

HEC MONTRÉAL

Dans quelle mesure les particularités liées au multiculturalisme réunionnais ont-elles une influence au niveau de la gestion ?

Par

Édith Ophélie SORRES

**Sciences de la gestion
(Développement Organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Septembre 2012

© Édith Ophélie SORRES, 2012

Sommaire

Ce mémoire tente d'étendre la connaissance sur la gestion multiculturelle en s'intéressant au type de gestion qui existe dans un environnement multiculturel donné. L'environnement multiculturel choisi est un département français d'Outre-mer situé dans l'Océan Indien, l'île de La Réunion.

La Réunion est une île qui offre un contexte multiculturel unique. En effet, son multiculturalisme remonte à plusieurs générations et est antérieur à la mondialisation. De manière non exhaustive, les communautés chinoise, indienne, malgache, métropolitaine (française), arabe, partagent ce territoire depuis des siècles déjà. C'est cette diversité culturelle originale qui semble intéressante à étudier et à comprendre. Les portées sociologiques et anthropologiques sont les plus évidentes, néanmoins La Réunion peut aussi être observée sous l'angle managérial. Aujourd'hui, les équipes de travail sont de plus en plus multiculturelles, l'entreprise aussi, les relations d'affaires sont de plus en plus internationales, le multiculturalisme se révèle donc être un défi actuel des organisations. Une île multiculturelle dans un contexte multiculturel pourrait donc apporter quelques réponses pour relever un tel défi.

Cela nous a poussée à nous interroger sur l'existence d'un éventuel modèle de gestion de type multiculturel propre à La Réunion.

Nous avons exploré les points de vue de gestionnaires sur la diversité culturelle et leur compréhension des impacts de cette diversité sur les organisations à La Réunion. Nous avons également tiré profit de la littérature scientifique concernant la gestion multiculturelle et celle concernant l'histoire et la sociologie de La Réunion. C'est ce travail qui nous a permis de conclure à l'existence d'un modèle de gestion à La Réunion.

Toutefois le caractère unique de ce modèle n'a pu être mis en avant. Nous avons constaté que le caractère unique de la société réunionnaise (son multiculturalisme communautaire) n'induit pas nécessairement une gestion multiculturelle atypique.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	I
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures	IV
Remerciements.....	V
Introduction	1
Chapitre 1 L'influence de la diversité culturelle sur la gestion : la gestion multiculturelle, un défi contemporain.....	3
1.1 Une réalité : la globalisation	3
1.1.1 Un aperçu de la globalisation.....	3
1.1.2 La globalisation et son impact sur la culture.....	4
1.2 Globalisation et diversité culturelle : l'importance de comprendre les dynamiques interculturelles	7
1.2.1 Un enjeu organisationnel	7
1.2.2 Les modèles	9
1.3 De la dimension interculturelle à la gestion multiculturelle : une réponse aux défis organisationnels actuels	17
1.3.1 La gestion multiculturelle	17
1.4 Résumé.....	33
Chapitre 2 Cadre d'analyse et méthodologie.....	35
2.1 Notre intérêt et notre question de recherche	35
2.2 L'île de La Réunion	36
2.3 Le modèle de recherche	38
2.3.1 Cade d'analyse conceptuel.....	38
2.3.2 Propositions	41
2.4 Méthodologie	49
2.4.1 La recherche qualitative.....	49
2.4.2 Notre échantillon.....	49
2.4.3 La cueillette de données.....	50
2.4.4 L'analyse des données	52
2.4.5 Les limites méthodologiques	56
Chapitre 3 Le point de vue des gestionnaires sur la gestion de la diversité à l'île de La Réunion	58
3.1 La diversité culturelle à La Réunion selon les interviewés.....	58
3.2 Le degré ou la part de prise en compte de cette diversité par les interviewés pour comprendre La Réunion et les Réunionnais	62
3.3 L'impact selon les interviewés de la diversité culturelle sur la gestion des entreprises	63

3.4	Les autres facteurs qui ont un impact sur la gestion de l'entreprise selon les interviewés.....	67
Chapitre 4	Le modèle de gestion réunionnais de la diversité culturelle	73
4.1	La gestion au quotidien : un point de vue global sur la gestion à La Réunion ..	73
4.2	Une gestion originale soutenue par les valeurs d'une société multiculturelle ...	75
4.2.1	L'empreinte française sur les pratiques de gestion réunionnaise.....	75
4.2.2	Les composantes identitaires réunionnaises ayant un impact en gestion...	78
4.3	Le contexte réunionnais	89
4.3.1	L'insularité.....	90
4.3.2	L'emprise du passé	91
4.3.3	L'importance de la religion.....	93
4.4	Une gestion multiculturelle sous-jacente	94
4.4.1	Les pratiques multiculturelles à La Réunion.....	94
4.4.2	Des pratiques atypiques ?.....	97
4.4.3	À propos de la gestion multiculturelle à La Réunion.....	98
4.5	Le bilan concernant nos propositions	100
4.6	Le modèle de gestion métissée à La Réunion	102
Conclusion	105
Limites	111
Suggestions pour des recherches futures	113
Bibliographie	116
Annexe 1 : Guide d'entrevue	120
Annexe 2 : Analyse synthétique	122

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle de Dupuis présentant la présence de la diversité culturelle en organisation.....	19
Tableau 2 : Le modèle conceptuel de Cox analysant la capacité de l'organisation à valoriser la diversité culturelle.....	21
Tableau 3 : Les types organisationnels selon Cox.....	21
Tableau 4 : Liste des outils proposés par Cox pour favoriser la valorisation de la diversité culturelle.....	23
Tableau 5 : Liste des avantages reliés à la gestion multiculturelle selon Cox.....	28
Tableau 6 : Production et partage de la valeur ajoutée à La Réunion.....	37
Tableau 7 : La logique culturelle française appliquée à la gestion selon d'Iribarne.....	45
Tableau 8 : Récapitulatif méthodologique.....	52
Tableau 9 : Les dimensions et outils en gestion multiculturelle proposés par Cox, appliqués dans le contexte réunionnais.....	55
Tableau 10 : Portrait des éléments multiculturels managériaux à La Réunion.....	94
Tableau 11 : Le modèle organisationnel multiculturel à La Réunion (selon les dimensions et outils en gestion multiculturelle proposés par Cox).....	95

Liste des figures

Figure 1 : Cadre conceptuel.....	39
Figure 2 : Le modèle de gestion métissée à La Réunion.....	104

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier Jean-Pierre Dupuis, mon directeur de mémoire, d'avoir accepté de me suivre dans ce projet et d'avoir été un excellent conseiller, très averti, disponible et intéressé.

« Votre patience et votre gentillesse m'ont grandement rassurée dans les moments critiques. Merci de m'avoir offert le soutien dont j'avais besoin et d'avoir facilité la concrétisation de ce mémoire. »

Je n'aurai pu faire mon terrain à La Réunion sans l'aide précieuse de C. Valette.

« Merci de m'avoir fait profiter de votre réseau et un grand merci pour votre appui. »

Je remercie également les gestionnaires que j'ai eu la chance d'interroger.

« Votre concours dans ce projet m'a été essentiel. À chacun de vous, merci énormément. »

J'ai une pensée spéciale pour ma petite famille qui bien qu'à des milliers de kilomètres m'a toujours soutenue, fait confiance et encouragée dans la réalisation de mes projets, mais surtout dans la poursuite de mes rêves.

« Je suis consciente des sacrifices que vous avez faits pour moi. C'est avec énormément de gratitude et de tendresse que je vous remercie pour cet amour inconditionnel. »

Will, ton sens analytique et ton aide m'ont été d'un grand secours.

« Je te remercie d'avoir cru en moi, de m'avoir soutenue et surtout merci de m'avoir donné du courage aux moments les plus propices. »

Marie, ton sens critique et tes conseils pertinents m'ont beaucoup aidée.

« Je te serai toujours reconnaissante pour avoir pris le temps de m'écouter et d'avoir été présente pour moi. Merci tout simplement pour l'amitié que tu me portes et à laquelle je tiens énormément. »

Damien, ton aide m'a été précieuse.

« Merci de m'avoir donné de ton temps et de m'avoir soutenue. »

Nath, Mina, Julie, Christine, ainsi que mes autres amis, j'ai été touchée par vos encouragements continuels.

À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce mémoire, je vous remercie sincèrement.

Introduction

La globalisation est un phénomène bien connu de tous. Si l'aspect mondial des relations avait été oublié, son importance nous a été rappelée avec la crise financière de 2008, ou encore avec les impacts économiques dument ressentis à cause des difficultés que traverse l'Union européenne. Plus précisément, nous vivons en interrelation avec le reste du monde. Cette dynamique mondiale entraîne donc la création de flux en tout genre. Notre attention se porte tout particulièrement sur les flux migratoires et le fait que le monde se redéfinisse actuellement avec le déplacement des populations. Nous sommes interpellée par la reconfiguration de l'espace et particulièrement par l'une de ces conséquences, à savoir la création d'une dynamique culturelle nouvelle.

Plusieurs auteurs en management interculturel comme G. Hofstede estiment que la dimension culturelle a une influence au niveau de la gestion. Lorsqu'on envisage cette dynamique dans le cadre de la gestion, on peut comprendre qu'elle aura un impact sur le mode opératoire des entreprises, d'autant plus puisque nous sommes en présence d'une diversité culturelle grandissante et que les entreprises tendent à refléter le changement démographique auquel fait face notre société. En effet, l'élément culturel fait partie de la réalité des entreprises qui font par exemple des affaires à l'international ou qui emploient des individus de cultures différentes. De plus en plus, nous pouvons observer des organisations qui comptent plus d'une communauté culturelle. Nous nous intéressons particulièrement à ces entreprises avec des employés de cultures différentes. En cherchant à définir ce type d'entreprise selon une optique nord-américaine, deux visions s'observent. D'une part, on peut définir une entreprise multiculturelle d'après sa composition c'est-à-dire d'après sa diversité culturelle. D'autre part, on peut s'intéresser à la philosophie de gestion d'une entreprise ayant un personnel multiculturel afin de voir si celle-ci est une organisation multiculturelle ou non. Par ailleurs, concernant la philosophie de gestion des organisations multiculturelles, nous sommes sensible aux efforts réalisés lorsque ces organisations tentent de faire coïncider la prise en considération de la diversité culturelle et l'efficacité organisationnelle. L'association de l'efficacité et de la diversité culturelle semble possible. De même, selon certains auteurs anglo-saxons dans le domaine de la gestion

multiculturelle, il semble qu'une gestion de type multiculturelle pourrait permettre d'obtenir des avantages organisationnels multiples. Ainsi ces auteurs mettent en avant le fait que la mise en place des pratiques de gestion multiculturelle a des effets positifs, toutefois il reste difficile aujourd'hui de s'assurer d'une corrélation entre l'efficacité organisationnelle et la mise en place d'une gestion multiculturelle. En effet, nous ne disposons pas encore d'assez d'études sur l'application des pratiques multiculturelles en organisations. Cela amène à penser que les organisations utilisent encore peu les pratiques multiculturelles.

C'est ainsi, sans prétention, que nous essaierons à travers notre mémoire de contribuer à l'enrichissement des connaissances existantes sur l'aspect multiculturel en gestion, et ceci, grâce à l'étude d'un contexte particulier, celui de la gestion à l'île de La Réunion.

Nous tenterons dans le premier chapitre de mettre en exergue le besoin d'une gestion multiculturelle, tout en expliquant la portée de cette dernière. Dans le second chapitre, nous présenterons notre cadre d'analyse et la méthodologie suivie tout au long de la réalisation de notre mémoire. Puis nous présenterons, au chapitre trois, le point de vue qu'ont les gestionnaires sur la gestion de la diversité culturelle à l'île de La Réunion. Et avant de conclure, nous exposerons notre analyse des résultats au chapitre quatre. Nous aurons, de ce fait, un point de vue plus avisé sur la gestion multiculturelle à La Réunion.

Chapitre 1 L'influence de la diversité culturelle sur la gestion : la gestion multiculturelle, un défi contemporain

1.1 Une réalité : la globalisation

1.1.1 Un aperçu de la globalisation

La globalisation est un des éléments constituant l'environnement externe des organisations. Ce phénomène n'est pas nouveau, il est étudié depuis longtemps, mais c'est surtout vers les années 1990 que les recherches abondent sur le sujet. Les chercheurs vont tenter de comprendre l'influence du processus de globalisation sur le monde du travail. On ne peut comprendre le principe de globalisation dans son ensemble tant que l'on ne mentionne pas l'avènement de l'internet. En effet, l'internet va favoriser le processus de globalisation. Selon Zeiler (2002), l'utilisation de plus en plus répandue de l'internet, environ trois-cent-quatre-millions d'utilisateurs en 2000, amène une réflexion d'ampleur mondiale sur la question de la globalisation. On peut caractériser la globalisation comme « le résultat d'un processus historique d'extension des marchés et des Nations » (Ricciardelli et al, 2000 : 138), ou encore comme ce qui sera le fruit de

tendances complexes et controversées incluant un degré d'intégration géographique, des inégalités, des flux financiers, la main-d'œuvre et le travail, des innovations technologiques, la durabilité environnementale, des dynamiques culturelles, et des stratégies organisationnelles concernant la concurrence mondiale (Wong-Mingji, 2006 : 330, traduction libre)

Selon D.C. Thomas (2002), qui reprend Parker (1998), la globalisation pourrait être représentée comme une augmentation de la perméabilité des frontières traditionnelles, incluant les frontières physiques, comme les États-Nations, les économies, industries, organisations, et les frontières moins tangibles, comme les normes culturelles. Cette augmentation est ainsi le résultat de changements dans les sphères technologiques, politiques et économiques.

Ce phénomène est complexe, mêlant interdépendance et interactions entre différents facteurs (économique, politique et légale). Ainsi, Thomas (2002) rappelle les changements qui illustrent ce processus, à savoir la disparition des frontières, avec une réduction des frontières économiques traditionnelles grâce aux accords d'intégration régionaux. Mais aussi, il fait référence à un dynamisme de

l'environnement de travail avec les suppressions de postes, les privatisations, la gestion orientée sur la gestion d'équipes, l'avènement des technologies de l'information et les avancées spectaculaires dans ce domaine. Il y a aussi l'arrivée d'acteurs autres que les entreprises sur la scène internationale, comme entre autres les gouvernements, les groupes d'intérêt et les agences internationales. En somme, la globalisation se référerait à

des procédés spatiaux-temporaux, agissant à une échelle mondiale qui traversent les frontières nationales, tissant de plus en plus le monde en des toiles interconnectées, intégrant et étirant les cultures et les communautés à travers le temps et l'espace et compressant nos horizons spatiaux et temporels. La globalisation tend vers un monde en mouvement, vers un monde interconnecté, vers un monde qui rétrécit. (Inda et Rosaldo, 2002 : 9, traduction libre).

L'avènement des technologies a facilité les communications, les possibilités de travailler avec le monde entier se sont donc accrues. Les effets de la globalisation ont rendu le monde plus petit et plus accessible. Cette accessibilité a permis de s'ouvrir plus facilement sur le monde. De cette façon, de nouvelles opportunités s'offrent aux individus et aux entreprises. En effet, visiter les pays étrangers, y travailler ou être en affaire avec eux sont plus que des possibilités désormais. En somme, on est face à de nombreuses interrelations, de nouvelles dynamiques mondiales qui sont observées à différents niveaux, autant par exemple au niveau économique, démographique que culturel. La globalisation de la culture est bien un des éléments inhérents au phénomène de globalisation. Ainsi, les conséquences étant liées à la globalisation de la culture doivent être prises en considération.

1.1.2 La globalisation et son impact sur la culture

On portera une attention particulière à l'impact de la globalisation sur l'aspect culturel. Cet aspect est probablement le moins facile à cerner, en raison de son caractère non tangible. En effet, les flux migratoires changent, il y a une certaine abolition des frontières, une réorganisation de l'espace et en parallèle une réorganisation du temps. Ils engendrent ainsi des conséquences notables sur la dynamique culturelle.

Plus précisément, le phénomène de la globalisation a changé la mécanique culturelle en déplaçant les populations. Ainsi, selon Inda et Rosaldo (2002, traduction libre), le fait de s'en aller vivre ailleurs va mener des populations issues

de différentes cultures et de différentes localisations à se côtoyer. Il y aura ainsi une réorganisation culturelle de certains espaces. Toujours selon ces auteurs, ces endroits deviendront donc « des espaces de juxtaposition et de mélange culturel ». Ce changement amène une nouvelle vision de la culture, les auteurs expliquent que « les anthropologues en sont même arrivés à concevoir la culture comme étant "déterritorialisée" ». Toutefois, selon ces mêmes auteurs, il ne serait pas exact de percevoir la culture uniquement comme étant "déterritorialisée", il faudrait également prendre en compte le fait qu'elle soit "reterritorialisée". Ils caractérisent la réinscription de la culture dans de nouveaux contextes de temps et d'espace, ou encore relocalisent la culture dans des environnements culturels spécifiques. Outre cette redéfinition, la globalisation engendre un débat quant à l'homogénéisation ou la diversification culturelle.

Certains auteurs vont mettre en avant « la diminution de la diversité culturelle à cause de processus comme la *"Disneyfication"* ou la *"McDonaldization"* » (Wong-Mingji, 2006 : 329, traduction libre). La globalisation est significative d'une disparition relative de certaines cultures étant donné l'influence d'autres cultures, en l'occurrence la culture nord-américaine. Ce phénomène au sens large s'apparente à l'occidentalisation du monde. C'est-à-dire le processus qui renforce l'emprise de la culture occidentale sur le monde. On peut citer le concours de différents canaux comme les médias, les biens, les films, ou encore l'alimentation. La culture occidentale serait sortie de son territoire pour s'implanter ailleurs dans le monde, ce qui mènerait donc à une certaine uniformité, relatent Inda et Rosaldo (2002, traduction libre). Toutefois, selon ces mêmes auteurs, la globalisation étant un processus complexe, cette occidentalisation n'est pas sans contrepartie. L'Occident imprègne le reste du monde, mais le reste du monde aura également son influence sur l'Occident. Ils caractérisent ce phénomène de « procédé d'imbrication mutuelle », remettant de ce fait en cause l'argument de l'homogénéisation.

D'autres auteurs, comme Wong-Mingji (2006, traduction libre), partisans d'une vision positive de l'effet de la globalisation sur les cultures, considèrent que celle-ci résultera en « des échanges culturels plus libres grâce à un panel de choix plus large et à la richesse que constitue l'apprentissage lié à des traditions différentes ».

Ils mettent en avant le fait que les gens auront une liberté de choix et d'action plus grande, dans ce contexte à la fois mondial et local. Il n'y a relativement plus à se contraindre au niveau géographique, car « les gens peuvent désormais profiter de biens produits au niveau global tout en profitant de ceux produits au niveau local ».

Par ailleurs, la globalisation culturelle est à souligner. Cette dernière est importante aujourd'hui, mais le sera encore plus dans le futur. Effectivement, il est pertinent de mettre l'accent sur la globalisation culturelle puisqu'elle sera toujours une préoccupation en raison des dynamiques controversées liées à trois problèmes importants, à savoir :

- 1) L'impact des industries extractives sur l'exclusion socio-économique et culturelle et la mise à l'écart des populations indigènes et leurs connaissances traditionnelles;
- 2) le commerce international des biens culturels et des connaissances; et
- 3) l'afflux des impacts de l'immigration sur la culture nationale, qui crée une tension entre un sentiment de menace de la culture nationale et les demandes des immigrés pour le respect de leurs traditions dans une société multiculturelle (Wong-Mingji, 2006 : 329, traduction libre).

La globalisation a de nombreux impacts, parmi eux on peut compter celui d'augmenter les interactions entre les cultures. Les échanges issus de cette dynamique créent de nombreuses possibilités et de nombreuses attentes. Il y a ainsi des partisans et des opposants à cette globalisation culturelle. En effet, ces interconnexions entre les personnes de différentes cultures mènent à des constats à la fois positifs et négatifs. Il n'en reste pas moins qu'il faille s'adapter à cette réalité. Ainsi, plusieurs entreprises vont faire le pari de se développer à l'international afin de survivre dans un tel environnement. Pour ces entreprises, il semble que la compréhension de la culture et des dynamiques culturelles soit plus que nécessaire.

1.2 Globalisation et diversité culturelle : l'importance de comprendre les dynamiques interculturelles

1.2.1 Un enjeu organisationnel

Selon Ricciardelli, Norman et Nanopoulos (2000), les entreprises ont été les premières à franchir tous les seuils de la globalisation simultanément. On fait référence aux seuils suivants :

- Le seuil de la dimension : beaucoup d'entre elles sont « multinationales » et transcendent les frontières des États-nations;
- Le seuil de l'horizon temporel : elles poursuivent des stratégies de long terme sans commune mesure avec celle du monde politique, administratif ou éducatif;
- Le seuil de la complexité : [...] elles deviennent ainsi capables de changement et d'adaptation rapide;
- Le seuil des informations et communications qui leur permettent d'être « branchées » sur le monde et d'y agir avec efficacité et promptitude (Ricciardelli et al., 2000 : 156).

Beaucoup d'entreprises sont des entreprises multinationales dans un contexte global, elles emploient donc des individus à travers le monde et doivent gérer une multitude de cultures.

Avant les gens n'étaient pas contraints de travailler ensemble, avec des collègues et des clients issus de cultures et de pays différents. Alors que maintenant, plus que jamais, les gens doivent interagir et communiquer avec des personnes provenant d'horizons très différents (Tan, 2006 : 938, traduction libre).

Il y a une augmentation non moindre de la diversité au sein des organisations et ceci est d'autant plus à prendre en considération au niveau organisationnel, que cela ne fera qu'augmenter. En effet, si l'on considère l'exemple des États-Unis :

Le « *U S' Census Bureau National Population Projections* » établissait que la population hispanique augmenterait de 11,2 % entre 2000 et 2025. Elle sera ainsi le groupe minoritaire le plus important des États-Unis. Les autres groupes minoritaires augmenteront approximativement de 9 %, tandis que le nombre de Caucasiens diminuera de presque 19 % (Tan, 2006 : 938, traduction libre).

Au niveau mondial, la tendance est la même, « la population mondiale augmente rapidement dans les pays en voie de développement, pendant que celle-ci reste stable voire est décroissante dans les pays développés » (Tan, 2006 : 938, traduction libre). L'auteur souligne par conséquent que l'on devra faire face à des inégalités de revenus, à une augmentation à la fois de l'immigration et de la migration en raison d'opportunités économiques.

Ce réalignement des flux migratoires est un facteur considérable dans le choix de la stratégie des organisations et de leur mode de fonctionnement. Les organisations vont devoir effectivement considérer que leurs employés et parallèlement leurs consommateurs, réagiront différemment en fonction du fait que tous ne partagent pas les mêmes valeurs. Selon Tan (2006), l'augmentation de la diversité culturelle, que ce soit dans le secteur public ou le privé, va pousser les organisations à faire attention aux différences dans les attitudes et les performances des différents groupes ethniques et culturels. L'auteur rappelle toutefois qu'en favorisant la diversité organisationnelle, des tensions vont survenir. Effectivement, ces tensions vont porter sur d'un côté le fait de vouloir trouver des ressemblances entre les différents groupes, et d'un autre côté sur le fait que cela va provoquer une accentuation des différences.

Ainsi, ces tensions sur les conséquences de la diversité culturelle vont être une source d'opposition entre deux champs de pensée, les « hétérogénistes » et les « homogénistes ».

Tan (2006) énonce que, selon les hétérogénistes, les organisations qui mettent en avant la diversité auront un avantage dans l'attraction et la rétention des talents. Effectivement, en faisant la promotion de la diversité, les organisations seront capables d'avoir un bassin de candidats transcendant les cultures et rassemblant les meilleurs. Ce qui constitue un avantage compétitif. Ceci est valable non seulement au niveau des ressources humaines, mais également au niveau du marketing. Une meilleure satisfaction de la clientèle est permise par une meilleure connaissance et une meilleure identification des besoins des clients de tous horizons culturels. La diversité est aussi un gage d'innovation et de création. Par ailleurs, elle va aussi permettre d'avoir un procédé de résolution de problème plus pertinent en évitant les conséquences du « *groupthink* ».

Les homogénistes prôneront le fait que trop de diversité aura des effets organisationnels néfastes. En effet, selon Tan (2006 : 939, traduction libre), « la diversité augmente l'ambiguïté, la complexité et la confusion ». Il explique également que dans les organisations où la diversité est fortement présente, il sera difficile de trouver un terrain d'entente. La diversité ne semble pas favoriser le

consensus et complique la mise en place des solutions. Par ailleurs, il y aura dans beaucoup d'organisations des dynamiques négatives. On peut citer par exemple des organisations avec des conflits culturels ou encore un taux d'ethnocentrisme, ou de stéréotypes important. Un autre argument mis en avant par les partisans de l'homogénéité est le fait que les groupes homogènes vont avoir une performance supérieure à celle des groupes hétérogènes, surtout lorsque la communication est difficile. Selon Tan (2006), ces partisans soutiennent que la diversité peut mettre en danger la productivité. En effet, en concentrant l'attention sur certains groupes, il est possible que cela fasse émerger des attitudes cyniques voire du ressentiment, renforce les frictions et tensions entre les groupes. Cela résultera en une baisse de la productivité. Or, ce n'est absolument pas le but d'une gestion de la diversité.

L'apport de la diversité culturelle ne fait pas l'unanimité. Différents points de vue existent et parmi eux il y a ceux qui pensent que la diversité culturelle est importante et qu'il est possible de la gérer afin de catalyser son efficacité ou de diminuer ses effets négatifs. Il leur importe donc d'avoir une gestion appropriée en la matière.

1.2.2 Les modèles

Différents auteurs se sont donc penchés sur la question de comment gérer au mieux cette diversité culturelle, en l'occurrence une diversité interculturelle.

Selon Wong-Mingji (2006), il semble qu'il soit important de mettre en avant différentes dimensions culturelles afin d'éviter des erreurs coûteuses au niveau de la gestion à l'international. En précisant différentes classifications, cela permet d'appréhender la notion de culture.

1.2.2.1 La culture

Définir la culture n'est pas une tâche facile. En effet, la notion de culture est complexe. La culture peut se définir selon plusieurs angles, autant d'un point de vue anthropologique que sociologique par exemple. Plusieurs auteurs ont donc tenté d'offrir une définition de la culture, nous pourrions toutes les citer puisque chaque définition apporte une précision particulière. Toutefois, afin d'être concise

nous ne retiendrons que trois définitions. Ces définitions nous semblent être celles qui résument au mieux ce qu'est selon nous la culture.

Tout d'abord, il est essentiel de présenter la définition suivante car elle est la définition la plus connue et la plus utilisée lorsque l'on aborde le thème de la culture.

- La définition de Kroeber et Kluckhohn.

La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou « artefacts ») par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir (Kroeber et Kluckhohn, cités dans Adler, 1994 : 17).

Les deux définitions suivantes viennent selon nous compléter la définition de Kroeber et Kluckhohn. Les deux auteurs qui suivent caractérisent la culture et ils arrivent selon nous à la mettre en contexte d'une manière simple. Par ailleurs, notre choix s'est porté sur ces deux définitions puisque celles-ci comportent des éléments qui concordent avec les éléments que nous mettrons en avant dans l'étude de notre sujet.

- La définition de Hofstede.

En effet, selon Hofstede la culture est en lien avec la façon de penser, de ressentir et d'agir de tout un chacun. Plus précisément, selon lui, on peut présenter la culture comme étant « la programmation collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie, des personnes d'autres groupes ou catégories ». Pour l'auteur, « le terme "catégorie" se rapporte aux nations, aux régions, aux ethnies, religions, professions, organisations ou genres ». De manière plus simple, il définit la culture comme étant « les règles non écrites du jeu social » (Hofstede, 2012, traduction libre).

- Thomas met l'emphase sur d'autres éléments.

Selon Thomas (2002), la culture doit être vue comme étant partagée par les membres d'un groupe en particulier. Il rappelle qu'il est possible d'apprendre et

d'intégrer les comportements d'une autre culture. Pour cet auteur, les cultures s'apparentent donc à des systèmes logiques, cohérents et intégrés. Ainsi, ces systèmes organisés de valeurs, d'attitudes, de croyances et d'explications comportementales sont reliés les uns aux autres et dépendent d'un contexte environnemental. Il est donc important de prendre en compte le contexte pour comprendre une dynamique culturelle.

Nous pouvons par ailleurs rajouter ce que nous retenons de ces définitions et de cette façon de mettre en avant notre définition de la culture. Selon nous, la culture se manifeste par la somme de valeurs, de normes, de symboles et pratiques qui façonnent la manière d'être et les comportements d'individus d'un même groupe. Elle permet ainsi de distinguer un groupe d'individus d'un autre groupe par le passé historique, les connaissances, attitudes, manières de penser et d'agir que partagent ces mêmes individus. Finalement, la culture représente un système de référence partagé et évolutif en fonction d'un contexte donné.

Ces définitions, bien que différentes, nous semblent s'imbriquer d'une manière à donner une vision à la fois globale mais également détaillée de la culture. Les éléments évoqués permettent d'avoir une idée plus précise de ce à quoi nous faisons référence lorsque nous abordons le thème de la culture.

Ce qui nous intéresse à présent est de comprendre le rôle joué par la culture aux niveaux des organisations. Ainsi, afin de voir l'impact culturel en organisation, nous prendrons le parti d'étudier la culture sous l'angle national. Nous présenterons des modèles d'auteurs partisans de l'hypothèse de la divergence, hypothèse soutenant que la culture nationale dicte les valeurs, ce qui semble l'hypothèse la plus proche de nos convictions.

Nous décrirons ainsi deux modèles connus et qui ont une influence au niveau de la gestion interculturelle.

1.2.2.2 Le modèle des cinq dimensions de G. Hofstede

Afin d'essayer de comprendre les nuances culturelles et leurs impacts, les chercheurs en management interculturel proposent différentes typologies. Ces typologies facilitent d'une certaine manière une lecture des différences culturelles. Le modèle que nous avons choisi d'explicitier en premier lieu est celui de G. Hofstede. En effet, ce modèle est l'un des modèles les plus cités en management interculturel. La connaissance de ce modèle est ainsi requise dans le domaine de la gestion interculturelle. Selon Sondergaard (1994) le modèle sur la culture proposé par G. Hofstede est non seulement l'un des plus importants mais également l'un des modèles les plus populaires en gestion interculturelle. Ce même auteur, indique justement à ce sujet que de 1980 à 1993, Hofstede a été cité plus de mille fois dans différentes revues.

Hofstede s'est concentré sur les différences culturelles. Selon Hofstede, la culture nationale est ce qui distingue les habitants d'un pays par rapport à un autre. Lors de son étude auprès d'employés de l'entreprise multinationale IBM, Hofstede découvre que l'attitude et les comportements des personnes interrogées diffèrent. Toutefois, il remarque que ces comportements et attitudes vont être les mêmes lorsque les personnes sont originaires d'un même pays. Il constate donc que l'origine culturelle est un facteur agissant sur les valeurs des individus. De là apparaît son modèle.

Hofstede établit dans un premier temps un modèle à quatre dimensions. Plus tard, une cinquième dimension va être rajoutée.

Ainsi, selon Hofstede et al. (2002) les cinq dimensions du modèle sont les suivantes :

- 1) L'identité
- 2) La hiérarchie
- 3) Le genre
- 4) La vérité
- 5) La vertu

Les trois premières dimensions s'intéressent aux relations entre les individus, alors que les deux dernières représentent ce qui est et ce qui devrait être. La vertu est en rapport avec la notion de temps et la philosophie confucéenne. À chaque dimension correspond donc un continuum. Sur ce même continuum s'opposent deux extrêmes. Ainsi les continuums sont établis comme suit :

- 1) Le collectivisme versus l'individualisme
- 2) La distance hiérarchique élevée versus la distance hiérarchique faible
- 3) La féminité versus la masculinité
- 4) Un fort contrôle de l'incertitude versus un faible contrôle de l'incertitude
- 5) L'orientation à long terme versus l'orientation à court terme

La dimension identitaire se rapporte au degré selon lequel les individus sont intégrés au groupe. Ainsi du côté de l'individualisme, on retrouve les sociétés aux liens non étroits entre les individus, chacun préférera s'occuper de sa personne et de sa famille proche. Alors que, du côté du collectivisme, on peut dire que les liens entre les personnes sont très forts et qu'il y a une importance de la famille éloignée. De plus, on constate que les individus sont intégrés au groupe et que la loyauté envers les individus est forte.

La dimension hiérarchique représente jusqu'à quel point les membres les moins puissants de l'entreprise vont accepter et s'attendre à ce que le pouvoir soit distribué de façon inégale.

La dimension liée au genre va mettre en avant la distribution des rôles selon le sexe de l'individu. Ainsi, il sera possible de distinguer les cultures selon les valeurs dites féminines ou masculines. Par exemple, un esprit compétitif fort sera une valeur catégorisée comme masculine. On considèrera cela comme féminin, si l'accent est mis sur la participation ou la modestie.

La dimension de la vérité est en lien avec la capacité d'accepter l'incertitude et l'ambiguïté. On évaluera si l'individu est inconfortable ou confortable dans des situations non structurées. Les sociétés qui ont une faible tolérance à l'incertitude seront très règlementées, avec des mesures de sécurité forte. À l'opposé, les sociétés qui acceptent l'incertitude auront le moins de règles possible.

La dernière dimension, la vertu, oppose l'orientation long-terme à l'orientation court terme. Par exemple, la persévérance est une valeur liée au long terme, alors que se concentrer sur l'atteinte rapide des résultats est associé au court terme.

Ainsi, d'après les dimensions du modèle, on peut situer un pays et par conséquent le comparer à d'autres pays. Ceci est utile en gestion lorsque l'on désire

comprendre les dynamiques sous-jacentes aux distances culturelles et déceler au niveau culturel pourquoi une relation ne fonctionne pas. Toutefois, la différence entre les cultures nationales n'est pas une réponse à tous les échecs d'une relation. D'autres facteurs tels que la personnalité ou le contexte sont également à prendre en compte.

En se fiant à ce modèle, on a une image plus précise des caractéristiques de chaque culture et cela peut permettre de faciliter la communication culturelle, la compréhension de l'autre, de réduire les incompréhensions et donc le risque de bévues culturelles à conséquences néfastes sur les résultats organisationnels. Hofstede offre donc une classification aujourd'hui bien connue. Grâce aux échelles de valeurs et aux indices pour différencier des pays d'autres pays, l'auteur a mis en exergue des explications quant aux différences culturelles. Sa typologie est utile lorsque l'on désire comprendre les réactions d'une personne issue d'une autre culture. Il permet par ailleurs de clarifier la cause de certains échecs dans les relations internationales. On peut citer par exemple des difficultés à arriver à une entente au niveau de négociations dans un contexte international, ces difficultés étant possiblement dû à des malentendus culturels. Le succès de ce modèle est notable, d'ailleurs au fil du temps de nombreux pays ont été ajoutés à la liste des pays couverts par le modèle. Cette typologie reste donc un référentiel au niveau du management interculturel.

Bien qu'étant l'une des typologies les plus connues, elle n'est certainement pas la seule. D'autres chercheurs se sont penchés sur les différences culturelles.

1.2.2.3 Le modèle de P. d'Iribarne

D'autres chercheurs s'inscrivent en opposition par rapport au modèle de Hofstede. Les critiques portent sur la portée chiffrée du modèle de Hofstede mais également sur la définition que donne Hofstede de certains termes de son modèle comme la distance au pouvoir. On peut relever aussi le fait que les portraits de chaque pays soient assez sommaires. P. d'Iribarne fait partie de ces auteurs qui contestent l'approche de Hofstede. Il est par ailleurs l'un des auteurs cités le plus souvent en opposition au modèle de Hofstede.

En effet, P. d'Iribarne aborde l'aspect culturel en gestion différemment. Son étude n'est pas basée sur des chiffres, au contraire il a une approche ethnologique. Il a procédé par entrevues. Il ne s'est donc pas basé principalement sur des questionnaires comme l'a fait Hofstede. Il s'appuie ainsi sur des études de cas, en démontrant à travers son ouvrage « La logique de l'honneur » (1989), l'impact des logiques culturelles sur la gestion. Cet ouvrage présente le cas d'une usine et de ses filiales. La maison mère est en France et ses filiales sont aux États-Unis et aux Pays-Bas. Il constate ainsi que bien qu'ayant un modèle de gestion similaire, celui propre à l'entreprise étudiée, l'application de cette gestion dans les trois pays cités était bien différente. Ces différences sont dues d'après les résultats de son étude à l'impact des cultures et de l'histoire des pays au niveau de la gestion. Trois logiques culturelles se démarquent.

Tout d'abord, lorsque l'on s'intéresse à la filiale américaine on remarque que la logique suivie est celle du contrat.

La vie américaine est marquée par le règne du contrat. L'impulsion donnée en ce sens par les pèlerins venus s'établir, il y a plusieurs siècles, sur les rivages de la Nouvelle-Angleterre n'a pas seulement modelé sans défaillance les institutions publiques des États-Unis. Ses effets ne sont pas seulement présents dans le fonctionnement général du marché. Ce règne s'étend dans la vie interne des entreprises (d'Iribarne, 1989 : 255-267).

Deux principes viennent appuyer cette logique du contrat, à savoir, le fait d'être libre et juste soit le *free* et le *fair*. Chaque employé se doit donc de respecter son contrat en appliquant ces deux principes. Par conséquent, « le fonctionnement de l'entreprise américaine reposerait sur un contrôle important pour assurer le respect strict des règles "du contrat" de la part tant des cadres que des employés » (Dupuis, 2008 : 88).

Concernant la filiale des Pays-Bas, il s'avère que la logique est celle du consensus. À contrario de la logique américaine, il n'y a pas d'établissement de règle stricte ni de sanction. À travers la logique du consensus,

il est du devoir de chacun de chercher à s'accorder, et de respecter les accords qu'il a passés.[...] La gestion hollandaise utilise cet esprit de conciliation en mettant en œuvre de multiples procédures de concertation et en diffusant largement des informations factuelles susceptibles d'étayer l'argumentation des responsables en direction de tous ceux qu'ils ont à convaincre (d'Iribarne, 1989 : 255-267).

Enfin, la logique française repose sur l'honneur.

La France demeure la patrie de l'honneur, des rangs, de l'opposition du noble et du vil, des ordres, des corps, des états, qui se distinguent autant par l'étendue de leurs devoirs que par celle de leurs privilèges. Personne n'est prêt à s'y plier à la loi commune, mais chacun aura à cœur d'être à la hauteur des responsabilités que fixent les traditions de son état (d'Iribarne, 1989 : 255-267).

Selon la conception française, le travail serait perçu comme un devoir.

Concrètement, cela signifie plus de souplesse [...] l'employé réglerait lui-même un très grand nombre de problèmes parce que c'est son devoir – il en fait une question d'honneur – de voir à l'accomplissement de son travail au-delà des règles et des règlements écrits qui déterminent sa tâche. [...] l'entreprise serait [...] organisée selon un système de postes de travail (qui sont autant d'états) auxquels correspondent des devoirs particuliers (Dupuis, 2008 : 88).

Le fonctionnement des entreprises et de ses employés sera ainsi conditionné par chaque culture et leurs règles sociales. « Pour Philippe d'Iribarne (1989, p 272), la culture est un contexte, elle fournit un référentiel de sens [...]. Dans ce contexte, les manières de gérer, et d'innover doivent s'inscrire dans la culture nationale du pays » (Dupuis, 2008 : 88). Étant donné l'influence de l'aspect culturel sur les habitudes, les façons de faire et d'agir de tout un chacun, il semble important de prendre des décisions organisationnelles en accord avec le contexte culturel du pays, sous peine d'échec de mise en œuvre des pratiques de gestion.

Cette étude a aussi fait l'objet de critiques. En effet, si le modèle de Hofstede permet de différencier un nombre important de pays par rapport à un nombre réduit de critères, le modèle de d'Iribarne offre une compréhension possiblement plus approfondie des cultures de certains pays, mais le nombre de pays étudié est restreint. Finalement, il nous semble que la vision des deux auteurs précédemment cités n'est pas tant en opposition. En effet, ces modèles s'imbriquent d'une certaine manière. Ainsi, les informations culturelles fournies par le modèle de d'Iribarne, lorsque complétées par les données recueillies par le modèle de Hofstede permettent vraisemblablement une meilleure compréhension des différences culturelles.

Lorsque l'on est conscient du fait qu'il existe des différences culturelles et que celles-ci ont des conséquences, il semble que l'on aborde les relations internationales avec plus de précaution. Ceci permet de limiter les risques d'échec de ces relations. Toutefois les relations internationales ne sont pas les seules relations mises en cause aujourd'hui pour les entreprises. On a de plus en plus à

faire face à des relations impliquant des différences culturelles au sein même d'une entreprise, d'un même groupe de travail.

La globalisation culturelle a amené un côtoiement inédit de personnes issues de cultures très différentes sur un même lieu de travail, on se retrouve ici à prendre en considération une nouvelle dimension, à savoir la dimension multiculturelle.

1.3 De la dimension interculturelle à la gestion multiculturelle : une réponse aux défis organisationnels actuels

Les modèles que nous avons mis en avant aident à catégoriser les cultures et apportent ainsi un système de référence pour rendre compte des différences culturelles. La connaissance des modèles interculturels confère ainsi des pistes quant à la compréhension de la culture de l'autre, balise les interactions et limite les erreurs au niveau culturel. Plus l'emprise de la globalisation se fait sentir plus les entreprises sont confrontées à une gestion à la fois globale et locale. Et plus la gestion de la diversité culturelle et précisément la gestion multiculturelle seront d'actualité.

Ainsi, de nos jours savoir comment gérer ce multiculturalisme en organisation peut s'avérer être l'un des défis auxquels doivent faire face les organisations.

1.3.1 La gestion multiculturelle

Afin de bien comprendre la notion de gestion multiculturelle, nous donnerons différentes définitions de l'organisation multiculturelle. Le champ d'étude concernant la gestion multiculturelle étant principalement développé en Amérique du Nord, nous nous basons donc sur les écrits d'auteurs (chercheurs et consultants) dans le domaine de la gestion multiculturelle en Amérique du Nord. Nous distinguons deux catégories d'auteurs soient les auteurs de type factuel, qui considère la réalité de la composition culturelle de l'organisation pour définir son niveau de multiculturalisme et les auteurs de type normatif. Ces derniers mettent en avant une idéologie autour de la gestion de l'entreprise. Ils évoquent une philosophie qui valorise la prise en compte de la diversité culturelle. C'est cette philosophie de gestion qui va faire que l'entreprise sera dite multiculturelle.

1.3.1.1 L'organisation multiculturelle selon deux perspectives

1.3.1.1.1 L'organisation multiculturelle : le multiculturalisme observé

Il est possible de décrire le multiculturalisme comme étant « la coexistence de plusieurs cultures dans une société, un pays » (Larousse, 2012 [en ligne]). Dans le cadre de la gestion, il est pertinent d'ajouter à cette définition le fait que cette coexistence s'opère aussi au niveau des organisations. On se réfère en ce sens au multiculturalisme visible.

Jean-Pierre Dupuis, propose ainsi une définition de l'entreprise multiculturelle en fonction de la composition des membres de l'entreprise et des changements que cette composition particulière peut avoir.

Selon lui,

lorsque nous parlons d'organisation ou de société multiculturelle, nous faisons référence à un fait de société, et non à une idéologie ou à une politique. Nous cherchons donc [...] à définir concrètement, à partir de faits de société, ce qu'est une organisation multiculturelle, et ce n'est pas celle qui a une idéologie ou une politique la valorisant, mais celle qui contient de la diversité culturelle en son sein (Dupuis, 2011 : 5).

L'entreprise multiculturelle sera ainsi définie en fonction de sa « composition sociodémographique (de l'organisation) et ce, aux trois grands niveaux organisationnels, celui des employés, des dirigeants et des propriétaires » (Dupuis, 2011 : 5). L'auteur définit une entreprise multiculturelle en mettant l'accent sur le pourcentage de personnes issues de la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Le modèle proposé pour illustrer cette définition est basé sur une catégorisation du pourcentage d'individus issus de la diversité culturelle au sein d'une même entreprise d'après trois niveaux hiérarchiques différents et quatre seuils de diversité.

Les trois niveaux hiérarchiques comme énoncé auparavant sont les suivants :

- Les employés,
- Les dirigeants,
- Et les propriétaires.

Et les quatre seuils de diversité sont les suivants :

- Le seuil minoritaire,
- Le seuil minoritaire plus,

- Le seuil égalitaire
- Et le seuil majoritaire.

Le tableau suivant illustre ainsi le modèle préconisé par Dupuis (2011).

Tableau 1 : Modèle de Dupuis présentant la présence de la diversité culturelle en organisation

	Employés	Dirigeants	Propriétaires
Minoritaire			
Minoritaire plus			
Égalitaire			
Majoritaire			
Source : Reproduit de Dupuis (2011 : 6, Tableau 1. « <i>Présence de la diversité culturelle dans la composition du personnel dans l'organisation</i> »)			

Le seuil « minoritaire plus » fait référence au seuil de diversité de 35 %. C'est à partir de ce seuil que la dynamique organisationnelle change. Si le seuil des 35 % est atteint au niveau des employés, l'auteur considère que l'entreprise est multiculturelle. Il n'est donc pas nécessaire d'atteindre le seuil des 35 % dans la catégorie des dirigeants ou propriétaires pour que l'entreprise soit multiculturelle. Le seuil de 35 % n'est donc pas absolu en ce sens où une présence de la diversité culturelle de 35% à la fois au niveau des employés, au niveau des dirigeants et des propriétaires n'est pas obligatoire. Le modèle doit être relativisé et mis en contexte, car il existe plusieurs types d'entreprise multiculturelle selon la composition de ces membres. D'après l'auteur, soixante-quatre combinaisons d'entreprises multiculturelles sont probables. Autrement dit, l'entreprise multiculturelle selon Dupuis (2011) est une entreprise où un groupe d'individus, si ces individus sont suffisamment différents et suffisamment nombreux (à partir de 35% de diversité culturelle), va induire des changements qui vont changer la dynamique organisationnelle.

Selon Dupuis (2011), une philosophie avec des principes et pratiques de gestion valorisant la diversité culturelle n'est pas l'élément principal qui définit ce qu'est l'entreprise multiculturelle. D'autres auteurs ont une perception différente de l'entreprise multiculturelle.

1.3.1.1.2 L'organisation multiculturelle : le multiculturalisme en tant que philosophie de gestion

Le multiculturalisme peut être défini d'une autre façon. Selon Pushkala (2007), le multiculturalisme fait principalement référence à l'inclusion des différences culturelles. Il précise également que le multiculturalisme se rapporte à l'acceptation formelle des individus issus de groupes sociaux diversifiés dans les organisations. Le champ d'études des organisations évoque, concernant le multiculturalisme, le besoin de changements profonds dans la culture organisationnelle, en plus des changements démographiques, auxquels les organisations auront à faire face, à travers un système d'embauche et de promotion plus inclusif. En substance, « le multiculturalisme supporte le principe d'hétérogénéité culturelle au sein des entités sociales ou des institutions » (Pushkala, 2007, [en ligne], traduction libre).

Cox (1991), Adler (1994) et Darcourt Lézat (2002) proposent une définition de l'organisation multiculturelle d'après le mode de gestion de la diversité culturelle suivi par l'organisation. Autrement dit, une prise en considération de la diversité culturelle dans le mode de gestion de l'entreprise va donc permettre que l'on définisse cette entreprise comme étant multiculturelle.

En 1991, T. Cox pose les bases de l'organisation dite multiculturelle. Ainsi, étant donné le contexte global dans lequel doivent évoluer les organisations et où les changements font partie du quotidien, l'organisation multiculturelle vient se poser comme une réponse quant à un tel environnement. Selon cet auteur, une organisation multiculturelle est une organisation où les membres issus de la diversité culturelle peuvent y apporter leur contribution et s'y accomplir. Cette organisation valorise et encourage la diversité culturelle. Ainsi, il s'appuie sur différentes dimensions d'intégration des membres de l'entreprise issues de la diversité afin de déterminer son modèle d'organisation multiculturelle. Il distingue six dimensions. Lorsqu'elles sont toutes respectées, elles permettent de qualifier l'organisation d'organisation multiculturelle. Voici tout d'abord les six dimensions constituant son modèle et leurs définitions :

Tableau 2 : Le modèle conceptuel de Cox analysant la capacité de l'organisation à valoriser la diversité culturelle.

Dimensions	Définitions
Acculturation :	<p>Mode selon lequel deux groupes s'adaptent l'un à l'autre et surmontent leurs différences culturelles. Trois types d'acculturation sont distingués :</p> <p>Assimilation : procédé unilatéral selon lequel les membres des minorités culturelles adoptent les normes et valeurs du groupe majoritaire.</p> <p>Pluralisme : procédé selon lequel à la fois les groupes culturels minoritaires et majoritaires adoptent les normes de l'autre groupe.</p> <p>Séparatisme culturel : situation où il y a une faible adaptation des deux groupes.</p>
Intégration structurelle	Profils culturels des membres de l'organisation incluant les profils d'embauche, de placement à l'emploi et de statuts.
Intégration informelle	Inclusion des membres des cultures minoritaires dans des réseaux informels et activités en dehors des heures de travail normales.
Biais culturels	Préjugés et discriminations.
Identification organisationnelle	Sentiment d'appartenance, loyauté et engagement envers l'organisation (fonction des différences dans le niveau d'identification à l'entreprise des groupes culturels minoritaires versus le groupe majoritaire).
Conflit intergroupe	Frictions, tensions et luttes de pouvoir entre les groupes culturels.
Source : Adapté et traduit de Cox (1991 : 35, Figure 1. « <i>Conceptual framework for Analysis of Organizational Capability for Effective Integration of Culturally Diverse Personnel</i> »)	

À partir de ces six dimensions et selon le degré de réceptivité à ces dimensions d'intégration, trois types d'organisations sont déterminées. Ces dernières sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les types organisationnels selon Cox

Dimension d'intégration	Monolithique	Plurielle	Multiculturelle
Forme d'acculturation	Assimilation	Assimilation	Pluralisme
Degré d'intégration	Minimal	Partiel	Maximal

structurelle			
Degré d'intégration informelle	Inexistant	Limité	Maximal
Degré de biais culturels	Préjugés et discriminations envers les groupes culturels minoritaires	Progrès sur les préjugés et les discriminations, cependant ils existent toujours et surtout la discrimination institutionnelle	Absence de préjugé et de discrimination
Niveau d'identification organisationnelle	Écart important entre le niveau d'identification des groupes culturels minoritaire et celle du groupe majoritaire	Écart moyen à grand	Pas d'écart entre l'identification des deux groupes
Degré de conflit intergroupe	Bas	Élevé	Bas
Source : Adapté et traduit de Cox (1991 : 37, Figure 2. « <i>Organizational types</i> »)			

L'organisation multiculturelle, selon Cox, est plus précisément une organisation pluraliste intégrant complètement tous les groupes présents au niveau structurel et intégrant également complètement les membres issus de groupes culturels minoritaires au niveau de ses réseaux informels. Par ailleurs, il y aura une absence de préjugé et de discrimination en son sein. Elle permet également une identification égale des membres des minorités et de la majorité envers les buts organisationnels, sans oublier qu'il y a une présence minimale de conflits intergroupes.

Toujours selon Cox (1991), différentes pratiques de gestion peuvent être mises en place afin de permettre à une entreprise de devenir multiculturelle. La gestion multiculturelle s'apparente donc à l'adoption par l'entreprise de pratiques facilitant l'intégration de la diversité. Cox propose une liste d'outils qui peuvent aider l'organisation à devenir multiculturelle. Ainsi, des outils particuliers sont assignés aux six dimensions d'intégration afin de favoriser le changement vers un niveau d'intégration maximale caractéristique de l'organisation multiculturelle. Voici la liste des outils proposée par Cox :

Tableau 4 : Liste des outils proposés par Cox pour favoriser la valorisation de la diversité culturelle

Le modèle des dimensions	Outils
<p>I. Pluralisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un processus de socialisation à double sens - Assurer l'influence des perspectives de la minorité culturelle sur les normes et valeurs de l'organisation 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formations permettant la gestion et la valorisation de la diversité 2) Des programmes d'orientation des nouveaux employés 3) Formation linguistique 4) La diversité dans des comités décisionnels 5) Un traitement de la diversité explicite dans certaines missions 6) Recours à des consultants ou groupes consultatifs pour orienter la direction de l'entreprise 7) Créer la flexibilité dans les systèmes de normes
<p>II. Intégration structurelle complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de corrélation entre l'identité culturelle d'un groupe et le statut en emploi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des programmes d'éducation 2) Des programmes d'action positive 3) Des programmes de développement ciblés 4) Des changements dans le mode de système d'évaluation et de récompenses — reconnaissance 5) Des politiques R.H et des changements dans la politique concernant les bénéficiaires
<p>III. Intégration dans les réseaux informels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éliminer les barrières à l'entrée et à la participation 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des programmes de mentorat 2) Des événements sociaux soutenus par l'organisation
<p>IV. Biais culturels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éliminer la discrimination - Éliminer les préjugés 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des séminaires (possibilité d'assister de manière égale) 2) Des focus groupes 3) Formations de réduction des biais 4) Recherches (collectes d'information concernant les problèmes liés à la diversité) 5) Des groupes de travail
<p>V. Identification organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucune corrélation entre l'identité d'un groupe et les niveaux d'identification de l'organisation 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tous les outils des cinq autres dimensions s'appliquent ici
<p>VI. Conflit intergroupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimiser les conflits interpersonnels basés sur l'identité des groupes - Minimiser les réactions violentes par les membres du groupe dominant 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des questionnaires pour avoir du feedback 2) Formation sur la gestion des conflits 3) Formations permettant la gestion et la valorisation de la diversité 4) Des focus groupes
<p>Source : Adapté et traduit de Cox (1991 : 41, Figure 3. « <i>Creating the Multicultural Organization : Tools for Organization Change</i> »)</p>	

Ainsi, en mettant en place ces pratiques de gestion, une organisation doit pouvoir passer d'une organisation monolithique ou plurielle à une organisation multiculturelle. Ceci permettrait de créer un environnement favorisant la contribution de tous à leur potentiel maximal. Cet environnement valoriserait vraiment la diversité culturelle.

Les écrits de Cox (1991) sur l'organisation multiculturelle ont posé la table, ils sont souvent repris dans la littérature, de nombreux auteurs vont donc s'inspirer de Cox par la suite.

Adler fait partie de ces auteurs. Selon Adler (1994), lorsque l'on mentionne la gestion multiculturelle on fera référence à la manière dont sera prise en considération la diversité culturelle. En effet, la réaction des gestionnaires par rapport à la diversité va déterminer leur mode de gestion.

Ainsi, Adler distingue trois états réactionnels quant à la diversité, à savoir :

- le chauvinisme : la diversité culturelle est niée.
- l'ethnocentrisme : ce type de gestion reconnaît la diversité tout en la caractérisant négativement, car elle créerait principalement des problèmes.
- Finalement, la synergie reconnaît

explicitement le concept de culture ainsi que les avantages et les inconvénients de la diversité culturelle. Ces gestionnaires sont d'avis que le mode de gestion peut varier d'une entreprise à l'autre, aucun n'étant en soi supérieur à l'autre. Il s'agit donc [...] de combiner les diverses façons, en une synthèse qui réponde le mieux aux besoins de l'entreprise (Adler, 1994 : 113).

Le chauvinisme mènera ainsi à ne pas considérer la diversité, l'ethnocentrisme poussera à « minimiser les sources et les effets de la diversité culturelle. » (Adler, 1994 : 113). C'est donc bien la synergie qui nous intéresse.

Une entreprise synergique reconnaîtra les effets positifs et négatifs de la diversité culturelle, faisant en sorte que l'entreprise choisira de « gérer les effets de la diversité culturelle plutôt que la diversité elle-même [...] Cette stratégie de la synergie exige qu'on forme les gestionnaires et tout le personnel à reconnaître les différences culturelles et à les mettre au service de l'entreprise » (Adler, 1994 : 114). La gestion multiculturelle, dans ce cas, se présente comme une gestion des effets des différences culturelles, où utiliser à bon escient, ces effets constitueront un avantage pour l'entreprise.

D'autre part Darcourt Lézat (2002), perçoit l'entreprise multiculturelle différemment. Selon lui, c'est une entreprise qui se distingue du fait de sa

rupture avec l'hégémonie d'une culture dominante, l'entreprise est présentée comme le creuset, le déclencheur et le catalyseur d'une alchimie culturelle d'où émergeraient des codes, des repères, des *modus vivendi* et des « *modus laborandi* » partagés. [...] Cette « culture des cultures » préserverait ainsi les identités et ancrages culturels traditionnels tout en stimulant leur fécondation réciproque : la réunion des parties serait supérieure à leur somme tout en préservant les différences et les singularités (Darcourt Lézat, 2002 : 73).

Toujours selon cet auteur, l'entreprise multiculturelle aurait trois discours différents, à savoir un discours consacré aux membres de l'entreprise, un discours pour l'externe et un discours destiné aux actionnaires. En effet, concernant le niveau interne, l'entreprise mettra l'emphase sur le développement des « liens minimums de solidarité qui sont nécessaires à la performance collective : l'entreprise multiculturelle prend acte des usages, des traditions et des processus de socialisation à l'œuvre, elle les valorise et y trouve ses prises » (Darcourt Lézat, 2002 : 73). Concernant l'environnement externe (pays et terrains d'accueil) l'entreprise tente de

convaincre partenaires, dirigeants et opinions publiques que la taille et le caractère mondial de la société ne constituent pas des menaces.

L'argument est double :

- a) l'entreprise indexe ses pratiques sur les cultures et sur les traditions locales ce qui permet de les préserver,
- b) le multiculturalisme des équipes dirigeantes est une garantie de non-ingérence culturelle hégémonique (Darcourt Lézat, 2002 : 73).

Le dernier discours serait destiné à plaire aux actionnaires, de plus en plus informés et à cheval sur les « nouvelles données politiques, sociales et culturelles » (Darcourt Lézat, 2002 : 73) et qui veulent de surcroît protéger leurs intérêts économiques. Par ailleurs, cet auteur va souligner la distinction qui se fait entre l'entreprise multinationale et l'entreprise multiculturelle en énonçant que

là où l'hégémonie culturelle est un frein à la souplesse de l'entreprise multinationale, l'entreprise multiculturelle, apporte des gages de sa capacité à s'adapter à des contextes culturels différenciés tout en préservant leur spécificité. Le multiculturalisme est donc un facteur de performance dans une économie mondialisée et un facteur d'innovation compétitive pour s'implanter et développer des activités sur des marchés en friche (Darcourt Lézat, 2002 : 74).

L'élément important à retenir pour ces auteurs afin de définir une organisation multiculturelle est la prise en considération de la diversité culturelle. Autrement dit

on s'intéresse à la gestion des membres de l'entreprise, aux politiques et pratiques de gestion qui permettent de valoriser la diversité culturelle. Bien que la vision nord-américaine soit prépondérante dans le domaine du multiculturalisme, d'autres points de vue existent.

1.3.1.2 Les points de vue européen et africain

Nous avons choisi de présenter la gestion multiculturelle d'après l'approche européenne et d'après l'approche africaine. Ces deux approches nous semblaient intéressantes à mettre en avant puisqu'en rapport avec notre sujet d'étude. En effet, lorsque nous aborderons dans des sections à venir le contexte réunionnais, on notera que la population réunionnaise tire ses origines de l'Europe mais aussi de l'Afrique. Nous devons nous assurer d'explicitier ces modèles afin de voir s'il y avait une possibilité de les mobiliser par la suite.

- Tout d'abord, il y a le modèle européen de gestion multiculturelle.

Le modèle européen est un modèle qui englobera les particularités régionales. Chaque pays européen apporte ainsi sa spécificité afin de construire ce modèle. Les cultures en présence en Europe sont diverses, mais chacune d'elles offre une spécificité qui vient compléter le modèle européen. Toutefois, afin que chaque culture puisse apporter sa contribution, un principe soutient ce modèle, c'est le principe diplomatique. La diversité est telle en Europe qu'il est nécessaire de faire des compromis et de miser sur le dialogue pour pouvoir trouver un point d'accord. Le modèle européen s'apparente à un « consortium [ou] la recherche du consensus par la négociation généralisée se fait tout en prenant soin de faire à chaque fois la part des choses entre son coût et son bénéfice » (Chevrier, 2000 : 29). On peut donc mentionner un modèle politique, ou la négociation est de mise. Il est important de souligner qu'au niveau de la gestion multiculturelle, ce modèle intègre certaines pratiques nord-américaines.

- On peut également présenter un autre modèle aussi intéressant, le modèle africain de gestion multiculturelle.

Les sociétés africaines offrent un modèle multiculturel particulier. « L'Afrique est multiculturelle par essence » (Mutabazi, 2000 : 5). La définition que donne cet

auteur du multiculturalisme diffère des définitions précédemment énoncées. En effet, pour celui-ci le multiculturalisme en Afrique est caractérisé par :

Le mode souvent développé de gestion des rapports entre L'Afrique et l'Occident [...] c'est-à-dire par le côté à côté indifférent et unilatéralement intéressé, l'universalisme ou l'impérialisme notamment au travers des entreprises par lesquelles les représentants de la plupart des pays phares ont cherché à substituer par les leurs, les modes de gouvernement, mais aussi les valeurs et les règles de sociabilités hérités de leurs ancêtres par les communautés africaines (Mutabazi, 2000 : 7).

C'est de ce fait l'interculturalité en gestion qui sera pertinente pour cet auteur. Ainsi, les sociétés africaines, aussi différentes qu'elles soient, semblent être liées, voire reliées entre elles par le partage d'une même culture. Effectivement, « l'unité culturelle de l'Afrique transcende la diversité de ses communautés » (Mutabazi, 2000 : 8). On peut mentionner une base culturelle africaine qui semble se construire grâce à un ensemble de mêmes valeurs et croyances, mais également par le fait qu'il y ait des « règles de sociabilités partagées [...] Ce système apparaît comme un modèle organisateur hérité de leurs ancêtres par les communautés africaines » (Mutabazi, 2000 : 9). Lorsque l'auteur décrit le modèle africain, il fait référence à un modèle dit circulatoire. Il explique que ce modèle est basé sur une décentralisation du pouvoir. Le pouvoir est effectivement redistribué de manière tournante, afin d'éviter les abus. On peut préciser que le temps n'est pas un facteur de distribution dans ce modèle. Ainsi, celui qui est au pouvoir, le roi, va être jugé par les différents chefs de clan. Son mandat dépendra entièrement de l'évaluation des chefs en fonction du respect des règles. L'auteur énumère un nombre de règles par exemple la priorisation de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel, l'ouverture et la tolérance ou encore la capacité à favoriser la paix. Les sociétés locales ont une gouvernance qui transcende les différences culturelles. De plus, les valeurs et règles établies sont les seules garantes d'un ralliement des communautés.

Le multiculturalisme peut être défini de plusieurs façons. On constate que cela dépend en partie d'un contexte. Le multiculturalisme est perçu différemment selon des cultures différentes. Le point de vue nord-américain est tout de même le point de vue dominant dans le domaine. D'une part nous observons que la diversité culturelle existe dans les organisations et qu'elle ne va faire qu'augmenter en raison des effets de la globalisation. D'autre part, partant du fait qu'il existe au sein de l'organisation des membres de cultures différentes, on se penche sur une

philosophie de gestion de la diversité culturelle avec des politiques et pratiques qui peuvent être mises en place par les entreprises pour soutenir une gestion de type multiculturel.

Certains auteurs pensent que la gestion multiculturelle est et sera de plus en plus importante et que les organisations profiteraient à mettre en place des pratiques de gestion multiculturelle. Ils avancent quelques raisons pour soutenir ce point.

1.3.1.3 Pourquoi mettre en place une gestion multiculturelle ?

Cox et Blake (1991) expliquent qu'il est important pour les entreprises aujourd'hui de valoriser la diversité culturelle parce que celle-ci est source de productivité organisationnelle. En effet, ils nous mentionnent que mettre en place une gestion de la diversité offre à l'entreprise un avantage compétitif.

Six domaines sont susceptibles de contribuer à un apport positif pour l'entreprise.

Les six domaines se retrouvent dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Liste des avantages reliés à la gestion multiculturelle selon Cox

Arguments	Explications
1) Les coûts	Une baisse des coûts sera observée pour les entreprises qui ont une bonne intégration des nouveaux employés diversifiés par rapport à celles qui n'en auront pas.
2) L'acquisition des ressources	Étant considérée comme une entreprise qui gère bien la diversité, l'entreprise attirera un bassin de talents diversifiés.
3) Le marketing	La sensibilité culturelle et la connaissance des cultures grâce à l'apport des membres ayant des origines culturelles différentes confèrent un savoir-faire à l'organisation et renforcent la position de l'entreprise au niveau du marketing.
4) La créativité	Le niveau de créativité augmente en raison d'une diversité de point de vue et de moins de conformité aux normes du passé.
5) La résolution de problèmes	Grâce à une hétérogénéité des membres apportant des perspectives différentes et une analyse plus critique des problèmes, il y aurait une meilleure prise de décision.

6) Le système de flexibilité	Moins de standardisation et de déterminisme permettront d'être plus fluide, ce qui crée une meilleure flexibilité pour réagir aux changements dans l'environnement de l'entreprise.
Source : Adapté et traduit de Cox (1991 : 47, Figure 2. « <i>Managing Cultural Diversity Can Provide Competitive Advantage</i> »)	

Les critères bénéfiques qui sont définis par Cox sont des critères souvent repris pour appuyer la nécessité de prendre en compte le multiculturalisme en entreprise.

Adler (1994 : 107), fait référence à certains arguments de Cox. Néanmoins, elle ajoute quelques arguments intéressants. Ainsi, si la gestion de l'entreprise est faite en accord avec le principe de synergie culturelle, le multiculturalisme sera un atout pour diverses raisons. En effet, selon Adler, grâce à la synergie culturelle, l'entreprise profiterait tout d'abord, d'un élargissement des orientations de l'entreprise, puisque cette dernière pourrait multiplier ces perspectives, être plus réceptive aux idées nouvelles, et avoir le pouvoir de diversifier son interprétation. Puis, elle pourrait également élargir les possibilités de trouver des solutions à ses problèmes, en développant la créativité de son personnel, en accroissant la flexibilité, et en raffinant les techniques de résolution de problèmes. L'auteure distingue par ailleurs, des avantages liés directement à l'aspect culturel. Par exemple, selon elle, la synergie culturelle permettra d'aider à comprendre les employés étrangers, de faire en sorte que le travail avec certains clients étrangers soit plus efficace, de faciliter la commercialisation auprès de la clientèle étrangère et de faciliter également la compréhension du contexte politique, social, juridique, économique et culturel des pays étrangers.

1.3.1.4 Impact sur la performance

Il est probable qu'un lien existe entre une gestion multiculturelle et la performance de l'entreprise. Il faut mentionner que ce lien semble par contre difficile à établir. Il n'y a pas encore d'indicateur précis de mesure dont on puisse se servir pour confirmer un lien tangible entre la gestion multiculturelle et la performance de l'entreprise.

L'étude de Colvin (1999) tentait de mettre en avant la relation existante entre les entreprises qui valorisaient la diversité culturelle et les entreprises les plus

performantes du classement S&P 500 de 1999. Ainsi, l'auteur faisait état « des cinquante meilleures organisations où il faisait bon travailler lorsque l'on était asiatique, noir, et hispanique » (Colvin, 1999 : 53, traduction libre). Il remarque que les organisations dites « amicales envers les minorités » semblaient être très performantes dans le classement. Il ne donne pas de réponse exacte sur la corrélation entre la performance et la valorisation de la diversité culturelle. Toutefois, selon lui le constat est clair. Les entreprises qui mettaient en place des pratiques en faveur de la diversité culturelle le faisaient puisque d'une certaine manière cela favorisait une performance organisationnelle élevée. Les gestionnaires n'auraient probablement pas opté pour ces pratiques si celles-ci ne rapportaient rien. Les réponses des gestionnaires de l'étude de Colvin rejoignaient les arguments mis en avant par Cox, à savoir qu'une gestion à caractère multiculturel favorise une plus grande diversité dans la façon de penser, qu'un groupe avec plusieurs nationalités est plus fort qu'un groupe avec seulement une ou deux nationalités. Les gestionnaires mettaient aussi en avant le fait que les clients issus des minorités étaient sensibles à la valorisation de la diversité et qu'ils tentaient d'encourager particulièrement les entreprises attentives à la diversité. De plus, ils faisaient part de l'image bonifiée de l'entreprise et du fait que cela jouait un rôle important dans l'acquisition des talents. En bref, on peut considérer que les gestionnaires étaient partisans d'une gestion prenant en considération la diversité culturelle parce que celle-ci « constitue un avantage stratégique » (Colvin, 1999 : 54, traduction libre).

1.3.1.5 La gestion multiculturelle appliquée dans les entreprises

On constate que les études qui relatent la réalité des entreprises concernant l'application d'une gestion de type multiculturel sont peu nombreuses. Néanmoins, on remarque que les arguments de Cox sont repris d'une manière récurrente dans les écrits. Quelques études offrent tout de même un aperçu de la réalité de la gestion multiculturelle et de l'état de l'adoption des pratiques multiculturelles au sein des organisations.

Adler (1983), interroge des praticiens en développement organisationnel (D.O) afin de comprendre l'impact de la culture nationale et de la diversité culturelle sur

l'organisation. Les conseillers devaient donc donner leur avis précisément sur « l'impact de la diversité culturelle sur l'organisation et l'impact qu'elle avait sur leur rôle en tant que consultants D.O » (Adler, 1983 : 352, traduction libre). Par ailleurs, l'étude porte sur ce que devrait donc être le rôle du conseiller D.O au niveau de la gestion de l'impact de la diversité culturelle. Les résultats de l'étude sont mitigés. En effet, les consultants D.O qui ont été interviewés ne percevaient pas l'impact de la diversité culturelle sur l'organisation, contrairement à ceux qui ont répondu par le biais de questionnaires. Selon l'étude par entrevues, 37 % des consultants interrogés pensent que le multiculturalisme a une influence. Par contre, 25 % des consultants questionnés pensent que le multiculturalisme n'a pas d'impact puisque les gens travaillent dans la même langue. 14 % des consultants expliquent qu'il n'y a pas d'influence, car les gens se ressemblent plus qu'ils ne sont différents les uns des autres. 17 % sont dans le déni, par exemple ils ne pensent même pas être exposés à la question de la diversité culturelle. 11 % se plient uniquement au respect de la loi et tandis que les 11 % restants perçoivent que l'influence de la catégorisation selon la classe sociale ou le genre est plus important. Par ailleurs, sur cinquante-six consultants interrogés, seulement cinq pensent que le multiculturalisme est bénéfique. « Ils considèrent qu'une société multiculturelle est plus flexible et plus ouverte aux nouvelles idées » (Adler, 1983 : 355). Le constat est autre pour ceux qui ont répondu à un questionnaire écrit. En effet, 84,6 % constatent qu'il y a différents groupes culturels dans l'organisation. 83,1 % de ce même échantillon expliquent qu'il y a un manque de conscience au niveau organisationnel sur la diversité culturelle. L'auteure explique ainsi que la présence de la diversité n'est pas reconnue et les avantages qu'elle apporte ne le sont pas non plus. Elle souligne finalement un manque d'information sur la perception de la diversité culturelle en organisation, de plus il est encore difficile de savoir si la diversité culturelle est positive ou négative tout comme d'évaluer l'impact qu'aurait une gestion de la diversité culturelle.

Une étude québécoise sur l'utilisation des pratiques valorisant la diversité démontre que peu de pratiques sont utilisées en organisation, et ceci, malgré le fait que les gestionnaires soient pleinement conscients des bienfaits liés à la valorisation de la diversité culturelle. Ainsi, Jolicoeur (2009) énonce les pratiques

qui ont été recensées dans les organisations québécoises comme étant les plus utilisées et leur taux d'utilisation :

- La flexibilité des congés pour des raisons religieuses, 32.3 %
- La participation à des évènements liés à la diversité culturelle, 20.1 %
- Des formations de mises à niveau des connaissances aux frais de l'employeur, 18.3 %
- Le recours à des interprètes internes, 14.9 %
- L'utilisation du matériel promouvant la diversité et le discours en lien avec la diversité, 16 %
- L'offre de cours de français sur les lieux de travail, 15.1 %
- Favoriser un accueil gagnant (informer les employés de l'arrivée d'un nouveau collègue, accueillir le nouvel employé dès sa première journée, expliquer les tâches de l'employé et le fonctionnement de l'entreprise, intégration grâce à un jumelage avec un autre employé)

Hoobler (2005, traduction libre), explique que le fait de prendre des initiatives pour valoriser de manière durable la diversité culturelle est difficile. Certaines organisations seraient même prêtes à « mettre en place des mesures non durables pour redorer leur image auprès des consommateurs voire des candidats potentiels ». Ainsi, les initiatives pour valoriser la diversité sont parfois maladroites, en effet ces initiatives se voulant en faveur du multiculturalisme sont souvent amorcées par la culture dominante induisant ainsi un biais inhérent à la démarche. Or, il y a parfois un manque de discernement sur la réalité de la dynamique culturelle au sein de l'organisation. Ainsi les mesures prises ne remplissent pas leur rôle. Hoobler reprend une étude de Banarjee et Linstead (2001) pour illustrer ce propos. Ainsi, dans leur étude, les auteurs mettent en exergue une entreprise financière américaine établie au Royaume-Uni qui désire démontrer sa sensibilité culturelle à la municipalité. L'exemple concerne un directeur d'entreprise qui faisait une présentation devant son personnel en portant à la fois un complet d'affaires et un chapeau typique des Indiens d'Amérique, bien qu'il ne fût pas issu de cette communauté. Les auteurs font part du comportement déplacé du directeur puisque la population environnante était constituée pour la majorité d'Indiens d'Inde et de Pakistanais.

Favoriser une gestion multiculturelle paraît ainsi être un enjeu à part entière et il y a encore un besoin de réflexion sur ce thème. Il serait de ce fait intéressant que les chercheurs s'investissent dans la compréhension de cette gestion et ces implications.

Selon Hoobler (2005), la question de la diversité n'est pas simple. Il soulève le fait que dans les organisations deux philosophies s'opposent au sujet de la recherche de l'efficacité par l'homogénéisation ou au contraire par le multiculturalisme. Ce serait seulement après avoir compris cette opposition que nous serons en mesure de « comprendre pourquoi les initiatives concernant la diversité n'atteignent pas leurs buts. Les organisations doivent reconnaître qu'à propos du casse-tête actuel, nous ne faisons qu'offrir un soutien de façade aux idéaux du multiculturalisme » (Hoobler, 2005 : 55, traduction libre).

Au niveau de la gestion multiculturelle on constate donc qu'il n'existe pas beaucoup de modèles sur lesquels s'appuyer et que les organisations cherchent encore comment mettre en place des pratiques multiculturelles. Une évolution est possible puisqu'effectivement selon Pushkala (2007, [en ligne], traduction libre), « le multiculturalisme suscite et continuera à susciter l'intérêt des chercheurs étant donné les réalités de la globalisation et l'augmentation de la diversité démographique sur les lieux de travail à travers le monde ».

1.4 Résumé

Le contexte globalisé dans lequel évoluent les entreprises pousse ces dernières à trouver des façons de se distinguer et d'être de plus en plus efficaces. Cette efficacité passe par la prise en considération de l'impact de la pluralité des cultures sur la vie de l'entreprise. Au niveau externe, c'est en rapport avec la diversité culturelle et par conséquent une diversité d'opinions et de comportements de la part des acteurs externes à l'entreprise. Au niveau interne, c'est en rapport avec le fait qu'il y a de plus en plus d'employés originaires de cultures différentes. Par ailleurs, il y a une évolution de la dynamique organisationnelle. Ainsi, l'association d'autant de cultures au sein des entreprises amène vraisemblablement certaines entreprises à considérer une gestion à part entière de cette pluralité

culturelle. Pour certains auteurs anglo-saxons, l'entreprise peut tirer des avantages en incluant des principes de gestion multiculturelle à sa stratégie globale. On s'aperçoit que l'intérêt porté à la gestion multiculturelle et à son application organisationnelle est encore relativement faible. Cependant, on constate une évolution. On assisterait à une actuelle prise de conscience de l'importance d'un tel type de gestion en organisation étant donné l'environnement globalisé.

Ce qui nous intéresse, dans notre mémoire, c'est de voir si à La Réunion, société multiculturelle, il existe ou non une gestion multiculturelle dans les entreprises et si cette gestion existe, si elle est semblable à celle mise en avant par les auteurs anglo-saxons ou si elle est différente. Autrement dit de quel type est cette gestion si elle existe ?

Chapitre 2 Cadre d'analyse et méthodologie

Nous ferons part ci-dessous de ce qui, nous le pensons, pourra nous guider pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous portons notre intérêt sur un possible modèle de gestion multiculturelle à l'île de La Réunion, nous expliquerons pourquoi nous avons choisi d'associer la gestion multiculturelle et l'île de La Réunion. Puis, nous rappellerons les éléments conceptuels qui nous auront permis de constituer notre cadre et les raisons de ce choix. Nous soulèverons enfin les propositions qui nous semblent pertinentes pour soutenir ce cadre.

2.1 Notre intérêt et notre question de recherche

À la suite de la revue de littérature, nous avons constaté l'importance de la prise en considération de la gestion multiculturelle, mais aussi le manque d'étude en organisations permettant de mieux comprendre ce qui est utilisé comme pratiques afin de donner vie à ce type de gestion. Ainsi, nous souhaitons contribuer à approfondir la connaissance de ces pratiques en étudiant la gestion dans un cadre particulier, à savoir celui d'un département français d'Outre-mer, l'île de La Réunion.

Certains départements français d'Outre-mer présentent un enjeu multiculturel intéressant puisqu'ils exposent

en grandeur nature le défi du multiculturalisme. C'est la cohabitation avec ces identités, langues, cultures, religions, traditions, liées à la métropole, mais aussi inscrites dans une histoire bien plus ancienne que celle marquée par l'arrivée des Européens (entre les 16e et 18e siècles) [...]. Cette diversité culturelle est un atout pour construire l'autre mondialisation, celle qui, au-delà des marchés, des économies, et des rapports de force, doit au contraire organiser le dialogue des cultures et des civilisations (Wolton, 2002 : 13).

S'attarder à l'un de ces départements est aussi intéressant puisque

les Outre-mers sont un révélateur de la plupart des questions liées à la mondialisation, au multiculturalisme et à la recherche d'autres liens de coopération politique. [...] On y voit [...] toutes les questions de demain, liées à la cohabitation des cultures et des civilisations (Wolton, 2002 : 14).

C'est dans cette perspective que nous pensions étudier l'île de La Réunion. De plus, nous devons spécifier que notre intérêt est amplifié par le fait d'être originaire de cette Île. Nous sommes convaincue de l'unicité de la situation de l'Île et nous pensons que cela confère un intérêt à poursuivre une recherche et à explorer la dimension managériale sur l'Île.

Ainsi, notre question de recherche est formulée de la façon suivante :

Dans quelle mesure les particularités liées au multiculturalisme réunionnais ont-elles une influence au niveau de la gestion ?

En d'autres termes, ce questionnement nous permettait d'établir s'il existe un modèle de gestion multiculturelle réunionnais ou non et s'il est possible, à notre mesure, de le représenter. Tout en comprenant la hardiesse de notre recherche et en restant humble quant à la possibilité d'identifier un modèle de gestion, il nous semblait qu'étant donné nos connaissances sur cette région, nous pouvions tenter une telle aventure. Par conséquent, afin de pouvoir répondre à notre question, nous allons, dans ce chapitre, présenter brièvement l'île de La Réunion et, par la suite, nous tenterons de mettre en avant notre cadre d'analyse en formulant les idées principales soutenant notre étude.

2.2 L'île de La Réunion

Située dans la partie sud-ouest de l'Océan Indien, l'île de La Réunion est un Département français d'Outre-mer depuis 1946. Occupant une superficie d'environ 2500 km², l'Île comptait 828 054 habitants en janvier 2010 répartis sur vingt-quatre communes. Le chef-lieu de l'Île est la ville de Saint-Denis. En 2010, La Réunion faisait son entrée au patrimoine mondial de l'humanité grâce à certains de ses sites naturels.

Faberon (2004) rappelle que l'île de La Réunion présente les caractéristiques propres aux économies ultramarines comme les autres départements d'Outre-mer (DOM). Il fait référence entre autres au caractère insulaire, à un environnement climatique particulier, voire difficile (saison cyclonique), à un éloignement des marchés prospères et porteurs, au fait que le marché intérieur soit limité, mais aussi à une démographie qui contraste avec celle de l'hexagone. La population

réunionnaise est en effet jeune et le taux de croissance est positif. L'économie locale semble fragile en raison de l'importance de la demande. L'importation est supérieure à celle de la Métropole puisque la demande interne ne peut être comblée localement. Les services administratifs sont prépondérants. Il y a des problèmes d'emploi et le niveau de chômage est supérieur au taux métropolitain.

La Réunion dénombrait 36 568 entreprises au 1^{er} janvier 2008, sans prendre en compte l'agriculture. « Les secteurs des services et du commerce demeurent prépondérants (43,5 % et 28,4 %). Le BTP (Bâtiment et Travaux publics) est le secteur le plus dynamique » (Insee-Ter, 2010 : 170). Les communes de Saint-Denis, Saint-Paul et Saint-Pierre comptent à elles seules près de la moitié des entreprises. « Près d'un quart de celles-ci (23 %) restent concentrées dans la seule commune de Saint-Denis » (Insee-Ter, 2010 : 170). Voici un bref récapitulatif des principaux secteurs d'activité :

Tableau 6 : Production et partage de la valeur ajoutée à La Réunion

Production et partage de la valeur ajoutée — année 2005			
Comptes définitifs (en base 95), Unité : millions d'euros			
Secteur d'activité	Production	Valeur ajoutée (VA)	Rémunération des salariés / VA (%)
Éducation, santé et action sociale	3321	2758	73,5
Commerce	2215	1098	74,1
Services d'administration publique	1929	1377	88,9
Bâtiment et travaux publics	1873	860	47,3
Autres services marchands	4290	2903	28,7

Source : Adapté de Insee-Réunion-Ter (2010 : 157)

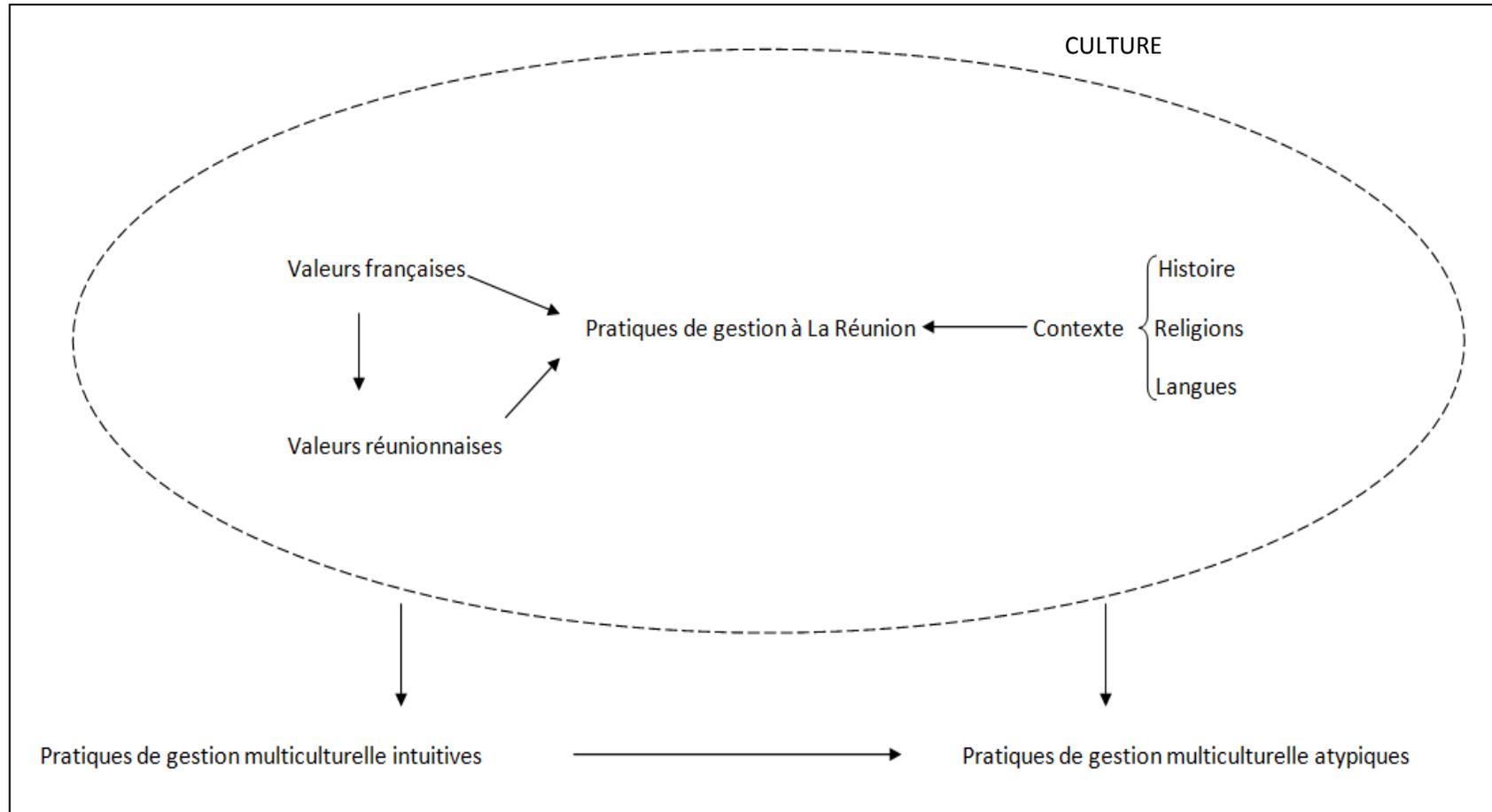
Selon l'INSEE, entre 1999 et 2009, La Réunion connaissait une croissance deux fois supérieure à celle de la France métropolitaine, soit respectivement 3.9 % de croissance annuelle moyenne contre 1.4 %. Suite à la crise, cette croissance a été stoppée. Ainsi, en 2010, l'activité économique connaissait des difficultés, « la consommation des ménages progresse plus faiblement, et les dépenses des touristes reculent à prix constant. L'investissement est en baisse, notamment celui des ménages » (Parain, 2012 : 11). Malgré ces difficultés, l'activité économique de l'Île reste tout de même dynamique.

2.3 Le modèle de recherche

2.3.1 Cadre d'analyse conceptuel

À l'origine de notre mémoire, nous avons quelques idées sur la gestion à La Réunion. C'est en nous tournant vers la littérature scientifique que nous avons pu établir que certains concepts reliés à la gestion multiculturelle pouvaient être représentatifs de la gestion à La Réunion. Nous nous sommes donc inspirée de ce que nous connaissions de la gestion sur l'Île et en grande partie de ce que nous avons pu mobiliser de la littérature scientifique afin d'élaborer notre cadre conceptuel. Ainsi, le corps de notre réflexion s'appuie sur des notions que nous faisons interagir dans un modèle de la manière suivante :

Figure 1 : Cadre conceptuel



Cette figure présente, selon nous, un portrait de la gestion à La Réunion. Nous pouvons définir les concepts et leur interaction comme suit :

Tout d'abord, il nous semble que les valeurs françaises et réunionnaises et le contexte réunionnais aient une influence sur l'évolution des pratiques de gestion. Les pratiques de gestion pourraient être influencées par certaines valeurs. En effet, La Réunion est un département français, de ce fait nous pensons que les valeurs de l'Île ont une empreinte française qui devrait ressortir au niveau de la gestion. Par ailleurs, il nous semble qu'outre les valeurs françaises, des valeurs réunionnaises existent également et elles auraient, possiblement, elles aussi un impact au niveau de la gestion.

De plus, le métissage culturel de La Réunion pourrait influencer potentiellement les pratiques de gestion. Nous considérons cela en raison de l'influence que peuvent avoir l'histoire, la langue ou même la religion sur la gestion. À un niveau historique, cela renvoie à la formation de l'Île et ce qui s'est passé par la suite. Au niveau linguistique, cela renvoie à la pratique du créole et du français. L'impact de la religion nous a semblé important en raison de la cohabitation de nombreuses religions et de leur importance sur l'Île. Ainsi, les valeurs qui sont associées à La Réunion et le contexte propre à l'Île façonneraient éventuellement les pratiques de gestion.

Étant donné notre intérêt pour l'aspect multiculturel de la gestion, nous mettons en avant le fait que certaines pratiques pourraient être catégorisées selon les auteurs anglo-saxons comme étant des pratiques de gestion multiculturelle. De ce fait, il serait possible de déduire des pratiques de gestion multiculturelle sur l'Île. Finalement, nous pensons que s'il existe des pratiques multiculturelles, celles-ci pourraient être des pratiques atypiques, qui pourraient venir compléter les pratiques connues au niveau du champ de la gestion multiculturelle. Ou encore, on serait en présence de combinaisons particulières de pratiques, qui seraient intéressantes à relever.

La dynamique présentée devrait constituer ce que nous considérons être le modèle de gestion multiculturelle réunionnais.

2.3.2 Propositions

Selon Campenhoudt et Quivy (2011 : 127), « l'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail constitue le meilleur moyen de la mener avec ordre et rigueur ». Nous avons donc choisi d'organiser notre recherche autour de propositions que nous énoncerons dans ce chapitre. Autrement dit, ces propositions ont constitué le fil conducteur de notre recherche.

2.3.2.1 *L'influence contextuelle sur les pratiques de gestion*

2.3.2.1.1 Proposition 1 : La gestion est influencée par le caractère multiculturel de l'île.

Tout d'abord, il nous faut préciser que lorsque nous ferons référence au multiculturalisme nous nous rapporterons à un multiculturalisme où la « différenciation entre les groupes culturels n'est pas un phénomène absolu et que ces groupes communiquent, s'influencent et se transforment au fil de l'espace-temps. [...] Le multiculturalisme [est perçu] comme un phénomène qui évolue au gré des interactions sociales » (Davel et Ghadiri, 2008 : 380). C'est ainsi que nous pensons que La Réunion peut être identifiée comme étant une île multiculturelle.

On peut mentionner, par ailleurs, que l'Île acquiert son caractère multiculturel bien avant la globalisation. Ce multiculturalisme se rapporte selon nous à un peuplement, une culture, un contexte social qui paraît atypique.

Tout d'abord, l'histoire du peuplement de l'Île implique une culture réunionnaise unique.

Parler du métissage réunionnais de l'île de La Réunion, c'est nécessairement remonter le temps et comprendre les conditions particulières de son peuplement sur un territoire resté inhabité, bien qu'occasionnellement fréquenté [...]. L'histoire du métissage de l'île prend ses racines dans les conditions particulières de son peuplement, produit de l'esclavage. [...] Cette population, d'origines diverses, s'est largement métissée au cours des différents flux migratoires qui ont permis le peuplement de l'île (Dumas-Champion, 2008 : 21).

En effet, ce métissage provient de l'influence de différentes cultures, soient les cultures suivantes :

- La culture malgache
- La culture africaine
- La culture indienne
- La culture chinoise
- La culture européenne

Ces cultures ont permis de créer la culture réunionnaise. Cela a été possible grâce à l'avènement de faits bien précis.

- Ainsi, l'île de La Réunion peut être considérée à l'origine comme une terre d'escale ayant vu débarquer plusieurs populations issues d'endroits très différents :

L'île était vierge avant l'arrivée des premiers colons français dans la seconde partie du XVIIIe siècle et la traite d'Africains et de Malgaches. Après l'abolition de l'esclavage en 1848, les colons propriétaires fonciers firent venir des engagés principalement du Tamil Nadu dans le sud de l'Inde pour travailler dans leurs plantations de canne à sucre. Cette nouvelle main-d'œuvre arriva principalement dans l'île à la fin du XIXe siècle. L'administration locale fit ensuite venir des commerçants Gujarati de l'Inde du Nord et des Chinois. Plus récemment, l'île a connu de nouvelles vagues de migration : comorienne, malgache et métropolitaine. Chaque composante ethnique arrive dans l'île dans des conditions politiques et économiques différentes. [...] Toutes ces circonstances historiques de peuplement dans l'île (une histoire relativement courte au regard des pays environnants) marquent sa situation actuelle : celle d'un département d'outremer (Ghasarian, 2002/04 : 664).

Les différentes communautés vont donc cohabiter dans un premier temps, puis tisser de nouveaux liens pour finalement faire en sorte que se définisse une nouvelle communauté, la communauté réunionnaise :

Plusieurs métissages évidents marquent aujourd'hui la société réunionnaise. Le plus flagrant est ethnique. Des personnes ayant connu la féodalité en France, les tribus en Afrique et à Madagascar, les castes en Inde, etc. se sont côtoyées et ont dû vivre ensemble. Il en a résulté des unions mixtes diverses [...]. Si les couples mixtes, produisant des enfants métis qui constitueront pour certains les phénotypes emblématiques de la société réunionnaise, se sont formés dès l'origine de sa constitution, l'arrivée massive des fonctionnaires métropolitains dans les années soixante-dix a largement contribué à casser un certain nombre de stéréotypes ethniques raciaux qui maintenaient de gros clivages entre les Réunionnais blancs et les autres. La recherche d'exotisme des hommes métropolitains, tout en alimentant des tensions (l'homme blanc, du fait de ses « *bonnes manières* », de sa maîtrise de la langue française valorisée à La Réunion et de son statut économique, étant perçu par beaucoup d'hommes réunionnais comme venant « *voler* » les Réunionnaises) et en augmentant le ressentiment intériorisé envers le *zoreil* (métropolitain) et ses multiples pouvoirs dans une société où le plus souvent il ne fait que passer, a aussi alimenté la créolisation ethnique (Ghasarian, 2002/04 : 667).

Un métissage ethnique issu de la formation de la population à travers les années peut être évoqué comme étant typique à l'Île. La compréhension de la création de la population ne peut se faire sans un rappel historique.

- Par ailleurs, le fait qu'il y ait toutes ces cultures en interaction amène une spécificité au niveau des religions.

La diversité religieuse de l'Île de La Réunion est le reflet de sa population pluri-ethnique. Aux côtés du catholicisme, religion dominante de l'Île, cohabitent l'hindouisme populaire des Indiens Dravidiens, les rites d'origine malgache et africaine, l'Islam introduit par les Indiens du Goudjérat et côtistes, des témoins de Jéhova et des Églises presbytérienne et réformée témoignent encore de cette pluralité. Loin d'avoir aboli les spécificités religieuses de chaque peuple, le métissage a conduit au cumul de leurs pratiques (Dumas-Champion, 2008 : 43).

L'influence des communautés est importante. C'est d'ailleurs un des points soulignés dans la définition précédemment.

Le multiculturalisme se retrouve également à travers les pratiques religieuses. Il y a une dynamique d'influence mutuelle des pratiques des communautés.

Les pratiques religieuses catholiques dans la société globale ont intégré des croyances « périphériques » dans les rites funéraires, la gestion de la maladie, etc., croyances stigmatisées du point de vue normatif comme la « sorcellerie » hindoue, comorienne ou malgache, mais bien enracinées dans les couches populaires de la société. Si on peut parler de créolisation des Indiens et de l'hindouisme [Benoist, 1998], on peut aussi parler d'indianisation des créoles dans les îles à sucre. À La Réunion, les croyances populaires sont caractérisées par une série d'influences et d'appropriations qui traduisent des dynamiques religieuses complexes (Ghasarian, 2002/04 : 667).

La mise en lumière de l'aspect religieux est essentielle compte tenu de l'impact des événements religieux à La Réunion. Ainsi l'année est marquée par la pluralité de ces événements comme, pour n'en citer que quelques-uns : le Dipavali¹, les différentes périodes de carême, le Nouvel An chinois ou encore le ramadan.

De plus, l'une des spécificités de la culture réunionnaise se trouve être la vision réunionnaise de la pratique religieuse.

Le discours monothéiste qu'ils [les Réunionnais] tiennent : « Il n'y a qu'un seul bon dieu, » « dieu est unique » est ponctué d'une explication destinée à justifier leur plurireligiosité. « Il y a plusieurs manières de prier, disent-ils, autant qu'il y a de "races" ». Les pratiques multiples correspondent à la diversité des « nations » et

¹ Dipavali : terme qui désigne en créole réunionnais communément la Fête de la Lumière commémorée par la communauté hindoue.

des cultures qui caractérisent le peuplement de La Réunion. Cette conception apparemment paradoxale est pourtant partagée par toutes les populations habituées aux diversités religieuses. Selon ce principe, toutes les religions sont équivalentes [...]. Le cumul des religions ne leur est possible que si, au-delà de leurs différences, elles englobent les mêmes grandes catégories religieuses [...] qui font système et donnent la structure unifiée de la pensée religieuse réunionnaise (Dumas-Champion, 2008 : 47).

- Un autre impact du multiculturalisme s'observe au niveau de la langue.

En effet, le mélange des cultures implique la naissance d'une langue commune. Outre le français qui est la langue officielle, le créole est la langue maternelle des Réunionnais. Au niveau étymologique, il entremêle le français et des mots d'origines différentes. Le créole est parlé au quotidien.

En permettant à des individus de différentes origines culturelles de se comprendre, la langue créole fut un élément unificateur. Apprise et pratiquée par les nouveaux arrivés dans la société réunionnaise, elle est devenue la langue maternelle des générations suivantes (celles-ci étant en quelque sorte les enfants de la créolisation) (Ghasarian, 2002/04 : 667).

La dynamique linguistique est ainsi une notion à ne pas négliger, car elle influence le contexte de vie à La Réunion.

L'histoire de la formation de la population de l'Île, le rapport à la religion, la langue vernaculaire, sont tant d'éléments qui constituent la culture réunionnaise. Selon nous, La Réunion est une île multiculturelle et nous pensons que son contexte fait d'elle ce qu'elle est, et façonne par ailleurs le comportement des habitants et par conséquent, leur vision de la gestion.

Un certain conditionnement existe. Il nous semble possible que ce conditionnement ait une incidence sur la manière d'agir et de gérer les hommes dans les organisations. Nous nous référons au concept d'habitus cité par Bourdieu. Selon ce dernier, les actions, les pratiques sont conditionnées par l'habitus.

L'habitus produit des pratiques, individuelles et collectives, donc de l'histoire, conformément aux schèmes engendrés par l'histoire; il assure la présence active des expériences passées qui, déposées en chaque organisme sous la forme de schèmes de perception, de pensée et d'action, tendent, plus sûrement que toutes les règles formelles et toutes les normes explicites, à garantir la conformité des pratiques et leur constance à travers le temps (Bourdieu, 1980, cité par Dantier, 2004 : 5).

Un parallèle peut être fait au niveau de la gestion. Les actions et pratiques en gestion seraient le fruit d'un contexte particulier.

Les pratiques ne se laissent déduire ni des conditions présentes qui peuvent paraître les avoir suscitées ni des conditions passées qui ont produit l'habitus, principe durable de leur production. On ne peut donc en rendre raison qu'à condition de mettre en rapport les conditions sociales dans lesquelles s'est constitué l'habitus qui les a engendrées et les conditions sociales dans lesquelles il est mis en œuvre, c'est-à-dire à condition d'opérer par le travail scientifique la mise en relation de ces deux états du monde social que l'habitus effectue, en l'occultant, dans et par la pratique. [...] Histoire incorporée, faite nature, et par là oubliée en tant que telle, l'habitus est la présence agissante de tout le passé dont il est le produit (Bourdieu cité par Dantier, 2004 : 6).

Ici le métissage ethnique unique, la vision de la religion et les langues en présence sur l'Île forgeraient l'habitus. L'habitus qui gouverne les actions, les choix et les pratiques aurait également un impact au niveau de la gestion. Nous soutenons donc que la gestion à La Réunion est influencée par le caractère multiculturel de l'Île.

2.3.2.2 Une gestion originale soutenue par les valeurs d'une société multiculturelle

2.3.2.2.1 Proposition 2 : la gestion à La Réunion est le fruit d'un enchevêtrement entre la culture nationale (française) et la culture réunionnaise.

D'Iribarne (1989), observe les caractéristiques suivantes au niveau de la logique culturelle française de l'honneur :

Tableau 7 : La logique culturelle française appliquée à la gestion selon d'Iribarne

Caractéristiques de la logique culturelle française :	
Sens du devoir	Remplir les devoirs dictés par la coutume (p.27)
Rapports hiérarchiques	Pluralité des rapports (p.38); opacité dans les relations (p.47)
Perception du contrôle	Aversion envers le contrôle (p.46)
Définition des responsabilités	Interprétation individuelle des responsabilités (p.45)
Sanctions	Pas de sanctions avouées (protection de l'honneur)

	(p.24)
Qualité de la coopération	Dépend de la qualité des relations personnelles (p.52-55)
Problème	Conflits ouverts, violence verbale (p.28-29)
Régulateur	Principe de modération avec ajustements informels (p.29, 35)
Source : Adapté de Dupuis (2008 : 91, extrait du tableau I.2.4 « Logiques culturelles de gestion et culture nationale. »)	

Selon lui, la logique de gestion française est la suivante : « connaître ce qui blesse et abaisse et respecter l'importance de l'honneur. (p.98-99) » (tiré de Dupuis, 2008 : 91). Nous supposons que les gestionnaires à La Réunion suivent ces valeurs puisqu'inscrites dans la culture nationale française et de ce fait dans son système de normes, de règles et de valeurs français. En effet, après la départementalisation de l'Île en 1946, il y a une intégration assez forte des valeurs de la Métropole française dans la vie de l'Île. Cela a d'ailleurs été renforcé par l'arrivée massive des fonctionnaires métropolitains. Entre autres, il est possible de souligner une importance des valeurs prônées par l'administration.

Les Réunionnais, de façon accélérée, sont entrés en contact direct avec la Métropole et en ont reçu les influences. Et les fonctionnaires ont joué là le premier rôle. [...] Simultanément, la présence massive de ces nouveaux venus, qui disposaient de moyens matériels importants, de prestige, de pouvoir, et d'aisance eut sur la masse de la population, et en particulier sur les jeunes ce que certains économistes nomment un effet de démonstration : les fonctionnaires apparurent comme les véhiculent de modèles socio-culturels, et d'un genre de vie qui remettait en question l'ensemble de la vie culturelle locale. [...] La Métropole, autrefois maintenue à distance, est entrée en force. Avec ses hommes, son argent, ses valeurs (Benoist, 1977 : 36-41).

Nonobstant l'importance de la culture nationale, on peut souligner qu'il

peut y avoir des régions ou des groupes appartenant à la culture majoritaire, mais qui sont dans des milieux géographiques plus éloignés, loin des centres de pouvoir, qui développent des cultures locales ou régionales qui se différencient sur certains points de la culture dominante du pays [...] Philippe d'Iribarne (1993) dira d'ailleurs, pour le cas de la France, qu'il peut y avoir dans ce pays autant de différences entre les organisations locales et régionales qu'il peut y en avoir entre celles de la France et celles d'autres pays (Dupuis, 2008 : 110).

Ainsi, La Réunion est un département français avec des influences françaises. Le fait d'être un département français situé dans l'Océan Indien joue un rôle prépondérant dans la compréhension des pratiques et des comportements et de ce fait dans l'établissement des valeurs réunionnaises au niveau de la gestion. On s'intéresserait donc au principe de bi-polarisation.

Par de nombreux aspects, la dynamique sociale réunionnaise fonctionne sur une tension Réunion/Métropole. Des linguistes l'ont démontré (Cellier P., 1986) comme des spécialistes du fait littéraire, mais aussi des historiens : « cette ambiguïté dans la nature de la perception du message des directives et de l'existence même de la mère patrie est fondamentalement une manière d'être réunionnaise », affirme C. Wanquet (1989 : 36) [...] Bien entendu, structures économiques et comportements socio-économiques n'y échappent pas. (Alber, 1990 : 157)

Il s'entremêle sur l'Île une vision positive de l'influence des directives métropolitaines à un droit de réserve quant à une certaine emprise métropolitaine. Il y aura ainsi une influence de ces tensions au niveau de la gestion dans différents domaines. Cette influence associée à d'autres éléments constitue un système de valeurs propres à l'Île. Selon d'Iribarne (2002), il est important d'associer les valeurs locales aux pratiques managériales de l'entreprise afin de mieux intégrer les valeurs des employés. Par exemple, l'entreprise française Sgs-Thomson a su combiner les normes et valeurs islamiques à son principe de gestion de qualité totale afin de transformer la culture de l'usine de Sgs-Thomson au Maroc. Cela a permis une adoption des pratiques de gestion.

Nous osons donc croire que la majorité des entreprises à La Réunion suivent un modèle managérial français empreint des valeurs locales. La combinaison des valeurs françaises et des valeurs issues des différentes cultures qui forment la culture réunionnaise mène, selon nous, à un style de gestion avec des pratiques hybrides. Une gestion française avec des valeurs multiculturelles est ce que nous pouvons décrire comme notre vision de la gestion créole réunionnaise. Nous essayerons de découvrir ce à quoi se rapporte cette gestion créole, autrement dit de vérifier s'il y a une dynamique associant les fondements de la gestion française et les valeurs locales insulaires multiculturelles.

2.3.2.3 Une gestion réunionnaise qui intègre des pratiques de gestion multiculturelle

2.3.2.3.1 Proposition 3 : Il y a des pratiques de gestion multiculturelle parmi les pratiques de gestion à La Réunion. De plus, il existe des pratiques de gestion multiculturelle propres à l'Île

D'Iribarne (2002), constate, après avoir étudié deux entreprises ayant connu un succès avec leurs usines dans deux pays émergents (le Maroc et le Mexique), que le succès résulte d'une gestion largement intuitive. Plus précisément, le succès est

dû à une combinaison d'intuition et de compréhension des croyances des employés et de leurs attentes. « Ces résultats apparaissent parce que les cadres ont pris la peine de comprendre chaque paramètre. Ils ont pu mettre en place des changements en développant, articulant et en remettant en cause leurs intuitions et attentes » (d'Iribarne, 2002 : 255, traduction libre). Nous pensons que les gestionnaires à l'île de La Réunion pourraient avoir intégré des pratiques de gestion multiculturelle. Ces pratiques se seraient imposées comme des pratiques pertinentes à mettre en place selon le contexte organisationnel.

Selon nous, certaines pratiques en gestion à La Réunion pourraient ainsi s'apparenter à des pratiques de gestion multiculturelle aujourd'hui déjà reconnues comme telles par les auteurs anglo-saxons. Nous supposons par ailleurs que l'on devrait pouvoir observer des pratiques de gestion multiculturelle atypiques. Ces pratiques ne seraient donc pas encore répertoriées au niveau de la gestion multiculturelle selon les auteurs anglo-saxons et bien propres au contexte réunionnais de gestion. On pourrait également s'attendre à trouver des combinaisons de pratiques coutumières.

2.3.2.4 Résumé

Nous pensons que l'île de La Réunion est une île multiculturelle avec un métissage inédit. Le multiculturalisme influence, selon nous, la gestion à La Réunion, les pratiques managériales auraient ainsi un caractère multiculturel. De ce fait, on peut supposer que l'unicité contextuelle au niveau historique, religieux et linguistique de l'île, ait favorisé l'adaptation de ces pratiques. De plus, les pratiques de gestion pourraient être des pratiques de gestion multiculturelle.

Nos propositions en bref :

- Le contexte particulier de l'île, à savoir son aspect multiculturel autant dans sa culture, dans sa religion que dans sa langue, façonne les pratiques de gestion.
- La gestion est influencée à la fois par les valeurs françaises que par les valeurs locales. C'est ce qui renforce le caractère multiculturel de la gestion. La gestion serait une gestion créole.
- Certaines pratiques de gestion seraient des pratiques multiculturelles déjà recensées au niveau de la littérature anglo-saxonne. Il est à supposer qu'en faisant le tour des pratiques de gestion, il serait possible de découvrir des pratiques de gestion multiculturelle inhérentes à l'île de La Réunion.

L'étude de ces propositions pourrait aboutir à établir un modèle de gestion multiculturelle propre à l'île de La Réunion.

2.4 Méthodologie

Nous exposerons dans cette section comment nous avons mis en place notre recherche sur le terrain. Nous présenterons succinctement la raison pour laquelle nous avons choisi la recherche qualitative, nous caractériserons par la suite notre échantillon, notre cueillette de données et nous expliquerons notre choix quant à l'analyse des données.

2.4.1 La recherche qualitative

Nous voulions avoir le point de vue des gestionnaires à La Réunion sur la gestion dans un contexte multiculturel. La recherche qualitative nous semblait la plus appropriée puisque, comme le mentionnent Sherman et Webb (1988 : 7, traduction libre), elle implique « un lien direct avec l'expérience telle qu'elle est vécue ou ressentie, le but étant de dépeindre l'expérience autant que possible comme les personnes la ressentent ou la vivent ». De plus, nous pensions que l'avis des gestionnaires serait bénéfique pour notre recherche. Selon Patton (1990 : 278, traduction libre), les entretiens qualitatifs commencent avec « la croyance en l'importance de la perspective des autres, qui est, entre autres, riche en connaissances et peut être rendu explicite ».

Nous voulions donc faire part des impressions ainsi que des connaissances des répondants sur une gestion en contexte multiculturel. Notre recherche a consisté en une cueillette de données qui s'est échelonnée sur une période de deux mois. Cette cueillette de données est basée principalement sur des entretiens. Nous préciserons notre échantillon et justifierons par la suite notre choix concernant le type d'entretien adopté.

2.4.2 Notre échantillon

Nous avons eu la chance d'interroger onze gestionnaires de différentes entreprises réunionnaises ou filiales d'entreprises françaises. Ces entreprises proviennent à la

fois du secteur privé et du secteur public. Mentionnons néanmoins que le secteur d'activité n'a pas été un critère considéré dans le choix de notre échantillon.

Parmi les gestionnaires interrogés, quatre répondants sont des gestionnaires métropolitains, six sont réunionnais et un répondant est originaire d'un autre département d'Outre-mer (DOM). Par ailleurs, trois des onze répondants sont des gestionnaires féminins. L'âge n'a pas été un facteur pris en considération dans notre recherche.

Nous avons par contre pris en considération la durée du séjour des gestionnaires métropolitains sur l'Île. Ainsi, ils sont arrivés sur l'Île depuis environ deux ans. Nous considérons que cette période permet aux gestionnaires d'avoir une idée précise de ce qu'est La Réunion. Néanmoins, ne vivant pas à La Réunion depuis très longtemps, ils peuvent apporter un regard critique sur l'environnement réunionnais. Nous pensons que ce critère permettait de limiter certains biais, puisque nous avons la vision de deux types de gestionnaires.

2.4.3 La cueillette de données

Le choix des entrevues semi-dirigées semblait être le plus approprié compte tenu de notre sujet de recherche. En effet, ce type d'entrevue nous permettait d'avoir une certaine flexibilité tout en gardant un fil conducteur. Nous pouvions entre autres percevoir les réactions des répondants et donner plus de précisions sur certaines questions aux interrogés lorsque cela a été nécessaire.

Le guide d'entrevue offre les sujets ou domaines laissés libres au chercheur d'explorer, cela lui permet d'illuminer le sujet. Il lui est ainsi possible de construire une conversation libre, en posant des questions spontanées, et d'avoir un style conversationnel, tout en se concentrant sur des sujets prédéterminés. L'avantage du guide est que l'interviewer est certain d'utiliser le temps imparti à bon escient (Patton, 1990 : 283, traduction libre).

Le guide d'entrevue étant préalablement construit, il en devient plus facile de mener l'entrevue. De plus, le fait que l'entrevue ne soit pas totalement structurée laisse une certaine souplesse. En effet, l'interviewer peut choisir de modérer l'interview, il n'est pas contraint de respecter un ordre de questions en particulier. Il a ainsi la liberté de s'adapter aux personnes interrogées. Par ailleurs, on peut dénoter une certaine facilité à classer les informations recueillies par la suite, grâce au fait d'avoir un guide d'entrevue préalablement définie. « Le guide d'entretien

aide à faire en sorte que les entretiens avec plusieurs personnes soient plus systématiques et complets en délimitant à l'avance les questions à explorer » (Patton, 1990 : 283, traduction libre). Cela permet donc par la suite de structurer plus facilement les informations.

Les entrevues se sont déroulées en français et également en créole. Effectivement, quatre gestionnaires réunionnais nous ont demandé si cela était possible qu'ils répondent à nos questions en créole. Cela n'a bien sûr pas posé de problème, puisque nous sommes bilingue (français/créole). Nous avons par la suite poursuivi ces entrevues en créole. Par ailleurs, nous avons traduit les verbatim de ces gestionnaires directement en français pour avoir des verbatim homogènes et faciliter la compréhension des propos de ces gestionnaires. Les entrevues durent de quarante-cinq minutes à une heure et demie. Neuf personnes ont été enregistrées. Nous avons favorisé la prise de notes lorsque les personnes ne désiraient pas être enregistrées. Nous avons également pris des notes lors des entretiens enregistrés, cependant cela était fait de manière succincte pour ne pas déconcentrer les répondants.

Divers thèmes ont été abordés durant nos entretiens. Nous voulions tout d'abord avoir une idée plus précise du quotidien des gestionnaires à La Réunion. Ceci nous semblait possible en nous attardant sur leurs pratiques de gestion au quotidien. Par la suite, nous tenions à sonder leurs valeurs organisationnelles. Nous voulions également connaître la philosophie de l'entreprise en matière de ressources humaines, ainsi que les politiques mises en place à ce niveau. Principalement, nous tenions à découvrir les points de vue des gestionnaires sur la diversité culturelle en général et savoir si celle-ci était valorisée au sein de leur organisation. Pour terminer, nous voulions avoir l'avis des gestionnaires sur ce qu'apporte le métissage réunionnais au niveau de la gestion à La Réunion.

Ainsi trois grandes catégories sont apparentes dans notre guide d'entrevue :

- Le quotidien du gestionnaire en organisation
- Les pratiques adoptées concernant le personnel et la gestion
- Le point de vue du gestionnaire sur l'aspect multiculturel de la gestion à La Réunion. (La présentation du guide d'entrevue se trouve à l'annexe 1)

Tableau 8 : Récapitulatif méthodologique

RÉCAPITULATIF	
Type de recherche	Qualitatif
Cueillette de données	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevue semi-structurée (l'essentiel de la recherche)
Durée de la cueillette de données	Sur une période de 2 mois
Échantillon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 11 gestionnaires (3 femmes, 8 hommes) : <ul style="list-style-type: none"> - Moyenne d'âge 47 ans - 6 gestionnaires d'origine réunionnaise - 4 gestionnaires d'origine métropolitaine présents sur l'île depuis en moyenne 2 ans - 1 gestionnaire originaire d'un autre DOM - 5 entreprises dans le secteur public (éducation, institut départemental, organisme départemental, santé) - 6 entreprises dans le secteur privé (banque, consultation, agriculture, aéroportuaire)
Thème du guide d'entrevue abordé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le quotidien du gestionnaire en organisation 2. Les pratiques adoptées au niveau de la gestion comprenant les pratiques de gestion du personnel 3. Le point de vue du gestionnaire sur l'aspect multiculturel de la gestion à La Réunion

2.4.4 L'analyse des données

En ce qui concerne l'analyse des données, notre démarche se rapproche de la méthode de condensation des données proposée par Huberman et Miles (1991).

M. Huberman et M. Miles proposent la succession des démarches suivantes :

- La fiche de synthèse d'entretien qui n'est autre qu'un résumé des informations émanant de chaque contact avec le terrain;
- Le codage des notes de terrain en vue d'une classification; les codes sont des catégories; ils sont un moyen de résumer et de regrouper des segments de données ;
- Le codage thématique, d'un niveau plus général et plus explicatif que le précédent; il s'agit, en fait, d'un « méta-code » qui recherche les « régularités répétables » à travers tout le corpus;
- La rédaction d'une réflexion théorique sur les codes utilisés et sur les relations entre les codes (Huberman et Miles, 1991, cité par Pourtois, 1993:133)

C'est quatre étapes s'apparentent dans notre cas aux étapes suivantes :

- La transcription de verbatim
- L'analyse verticale
- L'analyse horizontale
- La synthèse

Ainsi, tout d'abord afin de pouvoir analyser nos données, nous avons retranscrit les entrevues enregistrées sous forme de verbatim. Suite à cela, nous avons procédé premièrement à une analyse verticale de l'entretien. Nous avons ainsi classé sous la forme d'un document homogène les propos de nos répondants selon notre guide d'entrevue de départ. Les entrevues des répondants ont donc été réordonnées et classées de façon à avoir toutes les réponses dans le même ordre. Toutes les analyses verticales ont été, par la suite, synthétisées dans un tableau reprenant les grands thèmes liés à notre recherche, à savoir comme cité précédemment le quotidien du gestionnaire, les pratiques de gestion et le point de vue du gestionnaire sur l'aspect multiculturel de la gestion à La Réunion. Ainsi, le tableau reprenait les réponses des répondants, et les répondants associés à ces réponses. De cette façon, dans un même tableau, il y avait toutes les idées présentées lors des entrevues et ceux qui les avaient énoncés. Cela a permis d'avoir une vue d'ensemble des propos des interviewés. C'est ce qui constitue notre analyse horizontale.

Lors de notre analyse horizontale, deux grands thèmes sont ressortis. Nous avons donc pu classer toutes les réponses en sous-section selon notre guide d'entrevue et également selon les deux thèmes principaux suivants :

- Gérer à La Réunion : une gestion de type générique, un environnement culturel particulier
- Le multiculturalisme réunionnais en gestion : un contexte, des valeurs, des pratiques

Nous avons trouvé judicieux de compléter nos analyses verticales et horizontales avec un tableau récapitulatif dans lequel nous avons repris les idées des gestionnaires. Nous avons été ainsi en mesure d'établir une synthèse globale des entretiens. Nous avons résumé dans une première colonne les propos qui revenaient le plus souvent. Nous avons donc mis l'accent sur les réponses qui faisait l'unanimité. Autrement dit, nous avons dans cette première colonne la tendance générale. Dans une deuxième colonne, nous avons placé les idées originales qui ressortaient des entrevues et qui par conséquent ne concernaient pas tous les gestionnaires. Cette analyse synthétique offre un portrait concret de nos interviews. Nous avons par ailleurs maximisé nos verbatim en précisant dans

l'analyse synthétique les citations des gestionnaires (L'analyse synthétique se trouve à l'annexe 2). Nous avons donc pris en compte le tableau de l'analyse synthétique lors de la présentation de nos résultats. Ce tableau nous a guidée et permis de coordonner notre façon de penser, tout en nous permettant de rapporter plus facilement ce qui avait été dit par les gestionnaires.

Nous avons choisi de présenter l'avis des gestionnaires sur la diversité culturelle réunionnaise et son impact au niveau de la gestion, avant d'analyser nos résultats. Ainsi, les quatre catégories suivantes sont les préludes de notre analyse soient :

- La définition de la diversité culturelle
- Le niveau de considération de la diversité culturelle dans la compréhension de La Réunion et des Réunionnais
- L'influence de la diversité culturelle sur la gestion
- Et les autres éléments importants influençant la gestion

Nous avons choisi ces catégories puisqu'elles permettaient de rendre compte de manière claire, ce que signifiait la diversité réunionnaise pour les gestionnaires.

Ainsi, par la suite nous avons pu analyser nos résultats à l'aide des propositions énoncées dans notre cadre d'analyse, de différents auteurs auxquels nous avons fait référence dans notre revue de littérature et également à l'aide d'autres auteurs pertinents pour notre analyse. Afin d'illustrer nos propos lorsque nous voulions décrire La Réunion et ces pratiques, nous nous sommes référée à la fois à des auteurs réunionnais et à des auteurs métropolitains. Nous voulions avoir l'avis d'experts de différentes cultures. Nous pensons que cela a permis de limiter d'éventuels biais de notre part.

Par ailleurs, nous avons fait appel au modèle de Cox, le modèle le plus utilisé en gestion multiculturelle, afin d'avoir un référentiel sur les pratiques de gestion multiculturelle déjà existantes. Une comparaison avec les outils proposés par Cox (1991) nous a donné la possibilité d'établir si les pratiques de gestion multiculturelle existent ou ont réellement un caractère multiculturel propre à La Réunion. Plus précisément voici le tableau sur lequel nous nous sommes basée :

Tableau 9 : Les dimensions et outils en gestion multiculturelle proposés par Cox, appliqués dans le contexte réunionnais

Dimensions de Cox 1991	Constat à La Réunion	Le modèle des dimensions de Cox	Outils proposés par Cox	Constat à La Réunion
Forme d'acculturation		Pluralisme : Créer un processus de socialisation à double sens Assurer l'influence des perspectives de la minorité culturelle sur les normes et valeurs de l'organisation	Formations : gestion et valorisation de la diversité	
			Formation linguistique	
			La diversité dans des comités décisionnels	
			Un traitement de la diversité explicite dans certaines missions	
			Faire appel à des consultants ou groupes consultatifs pour orienter la direction de l'entreprise	
			Créer la flexibilité dans les systèmes de normes	
Degré d'intégration structurelle		Intégration structurelle complète : Aucune corrélation entre l'identité culturelle d'un groupe et le statut en emploi	Des programmes d'éducation	
			Des programmes d'action positive	
			Des programmes de développement ciblés	
			Des changements dans le mode de système d'évaluation et de récompenses - reconnaissance	
			Politiques R.H et changements dans les politiques concernant les bénéfices	
Degré d'intégration informelle		Intégration dans les réseaux informels : Éliminer les barrières à l'entrée et à la participation	Des programmes de mentorat	
			Des évènements sociaux soutenus par l'organisation	
Degré de biais culturels		Biais culturels : Éliminer la	Des séminaires (possibilité d'assister de manière égale)	
			Des focus groupes	

		discrimination Éliminer les préjugés	Formations de réduction des biais Recherches (collectes d'information concernant les problèmes liés à la diversité) Des groupes de travail	
Identification envers l'organisation		Identification organisationnelle	Tous les outils des cinq autres dimensions s'appliquent ici	
Degré de conflit intergroupe		Conflit intergroupe : Minimiser les conflits interpersonnels basés sur l'identité des groupes Minimiser les réactions violentes par les membres du groupe dominant	Des questionnaires pour avoir du feedback Formation sur la gestion des conflits Formations permettant la gestion et la valorisation de la diversité Des focus groupes	
Source : Adapté et traduit de Cox (1991 : 41, Figure 3. « <i>Creating the Multicultural Organization: Tools for Organization Change</i> ») et Cox (1991 : 37, Figure 2. « <i>Organizational types</i> »)				

Notre but a été en tout temps de constituer un portrait de la gestion à La Réunion et d'examiner l'aspect multiculturel de cette gestion. Au cours de l'analyse, ce portrait s'est précisé lorsque nous avons pu développer et éclaircir les différentes propositions sur lesquelles repose notre mémoire de recherche.

2.4.5 Les limites méthodologiques

Par ailleurs, nous sommes pleinement consciente du fait que notre recherche porte sur la connaissance tacite des gestionnaires et que par conséquent l'analyse de telles données n'est pas évidente. En effet, il n'y a pas de barrière lorsque l'on parle de culture et de valeurs. Les opinions et impressions de chacun ne peuvent être vraies ou fausses. Comme nous évoluions dans le domaine du subjectif, nous avons choisi une analyse de départ sur trois niveaux pour justement nous aider à surpasser cet aspect.

Nous comprenons aussi le fait que notre analyse ne sera possiblement pas considérée comme complète en raison de l'absence d'élément quantitatif. Il y a une absence de chiffre importante. En effet, en raison de la loi sur la discrimination nous ne pouvons demander exactement le ratio des employés issus de la diversité culturelle. La loi française interdit effectivement les statistiques d'origine ethnique. Ce que nous affirmons dans notre analyse repose donc uniquement sur les propos des gestionnaires interrogés et sur notre connaissance du milieu réunionnais en tant que Réunionnaise. Nous comprenons que cela soit une faiblesse au niveau méthodologique lorsque l'on cherche à prouver une hypothèse, c'est pour cette raison que nous préférons parler de propositions. Nous apportons donc un point de vue sur la gestion multiculturelle à La Réunion et présentons ce que pensent les personnes interrogées par rapport à cela. Nous nous plaçons ainsi dans une optique exploratoire, qui nous mène à la construction de sens, notre raisonnement est inductif. Nous sommes, de ce fait, uniquement en mesure de présenter une analyse qui est le reflet de ce que pensent les gestionnaires et de ce que nous construisons à partir de leurs propos et de la littérature existante sur l'histoire et la culture de La Réunion.

Chapitre 3 Le point de vue des gestionnaires sur la gestion de la diversité à l'île de La Réunion

Dans ce chapitre, nous présenterons l'idée que les gestionnaires se font de la diversité réunionnaise et de son influence sur la gestion. Nous tenons à préciser le fait que certaines idées seront énoncées, mais elles ne seront pas développées dans ce chapitre, nous avons en effet choisi de les développer dans le chapitre suivant. Nous ordonnerons notre compte rendu selon quatre idées principales, à savoir l'avis de nos répondants sur :

- La définition de la diversité culturelle
- Le niveau de considération de la diversité culturelle dans la compréhension de La Réunion et des Réunionnais
- L'influence de la diversité culturelle sur la gestion
- D'autres éléments importants influençant la gestion

Nous intégrerons ainsi certaines citations issues des interviews des gestionnaires qui nous semblent bien illustrer les idées principales.

3.1 La diversité culturelle à La Réunion selon les interviewés

Les gestionnaires s'accordent sur le fait que la diversité culturelle à La Réunion est évidente. Il y a un mélange ethnique particulier. Ainsi, la première pensée des gestionnaires a été en référence directe avec la diversité ethnique. Ils ont sans hésitation fait mention des différentes communautés apparentes de La Réunion, à savoir pour ne citer qu'eux les *Malbars*², les Métropolitains (Français) ou communément appelé « *zoreil* » en créole réunionnais, les *Shinois* (Chinois), les Arabes soient les « *zarabes*³ » en créole réunionnais, les Hindous... À cela, il faut ajouter que l'aspect important de cette diversité est en rapport avec un métissage inédit de la population.

On a des unions par exemple qui seraient absentes dans d'autres cultures. À La Réunion on peut avoir des unions de personnes de toutes cultures, on a

² Malbar : terme créole réunionnais désignant une personne d'origine indienne.

³ Zarabe : terme créole réunionnais désignant une personne issue de la communauté musulmane et originaire principalement d'Inde, de la région du Gujarat.

de tout et ça ne choque personne du moment qu'il y a le respect. (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

Le Réunionnais est métissé, il est lui-même le fruit d'unions diverses, ainsi l'origine même de chacun est difficile à établir. C'est ce qui caractérise entre autres la diversité réunionnaise.

Par ailleurs, définir la diversité culturelle réunionnaise ne va pas sans mentionner un côtoiement des religions particulier. Le mélange culturel entrecroise l'origine ethnique de la population au mélange religieux.

Je pars du principe qu'à La Réunion on a plusieurs couleurs, plusieurs religions (Jismmy, Réunionnais *malbar*)

En effet, la diversité culturelle passe également par une diversité des religions. De ce fait, le métissage culturel est renforcé par un certain métissage religieux. En effet, lorsque les gestionnaires ont fait part des cultures en présence, ils l'ont fait en précisant quelle communauté était présente. Or, ces communautés sont pour la plupart des communautés religieuses. Par ailleurs, les gestionnaires ont trouvé intéressant d'un point de vue sociétal, le fait que ces religions s'entremêlent et se respectent. Pour illustrer le fait religieux Christine et Pascal, deux gestionnaires réunionnais respectivement *yab*⁴ et créole métis, nous disaient qu'en prêtant attention on pouvait entendre dans leur bureau à la fois le son du clocher, l'appel de la mosquée, et l'animation des processions *malbars*. Leurs entreprises étant situées à proximité à la fois d'une église, d'une mosquée et de temples *malbars*. « C'est une chance qu'on a de vivre dans cet environnement, c'est notre richesse quelque part », précisait Pascal.

De plus, on peut souligner le fait que l'athéisme soit bien accepté par toutes les autres communautés religieuses. L'exemple de Nadège, notre gestionnaire

⁴ Yab : terme en langue créole réunionnais qui désigne le « petit Blanc », descendants des anciens Créoles blancs. « Dans la classification créole le "petit Blanc" n'est pas "une personne petite de teint blanc", mais "une personne pauvre" habitants les hauts de l'île » (Callandre et Barat, 1996: 174). « D'une manière générale [...] les "petits Blancs" sont des descendants d'Européens. (...) Dans les campagnes, dans les Hauts sous-le-vent ou sur la côte, à l'est de Grand-Bois, les "petits Blancs" sont agriculteurs. En ville, ils sont fonctionnaires, employés ouvriers ou chômeurs » (Chaudenson, 1982, dans Callandre et Barat, 1996 : 174).

réunionnaise d'origine hindoue, représente bien la particularité religieuse réunionnaise. Elle nous explique la chose suivante :

L'impact de notre métissage est certainement de voir des gens de religions complètement différentes qui se côtoient. [...] Moi je suis d'origine hindoue et mon mari est Normand [de la Normandie, région française], je pratique l'hindouisme et le catholicisme et mon mari n'est pas pratiquant.

On peut être chrétien et hindou, c'est ce qui se traduit par un mélange de pratiques et de coutumes. Ce qui colore la culture réunionnaise. Les gestionnaires décrivent donc cette diversité comme « une mixité ». L'un des gestionnaires métropolitains, Alain, apparente cette diversité à un *melting pot*. Pour lui, « Le *melting pot* à La Réunion est extraordinaire. »

Outre l'aspect ethnique et religieux, d'autres aspects sont apparus.

On découvre quand on vient de l'extérieur, le mélange des cultures à tous les niveaux, par exemple au niveau culinaire. (Alain, Métropolitain)

Le multiculturalisme va plus loin que la notion ethnique, on peut parler de la notion de plusieurs métiers, de plusieurs réalités et donc au sens large de la notion de multiculturalisme (Jean-Pierre, Réunionnais *yab*)

Notre richesse culturelle se retrouve aussi dans notre musique, celle-ci comporte autant de styles que nous avons d'origines. N'oublions pas non plus notre cuisine, elle est très représentative du brassage de cultures. Décrire la cuisine réunionnaise c'est allier les mets de tellement de régions qu'on pourrait presque dire qu'on retrouve le monde dans notre assiette (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

Le créole est aussi un élément qui vient renforcer l'aspect de la diversité culturelle. C'est ainsi ce qui permet de relier chaque Réunionnais à un autre, le créole est même représenté comme un moyen d'intégration à la culture. Il est utilisé dans la vie de tous les jours et également au travail, néanmoins le créole n'est pas utilisé de manière officielle dans l'entreprise. Il n'en reste pas moins, que la langue créole est importante. Ainsi, à travers le créole, il est aussi possible d'illustrer la diversité culturelle de La Réunion. Les gestionnaires définissent d'ailleurs la diversité culturelle réunionnaise également par le fait de parler créole. En effet, en s'attardant à la construction du créole réunionnais, on constate au niveau étymologique l'existence de mots venants de régions bien diverses. La formation du créole reflète tout d'abord le peuplement de l'île, puis l'évolution du métissage réunionnais.

On distingue généralement trois périodes d'évolution linguistique. Du premier peuplement de La Réunion mis en place au cours du XVII^e et au début du XVIII^e siècle, les premiers colons parlant les dialectes d'oïl du nord de la France vont former une sorte de koïné d'oïl, issus de leurs parlers régionaux d'origine. Ces colons développèrent une forme originale d'organisation sociale et économique, l'habitation. Les esclaves, en situation de contrainte extrême, y apprennent la langue du maître, un français approximatif dit « bourbonnais ». Véritables isolats vivant en autosuffisance, ces habitations vont voir leurs parlers évoluer à vitesse accélérée dans la mesure où aucune norme ne vient dicter leurs conduites aux habitants. Suit une période de développement de la « société de plantation ». À partir de 1715, l'économie de l'île s'ouvre en effet à des cultures commerciales [...] les colons importent massivement des esclaves qui vont apprendre à communiquer entre eux et avec ceux déjà implantés et donc créolisés en des variétés approximatives de français. De ces contacts langagiers va naître la « langue créole réunionnaise », permettant qu'en quelques décennies à peine, le créole gagne son autonomie vis-à-vis du français (Simonin, 2002 : 287-288).

En somme, cela signifie que le créole réunionnais a pour origine de base le français et comporte également des mots et expressions « d'origine étrangère (arabe, chinois, goujrati, hindi, malgache, ourdou, tamoul, vietnamien...) » (De Robillard, 2001 : 479).

Tous les gestionnaires confient que le créole est parlé dans leur organisation, et cela principalement par habitude, par facilité. Cela fait état par ailleurs du niveau de formation. Effectivement, le fait de ne parler que créole atteste pour certains des gestionnaires un niveau de formation moindre. Jismmy, gestionnaire réunionnais *malbar*, constate par exemple que, dans son ancienne entreprise, il y avait plus d'employés réunionnais et que le niveau de formation était aussi plus bas. Il nous dit donc « on parlait de ce fait plus créole ». Il n'y a par ailleurs pas de connotation revendicatrice derrière l'utilisation du créole. Les gestionnaires métropolitains sont généralement en accord avec le fait de parler créole à l'exception d'un gestionnaire métropolitain qui refuse que l'on parle créole avec lui. Son adaptation, nous dit-il, s'arrête ici (au niveau du parler créole). Il considère que la langue officielle est le français et que cela doit être respecté. Pour les autres, ils le voient d'un point de vue positif parce que cela est profitable pour l'organisation.

D'autre part, le qualificatif caractérisant la diversité culturelle de l'île est le mot richesse. Les gestionnaires portraient ainsi l'île ayant un visage multiculturel qui mène à un « vivre ensemble », qui lui est propre.

Ce que nous sommes nous donne cette capacité à vivre ensemble, la capacité de partage (religion, cuisine, musiques). (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

On est baigné dans la diversité naturellement, on sait vivre avec des différences et ainsi travailler avec elles. La diversité des gens est une richesse, pour chacun, pour les entreprises et pour la société réunionnaise. Le métissage n'est pas un abandon de soi, mais bien avoir un socle et savoir d'où on vient. (Jean-Pierre, Réunionnais *yab*)

On peut définir le « vivre ensemble » réunionnais comme l'interrelation entre l'habitude de vivre en présence de plusieurs communautés, de côtoyer la différence au quotidien, de partager un territoire particulier ensemble, d'avoir une culture commune. Cette interrelation amène à un métissage à plusieurs niveaux, aussi bien culturel, religieux, culinaire, que linguistique.

Toutefois, on peut être mené à relativiser ce « vivre ensemble ». En effet, notre gestionnaire originaire d'un autre DOM nous déclare ceci :

Il n'apporte rien, le vivre ensemble est plus apparent que réel, il n'y a pas de mélange.

Lorsque la diversité culturelle à La Réunion est évoquée, il est à retenir selon la plupart des gestionnaires qu'on se rapporte à une mixité tant au niveau de l'origine de la population, de ses pratiques religieuses, que de sa cuisine et de sa musique. Ainsi, on aborde l'aspect multiculturel à La Réunion en se référant à un métissage culturel. Ce métissage est ce qui donne à La Réunion son originalité. Il ne faut cependant pas oublier que certains pensent que le vivre ensemble réunionnais n'existe pas vraiment.

3.2 Le degré ou la part de prise en compte de cette diversité par les interviewés pour comprendre La Réunion et les Réunionnais

La majorité des répondants considère que la diversité culturelle fait partie intégrante de la vie des Réunionnais. Ainsi le degré de prise en compte de la diversité peut être considéré comme fort dans la compréhension de La Réunion.

En effet, dix des onze répondants considèrent la diversité culturelle comme étant un aspect très important à La Réunion. Il ne leur semble pas possible de comprendre le fonctionnement de la société réunionnaise et le comportement des

Réunionnais également, sans connaître ce qui constitue la culture réunionnaise, et de ce fait, sans comprendre sa diversité culturelle. Christine, gestionnaire réunionnaise *yab*, résume cela de la manière suivante :

Je me dis qu'on a vraiment de la chance d'avoir autant de monde venu d'autant d'horizons différents et de vivre de façon générale dans une bonne entente. Notre diversité culturelle est vraiment une richesse. Pour moi, si l'on ne comprend pas que c'est un aspect important de la vie réunionnaise, il va manquer quelque chose quelque part. Je pense que si l'on pousse à l'extrême et qu'on enlève une des communautés présentes actuellement on changerait quelque chose, cela aurait un impact, quel qu'il soit.

Cela ne se résume pas uniquement à remarquer les différences au niveau des origines ethniques, mais cela se rapporte aussi bien à comprendre la vie économique de l'Île, son passé, l'importance de la vie familiale, ou encore l'éducation.

D'autre part, l'application du principe de tolérance a une signification toute particulière à La Réunion. Ainsi deux des gestionnaires métropolitains constatent que la tolérance est une valeur forte à La Réunion. Alain, par exemple, nous explique que la tolérance est bien plus qu'une théorie, il peut constater cela sur le terrain avec son personnel. Arnaud constate cette tolérance dans les rapports que ses employés ont entre eux et les libertés qu'ils ont les uns face aux autres, lorsqu'ils abordent la religion de l'autre ou des traits de caractère généralement associés à la culture de l'autre. Il y a une certaine franchise qu'il n'a pas constatée ailleurs.

La diversité culturelle a une influence sur le système de valeurs des Réunionnais, ce qui est donc important à prendre en compte afin de comprendre La Réunion et les Réunionnais.

3.3 L'impact selon les interviewés de la diversité culturelle sur la gestion des entreprises

L'impact qu'aurait la diversité culturelle sur la gestion des entreprises ne fait pas l'unanimité chez nos répondants. Plusieurs d'entre eux offrent une réponse plutôt mitigée sur le sujet.

Il faut préciser tout d'abord qu'il est possible de constater une variation dans les réponses selon différents critères. Nos répondants vont donner des réponses similaires sur l'impact de la diversité en gestion selon leur origine et le fait qu'ils aient été des gestionnaires mobiles ou non. On constate aussi que pour quelques gestionnaires, il y avait eu une certaine réflexion sur la question de la gestion de la diversité culturelle. Cela est en rapport avec l'évolution de leur carrière ou bien en rapport avec une réflexion personnelle. Ainsi, pour certains, l'aspect multiculturel de l'Île va jouer un rôle dans la vie de l'entreprise. Cela va permettre d'avoir une certaine tolérance et une ouverture sur l'autre et ses différences. Plus précisément, on observe des répondants qui ouvertement suggèrent que la diversité culturelle de l'Île est prise en considération et a un impact en gestion sur la mise en place de pratiques particulières. Mais, il y a aussi certains gestionnaires qui, à première vue, ne constatent pas d'impact. Toutefois en écoutant bien leur discours, il est possible de se rendre compte que certaines pratiques ont été modifiées à cause du multiculturalisme de l'Île. Ainsi, en englobant les deux types de répondants, on peut constater que la diversité culturelle réunionnaise a un impact relatif sur différentes pratiques de gestion.

Premièrement, l'utilisation du créole en organisation est perçue comme un moyen d'intégration entre les collègues et le personnel, mais aussi une manière de mieux servir certains clients, puisque ceux-ci ne se sentent pas à l'aise avec le français.

Il y a une place particulière pour le créole. Ce qui est un handicap pour moi à notre niveau c'est de ne pas être bilingue, quand on arrive dans un territoire où il y a une langue régionale aussi forte il est important de comprendre cette langue. (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

C'est un plus, dans certaines agences, l'aspect créole est très important, les gens parlent plus entre eux de cette façon. Ainsi, nos chargés de compte parlent créole. (Alain, Métropolitain)

Bien que le créole soit utilisé comme moyen de communication plus efficace dans certaines situations, il faut spécifier que cela se fait de manière officieuse. Aucune documentation par exemple n'est rédigée en créole.

Deuxièmement, l'aspect multiculturel de l'Île a également un impact au niveau marketing. En effet, par exemple, afin de séduire et d'attirer la clientèle, certaines campagnes publicitaires ont été érigées à l'image de la société réunionnaise. Un des gestionnaires nous précise que pour la campagne publicitaire d'un nouveau

produit, l'entreprise a fait le choix de photographier des figurants représentatifs du paysage culturel réunionnais. On retrouve ainsi sur une affiche deux personnages créoles, un grand-père qui est visiblement d'origine indienne et sa petite fille d'origine malgache. Le retour qu'a eu l'entreprise sur cette campagne est positif. De plus, Alain, gestionnaire métropolitain, pense qu'avoir des employés qui à l'origine viennent de communautés différentes est bénéfique pour l'entreprise. C'est selon lui « une bonne chose, cela apporte des visions, un angle différent. »

De même, certains répondants ont confié que leur personnel issu de certaines communautés avait probablement plus de facilité à communiquer avec les clients faisant partie de leur communauté. Ils étaient ainsi assignés, lorsque possible, à ces clients. Cela facilite la communication externe.

On est complémentaire, c'est vrai que cela peut être un atout pour l'entreprise d'avoir cette multiculture, avoir un Chinois comme interlocuteur lorsque l'on est Chinois. Cela permet une meilleure adaptation peut-être. (Rico, Réunionnais *yab*)

Troisièmement, il est aussi pertinent de connaître le calendrier des festivités religieuses afin de prendre des décisions managériales. En effet, selon certaines périodes, les fêtes religieuses auront par exemple un impact sur les commandes, sur la mise en marché de certains produits. Cela a un impact également sur la clientèle et le personnel. Si un repas est organisé dans l'entreprise pour une fête par exemple, connaissant la coutume religieuse des employés, il va être possible de faire en sorte que la date convienne à tous.

Nous devons souligner qu'il n'y a pas de politique officielle concernant toutes les pratiques citées. Les gestionnaires ont seulement énuméré ces pratiques, mais ils n'ont aucunement spécifié que cela faisait partie d'un plan stratégique. C'est ce qui paraissait être les pratiques les plus appropriées au moment où ils ont dû prendre une décision.

Pour d'autres, au contraire, l'impact de la diversité ne se fait pas sentir au niveau de la gestion, et différentes raisons sont exposées pour soutenir ce point de vue.

Quelques-uns considèrent ne pas avoir assez de recul pour pouvoir constater l'impact réel de la diversité réunionnaise sur la gestion. L'un des gestionnaires métropolitains précise que le fait d'être immergé dans cette culture réunionnaise ne

l'aide pas à voir les impacts du multiculturalisme, mais il peut imaginer que quelqu'un issu d'une autre culture verrait possiblement des influences.

Je me demande s'il y a quelque chose qui influence, je suis Français donc je ne vois pas la différence. Pour moi je baigne dans la culture, donc il n'y a pas de chose extraordinaire, mais je suis sûr qu'un autre (d'une culture autre que française) trouverait quelque chose de particulier. (Arnaud, Métropolitain)

Deux des répondants font le constat qu'il est plus facile de voir l'apport de la diversité réunionnaise lorsque l'on a été confronté à d'autres cultures, à un environnement différent de celui de La Réunion. On relève aussi le fait que la question de la diversité en organisation soit encore un tabou. En effet, il semble que l'on ne parle pas encore ou encore peu de la diversité culturelle dans les entreprises des gestionnaires interrogés et, selon eux, dans les entreprises réunionnaises en général. Suivant la loi française, il est difficile d'évoquer les origines ethniques de chacun. Ce serait discriminatoire et donc contraire aux règles à suivre. C'est ainsi que l'embauche régionale par exemple est un tabou dans l'entreprise en général à La Réunion. Il n'est certes pas légal de stipuler que l'on recherche une personne ayant un profil en particulier, toutefois il n'en reste pas moins qu'en aparté cette problématique est réelle. Les gestionnaires doivent y faire face, surtout à un certain niveau hiérarchique, afin de pourvoir à des postes à haute responsabilité.

La question de la diversité culturelle en organisation est également caractérisée comme étant une fausse question. En effet, la question qui importe est celle de l'identité non pas culturelle dans le sens de communautés relativement à d'autres communautés, mais bien de l'identité réunionnaise par rapport à l'identité française. C'est un point apporté par Amine, gestionnaire réunionnais *zarabe*. Il nous dit ceci :

Le fond du problème est de savoir qui est réunionnais et qui ne l'est pas. Le créole est essentiel pour définir qui est réunionnais, on est sur l'identité. C'est le croisement du territoire et de la personne. Parler créole signifie que l'on a intégré l'héritage de nos ancêtres. La question de l'identité est une question difficile à définir puisqu'elle est politique. Personne ne va oser poser cette question. On n'a pas réglé encore la question de l'identité ce qui va ralentir la prise de conscience quant à la richesse de notre métissage. On sent que certains ont envie de mettre en avant leur appartenance, envie de mettre en avant l'appartenance à La Réunion tout en étant coincés par l'appartenance à la France. La diversité culturelle ne se traduit pas dans

l'organisation, puisqu'on n'a pas défini la priorité de la question culturelle sur l'organisation. On a privilégié l'organisation française, c'est normal puisque nous sommes français. Mais la diversité culturelle doit entrer dans notre réflexion managériale le plus vite possible pour préserver le métissage, mais on n'en fait pas une priorité.

Sur ce point, deux visions peuvent être relevées, celle qui précède qui fait état d'une volonté du Réunionnais de s'éloigner du modèle français pour pouvoir se définir en tant que Réunionnais. Et, d'un autre côté, il y a ceux qui pensent que les Réunionnais ont un besoin de se raccrocher principalement à la culture française pour trouver un point de raccord leur permettant de faire face à la diversité culturelle et principalement au nombre important de communautés pour un tel territoire.

Et, finalement, pour deux gestionnaires, la diversité culturelle n'est pas une question à poser dans leur organisation, elle n'a ainsi pas d'impact.

On ne se pose même pas la question ici, on est comme cela et puis c'est tout, aucune question ne se pose sur son impact en gestion. On n'observe même pas de différence culturelle, ce n'est donc pas un sujet important pour moi. (Rico, Réunionnais *yab*)

3.4 Les autres facteurs qui ont un impact sur la gestion de l'entreprise selon les interviewés

L'aspect géographique est un facteur qui semble important dans la prise de décision et la manière de gérer à La Réunion. En effet, nos répondants ont fait part de l'éloignement du département réunionnais de la Métropole. Ils mentionnent que le marché sur lequel évolue l'entreprise est plus restreint, qu'il y a certaines choses qui peuvent être plus compliquées à réaliser à La Réunion qu'ailleurs, du fait de l'insularité. Ce qui implique par conséquent une certaine latitude pour les acteurs. On pourrait dire que ces gestionnaires ont une certaine autonomie d'action. Ils doivent pouvoir s'adapter à l'environnement local et donc agir avec les moyens locaux, entres autres. Leur marge de manœuvre serait en fonction de cet éloignement. Il faudrait faire preuve d'adaptation à l'environnement local tout en suivant la procédure établie par la maison mère, en ce qui concerne les filiales.

On essaie de s'adapter, par souci d'efficacité, mais on le fait toujours selon les règles de l'entreprise. (Alain, Métropolitain)

Les directives des maisons-mères métropolitaines sont claires sur le fait qu'il faille homogénéiser les processus par exemple, bien que l'on soit sur l'île de La Réunion.

Au niveau de l'embauche, il y aura aussi une certaine influence. Il faudra composer avec les talents locaux. Les entreprises cherchent à recruter en général les meilleures personnes pour des postes cibles à La Réunion. Or, accomplir cette tâche semble compliqué. En effet, une certaine compétition entre les entreprises est perçue quant à savoir qui mettra la main sur les meilleurs employés, voir même qui débauchera les meilleurs employés d'une autre entreprise. Cela est vraisemblablement une caractéristique de l'environnement organisationnel réunionnais.

D'autre part, « Ici à La Réunion on travaille sur nous-mêmes », c'est ce que disait Alain, gestionnaire métropolitain. Ainsi travailler sur une île implique parfois le fait que, dans certains milieux, les gestionnaires sont amenés à travailler avec les mêmes personnes. C'est une particularité liée à l'insularité. Cela reviendrait donc à travailler avec l'impression que la majorité des professionnels d'un secteur se connaisse ou presque.

Du fait de l'insularité, on retrouve un caractère de gestion, c'est l'intériorité des relations, celle-ci est forte et parfois difficile à gérer. Les gens ont grandi ensemble et travaillent ensemble ce qui devient compliqué. Il est important de garder le libre arbitre, nous faisons des mutations fréquentes pour garder ce libre arbitre. (Alain, métropolitain)

Cette particularité est à la fois positive et négative. En effet, le fait de bien se connaître, d'être allé à l'école ensemble, facilite la communication et la connaissance des besoins de chacun, des habitudes et des attitudes à avoir. D'un autre côté, cela peut aussi être un frein. Effectivement, quand vient le temps de prendre des décisions difficiles comme un licenciement, il peut y avoir naissance de tensions avec des répercussions profondes, si l'on tient compte du fait que le personnel travaille ensemble et se connaît surtout depuis l'enfance. Un ralentissement de l'exécution de certaines directives peut être observé.

Un autre élément relevé est indirectement relié à l'histoire de La Réunion. Cet aspect est ressorti de manière spontanée chez certains des gestionnaires interrogés.

Tout d'abord, on peut dire que le contexte historique fait du Réunionnais ce qu'il est.

On n'a pas de Réunionnais de souche, La Réunion était une colonie, une terre où l'esclavage était un mode économique. Donc, toutes ces communautés ont dû vivre ensemble. On ne cherche même plus l'origine à vrai dire. On a des origines de tous les comptoirs, de France, de l'Inde, de Madagascar, d'Afrique. On ne sait même plus qui est quoi. On fait avec et moi ça me va. (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

Par ailleurs, les gestionnaires précisent qu'il est important d'être au fait de la réminiscence d'un certain inconscient collectif lié à l'esclavagisme. Pour certains gestionnaires, l'esclavage est encore dans les mémoires, cela se traduit par un complexe d'infériorité pour certains ou même un très grand respect de la hiérarchie pour d'autres.

Le passé colonial influence encore les pratiques de gestion je pense puisqu'on observe encore un plus grand respect de l'autorité, mais en contrepartie un certain manque d'initiative. (Estelle, Métropolitaine)

Ce sentiment d'infériorité pourrait être une conséquence du passé de l'Île. Pour Maurice, notre gestionnaire originaire d'un autre DOM, « l'histoire de l'esclavage a encore un impact, les Réunionnais ont un complexe d'infériorité ». Selon lui, les Réunionnais n'arrivent pas à sortir de ce schéma et cela se traduit par une lenteur dans la prise de décisions et une évolution moindre de l'économie de La Réunion. Toujours selon Maurice, les projets ne voient pas le jour parce que les Réunionnais ne se battent pas pour les mettre en avant, ils ont une tendance à subir plutôt qu'à agir. Cela peut faire partie de l'inconscient collectif.

D'autres mettent en avant le fait que leur personnel peut être offusqué quant à l'embauche de Métropolitains à certains postes. Arnaud, gestionnaire métropolitain, nous indique qu'il entend parfois dans des discours la réflexion suivante : « La Réunion aux Réunionnais ». Cela illustre un malaise quant à la venue de cadres métropolitains. Pourtant, selon certaines personnes, il semble qu'il y aurait des cadres réunionnais tout aussi qualifiés pour prendre ces postes de haute responsabilité.

Il est également ressorti une comparaison avec d'autres DOM, les Antilles. Les DOM partagent un passé commun, l'impact de l'histoire est important autant aux

Antilles qu'à La Réunion. Toutefois nos répondants distinguent l'état d'esprit des Réunionnais de celui des Antillais.

Nous serons plus prudents aux Antilles sur le fait de faire venir un agent ou cadre métropolitain, cela passera mieux à La Réunion. Il n'y a pas ce problème d'esclavage non assimilé, ça existe juste un peu. Le discours sera différent, un Métropolitain à La Réunion peut être quelqu'un qui apporte des bonnes pratiques. Aux Antilles ce sera perçu de manière différente. (Arnaud, Métropolitain)

La différence entre La Réunion et les Antilles : on est davantage serein dans ce qui constitue La Réunion pour accepter de voir arriver des personnes d'ailleurs. (Jean-Pierre, Réunionnais *yab*)

L'empreinte historique justifie également le fait que le multiculturalisme soit possible à La Réunion et difficile ailleurs, que ce soit en Métropole ou dans d'autres DOM. Ainsi, le fait que La Réunion ait été une terre d'immigration et le fait qu'il y ait, en parallèle, la réussite sociale de diverses communautés peut nous amener à penser à un succès sociétal en termes de multiculturalisme.

On est loin des guerres de clans, d'ethnies. On a dépassé cela, ça a toujours été comme cela puisque La Réunion est une terre d'immigration. On ne peut pas être autrement que ce que l'on est aujourd'hui. (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

Quand je rencontre les grands clients, les « *gros Blancs*⁵ », je trouve de tout, des Chinois, des *Malbars*, des Musulmans. Tout le monde a eu et a sa chance à La Réunion, il n'y a pas de caste ni d'élite. Ces communautés vivent en harmonie, il n'y a pas de stratification. C'est ce qui explique à mon avis pourquoi ça se passe bien. L'histoire de La Réunion est jeune et il n'y a pas eu à chasser des gens. C'est vrai que l'esclavagisme a existé à La Réunion. Il y a des descendants d'esclaves, mais il n'y a pas de conflit marqué entre les descendants des esclaves et les « Blancs » qui représentaient l'esclavagisme. On garde l'esclavagisme en mémoire parce que ça fait partie du patrimoine, mais ce n'est plus un sujet de conflit. L'apport de ces différentes cultures au fil du temps, avec les petits commerçants arrivés au départ, a grossi. On en est aujourd'hui à la deuxième ou troisième génération avec des groupes importants pour l'Île, c'est un modèle de réussite sociale. Il n'y a pas eu de guerre au niveau foncier, ni d'expropriation. Il y a eu une certaine répartition à l'époque. On est à ce niveau maintenant. Je trouve que cette histoire qui s'est bâtie progressivement à La Réunion est une réussite. (Alain, Métropolitain)

La compréhension de l'autre est utile en gestion. Pour Arnaud, gestionnaire métropolitain, cela se rapporte à comprendre la culture et le passé des

⁵ « Gros Blanc » : Le terme désigne en créole réunionnais une personne riche, elle peut être par exemple propriétaire foncier, ou encore exercer une profession libérale.

Réunionnais. Tout simplement, selon lui « si vous ne faites pas l'effort de comprendre leur culture [aux Réunionnais], ce qui les motive et leur inconscient collectif. Vous aurez un rejet. »

Un autre élément est mis en avant. Plusieurs gestionnaires semblent porter une attention particulière au niveau de la formation des Réunionnais. Ces gestionnaires relèvent le fait que le niveau de la formation à La Réunion est très bon en règle générale. Il semble que pour ceux venant de la Métropole, cela ait été une agréable surprise d'avoir à travailler avec des collaborateurs hautement qualifiés. Le niveau de formation joue un rôle important dans le niveau de qualification selon certains, d'ailleurs cela aurait eu un impact positif sur leur adaptation dans l'entreprise.

La connaissance de l'Île, de son économie et de son mode de fonctionnement paraît non négligeable pour faire de la gestion à La Réunion. Il va, par exemple, falloir faire avec la petitesse du marché. Mais aussi avec des caractéristiques propres à La Réunion comme l'importance de l'administration, le taux de chômage élevé et une population jeune.

Il semble également qu'il faille prendre en considération un des traits du caractère des Réunionnais, surtout lorsqu'on est un gestionnaire métropolitain. Il apparaît à l'un des gestionnaires métropolitains que les Réunionnais font difficilement confiance. Pour lui, « les Réunionnais se refusent à travailler à l'affectif au départ ». C'est d'autant plus une dimension à prendre en considération au niveau de la gestion, précisément lorsque l'on considère la prise de contact entre le Réunionnais et le Métropolitain. Puisqu'en effet, faire confiance peut paraître très important pour surmonter un certain complexe d'infériorité, voire faciliter les relations dans le cadre d'une distance hiérarchique élevée.

Autrement, Daniel, gestionnaire d'origine métropolitaine, nous rapporte justement que le contact est plus long à établir, et qu'ainsi la communication est essentielle, il est nécessaire d'après lui de mettre l'accent sur l'échange, c'est ce qui va permettre de bâtir une relation entre le cadre et ses employés. Il précise par ailleurs :

C'est vrai qu'ici, il faut avoir conscience de l'importance de la parole, de l'échange, il faut énormément discuter avec les gens. [...] Cela me frappe, j'ai démarré ma carrière dans le Nord de la France, c'est à peu près l'inverse, les gens ne parlent pas beaucoup, mais chaque mot compte. Dans

mon deuxième poste, plus méridional, il fallait relativiser. Les mots n'avaient plus le même poids. À La Réunion, c'est complètement différent, c'est important de dialoguer, il faut même en rajouter. Ce n'est pas parce qu'on a discuté la veille que l'information est assimilée, il faut rajouter une couche.

Chapitre 4 Le modèle de gestion réunionnais de la diversité culturelle

Nous venons de présenter l'état de la diversité culturelle à La Réunion selon les gestionnaires interrogés et ce que représentait la gestion en rapport avec la diversité culturelle. Ce présent chapitre met en relief les informations apportées par ces gestionnaires et d'autres connaissances (historiques, sociologiques, politiques) sur La Réunion. Nous allons par conséquent mettre en relation des éléments théoriques à la fois au niveau de la gestion, mais également au niveau anthropologique et sociologique, à ce qui avait été dit par les gestionnaires et à ce que nous avons personnellement déduit des entretiens. Nous allons par ailleurs confronter cela au modèle de gestion mis en avant dans notre cadre d'analyse. C'est ainsi que nous allons identifier ce que signifie gérer à La Réunion dans un contexte multiculturel, ce qu'est le modèle de gestion de la diversité à La Réunion. Le modèle est donc construit selon notre interprétation des résultats de notre enquête et des écrits existants sur La Réunion.

Enfin, notre analyse nous permet de faire le point sur nos propositions de départ et nous permet également d'offrir un modèle plus juste par rapport au modèle conceptuel de départ.

4.1 La gestion au quotidien : un point de vue global sur la gestion à La Réunion

Comme nous avons placé la gestion de type multiculturel dans un environnement mondialisé, nous pouvons nous demander si à La Réunion les principes de base suivis par les cadres dans leur gestion quotidienne s'avéraient être les mêmes qu'ailleurs dans le monde. Il nous a donc semblé opportun de relever un élément apparu lors de nos entretiens et que l'on pense être une conséquence de la globalisation.

Être gestionnaire au quotidien consiste comme nous le rappelle Mintzberg (2009) à remplir plusieurs rôles à la fois, tout autant gérer l'information, que gérer le personnel, agir au niveau externe ou au niveau interne avec l'équipe, mais aussi

avec le reste de l'organisation. Tous les gestionnaires en général, quelle que soit leur industrie, auront donc à composer avec ces rôles.

Le gestionnaire doit effectuer un travail accompli (*a well-rounded job.*) Bien sûr les rôles peuvent se substituer les uns aux autres par exemple, préférer guider les employés par du leadership que par le contrôle. Il y a différents moyens d'arriver à ce que le travail soit accompli. Mais ces rôles ne constituent pas un portfolio dans lequel les gestionnaires peuvent trier et choisir à leur convenance : tous les rôles doivent être, en quelque sorte, présents dans tout poste managérial (Mintzberg, 2009, chapitre 3, traduction libre).

On peut dire que l'ensemble des cadres interrogés se retrouve dans ce modèle de management. En somme, les gestionnaires que nous avons interrogés sont des gestionnaires d'opérations, des gestionnaires d'équipes, des gestionnaires administratifs. Ils encadrent de ce fait le personnel et planifient le travail. Pour cela, ils accomplissent plusieurs rôles.

Ils ont un rôle informationnel. Bien que certains mettent l'emphase sur la communication ou d'autres sur le contrôle et la planification, tous allient communication, encadrement, planification et contrôle de la communication. L'information est par exemple recueillie de différentes manières, soit par le biais de conversations, ou officieusement par l'écoute du « *la di la fé* » (terme créole pour signifier les rumeurs). Plus formellement, des canaux d'information sont priorisés comme les appels téléphoniques ou les réunions fréquentes afin de transmettre les informations aux employés. Les rapports écrits et oraux font également partie des moyens de communication utilisés, ceci souvent pour diffuser l'information à l'externe. Rico, gestionnaire réunionnais *yab*, a présidé l'assemblée générale de sa succursale et il a dû préciser le bilan de l'année, répondre aux questions des clients présents. Il a aussi délégué certaines tâches à ses employés pour finaliser le bon déroulement de l'assemblée.

Dans leurs tâches quotidiennes, le contrôle est une partie importante de la journée. La vérification des emplois du temps, des présences, de la qualité des services sont autant de choses qui constituent le rôle de contrôle pour nos cadres.

Ils sont aussi amenés à diriger le personnel. Une part importante de leur fonction est d'ordre relationnel. En effet, ils prennent part à des prestations cérémoniales et symboliques. À La Réunion, c'est une tradition d'aller aux enterrements, un important signe de soutien aux collègues ou aux employés. Certains ont participé à

plusieurs mariages aussi. Ils prennent également le temps de motiver les employés, de les former ou encore de les conseiller. En tant que cadre, Christine, Réunionnaise *yab*, conseille ses employés sur la meilleure façon d'aborder un client. Amine, Réunionnais *zarabe*, considère important d'offrir des formations qui correspondent aux besoins des employés. Jean-Pierre, Réunionnais *yab*, part du principe qu'il faut aider à développer l'Île et cela passe par le développement des employés. Les réunions restent le moyen le plus efficace pour les gestionnaires de pouvoir être à l'écoute des employés et de maintenir des liens avec ces derniers.

De plus, l'action, la prise de décision, la gestion des conflits font aussi partie de leur fonction de cadre. Estelle, Alain et Daniel, ont précisé l'importance de la gestion du changement dans leur quotidien. Les interviewés sont donc des gestionnaires de crises, de ressources autant que des négociateurs, selon les dix rôles du gestionnaire définis par Mintzberg.

Ce portrait des rôles des cadres met en avant le fait que les gestionnaires à La Réunion, d'après le récit de leurs journées types respectives, sont des gestionnaires qui remplissent des rôles de cadre standards. De plus, il y a une ressemblance dans les valeurs citées et les manières de faire des gestionnaires. En effet, transparence, honnêteté, respect de l'autre, motivation, complémentarité, sont autant de valeurs qui sont ressorties et qui poussent les gestionnaires à agir. Ils sont aussi en accord sur ce qui est ou devrait être la valeur ajoutée pour l'entreprise, à savoir l'importance du personnel, de la formation et de la réactivité. La base de la fonction du cadre semble être la même qu'ailleurs lorsque l'on aborde les aspects généraux de la gestion réunionnaise.

4.2 Une gestion originale soutenue par les valeurs d'une société multiculturelle

4.2.1 L'empreinte française sur les pratiques de gestion réunionnaise

L'influence française sur les pratiques de gestion est un aspect non négligeable de la gestion réunionnaise. D'Iribarne (2008) explique que les différences des cultures politiques se traduisent par des différences dans les institutions politiques des pays. L'impact que cela a au niveau des organisations est particulièrement intéressant. Ainsi, les institutions politiques guideront le fonctionnement des organisations et

la forme du pouvoir exercé par le dirigeant. Cela amène donc des différences de gestion.

Cette culture politique française est porteuse d'une vision de l'ordre et de la liberté qui accorde une place centrale aux droits et aux devoirs associés à la place que chacun occupe dans la société, à son statut, à son « rang ». Cette vision conditionne aussi bien la forme que prennent les rapports entre supérieurs et subordonnés, les types de délégation et de contrôle qui sont mis en œuvre, que les rapports entretenus avec les clients (d'Iribarne, 2008 : 1).

Étant un Département français d'Outre-mer, La Réunion suit le fonctionnement démocratique de la France. Les valeurs mises en avant sont tout comme la Métropole : Liberté, Égalité et Fraternité. Nadège, gestionnaire réunionnaise travaillant dans la fonction publique, souligne l'importance des valeurs communes à tous les Français, « les valeurs les plus importantes sont celles de la République. (Liberté, Égalité, Fraternité). Cela devrait encadrer nos actions ». Comme nous avons pu le mentionner dans une section précédente, le système légal et les institutions politiques sont en effet les mêmes. Le fonctionnement des organisations devrait donc y être semblable et on constate qu'effectivement il y a une ressemblance dans les principes qui définissent la gestion à la française.

L'Île a connu, après la départementalisation, l'arrivée d'une vague de fonctionnaires, cela a changé le paysage économique et permis à la société réunionnaise de quitter la société de plantation originelle. Ainsi, il faut souligner que l'un des secteurs les plus importants aujourd'hui est celui du service d'administration publique. « Le secteur tertiaire réunionnais est particulièrement marqué par l'emploi public. En effet, administration, éducation, santé et action sociale occupent 54 % des actifs du secteur tertiaire réunionnais » (Lajoie, 2007 : 225). La Réunion a effectivement un attachement tout particulier au service public, le statut du fonctionnaire est privilégié. D'Iribarne (1989) constate d'ailleurs également qu'il y a un attachement au service public dans la culture française.

D'autre part, on peut relever l'importance du métier. Les gestionnaires avaient tous un titre bien défini dans leur organisation, ainsi que des tâches bien définies. Le sentiment que nous avons pu ressentir était une certaine fierté à être à leur poste respectif. La fierté est d'ailleurs un élément, qui selon d'Iribarne (1989), peut être intimement liée à la *Logique de l'honneur française*. L'aspect technique de chaque poste de cadre est aussi à mettre en avant. La majorité des cadres interrogés sur

leur description de tâches a spécifié, hormis les tâches managériales de base, l'aspect technique de l'emploi. Rico, Réunionnais *yab*, nous a fait état de l'aspect contrôle de risque inhérent à son métier. Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue, nous a spécifié l'importance de bien connaître le rouage administratif. De plus, le système de formation des organisations vient illustrer d'une certaine manière la particularité technique de l'emploi. En effet, les programmes de formation offerts dans l'organisation, donc à la fois aux cadres interrogés et à leurs employés, étaient pour la plupart des formations techniques pour améliorer leurs compétences dans l'emploi actuel. Les gestionnaires peuvent bénéficier des formations sur les compétences managériales au besoin.

Lorsque l'on a interrogé Pascal, Réunionnais métissé d'origine africaine, sur le nombre d'heures qu'il faisait par semaine au vu de sa charge de travail, il nous concède qu'il dépassait les horaires officiels de bureau. Mais, il précise que cela relève de son initiative. « C'est ma responsabilité de finir mon travail ». Il a ainsi défini personnellement sa responsabilité. L'interprétation individuelle des responsabilités est aussi un des critères qui définit la logique de l'honneur, selon d'Iribarne (1989).

Outre le sens du devoir, il semble que l'aspect hiérarchique dans les organisations à La Réunion soit significatif. En effet, plusieurs gestionnaires y accordent une importance particulière. Amine, Réunionnais *zarabe*, valorise manifestement le respect de la hiérarchie. Estelle, Métropolitaine, constate que le poids hiérarchique à La Réunion est indubitable. Elle allie cela au respect de l'autorité et nous explique que les Réunionnais auraient une tendance à manquer d'initiative de ce fait. Elle évoque comme explication une réminiscence du passé colonial de l'Île. On perçoit une distance palpable entre les employés et la haute direction, une certaine impression d'inaccessibilité.

Ainsi, l'importance du service public, du métier, du sens de l'honneur, de la hiérarchie reflète typiquement l'empreinte du modèle français de gestion sur la gestion réunionnaise. D'ailleurs, les gestionnaires métropolitains interrogés affirment que les principes de gestion sont bien français. « Je pense que les principes sont français, donc j'y suis parfaitement à l'aise » (Arnaud, Métropolitain).

4.2.2 Les composantes identitaires réunionnaises ayant un impact en gestion

Après avoir fait état de l'influence française, il nous faut caractériser ce qui relève selon nous de l'influence réunionnaise.

En effet, certaines caractéristiques de l'Île, nous poussent à croire que la gestion est « tropicalisée » pour reprendre le qualificatif de Jismmy, gestionnaire réunionnais *malbar*. Une gestion créolisée, tropicalisée, se traduit par la considération au niveau de la gestion de certains éléments. Plus précisément, on se réfère à la diversité culturelle originale de l'Île, à la langue créole et au principe de bi-polarisation. Ces éléments s'apparentent à des composantes identitaires et ils ont un impact relatif sur les pratiques de gestion.

4.2.2.1 La diversité culturelle

Le système culturel réunionnais se caractérise par sa complexité. Les origines plurielles des habitants de l'Île ont permis la constitution d'un ensemble original, composé à la fois de certaines traditions issues des diverses composantes du peuplement de l'Île (indien, malgache, européen, chinois) et transformées sous l'effet du nouveau contexte réunionnais, mais aussi du tronc commun à tous, continuum culturel dynamique qui s'enrichit en permanence des interactions existant entre les diverses traditions originelles. Ainsi, Dipavali, initialement fête de la déesse Lakshmi dans l'hindouisme, tend à devenir la fête de la lumière pour tous les Réunionnais, quelle que soit leur confession religieuse (Pourchez, 2005 : 10).

Il y a une dynamique culturelle qui fait s'entremêler plusieurs sphères de la vie à La Réunion et la diversité culturelle est une constante qui rallie toutes ces sphères. La diversité culturelle fait donc partie intégrante du métissage réunionnais et peut être perçue comme une valeur inhérente au système de valeurs réunionnais. Ainsi être Réunionnais implique selon nous d'avoir assimilé la diversité culturelle comme étant une valeur culturelle. Et il est possible que certains gestionnaires gèrent en accord avec cette valeur culturelle entre autres choses.

Jismmy, gestionnaire réunionnais *malbar*, nous mentionnait cette anecdote :

Lors d'une réunion on était dix-sept directeurs, deux Réunionnais et les autres Métropolitains. Beaucoup n'ont pas conscience de cela, mais moi je regarde et pèse les gens qui sont dans une salle. La variété, la mixité, j'ai ce regard. Derrière ça veut dire que j'ai été formaté à cela. J'ai donc vérifié qui il y avait en face de moi et si l'on respectait une certaine mixité ou pas. Mon collègue réunionnais et moi avons eu la même réaction. On s'est dit

que ce n'était pas normal, ce manque de mixité et de représentativité. Il est certain que ce n'est pas évident de le faire [instaurer une mixité culturelle] lorsque ce n'est pas votre entreprise, lorsque l'on ne contrôle pas qui vient, mais si c'est votre entreprise et que le conseil d'administration vous donne le champ libre, vous avez un certain pouvoir, donc on ne débat pas et on fait simplement.

Ainsi, il y aurait un conditionnement lié au fait d'avoir vécu à La Réunion. Apparemment, ce gestionnaire a le réflexe de vérifier la diversité et il ne considère pas cela normal lorsqu'il n'y a pas de diversité culturelle. Son conditionnement conduit sa réflexion et par la suite ses actions. Effectivement, il nous a mentionné valoriser la diversité autant que possible. Il précise qu'il passe à l'action au niveau de l'embauche. Il lui tient à cœur d'« arriver à cette multitude de couleurs » dans son entreprise, c'est-à-dire à faire en sorte que ces employés reflètent la société réunionnaise. Il nous précisait qu'il avait embauché dans son ancienne entreprise le premier « *zarabe* », et qu'il était fier de cela. De plus, Jismmy expliquait, comme deux autres Réunionnais, que ce qui influençait ses décisions managériales était entre autres sa couleur. Être un Réunionnais *malbar* le pousse à favoriser la mixité culturelle.

Il semble que les gestionnaires, en particulier trois des gestionnaires réunionnais, soient sensibles à la diversité. Celle-ci a un impact sur certaines prises de décisions. Le fait d'avoir été conditionné à vivre dans un milieu multiculturel entouré depuis l'enfance de personnes de couleurs différentes, de religions différentes, peut mener le gestionnaire à favoriser consciemment ou inconsciemment la diversité culturelle.

De ce fait, la question de la représentativité dans les entreprises réunionnaises se pose. Les gestionnaires paraissent sensibilisés à la diversité, mais cela se retrouve-t-il dans les organisations ? Est-ce que l'on peut confirmer que l'entreprise réunionnaise est multiculturelle au sens donné par Dupuis (2011) ? Rappelons que si l'on se rapporte à la définition de Dupuis (2011), une entreprise pourrait être considérée comme multiculturelle si son seuil de diversité culturelle au niveau de la catégorie des employés est égal ou supérieur à 35 %, c'est la catégorie qui a une influence sur la dynamique organisationnelle. Les seuils de diversité culturelle au niveau des deux autres catégories; les dirigeants et propriétaires; peuvent varier d'où une diversité dans la configuration des entreprises multiculturelles.

Nous avons eu la chance de passer une journée au sein d'une des entreprises que nous avons interrogées et nous avons également pu assister à un des conseils d'administration mensuels. Cela nous a permis de voir la constitution des équipes de travail et par ailleurs la représentativité culturelle au sein de l'entreprise, la question sur la représentativité ne pouvant être ouvertement abordée en raison de la loi française sur la discrimination. En effet, selon l'article 225-1 (modifié par la Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006—art. 13 JORF, 24 mars 2006)

constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée (Legifrance.gouv.fr).

Ainsi suite à cette journée et au conseil d'administration nous avons pu constater une diversité culturelle au sens énoncé par Dupuis. Apparemment, l'entreprise observée, filiale d'un grand groupe français, pouvait être reconnue comme étant une entreprise multiculturelle, puisqu'aucun groupe culturel ne semblait dominer en nombre dans l'entreprise. La diversité culturelle était présente au niveau des employés et du comité décisionnel. Par exemple, lors de la réunion à laquelle nous avons pu assister, il y avait des personnes issues de toutes les communautés de l'Île. Effectivement, les vingt-deux personnes présentes étaient soit *Malbars*, Chinoises, *Kafs*⁶, *Yabs*, Métisses, Zarabes ou *Zoreils*. Nous pouvons préciser que le conseil d'administration de cette entreprise ne compte aucun Métropolitain. Par contre, sur les trois hauts cadres présents, il y avait deux Métropolitains et un Réunionnais d'origine métisse.

Nous ne pouvons assurer que la diversité culturelle soit toujours présente au niveau de la haute direction, en termes de représentativité des Réunionnais comparativement aux Métropolitains. En effet, il semble qu'une tendance s'observe au niveau des postes à très haute responsabilité. Selon certains ces postes seraient principalement occupés par des gestionnaires métropolitains. Amine, gestionnaire réunionnais *zarabe*, nous explique que dans le « paysage des

⁶ Kaf : Le mot créole *Kaf* [...] désigne les Réunionnais descendant de n'importe quel immigrant africain. Ce descendant est le plus souvent métissé de Malgache, d'Indien et même d'Européen (Callandre et Barat, 1996 : 175)

gestionnaires, peu sont réunionnais. Aujourd'hui on a des entreprises qui sont dirigées par des gestionnaires situés hors du territoire réunionnais et qui placent leur personnel ». Il fait référence vraisemblablement à un fonctionnement en réseau sur l'Île. Ainsi, toujours selon Amine, « les grandes entreprises font venir leurs propres personnes, ce qui se traduit un peu par une concurrence sur l'emploi ». Nous parlons ici des très grandes entreprises, surtout des filiales de groupes français. Amine explique qu'il y a un « réseau privé de haut niveau et cela implique que le côté culturel dans le niveau hiérarchique supérieur disparaît ».

D'après ce qui nous a été confié par Amine et ce que nous connaissons personnellement de la situation, il est possible qu'il y ait une relative sous-représentation des gestionnaires réunionnais au niveau directionnel. Nous pensons que cela est en partie dû au fonctionnement en réseau, mais aussi, pour certains postes, à un manque de compétences de la part des Réunionnais. Ce constat reste dans le domaine du non-dit et semble difficilement généralisable. Si l'on s'arrête au discours général, on est en mesure de définir les organisations comme étant des organisations multiculturelles, où la diversité culturelle est de mise, avec une représentativité culturelle forte. Selon les critères de Dupuis (2011), l'entreprise réunionnaise est multiculturelle, puisqu'en accord avec ce que nous avons pu observer, il semble que la diversité au niveau des employés atteigne le seuil des 35% préconisé par le modèle.

Paradoxalement, bien que les Réunionnais soient fiers de leur diversité culturelle, il faut souligner qu'aborder la diversité culturelle n'est pas forcément un sujet qui met à l'aise. Jismmy, gestionnaire réunionnais *malbar*, nous explique que la diversité culturelle est un tabou dans les organisations réunionnaises et, comme d'autres, il pense que le processus réflexif sur l'apport de la diversité n'est pas encore entamé.

Nous constatons que la diversité culturelle est une valeur réunionnaise, et qu'elle est immanente dans le système de gestion typiquement réunionnais.

4.2.2.2 La relation diversité culturelle, tolérance et solidarité

Il est nécessaire de préciser que la solidarité et la tolérance sont des corrélats ayant également un impact au niveau de la gestion. Effectivement, solidarité et tolérance

sont en liaison étroite avec la notion de diversité culturelle. Selon nous, les corrélations diversité culturelle/solidarité et diversité culturelle/tolérance viendraient renforcer l'importance de la diversité culturelle en tant que valeur réunionnaise.

Tout d'abord en ce qui a trait à la solidarité, son importance proviendrait d'une certaine familiarité dans les relations intercommunautaires. En effet, Arnaud, gestionnaire métropolitain, remarque qu'« il existe un code de complicité intercommunautaire ». Plus précisément,

on sait qu'on est réunionnais membre d'une communauté, on sait qu'on affiche une volonté de vivre ensemble, on accepte la différence des autres. Comment cela se manifeste-t-il ? C'est par exemple de dire à l'autre, tu es de cette communauté donc tu agis comme ça, j'affirme que je te comprends dans ta différence culturelle et je joue avec, sans méchanceté, sans rejet. (Arnaud, Métropolitain)

Nous supposons que cette complicité communautaire est possible en raison de la notion de solidarité unissant les communautés.

Il faut que les valeurs du pays soient intégrées par l'ensemble du territoire. De toute façon nous avons des valeurs communes, comme la solidarité. Les effets des mégapoles nous influencent, mais il ne faut pas que nous perdions notre solidarité, nos valeurs familiales, cette transmission de citoyenneté réunionnaise de base. (Nadège, gestionnaire réunionnaise d'origine hindoue)

Pour Nadège, la notion de solidarité est commune aux Réunionnais. En effet, la solidarité va jouer un rôle unificateur plus spécifiquement,

à La Réunion [où] les solidarités de fait- de temps et de lieu- tendent à dépasser les autonomies. Et, selon nous, c'est là une chance pour les diverses communautés de se retrouver autour d'une plate-forme commune : l'identité collective possède là un socle solide, et irrécusable. [...] Les individus, quelque différents qu'ils soient, se trouvent bon gré mal gré dans la même situation, au sens sartrien du terme, c'est-à-dire, liés organiquement entre eux par une triple solidarité de lieu, de temps et de milieu : ils dépendent d'un même terroir-géographiquement défini de manière très précise- d'une même époque et d'un même conditionnement sociopolitique, puisqu'ils relèvent tous d'une même nationalité, d'un même système juridique et d'un même pouvoir juridique et administratif. (Fumas et Poirier, 1992 : 59)

On retrouverait ici un aspect cohésif permettant de soutenir l'unicité multiculturelle réunionnaise. Nous supposons que cela a une incidence positive sur la gestion des conflits en organisation. Effectivement, bien qu'autant de communautés se côtoient, les interviewés attestent tous que les conflits ne sont pas

d'ordre culturel. C'est une particularité, il y a une connaissance de l'autre et de sa culture, une certaine osmose qui permet, selon nous, d'atténuer certains biais culturels.

La tolérance, comme mentionnée antérieurement, paraît être une force à La Réunion. Alain, gestionnaire métropolitain, a justement été étonné par la réalité de l'application de la tolérance.

On voit ce que c'est que la mise en pratique du mot tolérance. Ce mot est utilisé dans les écrits, mais on n'en voit pas forcément les effets dans la vie quotidienne. Tandis qu'ici oui, on accepte que l'autre soit différent, qu'il ne pense pas comme nous, ne croit pas en les mêmes dieux que nous, ne mange pas comme nous. Je trouve que ça, c'est très intéressant.

La tolérance semble être une valeur sous-jacente au « vivre ensemble » réunionnais.

Il nous faut mentionner que notre intention n'est pas de dépeindre un portrait idyllique de la diversité culturelle à La Réunion. Nous tenons plutôt à présenter un portrait juste. Nous pouvons ainsi nous demander si la tolérance dont nous faisons part a permis de faire disparaître le racisme, souvent présent lorsque plusieurs communautés vivent ensemble.

Nous ne pouvons certifier avec exactitude de l'état du racisme dans les entreprises réunionnaises, ne disposant pas suffisamment de données factuelles fiables. Cependant, nous pouvons mettre en lumière certaines choses. D'après ce qui nous a été confié par les gestionnaires, leur organisation ne fait pas face au racisme. Nous n'avons pas été témoin de propos racistes au sein des organisations, ni de tensions à caractère raciste. Nous nous basons par ailleurs, sur le fait qu'aucun conflit culturel n'a été particulièrement relevé. Toutefois, les gestionnaires sont conscients du fait que la tolérance actuelle est fragile. Il est nécessaire de fournir des efforts pour la préserver puisqu'elle est facilement ébranlable, compte tenu des conséquences de l'altérité. Certaines des conséquences sont les suivantes :

Les problèmes lorsque nous avons le métissage, c'est la dominance, l'un veut dominer l'autre. L'un estime que sa culture et sa religion sont plus importantes que celles de l'autre. C'est là où le problème se pose. Si l'on ne fait pas l'effort de se rassembler autour de valeurs communes, on va aller vers l'extrême. (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

Les communautés sont très fortes et pas forcément tendres entre elles. [...] Il est évident que le « *zoreil* » est un peu le bouc émissaire. On me dit en réunion, « La Réunion aux Réunionnais ». Même si c'est mieux accepté qu'aux Antilles on me le dit quand même. (Arnaud, Métropolitain)

Il faut donc être lucide, l'aspect multiculturel de l'Île ne masque pas les différences. L'autre et ses différences peuvent toujours faire peur. L'ignorance, quant à certaines pratiques ou à certains aspects de la culture de l'autre, existe également et par conséquent on ne peut dire que le racisme ait été annihilé par le « vivre ensemble » réunionnais.

Nous pouvons néanmoins préciser que le racisme présent dans les entreprises à La Réunion n'est pas un racisme directement lié aux différences culturelles.

Au niveau de l'entreprise il n'y a pas de discrimination raciale, peut-être de classe, on va plutôt voir une discrimination sociale. (Amine, gestionnaire réunionnais *zarabe*)

Parmi les composantes de la dynamique sociale apparues depuis un demi-siècle, on notera la plus récente, encore discrète, mais en pleine évolution : un sentiment de réserve, et parfois de rejet de la part des Réunionnais à l'égard des « Zoreils », sentiment surtout marqué chez les jeunes. Il ne s'exprime pas actuellement en termes de racisme véritable- du moins s'il y a préjugés racistes, ils sont motivés par des considérations d'ordre économique (Peyras, 1993 : 214).

Le racisme existe mais il faut préciser que plus qu'une discrimination au niveau culturel, on est en présence de discrimination sociale ou encore de discrimination économique. Bien que cela reste des discriminations, et nous précisons que nous ne voulons pas atténuer ce fait, on peut espérer que le caractère multiculturel réunionnais aide à faciliter la connaissance de l'autre et à diminuer les formes de racismes présentes.

Ainsi, la diversité culturelle semble bien être une valeur identitaire. Le fait d'identifier la diversité culturelle comme faisant partie intégrante du système de valeurs réunionnais permet de constater une certaine influence au niveau de la gestion à La Réunion. En effet, on a constaté une valorisation de la mixité chez certains gestionnaires. On retrouve également une représentativité culturelle relativement importante dans les entreprises. De plus, une complicité intercommunautaire favorise l'atténuation de biais culturel et facilite le fait de travailler ensemble, en raison d'une solidarité atypique et de la tolérance.

4.2.2.3 L'importance de l'usage du créole réunionnais dans les organisations à La Réunion

Bien que le créole réunionnais fasse partie de la définition de la diversité culturelle réunionnaise en elle-même, il nous semblait nécessaire de l'aborder comme un point à part entière. Son influence est indéniable au niveau de la gestion.

L'impact en gestion du créole est manifeste. « Le français standard et le créole local coexistent et se mêlent dans les usages quotidiens, sinon dans les représentations sociales » (Simonin, 2002 : 289). Comme nous l'avons déjà précisé, les gestionnaires interrogés considèrent son utilisation comme étant bénéfique pour l'organisation, à la fois élément intégrateur et avantage marketing. Nous avons relevé le fait que les gestionnaires métropolitains abordaient la question du créole avec plus de distance. Nous pouvons expliquer cela par le fait que ces derniers ne parlent pas le créole pour la majorité d'entre eux. Cette question nous a donc semblé toucher plus particulièrement les Réunionnais. L'usage du créole et son positionnement par rapport au français sont en effet des préoccupations réunionnaises.

La perception commune historiquement constituée par un rejet du créole allant de pair avec un français valorisé et dominant veut que le créole réunionnais soit la seule langue vernaculaire identitaire, reconnue et pratiquée, le français, à usage véhiculaire, étant cantonné au contexte formel. Cette complémentarité fonctionnelle et hiérarchique (le créole est un « patois » et le français la « langue légitime »), qui a prévalu il y a peu encore, reste ancrée dans la mémoire collective et dans les représentations (Simonin, 2002 : 290).

La place de la langue créole est une question qui relève du débat de société à La Réunion. D'ailleurs, Amine, Réunionnais *zarabe*, nous confie qu'il faut « avoir du pouvoir ou une assurance pour oser parler créole » aujourd'hui en entreprise. Il souligne donc une certaine ambivalence dans l'acceptation du créole. En effet, « la langue imposée dans l'entreprise est le français, il y a donc une certaine hypocrisie. » Il lui semble qu'on ne reconnaisse pas le créole à sa juste valeur. Il est parlé, c'est un fait; or « tout reste codifié en français ».

Il y a toutefois une évolution des mœurs aujourd'hui sur la question du parler réunionnais dans l'organisation. Pendant longtemps, le créole n'a pas été valorisé, maintenant on l'encourage. Un exemple qui illustre bien cela serait le changement de stratégie d'un des médias réunionnais, satellite d'un groupe audiovisuel

français. Cela a commencé tout d'abord par la diffusion d'un journal télévisé par semaine en langue créole et désormais la chaîne offre une partie non négligeable de ses programmes en créole réunionnais.

Ainsi, le fait de parler français et créole fait partie de la réalité de la vie en entreprise. On pourrait même se servir du fait de parler créole comme un indicateur au niveau de la gestion. Plus précisément, l'emploi du français est usuel, toutefois il peut être signe de distance entre les personnes et également entre les personnes de niveaux hiérarchiques différents. C'est ce qui nous apparaît à travers les témoignages suivants :

Quand on arrive dans un territoire où il y a une langue régionale aussi forte, il est important de comprendre cette langue. C'est un moyen de s'intégrer, de dire que l'on comprend l'autre. Il est important de pouvoir passer d'une langue à l'autre, pour dire que l'on fait partie de cette communauté. C'est créer cette interculturalité, l'intégration passe par là, par la langue, car la langue véhicule toute la culture. [...] Mon collègue est totalement francophone [...] quand je lui parle en créole qui est ma langue maternelle, c'est parce que je l'intègre. Si je parle en langue nationale en permanence, je pose la distance parce que la langue nationale permet de poser cette distance avec l'interlocuteur. (Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue)

Lorsque l'on parle créole, on est à l'aise, cela nous permet une familiarité avec l'autre. On reste dans la convivialité plus que dans une hiérarchie. (Christine, gestionnaire réunionnaise *yab*)

De plus, parler français et créole à la fois est un signe d'adaptabilité. On peut dire que les gestionnaires d'origine réunionnaise sont bilingues (français/créole) comparativement aux gestionnaires métropolitains interrogés. Christine, Réunionnaise *yab*, nous mentionnait une des particularités de ses conversations, il lui arrive souvent par exemple de parler en créole alors que son collègue lui répond en français. C'est une façon, pour elle, d'interagir d'une manière très intégrative. Le bilinguisme peut être utilisé comme un indicateur par ailleurs. Effectivement, il a un impact dans les rapports avec les employés. Lorsque ceux-ci sont mal à l'aise en français et que le gestionnaire peut favoriser la compréhension de son employé en lui parlant en créole, cela aura un impact sur le lien de confiance. Cela peut être relativement mobilisateur, voire motivateur. De plus, si une personne est consciente du fait que son homologue ne parle pas créole et qu'elle l'emploie tout de même, c'est une façon d'exclure l'autre.

Bien plus qu'un élément marketing, le fait, de parler créole est donc un indicateur de l'état des relations entre collègues, et à l'intérieur de l'entreprise. Si tous ne parlent que français entre eux alors qu'il y a des personnes d'origine réunionnaise, on peut assumer que la distance hiérarchique est grande et que le niveau d'intégration officieux n'est relativement pas élevé.

4.2.2.4 Faire face à une dualité identitaire

Ce qui est fascinant en Outre-mer, c'est que tout ressemble à la France, alors que tout y est pourtant différent. La compréhension de cette dualité est indispensable à intégrer (Wolton, 2002 : 22).

Amine, l'un des gestionnaires réunionnais mentionnait que lorsque l'on désire dépeindre ce qu'est la gestion réunionnaise, il est indispensable de mentionner la dualité française réunionnaise. En effet, la pluralité culturelle étant une condition sine qua non à la définition de l'Île, le débat important pour lui est au niveau identitaire et plus précisément sur ce que le fait d'être à la fois français et réunionnais implique.

On est en présence d'une complexité identitaire. En effet, la bi-polarisation ou la dualité se manifeste par une tension entre d'un côté l'appartenance à la France et la revendication de la citoyenneté française et d'un autre côté le fait de vouloir s'émanciper de l'influence française. L'identité réunionnaise est basée sur ce tiraillement. Effectivement,

pour qu'il y ait créolisation, il faut qu'il y ait conflit, tensions et recherche de synthèse, synthèse remise en question par les conflits sociaux et ethniques qui traversent la société créole, menacée par la tentation communaliste, par le refuge dans l'identitaire, la recherche des origines. C'est une réalisation fragile (Vergès, 2002 : 453).

L'existence de cette dualité est intrinsèque à la culture créole réunionnaise. Il y a d'une part un attachement à la citoyenneté française, un besoin d'appartenir à la France. En même temps, il y a un besoin de reconnaissance des différences. On peut également penser que cela se traduise par un tiraillement entre ce qui est à valoriser en premier, soit l'identité locale soit l'identité nationale.

Par ailleurs, Amine considère qu'il y a une perte de la valorisation de l'identité multiculturelle réunionnaise face aux valeurs extérieures, venant de la Métropole

ou d'ailleurs. Il en vient à dire que la diversité culturelle réunionnaise tend à disparaître. En effet,

on a privilégié l'organisation française, c'est normal puisque nous sommes français, européens. Mais la diversité culturelle doit entrer dans notre réflexion managériale le plus vite possible pour préserver notre métissage, mais on n'en fait pas une priorité. C'est un manque à gagner puisque les différences que l'on exprime par cette diversité vont devenir une homogénéité. Pourquoi une homogénéité ? Simplement parce que, dans la culture, il y a toujours un dominant et un dominé. Or, ce qui domine ce sont des traits culturels et des valeurs. Certaines valeurs sont plus puissantes que d'autres et quand elles viennent de l'extérieur, on peut dire qu'elles ont plus d'impact. En ne se posant pas la question de privilégier notre différence, on va la perdre.

Selon Amine, la valorisation des valeurs externes s'apparente à un recul au détriment des valeurs multiculturelles.

Au contraire, pour Arnaud, gestionnaire métropolitain, il y a certainement une valorisation de l'identité nationale et il affirme que cela est positif. On retrouve la nécessité de se rattacher à l'identité française dans le but de surmonter la grande diversité des communautés. Justement, Arnaud, remarque qu'il y a le « besoin de valeurs communes : se rattacher à une culture de rattachement [...] il faut qu'on soit tous très français. ». De plus, il insiste sur le fait que les Réunionnais soient « très attachés à l'identification de la Métropole ».

Nous avons pu constater une certaine priorisation de l'identité réunionnaise pour certains des gestionnaires réunionnais. En effet, c'est à travers la question de l'embauche locale que nous pouvons percevoir le mieux le désir de prioriser cette identité locale. Trois gestionnaires réunionnais mettent l'accent sur ce qu'ils recherchent lors d'une nouvelle embauche :

- La diversité synonyme du reflet de la société : « il faut que l'on soit capable de retrouver La Réunion dans l'entreprise, c'est-à-dire avoir au moins un "représentant ethnique" ».
- Permettre le développement de La Réunion : il faut trouver une certaine « motivation et envie de faire bouger La Réunion. »
- Être connecté d'une façon ou d'une autre à La Réunion : avoir une certaine « connaissance des spécificités techniques liées à La Réunion »

Un certain malaise existe face au caractère multiculturel réunionnais. Effectivement, il y a la reconnaissance d'une harmonie entre les communautés, mais une certaine opposition face aux Métropolitains. Or la communauté métropolitaine fait partie elle aussi des communautés culturelles de l'Île. Il est probable que le Réunionnais perçoive le Métropolitain parfois comme une menace. C'est ce que nous avons établi comme une conséquence de l'impact de la diversité culturelle au niveau du recrutement. Ainsi embaucher un Métropolitain peut créer des tensions. Cette menace est possiblement le reflet de la dualité réunionnaise et plus précisément de la rémanence des blessures du passé. Cette dualité est complexe et confère ainsi une certaine fragilité à l'identité réunionnaise.

Pour Poirier et Fumas (1993 : 214), il existe « trois facteurs d'unité : la commune appartenance à la citoyenneté française, l'émergence de l'identité réunionnaise et la standardisation progressive des genres de vie ». Nous avons mis l'accent sur les deux premiers facteurs en raison de leur influence au niveau managérial. Ainsi, les principes français et les principes réunionnais sont imbriqués aux principes de la gestion à La Réunion. Cet enchevêtrement des valeurs est en partie ce qui compose selon nous le modèle de gestion réunionnais.

Nous pensons que le modèle de gestion réunionnais présente une interrelation des valeurs françaises de gestion et des valeurs identitaires réunionnaises. Nous tenons toutefois à préciser que la dissociation des notions a été nécessaire afin de mettre en lumière l'existence de l'influence française et de pouvoir caractériser les particularités typiquement réunionnaises. Mais, il ne faut pas oublier que ce qui définit cette gestion créolisée, « tropicalisée », c'est justement l'intégration des principes français, surtout depuis la départementalisation. Afin de pouvoir comprendre la gestion à La Réunion, il faut considérer l'ensemble. On ne peut dissocier ce qui est purement local de ce qui est purement français, cela va à l'encontre de ce qui fait de La Réunion ce qu'elle est. Parallèlement c'est aussi ce qui renforce, selon nous, l'aspect multiculturel de la gestion réunionnaise.

4.3 Le contexte réunionnais

On a demandé aux gestionnaires leur point de vue sur le fait de travailler sur l'Île, sur l'impact que cela pouvait avoir sur leur façon de gérer. Des éléments liés au

contexte de l'Île ont été mis en avant. Nous pouvons préciser que concernant les particularités liées au contexte réunionnais, les gestionnaires métropolitains ont répondu possiblement plus facilement puisqu'ils avaient déjà exercé ailleurs qu'à La Réunion.

4.3.1 L'insularité

En ce qui concerne La Réunion [...], on pourrait évoquer à son égard une sorte d'effet d'insularité [...], ce sentiment de commune appartenance territoriale qui fonde le concept de créolie, et qui par là même, transcendant toutes les spécificités, est un des plus garants de l'identité collective réunionnaise (Fumas et Poirier, 1992 : 60).

Outre l'insularité comme constituante identitaire, on peut s'y référer comme étant une caractéristique contextuelle du modèle de gestion réunionnais. L'insularité, en effet, est un aspect à considérer dans le mode de gestion. La majorité des gestionnaires métropolitains mettent en avant cette importance géographique. Nous pensons que l'aspect géographique les a frappés particulièrement en raison du changement conséquent que cela représente par rapport à la vie sur le continent. Et cela a une influence au niveau de la gestion.

Effectivement, pour beaucoup de secteurs d'activité sur l'Île, la gestion ne peut se faire comme en Métropole où la proximité avec les autres pays d'Europe laisse une marge de manœuvre importante, où les matières premières sont facilement accessibles, où en somme l'environnement externe est propice au développement des entreprises. À La Réunion, il va falloir prendre en considération la petitesse du marché, les besoins en importation, le coût de la vie en raison de l'importation, l'importance de certains secteurs d'activité. En bref, il y a l'obligation d'interagir avec la notion de localité et d'insularité.

Lorsque nous avons assisté à un conseil d'administration (C.A) d'une des entreprises interrogées, une étude sur le marché réunionnais y a été présentée, celle-ci avait été demandée par le C.A. Ces éléments illustrent ce que signifie gérer en prenant en considération l'aspect local. Les points suivants ont été soulevés :

- Les secteurs d'activité peuvent être décomposés de la manière suivante : le service, la négociation et la transformation. Le secteur le plus productif est le secteur alimentaire. Les activités industrielles sont insuffisamment développées puisque le marché est trop étroit.

- La spécificité du marché réunionnais est la suivante : le marché réunionnais est très petit, la valeur créée par les entreprises réunionnaises ne reste pas sur le territoire réunionnais. En effet, les fonds propres sont réinvestis ailleurs ou bien les entreprises rachetées lorsque leur potentiel est découvert. Les entrepreneurs extérieurs sont ceux qui rachètent ces entreprises.
- On est en présence d'un modèle socio-économique insulaire. C'est une petite île, ce qui entraîne des comportements particuliers. En ce moment on peut parler d'une économie de transfert.
- L'histoire a un impact sur la structure des entreprises. On a constaté avec le temps un changement dans la structure des entreprises. Ainsi, l'artisanat avait une place prépondérante avant. Aujourd'hui, avec l'arrivée des nouvelles générations, on perçoit de plus en plus la création de nouveaux secteurs.
- L'environnement (l'Océan Indien) n'est pas propice.

Ce rapport vient conforter ce que nous considérons comme la nécessité de s'adapter au niveau local. En effet, ce rapport a été commandé pour mieux comprendre le marché réunionnais et de ce fait de permettre à l'entreprise de s'adapter. Le résultat de ce rapport met en avant les caractéristiques de l'île et on y retrouve l'importance du caractère insulaire.

Comme énoncé dans la partie résultats de ce mémoire, les pratiques d'embauches vont être touchées également par la notion d'insularité. En effet, comparativement à la Métropole le bassin de talent est restreint si l'on conçoit d'embaucher uniquement localement, ou encore les coûts liés à l'embauche seront plus importants si l'on considère embaucher à l'extérieur de l'Île. Il ne faut pas oublier non plus que beaucoup de professionnels de chaque milieu se connaissent bien et qu'en raison de cette relative intimité, on peut observer des conséquences sur les pratiques de gestion (facilité de communication, faveurs, ralentissement du processus de licenciement). Ainsi, certains des gestionnaires interrogés caractérisent ces éléments comme étant à considérer dans les prises de décisions stratégiques.

4.3.2 L'emprise du passé

On peut également présenter le contexte historique comme ayant une influence au niveau de la gestion à La Réunion.

On peut soulever le fait que le multiculturalisme réunionnais soit principalement le fruit du passé. Cela est important puisqu'il définit un multiculturalisme particulier. Les vagues migratoires datant d'avant la globalisation, les cultures en présence se côtoient donc depuis des générations et ont développé un code de conduite et de valeurs que l'on peut décrire comme le « vivre ensemble réunionnais », dont nous avons d'ailleurs fait part dans l'une des sections précédentes. Il y a une identification à des communautés culturelles différentes, des religions différentes, toutefois il y a aussi une identification commune en tant que Réunionnais et aussi une identification commune en tant que Français. Le fait que les Réunionnais aient une identité commune, une histoire commune, est ce qui diffère du multiculturalisme auquel l'on a à faire face dans les organisations actuelles en Occident. Effectivement, en Occident, ce multiculturalisme est récent et les valeurs communes partagées par l'ensemble des personnes d'origines différentes sont souvent celles de la culture d'entreprise.

L'influence sur la gestion réunionnaise est probablement le fait que le caractère multiculturel réunionnais en vient presque à être oublié, tellement il fait partie de la vie à La Réunion. Nous pensons que c'est ce qui peut se comprendre dans les propos de Rico, gestionnaire réunionnais *yab* lorsqu'il nous dit qu'on

ne se pose même pas la question ici [dans l'entreprise], on est comme cela et puis c'est tout, aucune question ne se pose sur son impact [du multiculturalisme] en gestion. On n'observe même pas de différence culturelle, ce n'est donc pas un sujet important pour moi.

On peut se demander si Rico fait partie de ces gestionnaires dans le déni, qui ne verraient pas l'influence de la diversité culturelle, tels les 14 % des consultants interrogés par Adler dans le cadre de son étude en 1983. Nous pensons plutôt que cela a un rapport avec la nature du multiculturalisme réunionnais aujourd'hui. Rico ne voit pas de problématique multiculturelle lorsqu'il assure qu'il ne relevait pas de différence culturelle, nous associons cela à l'intégration de la diversité culturelle à travers les générations. On peut ainsi mettre en avant une certaine importance de ce que Bourdieu appelle l'*habitus*. C'est-à-dire l'« histoire incorporée, faite nature, et par là oubliée en tant que telle, l'*habitus* est la présence agissante de tout le passé dont il est le produit » (Bourdieu, 1980, cité par Dantier, 2004 : 6). Ainsi, les Réunionnais agissent en fonction de l'*habitus* décrit par Bourdieu. On peut dire que ce qui relève du passé façonne l'action présente et la

manière d'être. Certaines pratiques en gestion vont être influencées par l'habitus. Par exemple, les réminiscences du passé colonial, de l'esclavagisme, de la départementalisation existent dans l'inconscient collectif réunionnais. Les gestionnaires mentionnent un certain sentiment d'infériorité en rapport avec cet inconscient collectif. Au niveau de la gestion, nous considérons que cela se traduit par des tensions que soulève la venue de gestionnaires métropolitains à des postes de gestion.

4.3.3 L'importance de la religion

La religion reflète les croyances et les comportements partagés par un groupe d'individus [...]. De plus, les valeurs religieuses sont intimement liées aux valeurs culturelles. Jusqu'où la religion influence le profil culturel d'une société dépendra [...] du degré d'homogénéité religieux dans la société, et du degré de tolérance pour la diversité religieuse qui existe dans la société (Mendenhall et al. 1995, cité par Thomas, 2001 : 33-34, traduction libre).

À La Réunion, il existe d'une part de nombreuses communautés religieuses et d'autre part un fort degré de tolérance envers la diversité religieuse au sein de la société. Par ailleurs, il ne semble pas y avoir le sentiment d'être étranger de par sa religion à La Réunion. Si la religion est importante pour la société, comme cité précédemment, alors les valeurs culturelles sont intimement liées aux valeurs religieuses. Comme la religion a un impact important à La Réunion, on peut donc relier la diversité religieuse à la diversité culturelle réunionnaise. La diversité des religions est bien ancrée comme valeur réunionnaise. Cela touche selon nous le modèle de gestion multiculturel réunionnais. Les communautés ont conscience de la pluralité religieuse. Nous avons constaté que les entreprises interrogées s'adaptent en ce qui concerne les congés en raison de pratiques religieuses. Le mot d'ordre est « on s'arrange pour le mieux tant qu'il n'y a pas de conséquence sur le travail ». On peut spécifier que le système commun aux entreprises interrogées est principalement l'entente entre collègues.

La religion a également un autre impact au niveau de la gestion. Comme mentionné dans le chapitre précédent, il va falloir que les entreprises fassent attention au calendrier religieux. Comme ce calendrier rythme la vie réunionnaise, les gestionnaires doivent être au fait des événements religieux, cela constitue un avantage pour l'entreprise. Un interviewé expliquait que pour la première fois l'entreprise avait célébré le Nouvel An chinois. Une célébration à laquelle ont pu

participer les clients et les employés. Cela a permis de satisfaire les clients, mais aussi les employés. Il nous confiait que cela pourrait se faire de nouveau à l'avenir étant donné la réaction positive reçue. L'aspect religieux nous semble aller de pair avec l'aspect multiculturel, surtout à La Réunion.

La gestion réunionnaise est influencée par le caractère multiculturel de l'Île, qui provient en partie du contexte historique et religieux. L'aspect géographique délimite les frontières de la gestion. Le contexte réunionnais colore donc la gestion de diverses façons. Le contexte est ainsi un élément essentiel à un éventuel modèle de gestion multiculturel à La Réunion. Par ailleurs, on peut mentionner que le créole réunionnais semble plus important à considérer en tant que constituante identitaire réunionnaise, qu'en tant qu'élément contextuel.

4.4 Une gestion multiculturelle sous-jacente

4.4.1 Les pratiques multiculturelles à La Réunion

D'après nos connaissances dans le domaine de la gestion multiculturelle et les écrits des auteurs de la littérature scientifique, parmi ce que nous avons relevé du quotidien des gestionnaires, nous avons décelé ce que nous considérons être des éléments à caractère multiculturel. Voici donc un portrait des éléments à teneur multiculturelle à La Réunion :

Tableau 10 : Portrait des éléments multiculturels managériaux à La Réunion

• Diversité dans le conseil d'administration
• Pas de pratique de prise en compte de la diversité officielle
• Flexibilité pour congés religieux (officieux)
• Embauche selon : <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de l'environnement de l'Île - Être Réunionnais (officieux, voire tabou)
• Aucune formation sur la diversité
• Pas de conflit lié aux différences culturelles
• Le créole comme moyen d'intégration informel
• Stratégie marketing basée sur la valorisation du multiculturalisme de l'Île : <ul style="list-style-type: none"> - Campagne marketing à l'image de la population - Le créole comme facilitateur communicationnel avec la clientèle - Célébration d'évènements religieux : Fête du Nouvel An chinois
• Cours de langue étrangère
• La tolérance
• Prise en compte du calendrier religieux

En comparant ces éléments au modèle de Cox (1991), nous pouvons illustrer le caractère multiculturel de la gestion à La Réunion.

Tableau 11 : Le modèle organisationnel multiculturel à La Réunion (selon les dimensions et outils en gestion multiculturelle proposés par Cox)

Modèle organisationnel multiculturel à La Réunion				
Chapitre 5	Chapitre 6	Chapitre 7	Chapitre 8	Chapitre 9
Dimensions de Cox	Constat à La Réunion	Le modèle des dimensions de Cox	Outils proposés par Cox	Constat à La Réunion
Forme d'acculturation	Pluralisme	Pluralisme : Créer un processus de socialisation à double sens Assurer l'influence des perspectives de la minorité culturelle sur les normes et valeurs de l'organisation	Formations : gestion et valorisation de la diversité	Non
			Formation linguistique	Oui
			La diversité dans des comités décisionnels	Oui
			Un traitement de la diversité explicite dans certaines missions	Oui (campagne marketing)
			Créer la flexibilité dans les systèmes de normes	Oui
			Des programmes d'action positive	Non
			Des programmes de développement ciblés	Oui pour certains (développement des cadres)
Degré d'intégration informelle	Fort (réfère à intégration par la langue)	Intégration dans les réseaux informels : Éliminer les barrières à l'entrée et à la participation	Des programmes de mentorat	Oui, mais de manière non officielle
			Des événements sociaux soutenus par l'organisation	Oui
Degré de biais culturels	Faible	Biais culturels : Éliminer la discrimination Éliminer les préjugés	Des séminaires (possibilité d'assister de manière égale)	Oui
			Formations de réduction des biais	Non
			Recherches (collectes d'information concernant les	Non

			problèmes liés à la diversité)	
			Formation sur la gestion des conflits	Non
			Formations permettant la gestion et la valorisation de la diversité	Non
Source : Adapté et traduit de Cox (1991 : 41, Figure 3. « Creating the Multicultural Organization: Tools for Organization Change») et Cox (1991: 37, Figure 2. « Organizational types»)				

Les organisations étudiées nous semblent être pluralistes au sens où l'entend Cox. Nous avons considéré que la culture réunionnaise accepte et respecte les différences culturelles des communautés en son sein. Les entreprises intègrent également les membres issus de groupes culturels minoritaires (si l'on prend comme exemple l'intégration informelle des Métropolitains par l'utilisation du créole). On dénote aussi un degré de biais culturels faible et une absence de conflit intergroupe. Par contre, le degré d'intégration structurelle semble partiel. Effectivement, la possibilité que les postes de cadres puissent être identifiés comme des postes où l'on retrouve majoritairement des Métropolitains nous conduit à caractériser le degré d'intégration comme étant partiel. De plus, nous ne prenons pas en considération le degré d'identification au niveau organisationnel puisque nous n'avons pas de donnée suffisante à ce propos. Les éléments précédents ne nous permettent pas de considérer les organisations comme totalement multiculturelles selon l'approche de Cox. Néanmoins, nous pensons qu'elles s'y rapprochent fortement.

Concernant les pratiques mises en place allant de concert avec les dimensions citées par Cox, seulement quelques-unes sont observables :

- La formation linguistique
- La diversité dans les comités décisionnels
- Un traitement de la diversité explicite dans certaines missions
- Le mentorat
- Les évènements sociaux soutenus par l'organisation

- La possibilité d'assister à des séminaires de manière égale

Ainsi lorsque l'on se réfère au modèle de Cox (1991), ces pratiques peuvent être reconnues comme des pratiques multiculturelles dans le champ nord-américain de la gestion multiculturelle. Nous pouvons en déduire que selon les critères de Cox (1991), nous sommes en présence d'une gestion qui présente des caractéristiques multiculturelles à La Réunion.

Les gestionnaires énumèrent, par ailleurs, des avantages à bénéficier d'une diversité culturelle en entreprise.

L'apport du métissage ici est le confort de vie. Il existe des cultures différentes, l'autre existe, il apporte un point de vue différent, il y a des échanges plus intéressants. (Arnaud, gestionnaire métropolitain)

Il y a un brassage d'idées par l'apport de points de vue différents, l'apport de la connaissance des us et coutumes des différentes communautés, une communication facilitée avec la clientèle et également le fait que la clientèle puisse se reconnaître à travers la diversité du personnel de l'entreprise.

4.4.2 Des pratiques atypiques ?

Les pratiques que nous avons pu observer se rapprochent des pratiques que nous connaissons au niveau de la gestion multiculturelle selon une vision nord-américaine. Nous n'avons pas décelé de pratiques reliées à la gestion multiculturelle propres à La Réunion au cours de notre recherche. Cependant, nous pouvons distinguer un ensemble d'éléments original au niveau multiculturel.

En effet, si l'on allie les principes de solidarité et de tolérance, au bilinguisme, et que l'on ajoute une sensibilité religieuse et une sensibilité culturelle, on obtiendrait l'unicité managériale multiculturelle réunionnaise. Les modèles existants pour décrire la gestion multiculturelle selon la littérature anglo-saxonne ne font pas état de cette combinaison en particulier. Les éléments constituant cette combinaison sont tous inhérents au multiculturalisme réunionnais, reliés soit aux valeurs identitaires, soit au contexte réunionnais. Ils jouent également tous un rôle dans la valorisation de la diversité culturelle dans le cadre réunionnais.

- La solidarité rassemble les communautés diverses.

- La tolérance provient de l'ouverture à l'autre et permet une acceptation relative de la différence.
- Le bilinguisme reflète l'identité duale des Réunionnais et permet une intégration culturelle.
- La sensibilité religieuse fait état d'une familiarité envers différentes religions et facilite la compréhension des valeurs de l'autre.
- La sensibilité culturelle est issue du conditionnement historique et social et guide l'action concernant le respect de la diversité culturelle.

Aucune pratique atypique ne se démarque, cependant une combinaison d'éléments pourrait permettre de distinguer l'originalité de la gestion. Effectivement, placé dans le contexte créole cet ensemble d'éléments pourrait être le socle soutenant une gestion multiculturelle à La Réunion. Cette combinaison d'éléments pourrait éventuellement servir d'indicateur multiculturel dans d'autres contextes.

4.4.3 À propos de la gestion multiculturelle à La Réunion.

Tous les gestionnaires s'accordent sur l'importance de la diversité culturelle dans la vie quotidienne à La Réunion. Ainsi, la diversité culturelle fait partie intégrante de la culture réunionnaise et est indispensable à la compréhension de ce que signifie être Réunionnais. Toutefois lorsque l'on aborde l'influence de ce multiculturalisme au niveau des pratiques de gestion, les gestionnaires ne semblent pas situer ce qu'ils font dans le cadre de la gestion multiculturelle telle que définie par Cox (1991). Et ils n'ont par ailleurs, pas de consigne de gestion multiculturelle spécifique venant de leur siège.

Tout d'abord, bien que les gestionnaires interrogés ne fassent pas de gestion multiculturelle à leur connaissance, nous avons observé une certaine valorisation de la diversité. Effectivement, ils reconnaissent et considèrent la diversité culturelle. Par contre, on ne peut parler de synergie en se rapportant au modèle de gestion multiculturelle réunionnais. En effet, pour Adler (1994 : 114), la « stratégie de la synergie exige qu'on forme les gestionnaires et tout le personnel à reconnaître les différences culturelles et à les mettre au service de l'entreprise ». Or, dans les pratiques identifiées, on constate l'absence de formation sur la diversité. De plus, nous avons également été en mesure d'identifier certaines des

pratiques citées par les gestionnaires comme des pratiques entrant dans le cadre d'une gestion multiculturelle selon Cox (1991). Or, comme nous le rappelle Alain, gestionnaire métropolitain, « ici à La Réunion, c'est naturel, les gens sont dans cet environnement et ils copient un peu au niveau professionnel ce qu'ils connaissent dans la vie civile ». Nous pouvons donc constater que la mise en place de pratiques relevant de la gestion multiculturelle à La Réunion se fait naturellement. Nous pouvons subséquemment considérer que les pratiques de gestion sont mises en place de manière intuitive.

Par ailleurs, la plupart des gestionnaires avaient une connaissance relative de ce qu'implique la gestion multiculturelle telle que définie par Cox (1991). Ils n'ont ainsi pas établi de lien entre ce qui était fait dans leur entreprise et les pratiques de gestion multiculturelle mises en avant par les auteurs anglo-saxons. Nadège, Réunionnaise d'origine hindoue, souligne qu'à La Réunion « on a des progrès à faire en matière d'interculturalité, ce n'est pas le paradis. Mais il faut avoir cet espoir que les jeunes vont faire mieux que nous. » Elle ajoute qu'afin d'arriver à une réelle prise de conscience à ce sujet, « il faut un module sur l'interculturalité ». Jean-Pierre suggère pour sa part qu'« on pourrait utiliser le fait d'être multiculturel pour avoir un mode de management différent ».

Les gestionnaires font état d'une certaine fragilité du multiculturalisme. Cette fragilité ressort d'autant plus dans le cas de la gestion à La Réunion, étant donné la nature de l'Île et de l'identité des Réunionnais. Nous souhaitons retenir particulièrement les deux idées suivantes énoncées par deux des gestionnaires interrogés :

Il y a un besoin de recul, de formation, et d'éclairage sur l'apport du multiculturalisme. (Nadège, gestionnaire réunionnaise d'origine hindoue)

Une réflexion plus poussée est nécessaire, notamment pour favoriser l'embauche réunionnaise. Il faut que cela rentre dans la politique de l'entreprise. (Jimmy, gestionnaire réunionnais, *malbar*)

La gestion à La Réunion semble englober des pratiques qui tendent vers des pratiques de gestion multiculturelle même si les gestionnaires n'ont pas identifié ces pratiques comme des pratiques spécifiquement multiculturelles au sens donné par Cox (1991). Néanmoins, puisqu'elles ressemblent justement aux pratiques de gestion multiculturelle déjà identifiées par Cox, nous les assimilons comme telles.

La gestion réunionnaise comporte donc des éléments propres à la gestion multiculturelle telle que définie par Cox (1991). De plus, on peut faire le même constat qu'ailleurs, les gestionnaires arrivent à percevoir des avantages de la diversité. L'aspect sous-jacent de la gestion multiculturelle à La Réunion est donc bien à considérer.

4.5 Le bilan concernant nos propositions

Nos propositions étaient les suivantes :

- Proposition 1 : La gestion est influencée par le caractère multiculturel de l'Île
- Proposition 2 : La gestion à La Réunion est le fruit d'un enchevêtrement entre la culture nationale et la culture réunionnaise
- Proposition 3 : On retrouve au niveau des pratiques de gestion à La Réunion, des pratiques de gestion multiculturelle et il existe des pratiques de gestion multiculturelle propres à l'Île.

Les trois propositions soutenaient donc notre cadre théorique et nous semblaient nécessaires afin de répondre à notre question de recherche, à savoir : « Dans quelle mesure les particularités liées au multiculturalisme réunionnais ont-elles une influence au niveau de la gestion ? »

Nous pensions être en mesure de présenter un modèle de gestion multiculturelle réunionnais en nous appuyant sur les propositions énoncées.

Notre bilan est le suivant :

- Tout d'abord, les valeurs françaises et réunionnaises sont des prémisses au modèle réunionnais de gestion (proposition 2).

En effet, à La Réunion, le modèle de gestion est influencé par la gestion française et la logique de l'honneur, jumelées à l'importance de la diversité culturelle, de la langue créole et de l'état de dualité des Réunionnais. Il pourrait y avoir à l'instar de la logique de l'honneur, la logique de la diversité culturelle réunionnaise qu'on définirait par une diversité culturelle visible en organisation, l'importance du respect et de la tolérance. Nous avons défini la diversité culturelle comme une

valeur centrale pour les Réunionnais, ce qui confère un aspect multiculturel à notre proposition.

- De plus, le contexte réunionnais est un axiome démontrant le caractère multiculturel de la gestion (proposition 1).

L'histoire et la diversité religieuse avaient été définies comme des éléments contextuels au début de notre recherche. L'insularité s'avère avoir une importance que nous n'avions pas prise en compte. Or, l'aspect géographique est inhérent à l'environnement réunionnais.

Ni les valeurs imbriquées ni le contexte ne prévalent. Toutefois, les valeurs identitaires réunionnaises semblaient avoir une importance particulière, surtout pour les répondants réunionnais. La compréhension de la gestion à La Réunion ne pouvait être possible sans une description suffisante de la réalité réunionnaise. Ainsi, nous avons présenté l'influence des valeurs avant l'influence contextuelle.

- On constate, d'autre part, que la gestion réunionnaise comporte des pratiques multiculturelles connues au niveau de la gestion multiculturelle. Et pour finir, les pratiques atypiques ne semblent pas exister (proposition 3).

C'est en comparant les pratiques réunionnaises à celles du modèle de Cox (1991) que nous avons pu déterminer le caractère multiculturel de certaines pratiques de gestion. On constate une spécificité, ces pratiques sont mises en place de manière naturelle, elles ne sont pas pensées stratégiquement. D'autre part, aucune pratique ne ressort comme étant spécifiquement une pratique multiculturelle réunionnaise. Seule l'association solidarité, tolérance, bilinguisme, sensibilité religieuse et culturelle pourrait s'approcher le plus d'un ensemble d'éléments faisant état du caractère multiculturel propre à l'Île. Nous ne sommes donc pas en mesure de soutenir l'énoncé de notre proposition 3 sur l'existence des pratiques multiculturelles atypiques.

L'aspect contextuel joue un rôle dans la construction des valeurs et dans le conditionnement des comportements et des actions. On constate de ce fait une influence du contexte sur les valeurs. L'influence de l'histoire, plus précisément, est présente dans la conception identitaire. Cette influence n'a pas été mise en

avant auparavant; or elle semble non négligeable afin de présenter un modèle plus réaliste.

Finalement, nous pouvons dire que nous aboutissons à un modèle de gestion réunionnais avec des particularités multiculturelles. Notre modèle implique une notion de multiculturalisme qui se rapporte à la notion de métissage. Probablement de manière plus juste, nous pouvons dire que nous sommes en présence d'un modèle de gestion métissée. Cela pourrait être défini par une gestion où s'entremêlent des principes de gestion globaux, français, réunionnais et par conséquent multiculturels.

4.6 Le modèle de gestion métissée à La Réunion

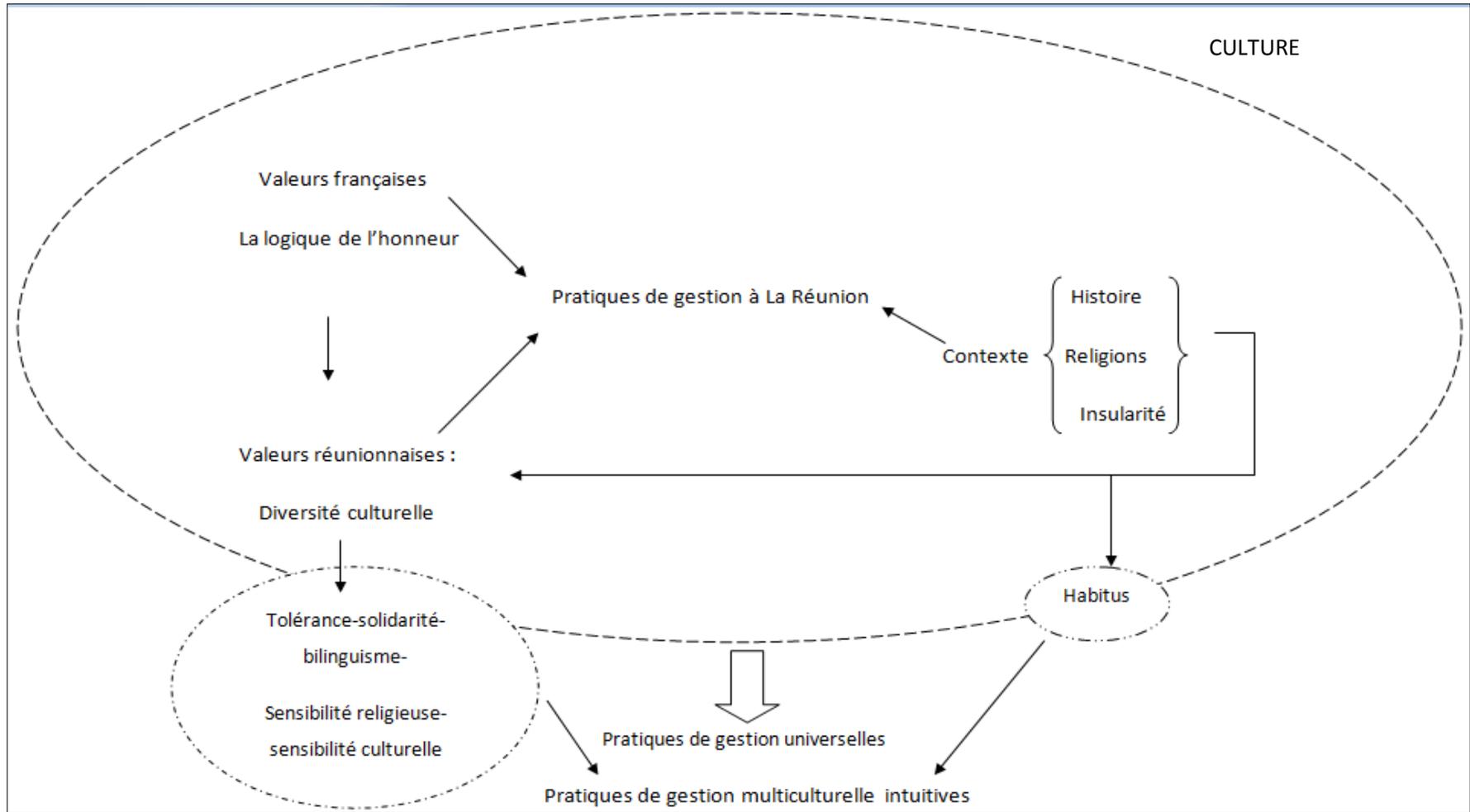
Dans l'idée d'offrir un portrait fidèle de la gestion à La Réunion, nous pensons qu'il est nécessaire de modifier le modèle de base que nous avons mis en avant dans notre cadre conceptuel. En effet, certains éléments ne sont plus placés de la même façon, semble-t-il, ou d'autres éléments font leur apparition.

Effectivement, le contexte unique réunionnais fait référence à trois notions importantes à savoir, l'histoire, les religions et l'insularité. Les valeurs qui soutiennent le modèle sont les valeurs françaises avec la logique de l'honneur mise en avant par d'Iribarne et les valeurs réunionnaises avec comme élément central, la diversité culturelle. Nous considérons que le contexte à travers la notion d'histoire joue un rôle sur les valeurs réunionnaises et favorise l'habitus. Ainsi, le contexte et le système de valeurs français et réunionnais influencent les pratiques de gestion. Ces pratiques de gestion ont un caractère universel, selon ce que décrit Mintzberg sur la gestion.

De plus, nous constatons que la diversité culturelle réunionnaise est fortement liée à différents éléments. Ces éléments forment un ensemble que nous pouvons définir comme ce qui donnera l'aspect multiculturel au modèle de gestion à La Réunion. La tolérance, la solidarité, le bilinguisme français / créole, la sensibilité religieuse et la sensibilité culturelle vont faire en sorte qu'il existe des pratiques de gestion à caractère multiculturel.

Les pratiques managériales à La Réunion se trouvent être le fruit de plusieurs influences, l'aspect universel de la gestion, mais principalement l'aspect créole. Le fait créole peut être perçu comme un mélange des valeurs françaises et réunionnaises. Nous pensons que cela se traduit par un modèle métissé, à l'image du métissage réunionnais.

Figure 2 : Le modèle de gestion métissée à La Réunion



Conclusion

L'objectif de cette recherche était de cerner le modèle de gestion multiculturelle à La Réunion en mettant en avant l'influence des particularités réunionnaises sur les pratiques managériales.

En premier lieu, notre étude nous a permis de spécifier les particularités réunionnaises et de mettre en relief notre modèle de gestion. Nous sommes en présence à La Réunion d'une population multiculturelle depuis des générations. Cela implique une diversité ethnique, mais surtout un métissage de la population. Ce métissage est crucial puisqu'il confère à l'Île son originalité. En effet, bien plus que l'association de différentes cultures sur un même territoire, à La Réunion on retrouve l'influence des différentes cultures les unes sur les autres.

On est en présence d'un métissage culturel réunionnais. Il se retrouve au niveau religieux, avec une diversité religieuse et principalement un enchevêtrement des religions qui témoigne d'une relation particulière des Réunionnais à la religion. Mais, on fait également allusion à un métissage culinaire, la cuisine réunionnaise se trouve être un mélange des plats et saveurs des différentes cultures en présence. Ce métissage existe aussi au niveau musical. Par ailleurs, il y a un métissage important au niveau identitaire, avec la complexité d'être à la fois citoyen français et réunionnais. Au niveau linguistique, on peut également mettre en avant le fait que la langue créole soit métissée. Elle est construite sur le français tout en intégrant différents mots issus des différentes cultures présentes.

Ce métissage particulier se manifeste également au niveau de la gestion. La gestion réunionnaise apparaît ainsi comme une gestion métissée. Cela signifie que plusieurs éléments se combinent et viennent façonner le modèle de gestion réunionnais. On a constaté que la gestion avait un caractère global, avec une fonction managériale similaire à toute fonction managériale. À cela, on peut ajouter, des principes de gestion français et des principes de gestion réunionnais. C'est d'ailleurs d'après ces principes de gestion réunionnais que nous constatons une empreinte multiculturelle. La diversité culturelle étant une valeur importante à La Réunion, certaines pratiques multiculturelles connues se retrouvent donc dans le modèle réunionnais de gestion. Si l'on se base sur la représentativité culturelle

et sur les dimensions du modèle organisationnel de Cox (1991), il semble que l'entreprise réunionnaise se rapproche de l'entreprise multiculturelle. On constate que le modèle de gestion que nous mettons en avant n'est pas complètement multiculturel. Effectivement, le nombre de pratiques multiculturelles que nous avons observé est limité et nous n'avons pas été en mesure de trouver des pratiques multiculturelles propres à La Réunion. De plus, il n'y a pas de gestion multiculturelle consciente. Le fait que les gestionnaires mettent en place ces pratiques multiculturelles sans s'en rendre compte peut atténuer l'impact de la gestion multiculturelle.

On constate donc qu'il n'y a pas de modèle multiculturel évident. On est en présence d'un modèle de gestion réunionnais avec des particularités multiculturelles, mais on n'observe pas de gestion totalement multiculturelle selon les auteurs anglo-saxons cités dans notre revue de littérature et cela malgré un contexte multiculturel. Ce contexte permet cependant de favoriser l'émergence d'éléments associés à la gestion multiculturelle. Nous sommes ainsi probablement en présence d'une gestion métissée dans un environnement multiculturel.

Nous pouvons en déduire que même un environnement multiculturel sur plusieurs niveaux n'implique pas forcément une gestion multiculturelle. On constate que le fait d'être une île multiculturelle enlève, pour les personnes y vivant, l'originalité de la diversité culturelle. Elle est un fait. Elle est un pré-requis dans la société réunionnaise. Il y a une habitude à la différence, celle-ci est normale. On oublie que l'on est comme cela. Par ailleurs, si l'on pousse notre réflexion à l'extrême, ceci nous semble avoir un lien avec l'habitus. Ce dernier occulte la nécessité de mettre en avant la diversité et fait en sorte que les avantages de la gestion multiculturelle ne soient pas assez apparents. Afin de prendre conscience des apports de la diversité culturelle, il est peut-être nécessaire de rompre avec cet habitus. Il nous a semblé que les points de vue des gestionnaires réunionnais n'étaient pas les mêmes selon qu'ils aient été mobiles ou qu'ils ne l'aient pas été. Jismmy, gestionnaire réunionnais, considère que la diversité est un atout majeur pour La Réunion et il valorise cela dans son entreprise. Il a travaillé ailleurs qu'à La Réunion. Amine est également dans ce cas. Leur réflexion semblait déjà entamée sur la question de la diversité. La mobilité est selon nous essentielle dans la sensibilité multiculturelle. Vivre dans le multiculturalisme réunionnais seul ne

suffit peut-être pas à permettre une valorisation de la diversité culturelle. Il faut pouvoir prendre du recul par rapport à sa propre culture pour envisager de comprendre ses avantages. Être conscient de la diversité et la valoriser sont deux choses différentes et qui impliquent une réflexion différente. Lorsque Rico dit que les Réunionnais sont « comme cela et puis c'est tout », il reconnaît le multiculturalisme comme un fruit du passé réunionnais, mais lorsqu'il rajoute qu'« aucune question ne se pose sur son impact en gestion [et qu'] on n'observe même pas de différence culturelle », il renie la réalité du multiculturalisme et ne peut observer ses avantages. L'habitus fait que l'on intègre l'histoire, le multiculturalisme n'ayant jamais été valorisé dans l'histoire réunionnaise, il est difficile pour Rico de percevoir cette nécessité aujourd'hui, d'autant plus qu'il n'a pas travaillé ailleurs. Il faut pouvoir se détacher de cela pour percevoir l'originalité multiculturelle de l'île. Toutefois, cela reste à notre avis difficile puisque la diversité fait partie de l'identité réunionnaise.

Par ailleurs, on constate un certain manque de recul pour juger pleinement de l'impact du multiculturalisme en gestion à La Réunion, surtout si l'on considère les contraintes liées à l'habitus. Il semble qu'il soit plus facile de percevoir la richesse apportée par la diversité culturelle lorsque l'on a quitté l'île, ou qu'on n'y est pas originaire. On peut relativiser cependant cet aspect. Effectivement, il est possible également de percevoir ce manque de recul comme inhérent à chaque culture. Cette difficulté n'est pas propre à l'environnement réunionnais, mais plutôt une constante culturelle puisqu'il n'est pas évident, pour tout un chacun, d'avoir la distance nécessaire permettant d'évaluer d'un œil critique sa propre culture. Selon nous, il est nécessaire d'avoir une certaine prise de conscience quant à l'apport de la valorisation de la diversité culturelle en organisation pour avoir une vraie gestion multiculturelle à La Réunion.

Cette étude nous a permis, en second lieu, de mettre en avant un multiculturalisme différent. En effet, il semble que le multiculturalisme réunionnais ne puisse être étudié de manière singulière. La Réunion est un cas particulier au niveau multiculturel puisque l'on est en présence d'un environnement multiculturel avec un multiculturalisme ancien. En effet, un passé commun et une identité commune réunissent des personnes originaires de communautés culturelles et religieuses différentes. La représentativité culturelle paraît évidente pour le cas réunionnais.

Elle est un fait dans la composition de l'organisation, l'entreprise réunionnaise selon Dupuis (2011) est effectivement une entreprise multiculturelle puisque l'on peut considérer que le nombre d'employés de cultures différentes atteint le seuil minoritaire plus (35%). Toutefois, pour percevoir si la gestion réunionnaise est multiculturelle, il fallait voir au-delà de la représentativité culturelle. C'est ainsi que nous avons étudié la manière de gérer et de ce fait les pratiques de gestion à La Réunion mais cela n'était pas suffisant, nous devons également mentionner l'élément identitaire. Cet élément identitaire a complexifié relativement l'étude du multiculturalisme. Effectivement, les valeurs réunionnaises sont des valeurs partagées par les différentes communautés, car celles-ci se définissent par rapport à leur appartenance à l'Île et à la France outre leur appartenance à leur propre communauté.

La prise de conscience des « identités collectives » s'effectue dans des conditions complexes qui présentent divers aspects contradictoires. En effet, d'un côté, nous sommes en présence de l'émergence très forte d'une identité « réunionnaise » transcendant les disparités, et qui tend à s'affermir dans une volonté de « décolonisation » au niveau des mentalités ; d'un autre côté, en dépit de cette prise de conscience centripète, et en dépit des mélanges interethniques, on assiste à une sorte de revendication d'ordre culturel et non politique - mais à effet centrifuge - celle des identités culturelles propres aux diverses communautés (Poirier et Fumas, 1993 : 214).

Le fait d'avoir une identité collective est ce qui diffère du multiculturalisme étudié d'ores et déjà en gestion. Effectivement, généralement les différentes communautés culturelles en présence dans l'organisation n'ont pas encore de passé commun, ni d'identité culturelle complexe. C'est ce qui rend, selon nous, le cas de La Réunion intéressant.

Constat

Notre étude nous permet de confirmer qu'il n'y a pas encore de sensibilisation ni de réflexion substantielle sur la gestion multiculturelle au sein des entreprises étudiées. Bien que les gestionnaires reconnaissent le potentiel et la richesse de la diversité, il n'y a pas de politiques réellement suivies qui mettent en avant la diversité culturelle, comme entendue par Cox (1991). C'est d'ailleurs, une des conclusions de notre revue de littérature. Pourtant des actions sont mises en place, toutefois inconsciemment. On peut donc espérer une prise de conscience prochaine sur l'importance d'identifier la gestion multiculturelle en tant que telle, afin de

bénéficier pleinement de ses effets positifs. On constate que deux des pratiques multiculturelles identifiées à La Réunion sont les pratiques recensées comme étant les plus utilisées au niveau des pratiques multiculturelles au Québec. Soit selon Jolicoeur (2009), la flexibilité pour des raisons religieuses et la participation à des évènements liés à la diversité culturelle.

Lorsque l'on aborde la philosophie anglo-saxonne de gestion multiculturelle et que l'on constate à travers les études sur le sujet que peu d'entreprises ont réellement mis en place ce type de gestion, on se demande pourquoi, surtout compte tenu des avantages positifs discutés par les chercheurs. Nous pouvons proposer une réponse partielle suite à notre étude. Ainsi, d'après notre recherche on comprend qu'un environnement multiculturel n'est pas suffisant pour constituer une gestion multiculturelle. Il nous a semblé que la prise de conscience des apports de la diversité est importante pour mettre en place cette gestion. Les gestionnaires réunionnais ayant quitté La Réunion n'admettent pas seulement que la diversité culturelle est une richesse, mais tentent de la valoriser plus particulièrement. Nous pensons donc qu'en plus d'avoir vécu dans un environnement multiculturel, il faut une prise de conscience de la richesse multiculturelle. En effet, c'est en observant la non-diversité culturelle ailleurs, que certains gestionnaires réunionnais ont été capables de percevoir la richesse culturelle réunionnaise. Ainsi, nous pensons qu'il faut avoir été en contact à la fois avec une société multiculturelle et une société mono-culturelle pour comprendre le besoin de valoriser cette diversité. C'est, selon nous, en relation avec une certaine ouverture sur l'autre. Une vraie sensibilité culturelle est un pré-requis pour la mise en place de la gestion multiculturelle.

On peut aussi mentionner l'importance de ne pas considérer le modèle de gestion comme un modèle rigide. En effet, les concepts que nous avons défini s'entrecroisent. L'élément contextuel, avec l'importance de l'histoire, interagit sur les valeurs. L'identité réunionnaise et les valeurs y étant associées sont aussi le fruit du passé réunionnais. Le rapport à la religion agit aussi sur les valeurs, de même que l'insularité implique des comportements atypiques. Cette interrelation des valeurs et du contexte affirme par ailleurs la prégnance du métissage réunionnais. Or le métissage ne saurait être perçu de manière rigide, c'est un processus en évolution. Comme le rappelle Sorin (2006 : 9), « le métissage [...] est

fondamentalement divers, multiple, perpétuellement mouvant, transitoire et inachevé. Il ne peut être appréhendé que comme un processus en devenir, mais aucunement comme un état définitif ». Nous considérons le métissage comme un élément essentiel du modèle réunionnais de gestion. Un modèle métissé est un modèle qui cerne, selon nous, les particularités réunionnaises. Cela forge l'originalité culturelle réunionnaise, et cela est d'autant plus pertinent si l'on perçoit le métissage comme étant

une construction culturelle qui place les personnes métisses dans une position ambivalente. En effet, celles-ci héritent de cultures qui ne sont pas spontanément conciliables, et qui, parfois, ont été historiquement dans des rapports conflictuels. En effet, de nombreux mélanges sont issus des cultures du maître et de celles de l'esclave. Certaines pratiques sont issues de mélanges voire de combinaisons culturelles entre des mondes qui, au départ, n'ont rien de commun ou sont même franchement inconciliables. Autrement dit, le métissage n'est pas un simple déguisement, mais l'identité complexe, élaborée à partir de l'appropriation de deux altérités (Vulbeau, 2006 : 68).

La notion de métissage permet aussi de mettre l'accent sur l'importance de l'acceptation de l'autre à La Réunion. La reconnaissance de l'altérité est importante surtout dans un environnement culturellement diversifié. Cet état est, selon nous, pris en compte dans les entreprises réunionnaises où il y a une conscience de l'autre.

Le modèle de gestion n'est possiblement pas statique pour une autre raison, l'identité duale réunionnaise. Se définir dans l'unité et la diversité implique une évolution constante. En effet, si l'on se réfère à « l'unité réunionnaise » évoquée par Vergès (2006), on doit comprendre qu'on est en présence d'une société toujours en train de se transformer, qui « est toujours en devenir, qui est toujours dans un processus de créolisation, processus qui ne peut s'arrêter, sinon il n'y a plus de créolisation en tant que telle » (Vergès, 2006 : 30, traduction libre). Pour bien saisir le processus de créolisation réunionnais, mentionnons que « la diversité est une condition d'unité [...] une représentation de la société, dans laquelle les contrastes et les différences sont en jeu autant que l'unité. Les contrastes et l'unité étant produits par les mêmes structures » (Vergès, 2006 : 30, traduction libre).

Finalement, on en vient à se demander quel est l'avenir du multiculturalisme réunionnais. Nous avons constaté une volonté de se rassembler autour de l'identité réunionnaise tout en prônant les différences culturelles, mais sans que la question identitaire soit posée au grand jour. Le tiraillement identitaire demanderait selon

nous qu'on s'y attarde particulièrement puisque son impact est sociétal et managérial. Il n'est donc pas simple d'aborder de front le multiculturalisme puisque cela entraîne un questionnement sur les valeurs de chacun, sur les croyances, mais surtout sur les concessions que l'on est prêt à faire pour arriver à un certain « vivre ensemble ». Selon Hoobler (2005), deux philosophies organisationnelles s'opposent à propos de la recherche de l'efficacité. D'un côté il y a ceux qui pensent que l'organisation devrait être gérée selon le principe d'homogénéisation. D'un autre côté, il y a ceux qui pensent que c'est grâce à la gestion de la diversité culturelle que l'entreprise sera la plus efficace. Doit-on vraiment gérer selon l'une ou l'autre des philosophies ? À La Réunion, selon nous, il n'y a pas eu la possibilité de se positionner en faveur de l'une ou l'autre philosophie, car les deux philosophies coexistent. En effet, nous croyons que le multiculturalisme est une constituante identitaire, de ce fait nous pensons qu'il n'y a pas eu de choix possible entre les deux philosophies si ce n'est celui d'intégrer le processus d'homogénéisation comme une constituante identitaire également. Le processus d'homogénéisation à travers le rattachement à une culture nationale commune, à une culture réunionnaise commune, à des principes de gestion communs, se trouve côte à côte avec le désir de valoriser et de célébrer les différences culturelles. Nous pensons que l'alliance de ces deux philosophies est originale et est une richesse pour l'organisation. Pour le moment ni l'une ni l'autre des philosophies n'est en position de force. Toutefois, dans un système de plus en plus mondialisé, on peut se demander si La Réunion ne va pas tendre vers la valorisation de l'homogénéisation au dépend du multiculturalisme sur le long terme.

Limites

Une première limite concerne la généralisation du modèle. Il est difficile d'assurer le caractère généralisable de notre modèle. Tout d'abord, cela est dû à notre échantillon restreint. Le petit nombre de gestionnaires interrogés peut être considéré comme une faiblesse. Nous avons fait notre possible pour nous entretenir avec un maximum de gestionnaires, mais nous n'avons pu obtenir qu'une dizaine d'entrevues. Toutefois, comme nous le rappellent Campenhoudt et Quivy (2011 : 149), « dans le cas où le chercheur envisage une méthode

d'entretien semi-directif [...] il ne peut se permettre, le plus souvent, d'interviewer que quelques dizaines de personnes seulement ». Nous pensons, tout de même, avoir offert une idée d'ensemble sur la gestion à La Réunion, malgré notre petit échantillon.

De plus, il aurait été intéressant d'interroger des employés. Cela aurait aidé à parfaire notre modèle, en ayant un point de vue plus large sur notre sujet. Nous aurions probablement profité d'une base de données plus solide sur les perceptions des Réunionnais sur la gestion, sur la dualité réunionnaise, cependant nous ne sommes pas certaine que cela aurait enrichi notre recherche sur la découverte de pratiques de gestion multiculturelle. Effectivement, les gestionnaires étaient les mieux placés pour répondre à cela.

On peut ajouter que nous ne couvrons pas l'ensemble des secteurs d'activité à La Réunion. Nous avons pris en compte plusieurs secteurs d'activité, néanmoins notre modèle aurait pu être plus représentatif si nous avions interrogé des gestionnaires de chaque secteur. Notre modèle aurait ainsi gagné en pertinence si nous avions un échantillon plus important et plus diversifié.

Une seconde limite concerne la connaissance de la gestion multiculturelle et l'intérêt porté à l'aspect culturel au niveau de la gestion. En effet, nous percevons une relative méconnaissance de la gestion multiculturelle. Nous sommes consciente que le sujet est précis et que les gestionnaires n'avaient pas tous une idée de ce qu'est la gestion multiculturelle. Nous avons expliqué de manière succincte ce qu'était la gestion multiculturelle, mais nous ne voulions pas entrer dans les détails pour ne pas influencer les personnes interrogées par la suite. Cet aspect a ainsi compliqué notre approche. Les gestionnaires n'avaient pas non plus le même recul sur l'aspect culturel. En effet, leur expérience de gestion étant très différente, il nous a fallu jongler avec ceux qui avaient été cadres dans plusieurs pays, avec ceux qui l'avaient été dans différents départements en France et avec ceux qui n'ont été cadres qu'à La Réunion. La réflexion sur le sujet n'est donc pas du même niveau. Il y avait également une différence dans les discours, certains gestionnaires avaient un intérêt particulier pour l'influence culturelle en gestion et

d'autres étaient moins intéressés. Les réponses recueillies avaient donc des teneurs différentes. Tout cela a donc complexifié notre analyse.

Troisièmement, il peut sembler que nous manquions de comparatifs. En effet, nous n'avons pas pu comparer notre modèle de gestion à un autre modèle qui aurait été de la même catégorie, par exemple un modèle insulaire de gestion. Certains gestionnaires ont comparé l'Île aux Antilles. Il aurait été intéressant de comparer notre recherche avec des données sur la gestion dans d'autres DOM. Nous aurions pu, de ce fait, faire ressortir des pratiques atypiques multiculturelles communes aux DOM. Nous pensons également que nous aurions pu parfaire notre recherche si nous avions eu l'occasion de discuter avec des historiens ou des anthropologues. Ils auraient pu nous renseigner sur ce qu'était la gestion à La Réunion avant la départementalisation. En effet, l'alignement sur la Métropole avec un système de gestion teinté des valeurs et pratiques françaises vient possiblement diminuer le caractère multiculturel originel de la gestion réunionnaise. Il est difficile de percevoir l'aspect purement multiculturel de la gestion lorsque l'on a la possibilité de se rattacher à la citoyenneté française.

Suggestions pour des recherches futures

Nous pensons que notre recherche apporte une connaissance relative de la gestion à La Réunion. Autant que l'on sache, il n'y a pas d'étude faite au niveau de la gestion. On retrouve essentiellement des études anthropologiques sur le cas réunionnais. Concernant la gestion multiculturelle, nous avons confirmé certaines idées. Même à La Réunion on retrouve certaines des pratiques les plus suivies en gestion multiculturelle. On a également modestement évoqué un autre aspect du multiculturalisme.

Notre étude n'est toutefois qu'une étude sommaire, nous pensons que la gestion à l'île de La Réunion dans une perspective multiculturelle est un sujet qui mérite d'être approfondi. Nous sommes consciente que nous n'avons avec ce mémoire que les balbutiements d'un modèle de gestion, mais nous espérons que notre recherche donnera envie à d'autres chercheurs d'explorer ce qu'une île pleine de ressources et au multiculturalisme inédit a à offrir. Si notre modèle n'est pas généralisable dans son état actuel, avec la participation d'autres acteurs comme les

employés ou encore les fondateurs d'entreprises réunionnais et aussi les dirigeants des entreprises métropolitaines, il pourrait être plus complet et apporter une vision plus complète au point de vue de la gestion multiculturelle.

Par ailleurs, au cours de notre recherche et suite à celle-ci quelques questions nous sont apparues et nous pensons que ces questions vaudraient la peine qu'on s'y attarde. En effet, l'identité réunionnaise est multiculturelle, ainsi on se demandait si le Réunionnais de par son identité serait un gestionnaire qui valorise plus la diversité qu'un autre gestionnaire. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant de comparer le degré de valorisation de la diversité culturelle en organisation, que l'on soit Réunionnais ou Métropolitain par exemple. Cela pourrait permettre de voir l'influence qu'a le fait d'avoir grandi dans un environnement multiculturel et de voir si celui-ci n'est pas indispensable pour adopter une gestion multiculturelle. De plus, pour approfondir le raisonnement sur l'impact de l'environnement sur la tendance à valoriser la diversité, on pourrait comparer également la différence de sensibilisation envers la diversité entre les gestionnaires métropolitains qui viennent de prendre leur poste à La Réunion et ceux en poste depuis plusieurs années.

Ces études pourraient permettre de mieux comprendre la mise en place encore sommaire de la gestion multiculturelle. Par ailleurs, cela permettrait d'établir si le mode de sensibilisation actuel est efficient. Effectivement, le mode de sensibilisation par la formation culturelle, entre autres, prôné par Cox est-il suffisant et adapté à la réalité multiculturelle des organisations ? Ne faudrait-il pas vivre la diversité culturelle pour y être sensibilisé ?

De plus, la recherche pourrait être plus riche en analysant la gestion des Réunionnais à l'étranger. L'intérêt serait de voir si le fait d'avoir quitté l'Île forge l'identité culturelle et permet la valorisation de la diversité culturelle. Les Réunionnais sont-ils de ce fait plus aptes à faire de la gestion multiculturelle ?

Nous avons également vu qu'à La Réunion la religion a une place particulière et une importance en gestion. Dans beaucoup de culture, la religion est un élément essentiel de la vie des individus et de ce fait, on peut se demander si, au niveau de la gestion multiculturelle, on ne devrait pas porter une attention particulière au fait religieux. Les incompréhensions sur la culture de l'autre ont parfois un étroit

rapport avec les différences religieuses. L'aspect multiculturel serait-il intimement relié à l'aspect multi religieux ?

Finalement, on peut se demander si le cas de La Réunion n'est pas une avant-première de la réalité future des organisations. Ne va-t-on pas faire face de plus en plus à une population métissée, multiculturelle, avec plusieurs identités ? Et quels sont les impacts pour l'entreprise, à savoir quelle place aura l'identité organisationnelle parmi toutes les identités individuelles ou encore comment mettre à profit ces différentes appartenances ?

Bibliographie

- ALBER, J-L., (1990). Vivre au pluriel. Production sociale des identités à l'île Maurice et à l'île de La Réunion, Université de La Réunion, URA. 1041 du CNRS, 183p.
- ADLER, N. J., (1994). Comportement organisationnel : une approche multiculturelle, traduction : Jacques Constantin, Québec, Repentigny, Goulet, 324p.
- BENOIST, J., (1992). Pour une connaissance de la Réunion, Travaux du séminaire de recherches en sciences sociales, 3^{ème} Edition, La Réunion, Centre Universitaire de la Réunion, 42p.
- CALLANDRE, F., et C. BARRAT, (1996). De la Réunionnisation, La Réunion, Département de La Réunion, 203p.
- CAMPENHOUDT, L. V, et R. QUIVY, (2011). Manuel de recherche en sciences sociales, 4^e édition, Paris, Dunod, 262p.
- CHEVRIER, S., (2000). Le management des équipes interculturelles, Paris, PUF, 211p.
- COX, T., (1991). « The Multicultural Organization », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°2, p. 34-47.
- COX, T., et S. BLAKE, (1991). « Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°3, p. 45-56.
- DAR COURT LÉZAT, Y., (2002). « Essai sur l'entreprise multiculturelle. », *Quaderni*, n°47, (Printemps), p. 71-84.
- DANTIER, B., (2004). Textes de méthodologie en sciences sociales : "Pierre Bourdieu, L'habitus en sociologie entre objectivisme et subjectivisme", Québec, Les classiques des sciences sociales, 9p.
- DAVEL, E., et P.D. GHADIRI, (2008), « Gestion du personnel multiculturel » dans *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Davel E., J-P. DUPUIS et J-F. CHANLAT (dir.), Québec, Les Presses de l'université de Laval et Télé-Université (UQUAM), p.379-420.
- DE ROBILLARD, D., (2001). *En lizje kokê patat ên lizje vej gardjê ? La linguistique peut-elle passer "entre-les-langues" ?*, *Cahiers d'études africaines*, n°163-164, p.465-496
- DICKO, A., (2011). « Debate on the Multiculturalism: Issues and Particularism », *Asian Social Science*, vol. 7, n°1, (janvier), p. 32-37.

- D'IRIBARNE, P., (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 279p.
- D'IRIBARNE, P., (2002). « Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations », *Journal of Organizational Behavior*, 23, (mai), p.243-256.
- D'IRIBARNE, P., (2008). « Chapitre V.2. Culture et gestion en France : l'honneur du métier », dans *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Davel E., J-D. DUPUIS et J-F. CHANLAT (dir.), Québec, Les Presses de l'université de Laval et Télé-Université (UQUAM), 44p. sur cédérom.
- D'IRIBARNE, P., (2008). « Plongées en Europe : peut-on penser à des styles de gestion partagés par les sociétés de l'Europe », dans *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Davel, E. J-D. DUPUIS et J-F. CHANLAT (dir.), Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQUAM), vidéos sur cédérom.
- DUMAS-CHAMPION, F., (2008). *Le mariage des cultures à l'île de la Réunion*, Paris, Karthala, 307p.
- DUPUIS, J-P., (2008), « L'analyse interculturelle en gestion : Décloisonner les approches classiques » dans *Gestion en contexte interculturel, Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Davel E., J-D. DUPUIS et J-F. CHANLAT (dir.), Québec, Les Presses de l'université de Laval et Télé-Université (UQUAM), p.73-118.
- DUPUIS, J-P., (2011). « Performance et organisation multiculturelle, Le cas des entreprises montréalaises », HEC Montréal, 21p.
- ELY, M., (1991). *Doing qualitative research*, London, Routledge, 245p.
- FABERON, J-Y., (2004). *L'Outre-mer français : la nouvelle donne institutionnelle*, France, La documentation française, 224p.
- FUMAS, S., et J. POIRIER, (1992). « Métissages, Hétéroculture et Identité culturelle. Le "défi" réunionnais » dans *Métissages : Linguistique et anthropologie*, Marimoutou, C. et J-M. Racault (dir.), vol 2, Université de La Réunion, L'harmattan, p.49-67.
- GHASARIAN, C., (2002/04). « La Réunion : acculturation, créolisation et réinventions culturelles », *Ethnologie française*, vol. 32, p. 663-676.
- HOFSTEDE, G. J., P.B. PEDERSEN et G. HOFSTEDE, (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Yarmouth, Intercultural Press, 234p.
- HOOBLER, J. M., (2005). « Lip service to multiculturalism: Docile bodies of the modern organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, p. 49-56.

- POURTOIS, J-P., (1993). « Notes critiques : Huberman (A. Michael) et Miles (B. Matthew) - Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », *Revue française de pédagogie*, vol. 105, n°1, p.132-134.
- INDA, J.X., et R. ROSALDO, (2002). « Introduction. A world in Motion » dans *The Antropology of globalization*, Inda, J X., et R. Rosaldo (dir.), Malden, Blackwell Publishers Ins., p.1-34.
- INSEE, Tableau Économique de La Réunion, Edition 2010, 237p.
- INSEE.FR, [base de données en ligne], [réf. du 22 août 2012], <http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=services%2FRecherche.htm&cx=011031962541167842879%3Aradlwkh1lw&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=ile+de+la+reunion&sa=Ok>
- LAJOIE, G., (2007). « 3. Des modèles pour l'action : confrontation au réel » dans *Recherches en modélisation urbaines, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches*, vol 3, La Réunion, Université de La Réunion, p.220-230.
- LAROUSSE [base de données en ligne], [réf. du 18 août 2012], <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/multiculturalisme>
- LEGIFRANCE.GOUV.FR, [en ligne], [réf. du 3 août 2012], <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI00006417831&cidTexte=LEGITEXT000006070719>
- MINTZBERG, H., (2009). *Managing*, 1st ed., San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 321 p.
- MUTABAZI, E., (2000). « Cultures nationales et gestion, l'expérience multiculturelle des entreprises africaines », *Colloques de Zacatecas tenu du 11 au 14 juillet 2000*, EML, 27p.
- PARAIN C., (2012). « Une croissance économique remarquable », *Revue trimestrielle de l'Institut national de la statistique et des études économiques*, n° 138, (mars), 32p.
- PATTON, M. Q., (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, second edition, Newbury, SAGE Publications, 1990, 532p.
- POIRIER, J., ET S. FUMAS, (1993). « La mémoire créole réunionnaise », dans *Les monuments et la mémoire*, Peyras, J. (dir.), L'Harmattan, p.207-217.
- PUSHKALA, P., (2007). « Multiculturalism. », *International Encyclopedia of Organization Studies*, [en ligne], SAGE Publications, [réf. du 18 septembre 2011], <http://www.sage-ereference.com/view/organization/n320.xml>
- RICCIARDELLI, M., S. URBAN, et K. NANOPOULOS, (2000). *Mondialisation et sociétés multiculturelles, l'incertain du futur*, Paris, Presses Universitaires de France, 424p.

- SIMONIN, J., (2002). « Parler réunionnais ? » dans *Revue hermès - cognition, communication, politique : La France et les Outre-mers. L'enjeu multiculturel*, 32-33, CRNS, p.287-293.
- SONDERGAARD, M., (1994). « Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications », *Organization Studies*, 15, p.447-456
- SORIN, N., (2006). *Imaginaires métissés en littérature pour la jeunesse*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 148p.
- TAN, J-S., (2006). «Trends in organizational change», *Encyclopedia of management*, 5th ed., Detroit: Gale, Marilyn M. Helms., p. 937-941.
- THOMAS, D. C., (2002). *Essentials of International Management, a Cross-Cultural Perspective*, Thousand Oaks, Sage Publications, 319p.
- VERGÈS, F., (2002). « L'océan Indien, un territoire de recherche multiculturel » dans *Revue hermès -cognition, communication, politique : La France et les Outre-mers. L'enjeu multiculturel*, 32-33, CRNS, p.447-456.
- VERGÈS, F., (2006). « Creolization and the Maison des civilisations et de l'unité Réunionnaise », *Journal of visual culture*, vol.5, p.29-51.
- VULBEAU, A., (2006). « Alternation, altération et métissage : les jeux de l'altérité et de l'identité », *Le Télémaque* 1, n°29, p.57-68.
- WOLTON, D., (2002). « Les Outre-mers, une chance pour la France et l'Europe », dans *Revue hermès - cognition, communication, politique : La France et les Outre-mers. L'enjeu multiculturel*, 32-33, CRNS, p.13-25.
- WONG-MINGJI, Diana J., (2006). «Globalization», *Encyclopedia of management*, 5th éd., Detroit: Gale, Marilyn M. Helms, p.325-331.
- ZEILER, T. W., (2002). « Globalization», [en ligne], *Encyclopedia of American Foreign Policy*, [réf. du 20 octobre 2011], <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3402300068.html>

Annexe 1 : Guide d'entrevue

La gestion des entreprises au quotidien

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (fonction, parcours)
- 2) Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?
- 3) Pourriez-vous me décrire une de vos journées types ? (précisions)
- 4) Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur au niveau de la gestion ?
- 5) Quelles sont les valeurs organisationnelles prônées par l'entreprise ?
- 6) Comment décririez-vous le fonctionnement de votre entreprise ? (qui prend les décisions, comment est-ce que vous travaillez (groupe, silo...), quelle est la dynamique de l'entreprise)
- 7) Diriez-vous que votre entreprise est flexible ? Pouvez-vous me donner des exemples de cette flexibilité ?
- 8) Qu'est-ce qui apporte de la valeur ajoutée à votre entreprise ?

Les pratiques adoptées en entreprises concernant le personnel

- 9) Quelle est votre politique en matière de Ressources humaines ?
- 10) Pouvez-vous me décrire les pratiques et mesures mises en place pour assurer la gestion de vos employés ? Comment sont constitués vos groupes de travail, ou vos comités décisionnels ?
- 11) Quels types de programmes sont offerts à vos employés ? Il y a-t-il un programme de développement des employés, si oui pouvez-vous m'expliquer en quoi celui-ci consiste ? Offrez-vous des formations à l'interne ? si oui, pouvez-vous me dire sur quoi ont porté ces formations ?
- 12) Pourriez-vous me décrire les moyens utilisés pour favoriser la communication au sein de l'entreprise ?
- 13) Pouvez-vous me relater un conflit survenu dans l'entreprise et m'expliquer les moyens mis en place pour régler ce conflit ?
- 14) De façon générale lorsque survient une mésentente ou un conflit, à quoi cela est-il relié ?

<p style="text-align: center;">Le point de vue du gestionnaire sur l'aspect multiculturel de la gestion à La Réunion</p>

- 15) Quel est votre point de vue sur la diversité culturelle en organisation ? Et comment cela se reflète-t-il dans votre organisation ?
- 16) Observez-vous des différences culturelles au sein de votre organisation ? Si oui, quelles sont-elles ?
- 17) Avez-vous des anecdotes au sujet d'évènements reliés aux différences culturelles ? Si oui, pouvez-vous me décrire ce qui s'est passé et comment cela a-t-il été géré? Quel a été votre rôle ? Si vous deviez intervenir aujourd'hui que feriez-vous autrement ?
- 18) Quels sont les facteurs qui vous poussent à mettre en place telle ou telle pratique de gestion ?
- 19) Qu'est-ce qui fait selon vous la particularité de la gestion à La Réunion ?
- 20) Dans la mesure où vous avez géré ailleurs qu'à La Réunion, quelles sont les différences de gestion que vous avez pu observer ?
- 21) Qu'est-ce qui est incontournable à savoir afin de faire de la gestion à La Réunion selon vous ?
- 22) Selon vous qu'est-ce qui influence particulièrement ces pratiques de gestion réunionnaises ?
- 23) Le créole est-il parlé dans votre organisation ? Si oui pourriez-vous me dire qui le parle en particulier et à quel moment ? Et qu'est-ce que signifie parler créole pour ces employés selon vous ?
- 24) Quel est votre avis sur l'apport du métissage réunionnais pour votre entreprise (au niveau de votre quotidien en organisation) ?

Annexe 2 : Analyse synthétique

	IDÉES COMMUNES AUX GESTIONNAIRES	IDÉES ORIGINALES (Citations des gestionnaires)
GÉRER À LA RÉUNION : UNE GESTION DE TYPE GÉNÉRIQUE, UN ENVIRONNEMENT CULTUREL PARTICULIER		
Journée type	Réunions, gestion des opérations, gestion d'équipe, gestion administrative, communication, circulation d'informations	Bénévolat Réflexion Écoute
Valeurs guidant les gestionnaires	Transparence, honnêteté, respect de l'autre, motivation, complémentarité	« En vivant ensemble on a des valeurs communes, les valeurs les plus importantes sont celles de la République : "Liberté, Égalité, Fraternité" » « le bilinguisme »
Fonctionnement de l'entreprise	Respecter les directives de la société mère. Adaptabilité en fonction de l'environnement de l'entreprise (demande, risque, marché, clients, changement)	« L'entreprise comme tremplin pour développer la société »
Flexibilité	6 répondants : flexibilité dans certaines pratiques de l'entreprise et flexibilité horaire 5 : peu ou pas flexible	« L'entreprise est flexible si on l'a conditionne pour l'être »
Valeur ajoutée	Réactivité, le personnel, la formation	
Politique RH	Mouvements de personnel quasi-permanent Développement du personnel	« Les pratiques ont été mises en place naturellement. » « Faire les choses (embauche régionale) » « Bilinguisme de l'équipe » « Agir selon un code de conduite, des valeurs : adaptabilité, disponibilité, ouverture, confiance »
Embauche	Selon compétence	« Il faut que La Réunion se retrouve, avoir au moins un "représentant ethnique" » « Motivation et envie de faire bouger La Réunion » « Connaissance des spécificités techniques liées à La Réunion » « La question est sensible lorsque l'on touche à l'embauche réunionnaise. Exemple dans les appels d'offre, il est interdit de dire que l'on cherche des gens

		qui connaissent La Réunion, la loi ne permettant pas de discriminer »
Formation	<p>Tronc commun avec les autres filiales</p> <p>Formation générique, technique, spécifique à l'emploi</p> <p>Formation au besoin</p> <p>Formation autre (interpersonnelle, communicationnelle, apprentissage de langues ...)</p> <p>Pas de formation sur l'inter-culturel</p>	<p>« Ici à La Réunion, c'est naturel, les gens sont dans cet environnement et ils copient un peu au niveau professionnel ce qu'ils connaissent dans la vie civile »</p> <p>« Il faut un module sur l'interculturalité »</p> <p>« La diversité culturelle je pense que c'est encore dans nos entreprises un sujet tabou »</p>
Communication	Réunions, notes de service, journal interne, politique portes ouvertes, téléphone	<p>« Il existe un code de complicité intercommunautaire »</p> <p>« Il est évident que le " zoreil " est un peu le bouc émissaire. On me dit en réunion, La Réunion aux Réunionnais »</p>
Conflit en général	<p>Problème de communication, de relation humaine, d'incompréhension.</p> <p>En général problème entre les personnes</p>	<p>« Connaissance des rudiments de base de la culture de l'autre »</p> <p>« Carmel Camilleri expliquait qu'il fallait apprendre comment instituer le commun à travers l'altérité et la différence de manière à les surmonter sans les évacuer, je suis d'accord avec cela »</p>
LE MULTICULTURALISME RÉUNIONNAIS EN GESTION : UN CONTEXTE, DES VALEURS, DES PRATIQUES		
L'entreprise et l'impact multiculturel	<p>Pas de pratique de prise en compte de la diversité écrite officielle</p> <p>Flexibilité pour congés religieux : On va s'arranger, rien n'est officiel (pas de pratique écrite en la matière), mais une prise en compte des besoins tant que cela n'a pas d'impact négatif sur le travail</p>	Un répondant : « il n'y a pas de flexibilité au niveau des congés pour raison religieuse »
Particularité de la gestion à La Réunion	<p>Adaptation au milieu : composer avec l'insularité, l'éloignement de la Métropole, la petitesse du territoire</p> <p>Tout le monde se connaît</p> <p>Terre d'accueil (pas de perte de territoire)</p> <p>Il ne faut pas avoir de recettes</p>	<p>« Ici à La Réunion on travaille sur nous-mêmes »</p> <p>« On essaie d'adapter, par souci d'efficacité toujours selon les règles de l'entreprise »</p> <p>« Les Réunionnais se refusent à travailler à l'affectif au départ »</p> <p>« Ils sont très attachés à l'identification de la Métropole »</p> <p>« À La Réunion, on est à des années-lumière des Antilles. Ici, il y a une</p>

	<p>toutes faites et vouloir les imposer</p> <p>Mélange ethnique important.</p> <p>Tolérance et respect</p>	<p>certaine assimilation de l'esclavage, de l'histoire, une acceptation du métissage »</p> <p>« La qualité de formation des agents »</p> <p>« Je pense qu'il faut « tropicaliser » »</p> <p>« Il y a une certaine susceptibilité et gentillesse »</p> <p>« Dans le paysage des gestionnaires, peu sont réunionnais »</p> <p>« La recherche identitaire est sur le fait d'être réunionnais ou pas.»</p> <p>« Les grandes entreprises font venir leurs propres personnes : concurrence sur l'emploi »</p> <p>« Réseau privé de haut niveau : le côté culturel dans le niveau hiérarchique supérieur a disparu »</p> <p>« Dans une entreprise il n'y a pas de discrimination raciale, peut-être de classe, on va plutôt voir une discrimination sociale »</p>
Les différences de gestion observées si gérer ailleurs	Représentation de la société civile	<p>« L'importance de la parole, l'échange »</p> <p>« Le seul problème est de favoriser les échanges, ce qui est plus difficile lorsque l'on est loin de la métropole »</p> <p>« Problème de confiance »</p> <p>« Si vous ne faites pas l'effort de comprendre leur culture, ce qui les motive et leur inconscient collectif. Vous aurez un rejet »</p> <p>« Il n'y a pas ce problème d'esclavage non assimilé, ça existe un peu. On est plus dans le discours : un "métro " à La Réunion peut nous apporter de bonnes pratiques »</p> <p>« Besoin de valeurs communes : se rattache à une culture de rattachement [...] il faut qu'on soit tous très français »</p>
Ce qui influence les pratiques de gestion	<p>L'histoire (le passé colonial)</p> <p>Un inconscient collectif (esclavagisme)</p> <p>Droits et Principes français</p> <p>Suivre les règles de la maison mère</p> <p>Possibilité d'organiser les choses localement</p>	<p>« L'insularité »</p> <p>« Important de garder le libre arbitre, mutations fréquentes pour garder ce libre arbitre »</p> <p>« Modèle de réussite sociale »</p> <p>« Je crois vraiment que les méthodes sont des méthodes françaises »</p> <p>« Ma couleur m'oblige à faire ce que je fais »</p> <p>« Complexe d'infériorité, soumission, manque d'initiative »</p> <p>« Une réflexion plus poussée pour favoriser l'embauche réunionnaise. Il faut que cela rentre dans la politique de l'entreprise »</p>
Le créole	<p>Parlé dans toutes les organisations</p> <p>Moyen d'intégration</p> <p>Facilité de langage, habitude</p>	<p>« Le créole est parlé lorsqu'il y a un enjeu. »</p> <p>« Dans certaines agences, l'aspect créole est très important, les gens parlent plus entre eux de cette façon. Nos chargés de compte parlent créole »</p>

	<p>Dépend du niveau de formation</p> <p>Parler en langue nationale tout le temps impose une distance</p>	<p>« Je suis intransigeant [...] on est dans une institution française et on doit parler français »</p> <p>« Ce qui est un handicap pour moi à notre niveau c'est de ne pas être bilingue »</p> <p>« Le créole est un moyen de s'intégrer, de dire que l'on comprend l'autre »</p> <p>« C'est créer cette interculturalité »</p> <p>« Une familiarité avec l'interlocuteur »</p> <p>« Elle fait le ciment entre nous, elle permet de cristalliser nos traits culturels »</p> <p>« Hypocrisie »</p> <p>« Tout est codifié en français »</p> <p>« Avoir du pouvoir ou une assurance pour oser parler créole »</p> <p>« Entreprises commencent à imposer le créole »</p>
<p>Apport du métissage réunionnais</p>	<p>Le vivre ensemble (respect, mélange des cultures à tous les niveaux : ethnique, culinaire, musical, religieux)</p> <p>Une tolérance particulière</p> <p>Une complémentarité</p> <p>Un besoin de recul pour se rendre compte de la richesse de la diversité et du métissage</p>	<p>« Prise de conscience nécessaire »</p> <p>« Besoin de sensibilisation, d'éducation dès le plus jeune âge : valeurs de la laïcité »</p> <p>« Les problèmes lorsque nous avons le métissage, c'est la dominance, l'un veut dominer l'autre »</p> <p>« On a des progrès à faire en matière d'interculturalité, ce n'est pas le paradis. Mais il faut avoir cet espoir que les jeunes vont faire mieux que nous. Le métissage promet pour moi, il faut que cela ait un impact aussi au niveau sociologique et pas forcément qu'au niveau de la génétique »</p> <p>« L'apport du métissage ici est le confort de vie »</p> <p>« Fragilité »</p> <p>« La différence entre La Réunion et les Antilles : on est d'avantage serein dans ce qui constitue La Réunion pour accepter de voir arriver des personnes d'ailleurs »</p> <p>« Compréhension instinctive de l'autre »</p> <p>« Il n'apporte rien, le vivre ensemble est plus apparent que réel, il n'y a pas de mélange »</p> <p>« On pourrait utiliser le fait d'être multiculturel pour avoir un mode de management différent »</p>