décider de s'intéresser à l'autre et à sa culture est un facteur déterminant pour l'anticipation ou la gestion des conflits qu'ils soient ou non multiculturels ». La SIPPEC cherche à créer ce type d'environnement mais, malheureusement, sans une véritable implication du personnel. Pour tirer bénéfice de la diversité culturelle, nous recommandons, dans un cinquième temps, que tous les membres (les gestionnaires et les employés) soient impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de politique en la matière.

Enfin et, sixièmement, nous recommandons que les membres de l'entreprise aient une vision plus globale de la diversité culturelle et non une vision restreinte qui la réduit à un simple facteur variable d'amélioration de la performance du système de recrutement et de celle des employés. Il revient donc à l'ensemble des parties prenantes de vivre la diversité culturelle de manière inclusive car, ne pas lui accorder une grande importance ainsi qu'à ses enjeux peut aboutir à des « mis management » c'est-à-dire des erreurs de gestion (Dupriez, 1999).

Conclusion

Cette recherche a voulu contribuer à apporter un éclairage approfondi sur les pratiques du management interculturel des organisations à travers le cas de la SIPPEC à laquelle nous avons tenté d'apporter des pistes de solutions aux difficultés rencontrées en la matière. Au niveau managérial, l'apport de cette recherche réside dans le fait qu'elle met à la disposition des politiques, organismes d'appui et dirigeants du secteur privé des orientations en matière de pratiques de management de la diversité culturelle. Ainsi, elle contribue à permettre aux entreprises s'assumer pleinement et efficacement leur responsabilité sociale et, par ricochet à leur permettre de mieux contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable. Au niveau scientifique, notre recherche apporte des éclairages sur le concept de management de la diversité tant dans sa définition que dans sa pratique au niveau locale.

Les résultats issus de ces recherches impliquent que la gestion de la diversité culturelle est essentielle à la performance sociale et performance globale des organisations. Cependant, son caractère risqué demande à ce que les organisations puissent trouver une gestion équilibrée afin de ne pas trop s'exposer aux inconvénients qui en résultent. La politique des dirigeants, la communication efficace et l'environnement de travail semblent être des leviers majeurs l'encadrement efficace de la diversité au sein d'une organisation.

Néanmoins, il est important de reconnaître qu'elle gagnerait à être approfondie. En effet, dans cette recherche, nous avons considérés la culture ivoirienne comme homogène à travers le concept de culture nationale alors que des différences culturelles existent entre individus de nationalité similaires mais de régions culturelles différentes.

Cependant, des recherches futures pourraient prendre en compte les particularités issues des différentes aires culturelles au sein d'un pays. En effet, la culture nationale est régulièrement étudiée dans sa dimension globale alors qu'il est probable que puisse exister au sein d'un pays des sous-cultures en termes de castes, classes, milieux professionnels et confessionnels... Ces

dernières pourraient apporter des connaissances approfondies sur le management de la diversité en termes de sous-cultures.

D'ailleurs, à l'instar de la culture nationale, la culture générationnelle pourrait expliquer les tensions entre individus au sein d'une même organisation. En effet, tous les membres d'une même organisation ne sont pas systématiquement de la même génération. Or, la présence de plusieurs générations au sein des équipes de travail pourrait représenter un véritable défi au regard des différences en termes de valeurs et attitudes qui pourraient subsister. De ce fait, des spécificités pourraient être observées dans leur collaboration que des recherches futures pourraient mettre en évidence.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N-J. (2002). International dimensions of organizational behavior, Ohio: South Western, Thompson Learning.
- Ait Alla.A & Rajäa.O. (2022). L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(2), 213-233.
- Aktouf, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Amado, G., Faucheux, C. & Laurent, A. (1990), *Changement organisationnel et réalités culturelles*. In Chanlat J-L., *L'individu dans l'organisation*, Québec : Les Presses de l'Université de Laval.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston : Harvard Business School Press.
- Baum, T., Dutton, E., Karimi, S., Kokkranikal, J., Devine, F. & Hearn, N. (2007). Cultural diversity in hospitality work. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 229-239.
- Binkkour, M. & El Abidi, A. (2021). La culture organisationnelle et l'innovation: Cas des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 276- 297.
- Blaquière, H., Bossard, P. & Mac Carron, B. (1984). Le choc des cultures : atout au handicap pour l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, 47-48, Septembre-Octobre, 111-118.
- Boilinger, D. & Hofstede, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris : Les Editions d' Organisation.
- Charef, F. & Figui, M. (2023). Culture d'entreprise, levier de performance des PME marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 358 – 367.
- Cox, T. (1994), *Cultural diversity in organizations : theory, research and practice*, Oakland : Berrett-Koehler publishers.
- Cox, T. Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Editions Du Seuil.
- Dupriez Pierre (2005), *Entreprises roumaines en transition. Études de cultures organisationnelles*, Paris : L'Harmattan.

- Dupriez, P. & Philippe, P. (2010). Apprendre en contexte multiculturel ? *Revue Economique et Sociale*, 68(1), 83-97.
- Dupriez, P. (2005), *Entreprises Roumaines en transition*, Paris : L'Harmattan.
- Elholoui, F. & Asli A. (2020). Les pratiques engagées par les grandes entreprises face aux obstacles à l'intrapreneuriat : quel rôle pour la culture organisationnelle ?, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 962-974.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E., (2003), *Etudes et recherches en marketing*, Malakoff : Dunod.
- Figuigui, M. (2019). Culture d'entreprise, levier de la performance de l'entreprise marocaine, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 195-210.
- Gauthey, F. & Xardel, D. (1990), *Le Management interculturel*, Paris : Presses universitaires de France.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A. & Owan, H. (2004), *Diversity and Productivity in Production Teams*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.547963>
- Harou, I. O. (2014) : « Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel » *Mémoire de Maitrise en Sciences de Gestion* Université du Québec, Montréal.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck.
- Hoecklin, L. A. (1994). Managing Cultural Differences for Competitive Advantage. *Journal of International Marketing*, 2(3) (1994), 121-124.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston : Row, Peterson & Co.
- Kluckhohn, C. & Kroeber A. L. (1952), *Culture : A critical review of concepts and definitions*, New-York : Vintage Books.
- Kouadio Kouakou. J.M. (2024). Rôle de la culture sociale du consommateur dans l'influence de sa fidélité par l'atmosphère perçue des points de vente de boissons. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(5), 1-23.
- Labaronne, D. & Meziani, M. (2011). Culture organisationnelle et mise en place d'un système de management de la qualité, à la recherche d'une cohérence nécessaire : Etudes de cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) et de Tchén-Lait Candia en Kabylie. *Les Cahiers du CEDIMES*, 29-42.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Différenciation et intégration dans des organisations complexes. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.

- Marsan, C. (2005), *Gérer les conflits*, Malakoff : Dunod.
- Mayrhofer, U. & Urban, S. (2011), *Management International : des pratiques en mutation*, Paris : Pearsons Education.
- Meier, O. (2010), *Management interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*, Malakoff : Dunod.
- Milliken F. & Martins L. (1996). Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity on Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-424.
- Northouse, P. G. (2007), *Leadership theory and practice*, Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.
- Orlando, C.R. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
- Saadia, M. (2017). L'impact du multiculturalisme sur les pratiques managériales d'une organisation. *Revue de Management & Cultures*, 1. <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n1.10098>
- Sabir, H. (2023). Culture et logistique urbaine: Une analyse exploratoire au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4), 915 – 928.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter : A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.