

HEC MONTREAL

Une étude des pratiques de gestion développées par les
gestionnaires expatriés en Thaïlande.

Par

Gabriel Chauvin

M.sc. Science de la gestion
- Option Stratégie -

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

Septembre 2013

@ Gabriel Chauvin, 2013

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Sommaire

Ce mémoire a pour ambition de déterminer les sources de malentendus ou de conflits entre les gestionnaires expatriés et thaïlandais et les pratiques de gestions adaptées en conséquence par certains gestionnaires expatriés. Les résultats de cette enquête sont issus d'interviews conduites auprès de huit gestionnaires expatriés de nationalités variées et de trois gestionnaires thaïs.

Nous avons vu que plusieurs aspects de la culture thaïlandaise ont interpellé les gestionnaires expatriés dans leur gestion quotidienne. Tout d'abord, les rapports hiérarchiques très marqués et le rôle paternel du chef en Thaïlande ont représenté un enjeu pour les gestionnaires expatriés, d'autant plus qu'il y a peu de séparation entre la sphère privée et la sphère professionnelle en Thaïlande. Puis, la communication pauvre et indirecte qui va de pair avec l'évitement absolu des conflits a également éprouvé les facultés d'adaptation des gestionnaires expatriés. Ces derniers ont également dû faire face à une approche du temps différente en Thaïlande. Enfin, les gestionnaires aussi bien expatriés que thaïlandais ont dressé le portrait d'un marché du travail particulier en Thaïlande, car très dynamique et offrant une main d'œuvre aux attitudes différentes selon la classe sociale de ces derniers.

Notre étude révèle que si les gestionnaires expatriés se sont adaptés à certains aspects de la culture thaïe, ils ont aussi essayé de changer la culture de travail des Thaïs dans l'organisation.

Table des matières

Sommaire	i
Table des matières	ii
Liste des figures, schémas et tableaux	vi
Remerciements.....	viii
Introduction.....	p.1
Chapitre I : La revue de littérature.....	p.4
1. La notion de culture appliquée aux organisations.....	p.4
1.1. Définir la culture	p.4
1.1.1. L'étude de la culture en anthropologie	p.5
1.1.2. L'étude des relations entre les cultures.....	p.7
1.1.3. Conclusion	p.8
1.2. Culture et organisations.....	p.10
1.2.1. La culture nationale	p.12
1.2.2. La culture organisationnelle	p.13
1.2.3. La relation entre cultures nationales et cultures organisationnelles.....	p.14
2. L'influence de la culture nationale sur les comportements individuels.....	p.16
2.1. La description des comportements et pratiques observés	
dans un groupe social	p.16
2.1.1. Le contexte de la communication	p.17
2.1.2. La perception du temps.....	p.19
2.1.3. Le rapport à l'espace.....	p.20
2.2. Une approche multidimensionnelle pour comparer les valeurs	
culturelles.....	p.20
2.3. Découvrir la logique interne des cultures grâce à l'examen	
de leur ancrage historique	p.28
2.4. Une méthode alternative aux comparaisons culturelles :	
l'approche interactionniste dans l'étude des différences culturelles	p.33
2.5. Conclure sur l'influence de la culture nationale sur les	

comportements individuels.....	p.35
3. Les pratiques de gestion utilisées dans le contexte interculturel	p.37
3.1. L'observation de certaines pratiques de gestion de la diversité	p.37
Chapitre II : La problématique de l'adaptation des gestionnaires expatriés	
dans le contexte culturel thaïlandais	p.40
1. La logique culturelle thaïlandaise	p.40
1.1. L'observation en organisation.....	p.41
1.1.1. Des relations hiérarchiques marquées.....	p.41
1.1.2. Une communication réservée et non verbale.....	p.42
1.1.3. L'évitement des conflits	p.43
1.2. Les résultats d'une enquête nationale sur les valeurs thaïlandaises	p.44
1.3. Les facteurs historiques et ethnographiques.....	p.47
1.3.1. La dynastie Chakri.....	p.47
1.3.2. Sakdi Na	p.49
1.3.3. Le bouddhisme thaïlandais	p.50
1.3.4. Conclure sur l'analyse ethnohistorique.....	p.51
1.4. Le modèle de gestion thaïlandais : le paternalisme au féminin.....	p.52
1.5. Un paradoxe en Thaïlande.....	p.53
2. La Problématique de recherche.....	p.54
3. Le cadre d'analyse	p.56
4. Le cadre opératoire	p.57
4.1. Définition des pratiques de gestion à analyser.....	p.57
Chapitre III : La Méthodologie	p.59
1. Stratégie de recherche	p.59
1.1. Justification de l'approche qualitative.....	p.59
1.2. La technique méthodologique	p.60
2. La collecte de données	p.60
3. Caractéristique de l'échantillon	p.61
4. L'analyse des données	p.63
Chapitre IV : Les résultats de l'enquête	p.65
A. 1. Les rapports hiérarchiques	p.66

A.1.1. Le rapport à l'autorité entre supérieurs et subordonnés	p.66
a) Un fort respect de la hiérarchie.....	p.66
b) Des pratiques destinées à aplanir les relations hiérarchiques dans l'organisation.....	p.70
c) Un style de gestion participatif dans l'organisation.....	p.73
A.1.2. Les sources de crédibilité du supérieur	p.77
a) Le supérieur hiérarchique à l'image du chef de famille	p.77
b) Des relations interpersonnelles codées.....	p.80
c) Comportement et apparences.....	p.82
d) Les relations personnelles priment parfois sur la performance	p.83
e) Les résultats obtenus.....	p.85
A.1.3. Une gestion différente pour des employés aux profils différents.....	p.86
A. 2. La communication	p.92
A.2.1. Une nouvelle lecture des désaccords.....	p.92
A.2.2. Une approche thaïlandaise différente des réunions	p.96
a) Une participation timide lors des réunions	p.96
b) Des conclusions plus tardives.....	p.98
A.2.3. Le problème de la langue commune choisie	p.99
A.2.4. Une communication détournée à travers les niveaux hiérarchiques.....	p.101
A.2.5. Une communication différente pour des employés aux profils différents	p.104
A.3. La motivation du personnel	p.107
A.3.1. Les initiatives mises en place par la direction	p.107
A.3.2. Les attitudes et pratiques motivantes au quotidien.....	p.109
a) Favoriser des relations dites « familiales » et un climat de travail ludique	p.109
b) Prendre en charge le développement professionnel des employés.....	p.110
c) Faire des évolutions de carrière une priorité.....	p.111
A.3.3. Les facteurs et attitudes démotivantes pour les salariés thaïlandais	p.112
A. 4. La supervision du personnel	p.115
A.4.1. Les évaluations de la performance	p.115
A.4.2. L'accompagnement des employés dans les tâches à accomplir	p.116
A.4.3. L'organisation du temps de travail.....	p.118

A.4.4. Les qualités à développer chez les subordonnés thaïlandais	p.117
A. 5. Les stratégies de résolution des conflits.....	p.122
A.5.1. Une nouvelle approche des conflits.....	p.122
A.5.2. Les stratégies de résolution des conflits	p.124
A. 6. Les rapports commerciaux.....	p.127
A.6.1. La primauté des relations personnelles en affaires.....	p.127
A.6.2. Des négociations jugées plus longues	p.129
B. Adaptation des pratiques de gestion.....	p.131
B.1. Les rapports hiérarchiques.....	p.132
B.2. La communication	p.133
B.3. La motivation du personnel	p.134
B.4. La supervision du personnel.....	p.135
B.5. Les stratégies de résolution des conflits	p.136
B.6. Les rapports commerciaux.....	p.136
Chapitre V : Conclusion.....	p.137
5.1. Rappel des objectifs du mémoire et des moyens mis en œuvre.....	p.137
5.2. Synthèse des résultats de l'étude.....	p.139
5.3. Les recommandations	p.141
A. Pratiques destinées à changer la culture des employés thaïs	p.142
a. Aplanir les relations hiérarchiques.....	p.142
b. Encourager activement la participation et l'expression des employés thaïs	p.142
c. Privilégier le recrutement d'employés Thaïs qui maîtrisent anglais et d'expatriés qui maîtrisent le thaï.....	p.143
d. Recruter des employés thaïs qui possèdent une expérience professionnelle à l'étranger	p.143
B. Pratiques destinées à s'adapter aux contraintes culturelles thaïlandaises.....	p.144
e. Préserver la face de chacun.....	p.144
f. Ne pas supposer la conclusion d'un accord.....	p.144
g. Apporter du soutien et des connaissances aux employés.....	p.145
h. Prendre en considération le marché du travail dynamique en Thaïlande	p.145
i. Favoriser une atmosphère familiale dans l'organisation	p.145

j. Bâtir des relations de confiance avec les collaborateurs externes à l'entreprise	p.146
k. Respecter les codes sociaux thaïlandais dans l'entreprise comme dans la vie privée	p.146
l. Prendre en considération la fracture sociale entre les employés au travail	p.146
5.4. Les apports de la recherche.....	p.146
5.5. Les limites et les voies d'améliorations	p.147
 Bibliographie	 p.159

Liste des figures

Figure 1.1. Les trois niveaux de la culture selon Schein.....	p.9
Figure 1.2. Le contexte culturel d'une organisation	p.10
Figure 2.1. Les neuf valeurs thaïlandaises	p.45

Liste des tableaux

Tableau 1.1. La culture	p.8
Tableau 1.2. Haut et bas contexte de communication.....	p.18
Tableau 1.3. Approches monochronique vs approche polychronique	p.19
Tableau 1.4. Distance hiérarchique et pratiques de gestion	p.21
Tableau 1.5. Collectivisme vs individualisme et pratiques de gestion	p.22
Tableau 1.6. Le contrôle de l'incertitude et les pratiques de gestion.....	p.23
Tableau 1.7. Masculinité vs féminité et les pratiques de gestion.....	p.24
Tableau 1.8. Long terme vs court terme et pratiques de gestion	p.25
Tableau 1.9. Les dimensions de Trompenaars et les pratiques de gestion influencées par celles-ci.....	P.27
Tableau 1.10. Caractéristiques culturelles et pratiques de gestion identifiées par pays (D'Iribarne, 1989, 2002 ; Gao, 2010).	P.31
Tableau 1.11. Pratiques de gestion identifiées par l'approche interactionniste.....	p.35
Tableau 2.1. Profil des gestionnaires interviewés.....	p.63

Liste des Schémas

Schéma 2.1. Le cadre d'analyse.....p.56

Schéma 2.2. Le cadre opératoire.....p.57

Annexes

Annexes 1 : La Thaïlande selon les dimensions d'Hofstedep.149

Annexe 2 : Guide d'entretien en françaisp.150

Annexe 3 : Guide d'entretien destiné aux gestionnaires anglophones.....p.153

Annexe 4 : Guide d'entretien en anglais destiné aux gestionnaires Thaip.156

Remerciements

Je remercie tout particulièrement Jean-Pierre Dupuis qui m'a parfaitement épaulé dans la réalisation de ce mémoire, ainsi que chacun des membres de l'équipe de Sodexo en Thaïlande qui ont spontanément œuvré au bon déroulement de la recherche. Je suis fort reconnaissant auprès de ces personnes qui ont grandement facilité le présent travail.

Introduction

Dans le contexte bien installé de globalisation de l'économie, le commerce mondial assiste inéluctablement à une croissance des relations internationales année après année. Désormais, nous assistons à une mutation du commerce mondial grâce à l'émergence de nouvelles régions sur la scène internationale qui ont vu leur poids économique croître de manière importante ces dernières années. L'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN¹) est une des régions économiques connaissant la plus forte croissance du monde. Les multiples accords commerciaux conclus entre l'ASEAN et le reste du monde pourraient faire de cette région le carrefour commercial de l'Asie, d'autant plus que la région représente une base de production privilégiée pour de nombreuses multinationales qui exportent en Asie du Sud Est, en Amérique du Nord et en Europe. Parmi les pays membres de la région, la Thaïlande est la deuxième économie de l'ASEAN. Certains signes démontrent que la Thaïlande devrait s'ouvrir davantage sur le commerce mondial à l'avenir. Par exemple, l'Union européenne et la Thaïlande ont conclu leur premier cycle de négociations en vue de conclure un accord de libre-échange le 6 mars 2013 tandis que le 23 mars 2013, le gouvernement du Canada a entamé un processus de consultation publique afin de se décider sur un potentiel accord de libre-échange avec la Thaïlande.

Ce contexte nous pousse à croire que la place de la Thaïlande se fera plus grande sur l'échiquier du commerce international. D'ores et déjà, la Thaïlande est le pays de l'ASEAN qui reçoit le plus d'investissements directs étrangers, derrière Singapour. Si ce phénomène est en croissance, beaucoup d'entreprises internationales sont déjà installées en Thaïlande. Par conséquent, la coopération entre les cadres expatriés et le personnel thaï local est inévitable.

¹ Les pays membres sont le Brunéi Darussalam, la Birmanie, le Cambodge, l'Indonésie, le Laos, la Malaisie, les Philippines, Singapour, la Thaïlande et le Vietnam.

En situation d'expatriation, les gestionnaires vont découvrir des individus qui appréhendent le monde du travail et la gestion d'une tout autre manière que la leur. Les études interculturelles dans le domaine de la gestion démontrent que les modes de pensée et de comportements des individus sont en partie déterminés par la culture de la nation à laquelle ils appartiennent (Hall, 1979 ; Hofstede, 1987 ; Trompenaars, 1994 ; D'Iribarne, 1989). En d'autres termes, les fondements et les valeurs culturelles partagés par les membres d'un pays vont influencer les pratiques managériales des individus. Or, praticiens et chercheurs parlent de la prise en compte des cultures comme l'une des conditions requises pour assurer la réussite d'une coopération internationale (Irmann, 2008 ; Chevrier, 2012). S'il est possible de diffuser des pratiques à travers différents pays, elles ne sont cependant pas exportables sans réinterprétations locales (Chevrier, 2005). De plus, d'après l'étude de Mintzberg (2011), les gestionnaires passent la majeure partie de leur temps à communiquer oralement, soit pour négocier, soit pour demander et transmettre des informations, des opinions ou des ordres. Le rôle du gestionnaire ne se limite donc pas simplement à l'exécution de pratiques ou procédures prédéterminées. Au contraire, nous comprenons qu'il est primordial d'optimiser la compréhension interculturelle entre les individus de cultures différentes afin de faciliter les échanges.

Si plusieurs recherches ont été menées afin de déterminer le modèle de gestion thaïlandais (Yanaprasart, 2004 ; Holmes et Tangtongtavy, 1995 ; Warner, 2000 ; Marion, 2008), nous avons peu de travaux qui déterminent les pratiques de gestion à privilégier dans le contexte culturel thaïlandais. De la sorte, l'objectif de ce mémoire est de déterminer d'une part les aspects de la culture thaïlandaise qui soulèvent des enjeux au cours de la relation professionnelle entre expatriés et Thaïlandais, et d'autre part quelles pratiques les gestionnaires expatriés ont adoptées en conséquence pour assurer une gestion efficace.

Pour ce faire, le premier chapitre qui prend la forme de la revue de la littérature aborde plusieurs sujets nécessaires à la compréhension du champ d'études concerné. Tout d'abord, après avoir approfondi nos connaissances sur la notion de culture en général, nous reviendrons sur les cultures appliquées aux organisations. Nous verrons que si plusieurs cultures telles que les cultures locales, régionales, de métiers, de genre etc. influencent les organisations, c'est principalement l'influence de la culture nationale que nous considérerons dans cette recherche. Par conséquent, nous présenterons différentes

approches utilisées pour déterminer comment une culture nationale influe sur le comportement des individus tout en dressant les pratiques de gestion qui sont susceptibles de changer selon la culture nationale. Pour terminer ce chapitre, nous étudierons des pratiques qui sont susceptibles d'être mises en œuvre dans un contexte interculturel.

Dans le deuxième chapitre, nous étudierons la culture thaïlandaise sous différents aspects afin d'avoir un aperçu du contexte culturel dans lequel les gestionnaires évoluent en Thaïlande. Ceci, couplé à la première partie, nous permettra de déterminer la problématique de l'étude et de formuler les principales questions de recherche et hypothèses de résultat. Enfin, nous définirons notre cadre d'analyse suivi du cadre opératoire afin de délimiter l'étendue de notre recherche.

Nous exposerons dans le troisième chapitre la méthodologie adoptée pour répondre à nos questions de recherche. La méthodologie dévoile le choix des données recherchées et la façon de les obtenir, les démarches de collecte et d'analyse des données et les caractéristiques de l'échantillon retenu.

Dans le quatrième chapitre, nous allons analyser les différentes dimensions du cadre opératoire. La première partie est destinée à l'analyse de six pratiques de gestions qui nous serviront de cadre pour comprendre les enjeux rencontrés par les gestionnaires expatriés, les mécanismes d'adaptation et les pratiques mises en œuvre par ces derniers dans le contexte culturel thaïlandais. La deuxième partie permettra de synthétiser les résultats en mettant en relation les enjeux rencontrés par les gestionnaires expatriés, les objectifs visés pour faire face aux enjeux, les actions mises en place et les politiques générales de l'organisation relatives à chaque pratique.

La cinquième et dernière partie sera l'occasion de conclure la présente recherche. Dans un premier temps, nous rappellerons les objectifs du mémoire et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Puis, nous proposerons successivement une synthèse des résultats de l'étude et des recommandations destinées aux gestionnaires en cours d'expatriation ou sur le point de travailler en Thaïlande. Enfin, nous reviendrons sur les apports, les limites et les voies d'améliorations de ce mémoire.

Chapitre I : La revue de littérature

Ce chapitre nous permet d'aborder les différents concepts dans la littérature qui nous permettent de soutenir notre recherche. Ainsi, la première section examine la notion de culture appliquée aux organisations. La deuxième section s'attache à déterminer comment la culture influence le fonctionnement des organisations et les pratiques de gestion. Enfin, la troisième partie nous permettra de faire le point sur les pratiques communément mises en œuvre par les gestionnaires pour gérer la diversité.

1. La notion de culture appliquée aux organisations

Cette première partie de la revue de littérature a trois principales fonctions. La première consiste à familiariser le lecteur avec le concept de culture. Avant d'étudier la culture appliquée directement au contexte organisationnel, nous présenterons donc dans une première sous-partie les différentes notions de la culture empruntées aux sciences sociales afin d'en déterminer les éléments clés. En seconde sous-partie, nous nous sommes attaché à présenter les différents niveaux d'analyse de la culture qui se manifestent en entreprise afin de préciser à quel niveau nous avons choisi de nous limiter dans ce mémoire. Enfin, la troisième sous-partie nous permet de définir le niveau de la culture choisi pour notre recherche et ses relations avec d'autres niveaux.

1.1. Définir la culture

La culture est un concept riche qui fait référence à de nombreuses notions. Afin de mettre en avant les différents aspects de la culture, nous avons choisi de nous baser sur le travail de Cuche (2004) qui retrace le parcours du concept de culture dans les sciences sociales. Bien loin de résumer son ouvrage, qui va au-delà de notre besoin de compréhension, et sans pointer les divergences entre les différents auteurs de ce champ, nous allons simplement tenter de faire ressortir les notions les plus pertinentes pour notre sujet.

1.1.1. L'étude de la culture en anthropologie

Lévi-Strauss (1950) définit la culture comme telle :

« Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres. » (Cité par Cuche, 2004, p. 43).

Cette définition exhaustive de la culture donnée par Lévi-Strauss est le fruit de l'étude anthropologique de la culture. De par son ancrage dans ce champ, elle sous-entend plusieurs notions qu'il convient de souligner.

Tout d'abord, Tylor (1876-1878), considéré comme le fondateur de l'anthropologie britannique, a mis en avant la dimension collective de la culture, en remarquant que celle-ci est créée et transmise de façon inconsciente par les membres de la société qui la partagent (cité par Cuche, 2004, p. 16). Cependant, ceci ne veut pas pour autant dire que les individus s'approprient la culture sans y laisser leurs empreintes. En effet, Linton (1968) et Kardiner (1969) mettent en avant l'interdépendance entre l'individu et la culture. Une fois acquise, la culture influence l'individu, mais l'individu aussi, de par sa singularité, influencera en retour la culture. Ceci nous explique, entre autres, la possible, mais lente évolution interne d'une culture réalisée grâce aux singularités individuelles. Sapir ajoutera d'ailleurs que la culture est un système de communication interindividuelle où « tous les individus réunis participent solidairement, mais chacun à sa manière, à l'exécution d'une partition invisible » (Cuche, 2004, p. 48). Ainsi, certes la culture évolue et chacun s'approprie à sa manière la culture, mais toujours est-il qu'après des siècles d'histoire, nous sommes tout de même capable d'observer une certaine continuité culturelle, comme l'explique D'Iribarne :

« Dans tous les cas il y a quelque chose qui se conserve et que l'observation historique permet de dégager progressivement, par une sorte de filtrage laissant passer ce qu'on pourrait appeler le contenu lexicographique des institutions et des coutumes, pour ne retenir que les éléments structuraux. » (1989, préface, p. VII).

En d'autres mots, la culture fournit un référentiel d'interprétation donnant un sens au monde qui nous entoure, et bien que les interprétations puissent évoluer, le référentiel, ou le schéma d'interprétation reste dès lors le même (D'Iribarne, 1989).

Ensuite, il convient de souligner le fait que chaque culture est unique, différente des autres, exprimant ainsi la différence fondamentale entre les groupes humains. Avec une vision particulariste de la culture, Boas (cité par Cuche, 2004, p. 17) ne conçoit pas possible la découverte de lois universelles sur le fonctionnement des sociétés et des cultures humaines, et encore moins de lois générales sur l'évolution des cultures. Aussi, Durkheim (1858-1917) (cité par Cuche, 2004, p. 20) avance que chaque culture évolue dans un sens qui lui est propre. En d'autres termes, la finalité de chaque culture n'est pas la même et il n'est donc pas possible de les hiérarchiser selon un schéma unilinéaire de l'évolution qui serait commun à toutes les sociétés (Cuche, 2004, p. 20). Cette unicité culturelle a donc le mérite d'introduire l'importance du relativisme culturel qui préconise l'étude des cultures sans a priori ou jugements de valeur afin d'échapper à toute forme d'ethnocentrisme.

Enfin, un des premiers travaux conduits sur le thème « culture et personnalité » par Ruth Benedict à travers son œuvre intitulée *Patterns of Culture* nous intéresse particulièrement puisqu'il approfondit la notion de « modèle culturel » instaurée par Boas, en soutenant que « la culture est définie par un *pattern* plus ou moins cohérent de pensée et d'action » (Cuche, 2004, p. 35). En effet, l'auteure soutient que chaque culture détient un type de personnalité approuvée prédominant et isomorphe aux caractéristiques psychologiques fondamentales de la culture, comme si les individus reflétaient le tout de la culture (Filloux, 1977). Pour expliquer la présence de ces modèles culturels chez une personne, Ruth Benedict imagine que tout individu apporte en naissant des potentialités très diverses, mais que le milieu sélectionne certaines d'entre elles en présentant à l'individu ces modèles qu'il doit suivre pour être adapté à la vie du groupe (Filloux, 1977). Bien que nous admettions que cette théorie ne peut qu'expliquer une partie de la construction de la

personnalité chez les individus, elle représente un élément clé dans notre définition de la culture puisqu'elle nous permet de supposer que nous puissions retrouver une certaine constance dans les modes de penser et d'agir d'une population étudiée partageant la même culture.

1.1.2. L'étude des relations entre les cultures

Notre recherche s'inscrivant principalement dans l'étude de la rencontre entre des individus de cultures différentes, il est par conséquent primordial pour nous d'aborder cette voie de recherche que certains auteurs ont choisie pour définir la culture et qui nous permet d'approfondir les notions établies par l'étude de la culture en anthropologie.

Tout d'abord, cette approche a fait émerger l'idée de « sous-cultures » (ethniques, de classe, etc.) au sein d'une même culture, mais aussi de niveaux culturels (région, nation, communauté, etc.). Ainsi, différents groupes au sein d'une société peuvent avoir des modes de penser et d'agir caractéristiques tout en partageant la culture globale de la société (Cuche, 2004, p. 46).

Puis, lors d'interactions culturelles, il convient de reconnaître que ce ne sont pas des cultures qui se trouvent en contact, mais des individus en interaction. Dès lors, il est nécessaire d'analyser une culture avec prudence en tenant compte de l'unicité individuelle (Bastide, cité par Cuche, 2004, p. 56). Même si Margaret Mead (1901-1978) établit un lien étroit entre le modèle culturel d'une société, qui induit un modèle d'éducation et qui à son tour induit un type de personnalité dominant, elle convient que ce qui est observé par l'anthropologue n'est autre qu'une somme de comportements individuels.

Enfin, ce type d'étude a permis de comprendre que, surtout dans un contexte de mondialisation, la culture est en quelque sorte en perpétuelle « acculturation² ». On peut désormais la comprendre comme « un ensemble dynamique, plus ou moins (mais jamais

² «L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes» (Mémoire pour l'étude de l'acculturation, 1936, cité par Cuche, 2004, p. 53).

parfaitement) cohérent et plus ou moins homogène » (Cuche, 2004, p. 65). Cependant, cela ne veut pas pour autant dire que l'on se dirige vers une uniformisation de la culture. Car s'il est certain que la mondialisation permet la diffusion d'un message dominant à travers le monde, il n'est pas pour autant supporté par tous que la réception du message s'uniformise. Au contraire, selon Appadurai (cité par Cuche, 2004, p. 74), la multiplication des échanges entre les différentes cultures permettrait d'envisager une multitude de nouvelles formes d'imaginations collectives.

1.1.3. Conclusion

Les études de la culture en anthropologie et les relations interculturelles réunies nous ont donc permis de déceler les principaux aspects de ce concept riche et disputé, que nous résumons dans le tableau suivant :

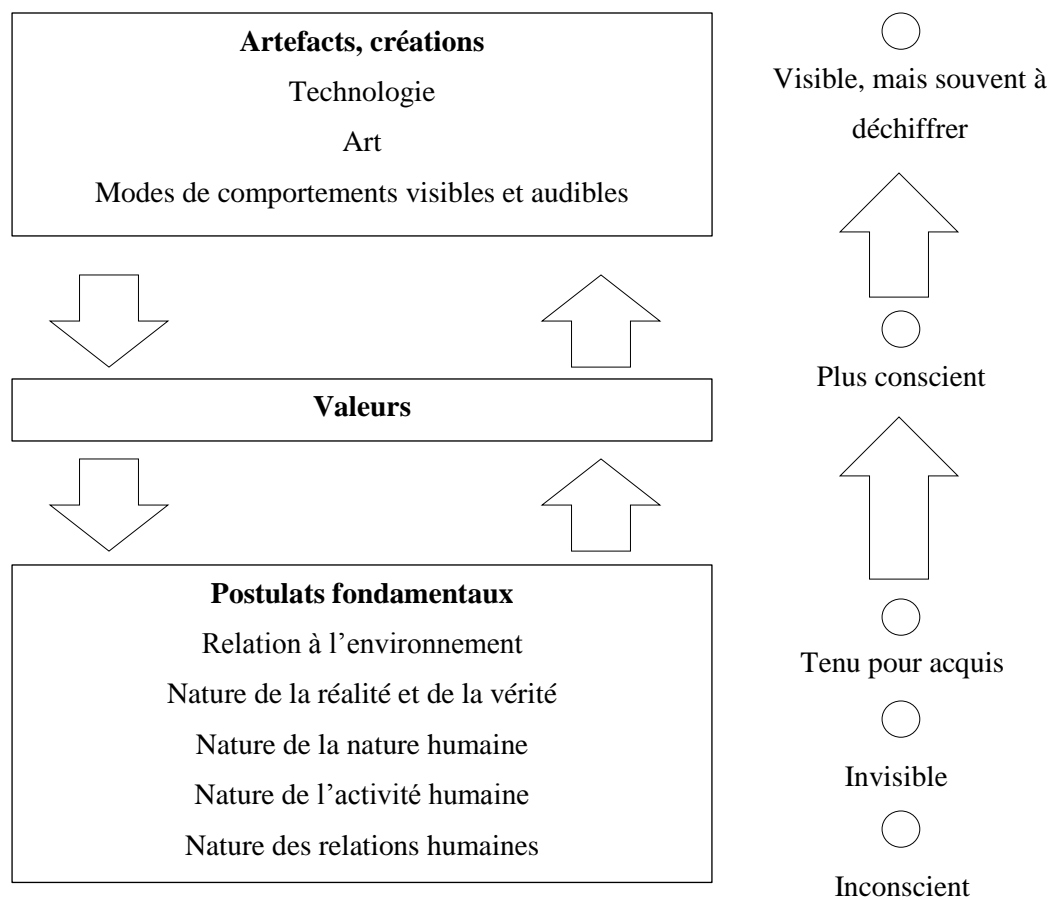
Tableau 1.1. La culture

	Aspects	Auteurs
La Culture est :	Une expression particulière d'une humanité unique.	Tylor, Boas, Lévi-Strauss, Durkheim.
	Créée et transmise par les individus de façon inconsciente.	Tylor.
	Un ensemble organisé d'éléments interdépendants.	Linton, Sapir, Lévi-Strauss, Bastide.
	Directrice des comportements des individus.	Benedict.
	Directrice des modes de penser des individus.	Lévi-Strauss.
	Composée de « sous-cultures »	Cuche.
	Dynamique. Évolue grâce à la somme et l'interaction de toutes les réinterprétations individuelles.	Bastide, Linton,
	Mais stable dans ces référentiels d'interprétation.	Lévi-Strauss, Hofstede.

Bien qu'ayant présenté les différents aspects de la culture, il nous manque désormais une définition classificatrice des différentes « manifestations concrètes » de la culture. Plusieurs auteurs ce sont attelés à classifier les manifestations culturelles en fonction de leurs degrés de visibilité et de conscience tels que Prime (2001) ou Hofstede (2010), mais nous présentons ici la classification de Schein (1990) qui définit trois différents niveaux de la culture (cf. schéma 1.1 ci-dessous). Les « postulats fondamentaux » sont les

particularités culturelles les plus profondes, inconscientes et invisibles qui déterminent les modes de penser des individus. Les « valeurs » sont plus conscientes et sont ce qui détermine ce qui est bien ou mal, valorisant ou non. Enfin, « les artefacts » sont les manifestations culturelles visibles facilement, conscientes, telles que les modes de comportement.

Figure 1.1 - Les trois niveaux de la culture selon Schein

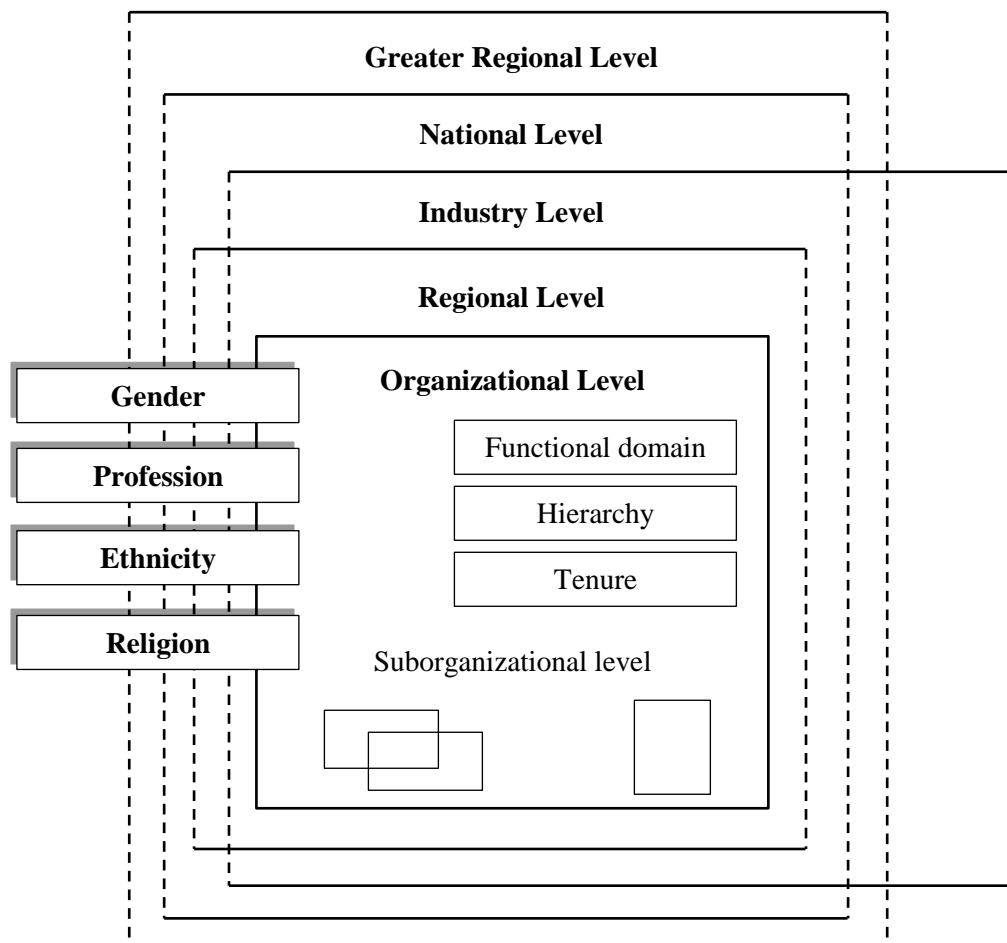


Source : Schein, Edgard (1990). « Organizational Culture : What it is and how to change it », *Human Ressource Management in International Firms*.

1.2. Culture et organisations

Nous avons défini la culture et ses principaux aspects, et nous avons notamment pu constater que celle-ci est généralement composée de « sous-cultures ». On s'attend donc à retrouver ce phénomène au sein d'un milieu organisationnel, et il est donc important de déterminer quels sont les types de cultures qui peuvent influencer les individus dans une organisation. Voici ce que propose Sackmann (1997) :

Figure 1.2 – Le contexte culturel d'une organisation



Source : Sackmann, Sonja (1997). *"Introduction", Cultural Complexity in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Afin d'analyser la Figure 1.2, il convient d'expliquer que la relation entre les cultures en milieu organisationnel est traitée selon trois perspectives : la culture comme une entité homogène ou intégrée, comme une entité différenciée, ou comme une entité fragmentée. (Sackmann, 1997, p. 2). Un contexte culturel homogène fait référence à l'acceptation d'une culture organisationnelle commune par les membres de l'organisation qui agissent en fonction d'elle ; un contexte différencié suppose la formation de sous-cultures et décrit la manière dont l'unité organisationnelle est divisée ; et un contexte fragmenté fait référence à une culture organisationnelle incohérente, ambiguë et en continuel changement (Thévenet, Hatch, Rouleau cité par Hernandez Baez, 2007).

Selon Sackmann (1997), le contexte culturel d'une organisation est complexe, puisqu'à la fois homogène, différencié et fragmenté. Ceci suggère que les membres d'une organisation n'appartiendront pas à une seule culture ou sous-culture, mais pourraient au contraire s'identifier à la fois à leur genre, leur origine ethnique, leurs rôles parentaux et matrimoniaux, leur religion, leurs activités sociales et sportives, leur ville, leur université, leur profession, leur département, leur division au sein de l'entreprise, leur organisation de travail, leur région, leur industrie, leur pays, ou même leur continent (Sackmann, 1997, p. 2). Toutes ces identités culturelles peuvent donc influencer simultanément le contexte organisationnel (cf. Figure 1.2 ci-dessus).

On remarque donc des cultures issues de contextes géographiques, professionnels et personnels, et nous serons certainement témoin, lors de notre observation, de pratiques de gestion qui obéissent à la règle d'homogénéisation, d'intégration ou de fragmentation. Toutefois, cet entrelacement de cultures appelle à une certaine prudence dans l'étude des comportements, car il faut être certain du niveau culturel qui influence les pratiques observées. La culture nationale étant un niveau primordial, nous faisons le pari de déceler les pratiques qui ont été influencées par ce niveau culturel uniquement. Cependant, comme le démontre le modèle de Sackmann, la culture nationale influence généralement la culture organisationnelle qui aura un impact certain sur les pratiques des gestionnaires. De ce fait, en plus de présenter plus en détail la culture nationale, il nous paraît cohérent de présenter la culture organisationnelle et les relations entre les deux dans les parties suivantes.

1.2.1. La culture nationale

Le but de cette section est de présenter ce que l'on entend par culture nationale ainsi que de justifier sa légitimité comme outil de comparaison entre les nations.

Il est vrai que le concept de « nation » est un phénomène récent dans l'histoire de l'humanité. Il ne faut donc pas confondre une *nation*, parfois jeune et délimitée en raison de facteurs géopolitiques principalement, avec une *société*, historiquement et organiquement construite depuis bien plus longtemps (Hofstede, 2010, p. 20). Cependant, il existe tout de même au sein des nations des forces qui poussent les individus à une relative intégration culturelle (à ne pas confondre avec homogénéisation culturelle) comme la langue, les médias, le système d'éducation, le système politique, la représentation nationale dans les sports, fortement chargés en symboles, et un marché national pour certains savoir-faire, produits ou services (Hofstede, 2010). L'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays ont aussi une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble de valeurs, de mythes, de rites (cérémonies, fêtes, commémorations) et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social (D'Iribarne, 1989).

De plus, dans un État-nation fortement intégré (il en est différemment des nations historiquement divisées), les institutions politiques et juridiques ne peuvent être communément acceptées que si les citoyens ont des conceptions suffisamment communes des voies par lesquelles arbitrer entre les intérêts, répartir les charges et les bénéfices, désigner ceux qui accèdent au pouvoir, mettre fin aux conflits, faire pression sur ceux qui résistent aux injonctions de la communauté. Cet accord suppose donc un minimum de lectures communes des situations qu'engendre le fonctionnement des institutions qui forment une culture politique (D'Iribarne *et al.*, 2002), établie durablement puisque les institutions nationales comme les systèmes d'éducation ou les institutions juridiques contribuent à perpétuer les conceptions des manières légitimes de vivre ensemble à travers la socialisation des individus qu'elles opèrent (Chevrier, 2004). On peut donc supposer que le fonctionnement des entreprises, où s'articulent des systèmes d'autorité et des formes d'autonomie, est également influencé par ces cultures politiques (Chevrier, 2004). Enfin, Laurent (1989) soutient lui aussi l'influence de la culture nationale. Selon lui, cette

dernière reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus d'autant plus que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations.

En conclusion, bien qu'ayant un degré d'homogénéisation moindre qu'un plus petit groupe isolé, les nations sont tout de même une source de programmations mentale commune. De grandes disparités entre individus peuvent subsister au sein d'une nation, bien sûr. C'est pourquoi Hofstede (2010, p. 21) la définira d'ailleurs comme « une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les habitants d'un même pays. »

1.2.2. La culture organisationnelle

Nous avons vu jusqu'à présent les différentes cultures susceptibles d'influencer la culture organisationnelle. Toutefois, d'autres éléments vont déterminer une culture d'entreprise, et l'approche de Allaire et Firsirotu (1984) nous présente trois composants inter reliés qui la déterminent.

Le premier est le système sociostructurel, composé des structures formelles, des stratégies, des politiques et des processus de gestion, et de tous les composants auxiliaires du fonctionnement d'une organisation (buts et objectifs formels, la structure de l'autorité et du pouvoir, les mécanismes de contrôle, de récompense et de motivation, processus de recrutement, la sélection et l'éducation, les processus de gestion divers). (Allaire et Firsirotu, 1984)

Le second est le système culturel qui incarne les dimensions expressives et affectives de l'organisation grâce aux symboles communs se manifestant dans les mythes, l'idéologie et quelques phénomènes culturels (tel que les rituels et les coutumes, les métaphores, les glossaires, les acronymes, les lexiques et slogans employés; les sagas, les histoires, les légendes et les mystères de l'organisation, le logo, le design et l'architecture). Ce système culturel est façonné par la société ambiante, l'histoire de l'organisation et les facteurs de contingence particuliers qu'elle connaît. (Allaire et Firsirotu, 1984).

Le troisième (présent à un certain degré dans le schéma de Sackmann) représente les acteurs individuels, leurs caractères, expériences et personnalités qui sont contributeurs à la création de modèles de signification. Tous les acteurs, cependant, s'efforcent de construire une image cohérente dans l'organisation. Et comme les acteurs interagissant habituellement dans le même contexte social pour une période de temps prolongée, ils auront donc tendance à partager un degré considérable de sens commun. (Allaire et Firsirotu, 1984)

Cette construction d'un sens commun partagé par tous les individus d'une même organisation qui affrontent le même environnement est d'ailleurs au cœur de la définition donnée par Schein sur la culture organisationnelle :

« A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems. » (1992, p.12)

Comme le démontre Miller (2009), on retrouve dans cette définition l'aspect obligatoirement partagé de la culture (*shared*), sa nature difficile à changer et inconsciente à un certain niveau chez les individus (*basic assumptions*), son continuel développement du fait de son influence environnementale (*external/internal adaptation*) et enfin, mais surtout, son aspect socialisant (*to be taught to new members*).

En conclusion, nous souhaitons particulièrement retenir que la culture organisationnelle est donc bien façonnée par les individus, en partie tout au moins, mais qu'elle influence aussi les représentations communes et le comportement individuel (Thévenet, cité par Hernandez Baez, 2007).

1.2.3. La relation entre cultures nationales et cultures organisationnelles

L'étude de la culture organisationnelle nous a appris que celle-ci, par nature, influence les individus vers la construction d'un sens ou d'un référentiel commun. Comme nous l'explique Chevrier (2004), en l'absence de références communes issues d'une même culture politique ou nationale dans une organisation comportant plusieurs nationalités,

certaines gestionnaires vont donc miser sur le développement d'une culture d'entreprise visant à homogénéiser les pratiques et à aplanir les différences. Dès lors, la coopération interculturelle ne s'opère pas par des arrangements de gré à gré, qui pourraient amener à des conflits interpersonnels, mais par la convergence de tous les membres vers des normes institutionnelles partagées. Premièrement, ce recours à la construction d'une culture d'entreprise facilite la coopération en assurant une fonction de sécurisation à travers la prescription de rituels neutralisant partiellement les premiers chocs culturels (Chevrier, 2004). Deuxièmement, la culture d'entreprise fournit un cadre de travail et de méthodes communes qui améliorent l'efficacité collective en opérant une sorte de standardisation des procédés. (Chevrier, 2004). Ainsi, les dirigeants peuvent influencer la création d'une culture unifiée en homogénéisant les systèmes de décision et d'évaluation des personnes ainsi qu'en diffusant des valeurs communes (priorités commerciales, techniques, financières, etc.) (Chevrier, 2004). Selon Chevrier (2004), l'utilisation de la culture d'entreprise peut se décliner en trois principaux stéréotypes (bien que des déclinaisons plus nuancées puissent exister). Soit elle vise la standardisation des méthodes de travail sans adaptation à la culture locale et elle s'expose alors à son rejet par les membres. Soit elle se base sur très peu de dénominateurs communs compatibles avec les références de chacun, ce qui réduit l'avantage d'une intégration tout en niant les divergences culturelles. Soit la culture prend en considération l'étendue de la diversité de ses membres laissant coexister les différences locales et ne règle donc pas les problèmes générés par la rencontre des cultures. Toutefois, ces derniers n'ont pas non plus le contrôle total sur la culture d'entreprise qui reste tout de même soumise au contexte local et à son acceptation par les membres. On comprend donc que la culture d'entreprise peut dans certains cas aider à résoudre les difficultés interculturelles de surface, mais elle a tout de même une portée limitée quant à la gestion de la diversité.

Ainsi, la gestion de la rencontre entre différentes cultures ne peut pas être uniquement réglée par la construction d'une culture d'entreprise, d'autant plus que selon D'Iribarne, « Les cultures nationales pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale » (1989, p. 265). Pour conclure, on suppose donc que la culture organisationnelle d'une filiale ne supprimera pas les particularités nationales des individus issues du contexte local. Toutefois, nous devons aussi considérer que celle-ci aura également un certain impact sur les pratiques des employés locaux de culture différente à celle du siège social.

2. L'influence de la culture nationale sur les comportements individuels

Dans cette section, nous allons présenter différentes approches expliquant l'influence que la culture nationale peut avoir sur les individus en organisations. Nous expliquerons comment, selon les principaux auteurs du management interculturel, la culture nationale influe sur les modes de penser, d'agir, et de percevoir les différentes pratiques de gestion. Pour ce faire, nous sommes restés fidèle à la classification des « manifestations culturelles » de Schein (1990) et nous avons classé les auteurs selon le niveau culturel auquel ils se limitent dans leurs travaux. Ce faisant, afin de nous préparer d'ores et déjà une liste exhaustive de pratiques susceptibles d'être influencées par la culture nationale, nous tenterons aussi de répertorier celles que les auteurs ont présentées dans leurs recherches.

2.1. La description des comportements et pratiques observés dans un groupe social

Edward T. Hall (1979) s'inscrit dans le type d'études se concentrant sur la description des comportements et des pratiques observés dans un groupe social. Il étudie « l'interface fonctionnelle entre les cultures » (Hall et Hall, 1990, p. 15) et se concentre donc, selon la classification de Schein (1990), sur l'analyse des « artefacts » ou des comportements visibles et audibles. C'est seulement après l'observation des comportements que l'auteur déduira les valeurs d'une culture. En effet, selon lui la culture détermine la manière dont les individus perçoivent leur environnement (Hall, 1979). Ils interprètent et créent les messages échangés en référence à une information partagée par les membres, et cette information inclut les valeurs d'une culture, qui lient les membres d'un groupe et influencent la manière dont ils se réfèrent au contexte de la communication (Mead et Andrews, 2009). Hall propose trois principales dimensions qui seront perçues différemment selon les cultures et qui influenceront la perception et l'action : le contexte de la communication, le temps et l'espace.

2.1.1. Le contexte de la communication

Hall (1979, 1990) s'est particulièrement attaché à décrire les façons de communiquer selon les cultures. Selon lui, différents groupes culturels répondent différemment à un contexte donné et la manière dont ils interprètent ce contexte va finalement influencer leur façon de communiquer. Dans son modèle, Hall (1979) distingue les cultures à contextes « forts » en communication des cultures à contextes « faibles ». Dans les cultures à contextes « forts », les propos ont moins d'importance que le contexte. Il n'est pas nécessaire que l'information soit très explicite puisque les individus ont des liens interpersonnels forts et partagent une communication informelle, subjective et souvent non verbale qui intègre d'autres formes d'expression telles que les gestes, le regard ou l'espace interindividuel (Meier, 2010, p. 46). De plus, les contrats reposent fréquemment sur une formulation orale plutôt qu'écrite. Les supérieurs hiérarchiques se sentent personnellement responsables de leurs subordonnés, et la loyauté entre les supérieurs et les subordonnées est réciproque. Enfin, une forte distinction est faite entre les membres et les non-membres du groupe, les étrangers étant fréquemment considérés comme non-membres d'un groupe, quel qu'il soit. (Mead et Andrews, 2009).

Les cultures à contextes « faibles » de communication ont des caractéristiques littéralement opposées. La communication est formelle, objective, précise, écrite et se formule à travers des procédures (Meier, 2010, p. 46). Les relations entre individus sont plus courtes et superficielles et l'autorité est diffuse à travers le système bureaucratique ce qui rend la définition des responsabilités plus difficile. Enfin, la séparation entre membres et non membres du groupe est faible ce qui facilite l'insertion des étrangers au groupe (Mead et Andrews, 2009). Le tableau 1.2 ci-dessous récapitule les caractéristiques de ces deux contextes de communication.

Évidemment, aucun pays n'est caractérisé que par l'un ou l'autre de ces contextes, et chaque pays démontre la présence des deux contextes à certaines occasions. Mais d'une manière générale, les pays d'Asie, mais aussi certains pays autour de la Méditerranée et au Moyen Orient, sont caractérisés par des contextes « forts » en communication. Les États-Unis, les pays scandinaves et l'Allemagne sont plutôt caractérisés par des contextes « faibles » en communication. La France est un bon exemple de pays qui ne penche pas nettement vers l'un ou l'autre des deux contextes. Même si Hall et Hall (1990) ont classé

la France comme un pays à contexte « fort », on note que les membres sont fortement distingués des non-membres (particulier aux « forts » contextes), mais l'impersonnalité de la très présente bureaucratie est plus proche des cultures à contexte « faible ». (Mead et Andrews, 2009).

Tableau 1.2. Haut et bas contexte de communication

Caractéristiques		Contexte fort	Contexte faible
Communication	Mode de communication	Informel, subjectif et flou Communication non verbale importante	Formel, objectif, clair et précis
	Nature du message	Ambivalent, qualitatif et implicite	Univoque, quantitatif et explicite
	Échange d'information	Réseau étendu d'informateurs Échange permanent d'infos à tous les niveaux Propagation de l'information libre et rapide	Échange d'information auprès d'un nombre limité de personnes L'information circule lentement et de façon canalisée
Définition des objectifs et procédures		Objectifs amenés à évoluer avec les circonstances Souplesse des procédures et planning Interruptions fréquentes	Objectifs quantifiés Questions précises et réponses détaillées Respect des procédures et planning important Respect des dates et délais
Respect des dispositifs juridiques		Peu importants	Très importants
Attitudes		Patience, sophistication et souplesse	Recherche d'efficacité Comportement incisif et volontaire
Relations interpersonnelles		Liens approfondis	Liens formels Séparation entre relations professionnelles et privées
Rapports hiérarchiques		Le supérieur se sent responsable de ses subordonnés Loyauté réciproque	Autorité diffuse Responsabilité envers les subordonnées difficile à établir

Source : adapté de Meier (2010).

2.1.2. La perception du temps

En ce qui concerne la dimension du temps, Hall et Hall (1990) distinguent les cultures où le temps est majoritairement perçu comme monochronique de celles où le temps est majoritairement perçu comme polychronique. Les cultures monochroniques font essentiellement référence à un temps linéaire, où l'on fait une seule chose à la fois (Hall et Hall, 1990). Dans une culture majoritairement monochronique, le temps est planifié et compartimenté, les individus n'aiment pas être interrompus et suivent le plan défini. Ceci suggère la hiérarchisation des tâches par ordre de priorité (Meier, 2010, p. 48). Dans les cultures majoritairement polychroniques, il est courant de faire plusieurs choses en même temps ou à l'intérieur de la même unité temporelle (Hall et Hall, 1990). Les individus ont un fort degré d'adaptation et coopèrent beaucoup avec les autres afin de pouvoir réaliser plusieurs tâches à la fois. Les plans changent fréquemment et les interruptions sont courantes au travail. Enfin, les individus se sentent obligés de répondre à toute sollicitation, aussi bien personnelle que professionnelle (Meier, 2010, p. 49). Le tableau 1.3 ci-dessous résume les caractéristiques des deux approches culturelles au temps.

Tableau 1.3. Approches monochronique vs approche polychronique

Caractéristiques	Approche monochronique	Approche polychronique
Comportement au travail	On ne fait qu'une seule chose à la fois	On mène plusieurs tâches de front
	On se consacre exclusivement à la tâche entreprise	On admet les interruptions ou les changements d'occupation
	Les individus sont plus lents, moins méthodiques et moins engagés	Les individus manquent de patience et tendent à passer directement à l'action
Communication	On communique en se référant peu au contexte	On communique en se référant beaucoup au contexte
Relations interpersonnelles	Relation orientée sur l'exécution de la tâche	Relation orientée sur les personnes concernées par la tâche
Procédures	On suit scrupuleusement les programmes établis	Les programmes et projets sont facilement modifiés
	Publication de rapports financiers à plus long terme	Publication de rapports financiers à plus court terme

Source : adapté de Hall & Hall (1990).

2.1.3. Le rapport à l'espace

La dernière dimension concerne le rapport à l'espace. On parle notamment d'espace territorial qui est fortement conditionné par la culture. Une personne peut éprouver un attachement plus ou moins fort à son lieu de travail, acceptant plus ou moins une intrusion dans son territoire de la part de ses collègues (Hall et Hall, 1990). On parle aussi de « bulle » personnelle dont l'accès est interdit ou restreint et limité dans le temps, qui peut varier en fonction de l'humeur, du moment des relations avec l'autre, mais aussi de la culture. Le rapport que nous établissons avec l'espace se fait à l'aide de tous nos sens, dont l'ouïe, et certaines cultures vont exiger un environnement plus silencieux que d'autres. Les cultures polychroniques attachent moins d'importance au filtrage du bruit, par exemple (Hall et Hall, 1990). Enfin, l'espace est aussi un signe de pouvoir (Hall et Hall, 1990). Suivant les cultures, un dirigeant aura obligatoirement un bureau personnel fermé, facilement accessible ou non. Pour conclure, lors d'une collaboration interculturelle, l'espace jouera un rôle important dans les relations interpersonnelles, le partage de l'information et l'utilisation du pouvoir. Il pourrait être source de mauvaises interprétations, de frustrations ou d'incompréhensions.

2.2. Une approche multidimensionnelle pour comparer les valeurs culturelles

Geert Hofstede a ouvert la voie des comparaisons systématiques de cultures avec l'administration de 116 000 questionnaires dans 72 filiales d'une grande multinationale entre 1967 et 1973. Lorsque l'on se réfère au modèle de Schein (1990), nul doute qu'Hofstede compare les cultures au niveau de ses valeurs. C'est par la suite seulement qu'Hofstede établira les conséquences possibles sur la gestion en organisations. En effet, ce dernier avait pris soin que les questionnaires portent « sur les valeurs plutôt que sur les attitudes du personnel », (Hofstede, 1987) car les valeurs sont des éléments d'une culture plus stables que les pratiques. Cependant, elles indiquent les désirs, et non la perception de ce qui se passe effectivement (Hofstede, 2010). Ces valeurs traduisent des programmes mentaux et caractères nationaux, bien que les différences aient toujours un caractère statistique (Hofstede, 1987). Ainsi, la terminologie utilisée pour décrire les cultures nationales consiste en cinq dimensions.

La première dimension est celle de la « distance hiérarchique », dont le problème fondamental est la manière dont les individus traitent le fait que les individus sont inégaux. Toutes les sociétés sont inégales, mais certaines s'efforcent d'atténuer ces inégalités alors que d'autres les acceptent mieux. Dans une organisation, le degré de distance hiérarchique induit le degré de centralisation de l'autorité et au degré d'autocratie de la direction (Hofstede, 1987). Le tableau 1.4 ci-dessous dresse une série de pratiques de gestion qui divergent en fonction du degré de distance hiérarchique.

Tableau 1.4. Distance hiérarchique et pratiques de gestion

Pratiques de gestion	Distance hiérarchique faible	Distance hiérarchique élevée
Centralisation	Décentralisation populaire	Centralisation populaire
Supervision	Peu répandue	Omniprésente
Rémunération	Inégalité salariale modérée	Inégalité salariale élevée
Délégation	Courante	Faible
Mode de direction	Démocratique	Autocratique
Relations hiérarchiques	Pragmatiques	Émotionnelles
Inégalités	Peu de privilèges et de différenciation de statuts	Privilèges et différenciation des statuts qui sont la norme

Source : adapté d' Hofstede (2010)

La seconde dimension oppose « l'individualisme » au « collectivisme » et dresse le problème fondamental de la relation d'un individu avec ses congénères. Elle traduit le degré d'intégration des individus dans leur groupe d'appartenance et les comportements qui en résultent. Dans les sociétés où les liens entre individus sont extrêmement lâches (cultures individualistes), chaque individu est supposé veiller à ses intérêts propres ou à ceux de son cercle familial. Ce comportement semble normal puisque la société se base sur le principe de liberté individuelle. Dans les sociétés où les liens sont extrêmement forts, chacun est censé veiller aux intérêts du groupe (cercle familial élargi, village, etc.) et ne pas avoir des opinions et croyances différentes de celles du groupe (Hofstede, 1987). Il apparaît ici que plus un pays est riche, plus son degré d'individualisme est élevé (Hofstede, 1987). Le tableau 1.5 ci-dessous fait le lien entre le degré d'individualisme et le comportement au travail.

Tableau 1.5. Collectivisme vs individualisme et pratiques de gestion

Pratiques de gestion	Cultures collectivistes	Cultures individualistes
Recrutement et promotion	Mobilité faible Priorité accordée aux connaissances ou aux membres de la famille	Mobilité forte Priorité accordée aux qualités personnelles et aux règles.
Relations hiérarchiques	Morales, à l'image de la famille	Contractuelle
Style de gestion	Gestion d'un groupe	Gestion d'individus
Évaluation	Pas de façon brutale et directe aux subordonnés	Évaluation franche et honnête
Gestion de la clientèle	Particularisme, certains clients peuvent bénéficier d'un meilleur traitement	Universalisme, tous les clients bénéficient du même traitement.
Relations interpersonnelles	Les relations prévalent sur les tâches	Les tâches prévalent sur les relations
Communication	Face à face privilégié	Internet et courriel plus répandus

Source : adapté d' Hofstede (2010)

La troisième dimension concerne le « contrôle de l'incertitude ». Le problème fondamental en cause est la manière dont la société conditionne ses membres à l'acceptation de l'incertitude liée à l'avenir, toujours inconnu (Hofstede, 1987). Certaines sociétés acceptent mieux cette incertitude que d'autres. D'une manière générale, dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude les membres se sentent en relative sécurité, n'ont pas peur de prendre des risques, ne se sentent pas menacés par des opinions et des comportements qui diffèrent et ont moins d'ardeur au travail. Au contraire, les membres de sociétés à fort contrôle de l'incertitude sont plus anxieux et cherchent à contrôler le plus possible l'avenir pour se sentir sécurisés. C'est pourquoi la technologie et la science, les lois et la religion seront très présentes dans ces sociétés, afin de rendre l'incertitude plus tolérable (Hofstede, 1987). Le tableau 1.6 ci-dessous présente les principales influences au travail du degré de contrôle de l'incertitude.

Tableau 1.6. Le contrôle de l'incertitude et les pratiques de gestion

Pratiques de gestion	Contrôle de l'incertitude faible	Contrôle de l'incertitude fort
Comportements au travail	Pas besoin de règles	Besoin émotionnel de règles
	Travail dur seulement si nécessaire	Besoin d'être constamment occupé et de travailler dur
	Tolérance élevée à l'ambiguïté	Besoin de précision et de formalisation
	Confiance accordée aux généralistes et sens commun	Confiance accordée aux experts et aux solutions techniques
	Concentré sur le processus de décision	Concentré sur le contenu de la décision
	Plus de créativité	Plus de techniques
Direction	Les dirigeants sont concernés par la stratégie	Les dirigeants sont plus concernés par les opérations journalières
Motivation	Par la réalisation, la considération ou l'appartenance	Par la sécurité, la considération et l'appartenance

Source : tableau adapté d'Hofstede (2010)

La quatrième dimension oppose la « masculinité » à la « féminité ». Le problème fondamental est la division des rôles entre les sexes dans la société. Ce qui est considéré comme typiquement masculin ou féminin peut varier d'une société à l'autre. Cette dimension classe donc les sociétés selon qu'elles cherchent à minimaliser ou à maximaliser la division du rôle du sexe (Hofstede, 1987). Dans une société masculine, les valeurs sociales masculines telles que l'importance de la parade, de la réalisation et de l'argent sont valorisées (Hofstede, 1987). Les valeurs dominantes d'une société féminine seront plus axées autour de la modestie, des relations interpersonnelles, de la qualité de vie et de la préservation du milieu, de l'entraide, etc. (Hofstede, 1987). Le tableau 1.7 ci-dessous récapitule l'influence du degré de féminité ou de masculinité sur les pratiques de gestion.

Tableau 1.7. Masculinité vs féminité et les pratiques de gestion

Pratiques de gestion	Culture féminine	Culture masculine
Style de direction	Intuitif et consensuel	Décisif et agressif
Résolution des conflits	Compromis et négociation	Que le plus fort gagne
Salaires/récompenses	Basés sur l'égalité	Basés sur l'équité
Structure organisationnelle	Préférence pour les petites structures	Préférence pour les grandes structures
Humanisation du travail	Par les contacts et la coopération	Par l'enrichissement du travail
Motivation	Les temps libres sont préférés à l'argent	L'argent est préféré aux temps libres
Comportements au travail	Les gens travaillent pour vivre	Les gens vivent pour travailler
	La carrière est secondaire pour tous les genres	La carrière est une priorité pour les hommes et secondaire pour les femmes

Source : tableau adapté d'Hofstede (2010)

La cinquième dimension, qui oppose « l'orientation vers le long terme » à « l'orientation vers le court terme », est apparue plus tard dans le modèle d'Hofstede grâce une étude menée par Bond qui consistait à déterminer les valeurs chinoises. En corrélant les valeurs identifiées par cette étude avec celles précédemment identifiées par Hofstede, il apparut que de nouvelles valeurs était suffisamment indépendantes avec celles identifiées par Hofstede pour créer cette nouvelle dimension (Hofstede, 2010).

Ainsi, l'orientation vers le long terme suggère la primauté du groupe sur l'individu et la recherche de bénéfices à long terme, alors que l'orientation vers le court terme suggère la primauté de la performance individuelle par rapport à la performance du groupe et la recherche de bénéfices à court terme. (Hofstede, 2010). Le tableau 1.8 ci-dessous résume la divergence de certaines pratiques de gestion en fonction de l'orientation temporelle de la culture.

Tableau 1.8. Orientation vers le long terme vs orientation vers le court terme et pratiques de gestion

Pratiques de gestion	Court terme	Long terme
Valeurs au travail	Liberté, droit, accomplissement	Apprentissage, honnêteté, adaptation, comptabilité et discipline
	Séparation nette entre « cols blancs » et « cols bleus »	Les « cols blancs » et « cols bleus » partagent la même volonté
Récompenser	Méritocratie, on récompense les qualités personnelles	Différencier les membres d'un groupe est indésirable
Contrôle des résultats	Attachement aux résultats financiers	Attachement à la position sur le marché
	Importance des profits de l'année	Importance des profits des dix prochaines années

Source : tableau adapté d'Hofstede (2010)

Bien que les travaux de recherche d'Hofstede soient considérés comme une référence dans le champ du management interculturel, il convient de considérer les critiques qui lui ont été adressées. Tout d'abord, l'utilisation de questionnaires pour étudier une culture est une pratique largement remise en cause par les anthropologues (Chapman, cité par Dupuis, 2008). Et puis, certains auteurs contestent les résultats de certaines dimensions (Thomas, 2002 ; D'Iribarne 1997) et pointent la fragilité de l'analyse beaucoup trop superficielle. Mais ces travaux peuvent tout de même être utiles dans l'étude de cultures différentes, notamment en alimentant le modèle de base par les recherches supplémentaires faites par Hofstede lui-même, mais aussi par d'autres auteurs ayant réutilisé ce modèle en cherchant à l'améliorer (Trompenaars, 1994 ; Cavusgil et Das, 1997 ; Tayeb, 1994 ; Nasif, 1991 ; Punnett et Withane, 1990).

Parmi ces auteurs, Fons Trompenaars, dont les travaux ressemblent à bien des égards aux travaux d'Hofstede, tire notamment son originalité dans la définition qu'il donne de la culture, la considérant comme « la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes » (Trompenaars, 1993). De plus, la typologie comparative proposée par Trompenaars est plus diversifiée, comptabilisant sept dimensions indépendantes.

Ainsi, la première dimension oppose « l'universalisme » au « particularisme » (les règles ou les relations personnelles). Les cultures universalistes tendent à appliquer les normes et les règles, tandis que les cultures particularistes vont préférer agir en fonction des relations personnelles en jeu (Trompenaars, 2004).

La seconde dimension oppose l'individualisme au collectivisme et se fonde sur le conflit entre ce que nous voulons en tant qu'individu et les intérêts du groupe auquel nous appartenons (Trompenaars, 2004).

La troisième dimension présente « l'affectivité » ou le degré de sentiments exprimés. Les cultures affectives sont à l'aise avec des attitudes subjectives guidées par les sentiments, alors que les cultures neutres sont plus guidées par une attitude rationnelle (Trompenaars, 1993).

La quatrième dimension oppose le « spécifique » au « diffus », qui se matérialise par le degré d'engagement. Dans les cultures qui tendent à être spécifiques, les relations de travail sont isolées des relations personnelles. Chaque domaine dans lequel un subordonné et son supérieur hiérarchique peuvent se rencontrer est considéré isolément des autres, comme un cas spécifique (Trompenaars, 2004). Dans les cultures plus « diffuses », il y a peu de différences entre vie privée et vie professionnelle (Trompenaars, 2004).

La cinquième dimension oppose les cultures qui apprécient majoritairement un individu par les « statuts attribués » de celles qui apprécient les personnes par les « statuts acquis ». On parle de ce qui confère un certain statut social. Un statut acquis est le résultat d'une action. Les individus sont évalués par l'expérience, la formation ou la qualification professionnelle. Un statut attribué est la conséquence d'un état, et les individus sont évalués selon l'âge, le sexe, les connaissances ou la famille (Trompenaars, 2004).

La sixième dimension, à l'image de l'approche de Hall, oppose la vision synchrone et séquentielle du temps. Le temps est séquentiel s'il est considéré comme une série d'évènements qui passent. Il est synchrone si le passé, le présent et le futur sont reliés entre eux de telle manière que le souvenir du passé et les idées du futur influencent l'action présente (Trompenaars, 2004).

Enfin, la dernière dimension mesure le rôle qu'une culture assigne à l'environnement naturel. Certaines cultures ont tendance à croire que l'on peut et doit contrôler la nature en lui imposant sa volonté, d'autres croient que l'homme est partie intégrante de la nature et qu'il doit tenir compte de ses particularités (Trompenaars, 2004). Le tableau 1.9 ci-dessous dresse une liste des pratiques de gestion influencées par ses dimensions.

Tableau 1.9. Les dimensions de Trompenaars et les pratiques de gestion influencées par celles-ci.

Pratiques de gestion	Universalisme	Particularisme
Rôle du siège social	Contrôle du marketing, de la production et des RH	Le siège n'arrive pas à modifier les façons de faire des cultures nationales
Évaluation des compétences	Formelles	Informelles
Pratiques de gestion	Individualisme	Collectivisme
Prises de décision	Par les représentants	Accord de l'organisation demandé par les représentants
Motivation	Rémunération en fonction des performances, évaluation individuelle, management par objectifs	Prendre en considération l'esprit de corps, la morale et la cohésion
Pratiques de gestion	Cultures affectives	Cultures neutres
Réunions et négociations	Pauses fréquemment sollicitées pour se détendre	Comportements impassibles, déclarations dures
Communication	Contact physique et langage expressif proscrits	Contact physique et langage expressif habituels
Pratiques de gestion	Cultures spécifiques	Cultures diffuses
Réunion	Très structurée	Libre, parfois recentrée par un intervenant
Management	Réalisation des objectifs et l'observation des normes	Processus d'amélioration continue, par lequel on améliore la qualité
Relation interpersonnelle	N'utilise pas les titres, sépare vie privée et vie professionnelle	Respecte les titres et l'âge, les questions privées et personnelles s'interfèrent.

Tableau 1.9. (suite) Les dimensions de Trompenaars et les pratiques de gestion influencées par celles-ci.

Pratiques de gestion	Statuts attribués	Statuts acquis
Relations hiérarchiques	Respect du supérieur basé sur l'efficacité qu'il démontre	Le respect du supérieur permet d'évaluer le degré d'engagement dans l'organisation
Négociation	Utilisation de données et de conseillers techniques	Faite par des anciens et des hauts responsables
Relation siège-filiale	Délégation du pouvoir de la maison mère à un représentant	Délégation de pouvoir difficile, sinon à un représentant haut placé et âgé
Pratiques de gestion	Temps séquentiel	Temps synchrone
Autorité	Basée sur les derniers résultats	Basée sur l'âge, la race, le sexe et la qualification professionnelle
Promotion et évaluation	Basées sur les derniers résultats de l'employé	Basées sur les relations avec le supérieur
Pratiques de gestion	La nature peut être contrôlée	On ne peut contrôler la nature
Planification stratégique	Plans conçus à l'avance relativement fixes par la direction	Étude des stratégies qui se dégagent du bas de l'échelle et officialiser les meilleures

Source : tableau adapté de Trompenaars (2004)

2.3. Découvrir la logique interne des cultures grâce à l'examen de leur ancrage historique

Philippe d'Iribarne (1989) a développé une approche ethnographique et historique dans le champ du management interculturel. D'après la classification de Schein (1990), il est clair que D'Iribarne s'attache à analyser « les postulats fondamentaux » des différentes cultures étudiées. Plus précisément, son approche a pour but de « comprendre la logique interne des formes de vie en société, l'ancrage de ses formes dans l'histoire et leur influence sur les modes d'organisation et de gestion » (D'Iribarne, 1989, XI, XVII).

Ses travaux permettent d'ailleurs d'apporter une réponse au conflit entre ce qui est une question de choix personnels d'une part, et ce qui relève de l'influence de la culture nationale ancrée chez l'individu d'autre part. En effet, non seulement les comportements individuels varient considérablement, mais le même individu peut se comporter de façon

très contrastée selon les circonstances. C'est pourquoi les individus sont souvent sceptiques à l'idée de se faire enfermer dans un carcan qui définirait en partie leur personnalité et remettrait donc en question leur originalité. À ce propos, D'Iribarne (1998, 2002) définit les cultures nationales comme des cadres de signification partagés qui influent sur le comportement économique et la gestion en fournissant des modèles dictant la façon appropriée d'organiser la vie sociale. La question ici n'est donc pas de déterminer comment un individu d'une certaine culture est supposé agir dans toutes circonstances. Au contraire, l'attention est portée sur le fait que les individus changent leurs comportements en fonction du sens qu'ils donnent à une situation donnée. De la sorte, cela ne veut pas dire que dans une nation, tous les individus donnent exactement le même sens à une situation quelconque ou qu'ils agissent de la même manière, mais plutôt qu'ils partagent des références et modèles communs pour comprendre leurs actions et expériences, et qu'ils peuvent les utiliser de façon différente : « Une culture ne rassemble pas dans le fait d'accorder de la valeur aux mêmes réalités, mais définit le terrain sur lequel s'affrontent ceux qui s'opposent dans ce à quoi ils donnent de la valeur » (D'Iribarne et coll., 2002, p. 261). Cette définition se concentre donc plus sur le partage par les individus d'un cadre de référence pour interpréter le sens des situations plutôt que le partage d'un sens commun.

De ce fait, dans son ouvrage intitulé *La logique de l'honneur*, l'auteur analyse la culture de trois filiales installées en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas et constate des différences significatives dans la façon de les gérer. Il dégage une interprétation profonde du sens à donner aux comportements et pratiques des membres des filiales en proposant des logiques culturelles fondamentales propres à chaque culture. Ainsi, aux États-Unis, l'entreprise fonctionnerait selon la logique du contrat, qui sous-entend le respect des règles, de la ligne hiérarchique, des tâches et l'établissement d'objectifs quantifiés. Cette logique a pour principe de générer égalité et honnêteté. En France, le fonctionnement de l'entreprise reposerait sur la logique de l'honneur, où la coutume fixe la catégorie particulière à laquelle on appartient et les devoirs de son état. Ces devoirs (propres à chaque état dans l'entreprise) servent à l'employé de référents dans l'exécution de son travail. Dans les Pays-Bas, c'est la recherche de consensus qui détermine le fonctionnement de l'entreprise, ce qui a pour conséquence d'aplanir les rapports hiérarchiques et de valoriser la discussion.

Gao (2010) a conduit une recherche inspirée du modèle de D'Iribarne, mais basée sur la structure de Li et Scullion (2006) pour comprendre la genèse des stratégies dans une logique chinoise. Son but était de favoriser l'adaptation de ces pratiques dans les filiales de multinationales installées en Chine. Ainsi, l'auteure a d'abord cherché à comprendre la société chinoise à travers son évolution (dimension historique) puis en développant les grands traits communs de la culture chinoise dans les dimensions cognitive, attitudinale et psychologique sociale. Ses résultats ont démontré que l'influence culturelle peut renforcer ou inhiber la capacité d'une organisation à élaborer et à exécuter des stratégies de façon efficace, en fonction de la compatibilité de la culture avec le choix des orientations stratégiques (Gao, 2010).

Ainsi, on comprend que les logiques culturelles profondes partagées par une nation sous-tendent la façon dont les membres de l'organisation donnent un sens à ce qu'ils vivent au travail. Elles vont influencer différentes caractéristiques culturelles et pratiques de gestion qui ont été identifiées par D'Iribarne (1989, 2002) et Gao (2010) et que nous avons rassemblées dans le tableau 1.10 ci-après.

Tableau 1.10. Caractéristiques culturelles et pratiques de gestion identifiées par pays (D'Iribarne, 1989, 2002 ; Gao, 2010).

Caractéristiques culturelles et pratiques identifiées		Pays étudiés et référence au livre et à la page où sont décrites les caractéristiques
Caractéristiques culturelles	Sens du devoir	France : remplir les devoirs dictés par la coutume (p. 27, 1989) États Unis : respecter les termes du contrat (p.27, 1989) Pays-Bas : chercher à s'accorder et respecter les accords passés (p.257, 1989)
	Perception du contrôle	France : aversion envers le contrôle (p. 46, 1989) Etats-Unis : contrôle des résultats acceptés (p. 158, 1989) Pays-Bas : perçu positivement (p. 215, 1989)
	Problèmes	France : conflits ouverts, violence verbale (p. 28-29, 1989) Etats-Unis : pas de subjectivité (p. 137, 1989) Pays-Bas : désengagement, absentéisme, turn-over (p. 221 à 240, 1989)
	Régulateurs	France : principe de modération avec ajustement formel (p. 29-35, 1989) Etats-Unis : mœurs sous-tendent les procédures (p. 141-152, 1989) Pays-Bas : organisation précise, données factuelles, prévisibilité, discussion (p. 216, 1989)
Pratiques de gestion	Rapports hiérarchiques	France : pluralité des rapports, opacité dans les relations (p. 38 et 47, 1989) Etats-Unis : relation client-fournisseur (p. 256, 1989) Pays-Bas : grande résistance aux pressions, transparence dans les relations (p. 213 et 215, 1989) Suède : accord entre pairs, différences statutaires peu perceptibles, faible pression (p. 93-94, 2002)
	Définition des responsabilités	France : interprétation individuelle des responsabilités (p. 45, 1989) Etats-Unis : droits et devoirs minutieusement codifiés par le supérieur (p. 138, 1989) Pays-Bas : établies après discussion (p. 211-212, 1989)
	Sanction	France : pas de sanctions avouées (protection de l'honneur) (p. 24, 1989) Etats-Unis : selon le contrat (p. 148, 1989) Pays-Bas : fortement rejetées (p. 209 et 241, 1989)
	Qualité de la coopération	France : dépend de la qualité des relations personnelles (p. 52 et 55, 1989) États-Unis : élevée étant donné le caractère précis des devoirs (p. 132 -140, 1989) Pays-Bas : grande, attention portée aux autres (p. 216, 1989)
	Intégration vers une action commune	France : coordination verticale, autorité hiérarchique (p. 92-95, 2002) Suède : coordination horizontale, mais une forte pression sociale dicte les limites de ce qui peut être fait (p. 92-95, 2002)

Tableau 1.10. (suite) Caractéristiques culturelles et pratiques de gestion identifiées par pays (D'Iribarne, 1989, 2002 ; Gao, 2010).

Caractéristiques culturelles et pratiques identifiées		Pays étudiés et référence au livre et à la page où sont décrites les caractéristiques
Pratiques de gestion	Processus de décision	France : négociation agressive, défense de son propre point de vue, sans fin (p. 97-98-100, 2002) Suède : recherche de compromis, décision inchangeable lorsqu'un compromis a été trouvé (p. 92-100, 2002)
	Délégation	France : faible (p. 92-93, 2002) Suède : forte (p. 92-93, 2002)
	Formulation stratégique (Gao, 2010)	Chine : processus <i>on-going</i> , révisions fréquentes (2010, p. 20)

Source : adapté de Dupuis (2008), dans *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, P. 90-91, complété à partir de D'Iribarne (2002) et Gao (2010).

À l'instar d'Hofstede, les recherches de D'Iribarne n'ont pas évité les critiques concernant la méthodologie ou les résultats présentés. On citera les éléments rapportés par Dupuis (2008), notamment le fait que chaque cas n'ait pas été traité en profondeur égale, que certains résultats quant à la société américaine sont en contradiction avec d'autres recherches et enfin que les logiques culturelles ne sont pas toujours très claires ou parfois à nuancer. De plus, Allali (2001) ajoute que de par le faible nombre d'entreprises étudiées, D'Iribarne tend à généraliser les conclusions tirées de cas isolés à toute la culture étudiée.

Cependant, toujours est-il que cette approche, du fait de l'analyse historique minutieuse des pays étudiés, a le mérite de faciliter la compréhension d'une culture (Dupuis, 2008). Également, l'analyse comparative de trois pays permet de dépasser la pensée binaire et d'éviter de tourner en caricature deux cultures opposées (Barbichon, cité par Dupuis, 2008). Enfin, comme l'explique Gao (2010), cette approche ethnographique est particulièrement utile lorsque la culture que l'on souhaite étudier n'entre pas facilement dans les échelles de valeurs présentées par Hofstede, par exemple. Cela peut être le cas lorsque l'on observe de très fortes différences d'interprétation d'un individu à l'autre (ce qui ne permet pas de regrouper la population étudiée autour d'une dimension) ou encore si la culture en question comporte d'autres valeurs non identifiées par les chercheurs dans les typologies existantes.

2.4. Une méthode alternative aux comparaisons culturelles : l'approche interactionniste dans l'étude des différences culturelles

L'approche interactionniste, présentée par Olivier Irrmann (2008), est intéressante puisqu'elle nous permet de remettre en question les approches dominantes de l'étude de la culture en management et en stratégie. Ces dernières, basées sur des comparaisons culturelles à l'aide de dimensions (Hofstede, Trompenaars, parmi celles que nous avons vues) permettent de constater certaines logiques culturelles et de cartographier les cultures. L'analyse ethnographique de D'Iribarne nous permet quant à elle de comprendre d'où viennent les logiques culturelles, dans quelles valeurs elles sont ancrées et pourquoi elles fonctionnent (Irrmann, 2008). En revanche, l'auteur pointe du doigt deux dysfonctionnements. Premièrement, ces études ne permettent pas de comprendre d'où vient réellement le malaise culturel lors des interactions. Deuxièmement, le caractère statique de ces études qui photographient une culture dans un contexte donné à un instant précis ne permettent pas de déterminer le déroulement des actions (Irrmann, 2008). Alors, pour essayer de comprendre comment se crée la perception de la différence et ce qui peut générer des dysfonctionnements ou des synergies, Irrmann (2008) préconise de se pencher sur le contact lui-même, soit l'interaction entre les personnes de différentes cultures, qui prend inévitablement place au travers de la communication, orale ou écrite. Ainsi, cette approche a pour fonction de découvrir comment utiliser des modes de communication de façon à ne pas rentrer en dissonance avec d'autres types (Irrmann, 2008).

D'après l'auteur, la principale source d'incompréhension est tout simplement la langue. En effet, selon le degré de connaissance des éléments fondamentaux de la mécanique de la langue (la syntaxe, la composante sémantique et la pragmatique), des déviations peuvent survenir qui, à terme, peuvent gêner la communication. Les déviations peuvent provenir d'erreurs grammaticales basiques qui bloquent l'échange d'information, ou, de façon plus problématique, d'un manque de connaissances des codes et des sens cachés de la langue qui pourraient remettre en cause le savoir-vivre d'un interlocuteur, ses compétences et la confiance à lui porter (Irrmann, 2008).

Plus en profondeur, la manière de communiquer de façon efficace et convaincante varie d'une culture à l'autre. Par exemple, les stratégies mises en place pour convaincre, bâtir une image de crédibilité, obtenir quelque chose ou donner des ordres sont propres à chaque langue (Irrmann, 2008). Utiliser une tactique habituellement efficace de sa langue maternelle dans une autre langue serait inefficace ou pire, source de malentendus.

Ainsi, la compétence interculturelle va dépendre des différents niveaux de maîtrise et de connaissance du langage ainsi que des différents registres communicationnels (Irrmann, 2008). Parmi ces derniers, on peut notamment citer les règles établissant ce que l'on peut communiquer et de quelle manière. Par exemple, quelles opinions puis-je exprimer et à quel degré. On retrouve aussi des cultures de réunion. Cette dernière n'a pas la même fonction suivant les cultures. Elle peut être un lieu de résolution de problème, de débat, ou d'entérinement des décisions, par exemple. Puis, des différences subsistent quant aux préférences des médias de communication (face à face, courriel, etc.). Également, les logiques de prises de décision varient selon les cultures, mais aussi selon le type de décisions à prendre (décision liée à des indicateurs objectifs de performance vs décisions liées à l'appartenance et à la fidélité au groupe). Cette diversité se retrouve aussi dans les préférences des employés pour un type de leadership (accompagnement ou direction classique) et de communication interpersonnelle (plus ou moins intense ou personnelle). Le tableau suivant récapitule les différentes pratiques de gestion identifiées par Irrmann.

Tableau 1.11. Les pratiques de gestion identifiées par l'approche interactionniste

Communication en gestion	Éléments dont la pertinence varie selon les cultures
Négociation (convaincre)	<ul style="list-style-type: none"> - Promesses - Engagements - Recommandations - Ordres - Menaces - Avertissements - Récompenses - Punitions - Appels normatifs - Questions - Révélation
Bâtir une image de crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Codes physiques - Style de communication incisif, modeste - Réputation, taille (structure et chiffres) et nom de l'organisation - Communication sur le pouvoir et le statut
Donner des ordres	<ul style="list-style-type: none"> - Logique d'obéissance hiérarchique (statut), d'explication (légitime), de marchandage (négociation) et de coalition (pression sociale)
Réunion	<ul style="list-style-type: none"> - Un lieu de décision et de résolution de problèmes - Un lieu de débat et d'expression d'idées - Un lieu d'officialisation des décisions
Canaux utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Orales - Courriel - Télécopieur...
Leadership interpersonnel...	<ul style="list-style-type: none"> - ...d'accompagnement - ...directif - ...intense (personnalisé, avec laïus) - ...souple (silencieux, responsabilisation des employés)

Source : adapté d'Irrmann (2008)

2.5. Conclure sur l'influence de la culture nationale sur les comportements individuels

Cette section nous a été riche d'enseignements en ce qui concerne les différents moyens d'étudier l'influence que la culture nationale peut avoir sur les individus en organisations. Nous avons vu que la culture nationale influe sur les modes de penser, d'agir, et de percevoir les différentes pratiques de gestion. Nous avons également répertorié une série de pratiques de gestion susceptibles d'être influencées par la culture nationale, ce qui constitue l'originalité de cette partie. Toujours en reprenant la classification culturelle de

Schein (1990), nous avons classé les observations des principaux auteurs en gestion selon le niveau culturel auquel ils se limitent dans leurs travaux. En ce qui concerne le niveau culturel des artefacts, nous avons vu grâce à Edward T. Hall que le contexte de la communication, la perception du temps, mais aussi celle de l'espace sont différents selon les cultures nationales.

En ce qui concerne le niveau culturel des valeurs, Geert Hofstede et Fons Trompenaars nous livrent une approche multidimensionnelle qui démontre que la distance hiérarchique, l'individualisme, l'acceptation de l'incertitude liée à l'avenir, la division des rôles masculins ou féminins, les règles ou les relations personnelles, le degré de sentiments exprimés, le degré d'engagement, l'origine du statut social, la vision du temps et le rôle qu'une culture assigne à l'environnement naturel sont toutes des manifestations changeantes selon la culture nationale des individus.

Puis, c'est au travers l'examen de la logique interne et de l'ancrage historique des cultures conduit par D'Iribarne que nous observons que les postulats fondamentaux selon Schein (1990), appelés par l'auteur les références et modèles communs nécessaires à la compréhension des actions et expériences, varient aussi selon les cultures nationales.

Enfin, nous avons terminé cette section en présentant l'approche interactionniste dans l'étude des différences culturelles proposées par Irrmann puisqu'elle se distingue des précédentes dans le sens où elle se veut dynamique. En effet, elle se penche sur l'interaction entre les personnes de différentes cultures et révèle que certains types de communication propres à certaines cultures peuvent entrer en dissonance avec d'autres types (Irrmann, 2008).

3. Les pratiques de gestion utilisées dans le contexte interculturel

Nous venons de présenter différentes approches utilisées pour déterminer comment une culture nationale influe sur le comportement des individus, tout en dressant les pratiques de gestion qui varient selon les pays. À présent, nous souhaitons savoir quelles pratiques les gestionnaires pourraient mettre en place dans un contexte interculturel et quels sont leurs effets. Pour ce faire, nous allons nous baser sur des observations en organisation de gestion de la diversité.

3.1. L'observation de certaines pratiques de gestion de la diversité

Sylvie Chevrier est une de ces auteures qui ont participé à l'observation des manières de s'accommoder des différences culturelles. Ainsi, l'auteure a identifié plusieurs stratégies, leurs effets, c'est-à-dire en quoi elles touchent le climat de la coopération et l'efficacité des équipes, et leurs limites, soit les difficultés laissées irrésolues.

Selon Chevrier (2004), la façon la plus répandue de gérer les équipes internationales consiste à ne pas prêter une grande attention aux différences culturelles. Cette absence de gestion institutionnelle des cultures signifie que l'entreprise compte sur la retenue et sur l'ouverture des individus, soit pour tolérer des usages et des comportements différents, soit pour accepter les concessions nécessaires au fonctionnement de l'équipe (Chevrier, 2004). Selon cette approche, le bon fonctionnement d'une équipe est tributaire des qualités personnelles des membres, et lorsque cette absence de gestion interculturelle est volontaire au nom de l'équité de traitement, par exemple, les gestionnaires appellent explicitement leurs collaborateurs à faire preuve de souplesse et de collaboration (Chevrier, 2004). Parmi les limites de cette approche, on peut citer le fait que les employés ne sont pas en mesure de faire reconnaître auprès de leurs supérieurs les difficultés à collaborer, souhaitant éviter que cela soit perçu comme un manque de compétence interculturelle ou d'ouverture. Par conséquent, les conflits et tensions tendent à rester latents faute de pouvoir être exprimés, et l'absence de compréhension de ce qui pose problème ne réduit pas le choc culturel lorsque des malentendus émergent (Chevrier, 2004). Puis, les frustrations accumulées du fait de l'autocensure favorisent l'établissement

de clans nationaux nécessaires pour décompresser et exprimer les jugements négatifs refoulés (Chevrier, 2004). L'observation faite par Chevrier (2000) dans une entreprise ne présentant pas de mesures institutionnelles pour gérer les différences culturelles a permis de constater d'autres problèmes. Parmi ceux-ci, on retiendra l'apparition à terme de reproches mutuels d'arrogance, des conflits de représentations et de méthodes et la prolifération de stéréotypes. À propos, il est intéressant de noter que les stéréotypes ne sont pas une mauvaise chose. Selon Drummond-Guitel (2008), ils sont même quasiment indispensables. Tout d'abord, ils permettent de garantir le besoin de sécurité identitaire nécessaire lors de la découverte de l'autre. Ensuite, ils nous servent à prendre conscience de nos propres jugements de valeur et nous permettent de changer notre vision de l'autre. En revanche, le piège des stéréotypes est de s'y réfugier pour justifier ses propres incompréhensions et frustrations. Cela mène à une culpabilisation de l'autre qui bloque la compréhension mutuelle, engendrant un cercle vicieux parfois irréversible (Drummond-Guitel, 2008).

Une autre façon de gérer la diversité en entreprise consiste à encourager la convivialité entre les membres. Cela se fait notamment grâce à l'organisation d'évènements sociaux en dehors du cadre strict de travail afin de développer la connaissance et la compréhension mutuelle entre les membres (Chevrier, 2004). Une des limites de cette approche concerne le temps nécessaire à l'aboutissement de compromis efficaces. Également, la dynamique de confrontation peut parfois s'accompagner d'un renforcement des stéréotypes négatifs. De plus, les changements de comportements des interlocuteurs et des circonstances renouvellent continuellement les situations concrètes de travail et limitent donc la portée des arrangements initiaux (Chevrier, 2004). Enfin, une observation faite lors d'un programme européen de coopération scientifique et technique organisé sous la forme d'un consortium a permis de constater que la volonté de coopérer était bien nécessaire, mais pas suffisante. Les négociations procédaient nécessairement d'une appréciation de l'échange et d'un calcul d'intérêt par toutes les parties prenantes afin de prendre une décision (Chevrier, 2000).

La troisième stratégie observée en matière de gestion interculturelle consiste à développer des cultures transnationales, c'est-à-dire en se reposant sur des cultures techniques bâties

autour d'un substrat matériel commun ou, comme on l'a vu précédemment³ en développant une culture d'entreprise visant à « homogénéiser les pratiques et aplanir les différences » (Chevrier, 2004). L'observation faite dans un consortium européen a permis de dégager quelques conclusions. Afin de gérer la diversité culturelle, les partenaires ont établi un ensemble de règles et de procédures formalisées très détaillées destinées entre autres à régir les relations et à définir un cadre de travail commun (Chevrier, 2000). Malheureusement, lors de la rédaction de documents techniques, certains désaccords sont survenus suite à l'utilisation de termes précédemment acceptés par tous, mais qui, à l'usage, avaient des significations trop différentes pour les partenaires. De plus, les procédures pouvaient par la suite être détournées de sorte qu'elles perdaient l'efficacité que leur prêtaient leurs concepteurs. Ensuite, force est de reconnaître que la plupart des projets en organisation regroupent des métiers différents, limitant ainsi les possibilités de regrouper des personnes autour d'un même métier ou de mêmes outils (Chevrier, 2004).

Également, Chevrier a observé que dans un contexte organisationnel international, une seule langue est forcément choisie (l'anglais, en général) pour assurer la communication entre les parties. Ceci renvoie notamment à l'approche d'Irrmann étudiée précédemment, soit au fait que des incompréhensions surviennent à cause d'un manque de connaissance de cette langue. Mais Chevrier (2000) rapporte aussi un désintéressement de certaines parties lors de réunions ou de négociations lorsque celles-ci se passaient dans la langue d'échange choisie, ce qui générerait un manque de participation dans les prises de décision et des frustrations de la part de ceux moins à l'aise avec la langue choisie.

Dans la revue de littérature, nous avons étudié le concept de culture et les différentes cultures en relation dans l'organisation. Nous avons aussi résumé les nombreuses influences que la culture nationale pouvait avoir sur le fonctionnement des organisations et sur les pratiques des gestionnaires. Enfin, nous venons d'avoir un aperçu des pratiques communément mises en place par les gestionnaires pour gérer la diversité. Ceci nous a donné une base solide pour reconnaître les particularités culturelles, étudier la rencontre des cultures et identifier les pratiques des gestionnaires. À présent, il est temps d'établir la problématique inhérente à la particularité de notre recherche.

³ Voir partie 1.2.3. *La relation entre cultures nationales et cultures organisationnelles.*

Chapitre II : La problématique de l'adaptation des gestionnaires expatriés dans le contexte culturel thaïlandais

L'intérêt du présent chapitre est de présenter la problématique de recherche qui découle de l'immersion des gestionnaires expatriés dans une entreprise multinationale installée en Thaïlande. Cependant, avant d'être capable de formuler la problématique de recherche, il est indispensable d'en apprendre plus sur la culture thaïlandaise afin d'avoir un aperçu du contexte culturel thaïlandais dans lequel les gestionnaires vont évoluer. Par la suite, nous présenterons notre problématique qui nous permettra de formuler nos principales questions de recherches et hypothèses de résultats. Enfin, nous définirons notre cadre d'analyse suivi du cadre opératoire afin de délimiter l'étendue de notre recherche.

1. La logique culturelle thaïlandaise

Dans cette partie, nous allons présenter comment les relations de travail prennent place en Thaïlande. Pour cela, afin d'être cohérent avec l'approche utilisée en première partie, nous avons choisi d'utiliser trois approches qui nous permettront d'étudier la culture thaïlandaise selon les trois niveaux de Schein (1990). En premier lieu, nous présenterons certaines observations faites lors de précédentes études des comportements thaïlandais au travail afin d'identifier certaines caractéristiques qui leur sont propres. Ensuite, nous utiliserons une étude nationale conduite par le passé afin d'identifier les principales valeurs caractéristiques de la société thaïlandaise. Puis, nous utiliserons la méthode inductive du modèle de D'Iribarne avec laquelle nous essaierons de comprendre et d'identifier la culture thaïlandaise à travers son histoire et son évolution. Enfin, toujours selon l'approche méthodologique de D'Iribarne, nous tenterons de déduire de notre réflexion un modèle de gestion que nous estimons proche de ce qu'un gestionnaire étranger pourrait rencontrer au sein des entreprises thaïlandaises.

1.1. L'observation en organisation

Dans cette section, nous allons identifier quelques comportements thaïlandais qui ont été observés lors de précédentes études conduites à ce sujet. Essentiellement, nous nous baserons sur trois études qui se sont penchées sur les interactions organisationnelles en Thaïlande.

1.1.1. Des relations hiérarchiques marquées

Dans les observations faites par Yanaprasart (2004), il apparaît que les managers thaïs prennent les décisions unilatéralement. Dans un fonctionnement largement structuré par les relations hiérarchiques, le chef, une personne respectable et respectée, est supposée prendre toutes les décisions. Qualifié de patron, il est présumé posséder des connaissances, une sagesse ou une expérience qui dépassent la capacité standard de ses subalternes. Il est considéré comme normal que les dirigeants jouissent de privilèges et il y a des règlements spécifiques pour les supérieurs; les marques et symboles du rang social sont très importants, comme le langage qui saura refléter le statut ou l'âge de l'interlocuteur (Holmes et Tangtongtavy, 1995). Mais si le manager Thaï détient beaucoup de pouvoirs et de privilèges, il a aussi des responsabilités proches d'un chef de famille. Il se sent responsable des conditions de vie de ses employés et s'intéresse à leur vie de famille pour les aider si nécessaire. On parle d'un « culte du chef de famille [qui] va très loin : les employés consultent leur patron pour un emprunt d'argent et lui seront redevables leur vie entière » (Marion, 2008). Par conséquent, les employés sont très loyaux envers leurs supérieurs, à tel point que certains choisissent de suivre leur patron lorsque ce dernier quitte une compagnie (Holmes et Tangtongtavy, 1995). Également, s'il est possible que les managers thaïs partagent les objectifs et les informations avec les subalternes, ils gardent néanmoins le pouvoir de décision final. Il apparaît en effet que la délégation n'est pas une pratique courante dans les entreprises thaïlandaises, comme en témoigne la citation suivante d'une directrice thaïlandaise :

*« Aux yeux de plusieurs étrangers, le style de management thaï est **autoritaire**, quand ils voient que les subordonnés ont l'habitude d'attendre un ordre précis sur la nature du travail, sur sa durée, de la part de leur supérieur. Pour nous, c'est*

paternel. C'est normal que le chef ait à donner des directives et de la compréhension à ses inférieurs. Un chef qui délègue beaucoup n'est pas considéré comme un bon chef. (TH, Directrice, Coopération industrielle, 1996) » (Yanaprasart, 2004).

1.1.2. Une communication réservée et non verbale

Un fait marquant et déstabilisant en entreprise réside dans le fait qu'il n'est pas acceptable de dire « non » lors d'une communication en Thaïlande. Il semble qu'il ne soit pas correct d'exprimer un désaccord explicitement. Le « oui » est seulement une sorte d'accusé de réception qui signifie « je vous ai entendu », mais non l'acquiescement à une proposition. Cependant, la communication du bas vers le haut de la hiérarchie trouvera d'autres voies pour exprimer un désaccord, tel que les discussions non formelles pendant la pause-café ou le déjeuner. L'utilisation d'un intermédiaire constitue un autre moyen de faire passer un message anonyme. La vraie réponse reste essentiellement à lire et à deviner dans le non verbal, les expressions faciales, la suite du discours et les réserves que pourront énoncer les interlocuteurs (Yanaprasart, 2004). Un expatrié français exprime d'ailleurs bien ces propos :

« [...] À chaque fois que je leur ai demandé s'ils m'ont compris ou non, les réponses sont en général "oui" puisque'on ne répond jamais directement "non". Donc, sur un "oui" rassurant, j'ai continué à travailler avec eux sur un malentendu. Ce n'est que beaucoup plus tard que j'ai pu constater de leur part une recherche de conformité, d'unité, de consensus et une volonté d'éviter les conflits. » (FR, Assistante, Maintenance aéronautique, 1997) (Yanaprasart, 2004).

Un autre phénomène, souvent remarqué par les dirigeants français, est l'absence de participation des cadres thaïs dans les débats tenus lors des réunions. Il apparaît que les Thaïs tendent à fonctionner selon le modèle de la supériorité interactionnelle, attendant d'être expressément invités à présenter leurs idées. Et lorsqu'il y a débat, celui-ci se déroule de manière coopérative, c'est-à-dire que les avis sont prononcés discrètement dans le but de concilier chaque partie présente, et non pas dans le but de justifier la pertinence de son idée personnelle, comme l'exprime un cadre dans la citation suivante :

« Je trouve que les Thaïlandais, en général, recherchent dans une **discussion des résultats à long terme**. Nous sommes soucieux de nos **intérêts**, mais nous ne voulons **pas être agressifs**. Être compétitif est bien à condition que les résultats finaux soient ce que tous attendaient. Il faut s'assurer que **personne ne perde la face**, ce qui entraîne toujours un minimum de **concessions**. C'est la réserve asiatique, je crois. On a rarement coutume d'adopter une démarche assertive et entreprenante, appréciée dans les milieux d'affaires occidentaux. On **n'aime déjà pas les divergences internes**, surtout pas qu'elles soient perçues par l'extérieur. » (TH, Expert, Coopération industrielle, 1996) (Yanaprasart, 2004)

1.1.3. L'évitement des conflits

Cette préférence pour l'implicite et la réserve qui a été identifiée jusqu'alors parmi les Thaïlandais témoigne d'une approche indirecte des conflits. Holmes et Tangtongtavy (1995) relèvent que les Thaïlandais, bien que préoccupés par l'atteinte des objectifs, ont surtout besoin de trouver le moyen de les atteindre tout en préservant les relations, et en s'assurant que tout le monde accepte le plan, quel qu'il soit. Les compromis sont une manière de faire à la thaïlandaise, indéniablement efficace pour éviter les conflits. À ce propos, un ingénieur hollandais témoigna ce qu'il a observé dans une entreprise manufacturière :

« *The plant was in need of a new major energy source, and two different proposals had been put forward, each by a senior Thai. The plant needed only one energy source. What was the decision? In the end, the Thai managing director's decision was **to accept both proposals**. The decision was **faulty** from a technical point of view and **costly** from an economic standpoint; **but obviously there were certain other priorities involved.*** » (Holmes et Tangtongtavy, 1995)

Également, dans un souci d'évitement des conflits, les Thaïlandais réagissent d'une manière étrange d'un point de vue occidental. Face à une situation délicate, un Thaï

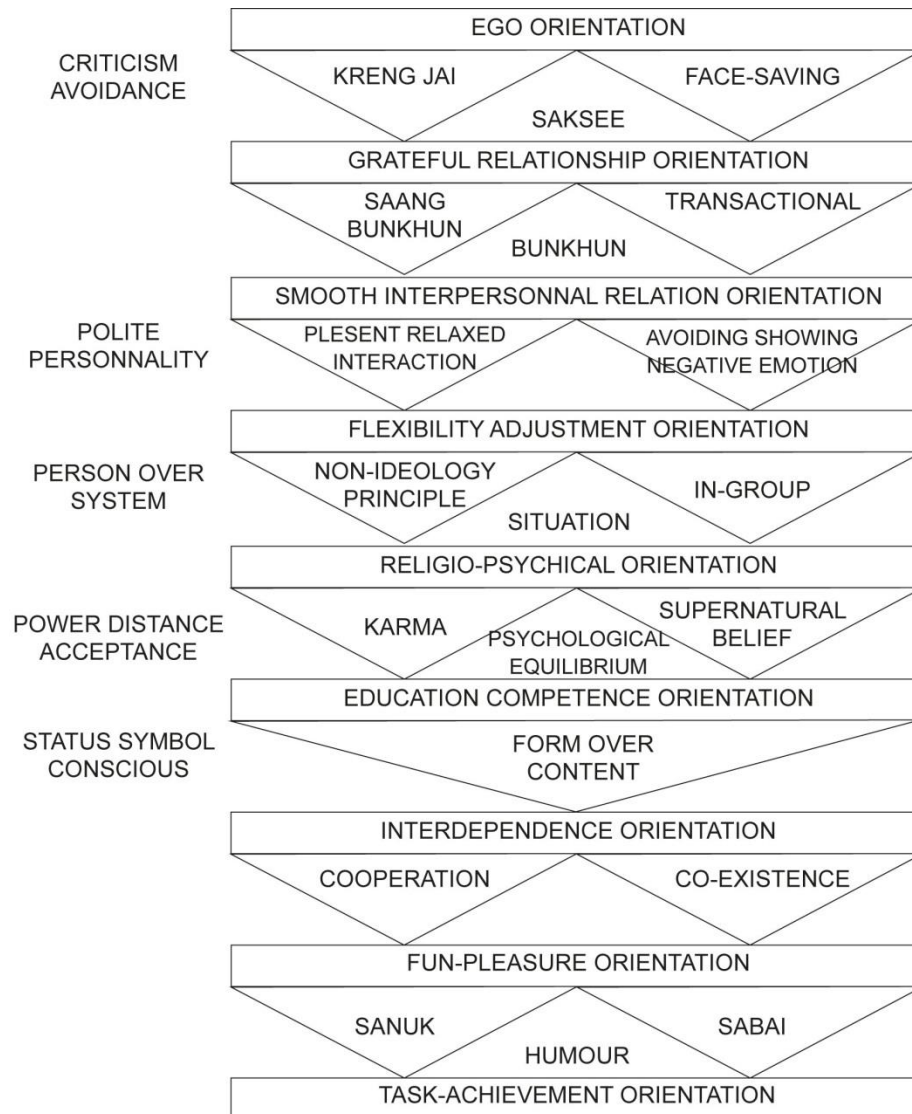
exprimera souvent un populaire « mai pen rai⁴ ». De plus, il est fréquent qu'ils réagissent par un sourire à une situation embarrassante, et ce, dans le but de lever les tensions. Le sourire signifie en fait pour eux qu'ils reconnaissent la situation comme embarrassante et qu'ils sont prêts à trouver un compromis, mais tout en préservant une certaine harmonie (Holmes et Tangtongtavy, 1998).

1.2. Les résultats d'une enquête nationale sur les valeurs thaïlandaises

Afin de compléter et d'estimer la justesse des observations faites en organisation, nous dressons ci-dessous les résultats d'une importante enquête nationale, présentée par Warner (2000), qui détermine neuf valeurs propres à la culture thaïlandaise, hiérarchisées selon leur importance et leur probabilité à engendrer une action (voir figure 2.1. ci-après).

⁴ Traduit par « ça ne compte pas » ou « ce n'est pas grave ».

Figure 2.1. Les neuf valeurs thaïlandaises



Source : adapté de Laurent, 1983

La première valeur appelée « ego orientation » explique l'importance pour un Thaïlandais de préserver « la face » et « l'égo » de soi, mais aussi des autres. Holmes et Tangtongtavy définissent *Kreng Jai* comme une attitude cherchant à restreindre ses propres intérêts et désirs individuels dans une situation potentiellement inconfortable ou conflictuelle afin de maintenir une bonne relation. Ceci engendre une volonté forte d'éviter les conflits ainsi qu'une place primordiale accordée aux sentiments. (Warner, 2000).

La seconde valeur intitulée « grateful relationship orientation » explique l'adoption par les Thaïlandais de comportements de gratitude envers les autres et la volonté de construire des relations à long terme. *Bunghun* est défini par Adamson (2003) comme le concept d'obligation et de réciprocité démontré entre individus quelle que soit leur différence de statut. *Bunghun* est le pivot autour duquel les Thaïs interagissent sur le long terme. Cette valeur, couplée à la première, participe à l'évitement des critiques et plus généralement des conflits (Warner, 2000).

La troisième valeur présentée sous le terme « smooth interpersonal relation orientation » explique la préférence pour des interactions sociales souples, amicales et harmonieuses (Warner, 2000).

La quatrième valeur, « flexibility adjustment orientation » met en avant la flexibilité des vérités ajustables en fonction des situations ou des personnes. Les Thaïs ne sont en principe pas guidés par des idéologies ou de grands principes inamovibles (Warner, 2000).

La cinquième valeur appelée « religio-psychical orientation » relate l'omniprésence de la spiritualité, l'acceptation d'inégalités de pouvoir et du *Bun-kam* (bon ou mauvais karma déterminé par la vie antérieure), ce qui a pour conséquence le développement d'une attitude tolérante et fataliste (Warner, 2000).

La sixième valeur intitulée « education competence orientation » traduit l'emphase de la formation et titres comme moyens nécessaires pour accéder à un statut social élevé. Ceci inclut la préférence de la forme sur le contenu, ou encore du statut sur l'expertise (Warner, 2000).

La septième valeur nommée « interdependence orientation » explique l'aide mutuelle et l'esprit collaboratif entre les personnes d'un même groupe (Warner, 2000).

La huitième valeur, « fun-pleasure orientation », illustre la légère et humoristique interaction sociale ou atmosphère préférée par les Thaïs. *Sanuk* signifie « amusement » tandis que *Sabai* signifie « tranquillement » (Warner, 2000).

Enfin, la neuvième valeur appelée « task-achievement orientation » explique le phénomène par lequel l'exécution des tâches est souvent soumise au maintien d'une bonne relation (Warner, 2000).

À ce stade de l'analyse de la culture thaïlandaise, on remarque une bonne cohérence entre l'observation des interactions organisationnelles et l'étude nationale des valeurs thaïlandaises. Les deux approches nous révèlent un fort évitement des conflits qui va de pair avec la préservation de l'harmonie et la recherche de compromis ainsi que l'acceptation de fortes inégalités de pouvoir et l'importance des statuts. L'étude nationale, en nous dressant un portrait exhaustif des valeurs thaïlandaises, soutient donc les observations faites en entreprises et que nous avons présentées.

1.3. Les facteurs historiques et ethnographiques

À présent, cette partie s'appuie sur une analyse de faits historiques importants, à la manière de P. d'Iribarne, et doit donc nous permettre de comprendre la culture thaïe plus en profondeur. Elle sera aussi l'occasion de justifier les observations et valeurs présentées dans les paragraphes précédents et d'évaluer la cohérence de notre approche.

1.3.1. La dynastie Chakri

En ce qui concerne l'histoire thaïlandaise, on remarque qu'une même dynastie règne depuis fort longtemps sur la Thaïlande, appelée auparavant le royaume du Siam, puisque depuis 1782 la dynastie Chakri est au pouvoir. Ce long règne explique en partie la loyauté des Thaïlandais envers leurs rois successifs, mais aussi la bienveillance dont cette dynastie fait preuve envers le peuple. En effet, on remarque d'après l'histoire de la royauté thaïe

que les Thaïlandais reconnaissent leurs rois comme responsables de grands changements positifs pour le pays.

Le roi Chulalongkorn, par exemple, a fortement marqué l'histoire thaïlandaise lorsqu'à la fin du XIXe siècle il réussira à « neutraliser » les grandes puissances occidentales en menaçant par exemple la France et la Grande-Bretagne de fortes représailles. De ce fait, ces derniers vont considérer la Thaïlande comme étant un espace « neutre », dans lequel il n'est pas possible d'entreprendre d'aventure coloniale (Broustail et Palaoro, 2005). Par la suite, ce même roi va entamer « la modernisation à marche forcée du pays, en recourant habilement à l'expertise des différentes puissances européennes » (Broustail et Palaoro, 2005) offrant un tout nouveau visage et un espoir de modernisation à la Thaïlande. Aujourd'hui, le roi Bhumibol Adulyadej est également considéré comme un véritable héros national, principalement grâce aux interventions fréquentes qu'il conduit auprès du peuple afin d'améliorer leurs conditions de vie. Ainsi, le roi est devenu un véritable symbole dans le pays, représentant le modèle moral et personnifiant les vertus de son peuple en incarnant l'autorité incontestable, mais bienveillante (paternalisme), valeurs que les Thaïlandais partagent encore aujourd'hui largement (Broustail et Palaoro, 2005).

Un autre fait historique édifiant, la révolution constitutionnelle de 1932, nous permet de rencontrer un personnage clé qui a marqué le pays. Pridi Banomyong fut un des acteurs majeurs de la révolution et un des « principaux acteurs du coup d'État constitutionnel visant à l'établissement d'une monarchie parlementaire » (Broustail et Palaoro, 2005). Il devient par la suite le huitième premier ministre de la Thaïlande. Malgré son appartenance au parti politique des Forces Thaïlandaises Libres, qui était contre le Japon durant la Seconde Guerre mondiale en leur exprimant une forte résistance, il a su éviter une « implication trop directe de son pays dans la Deuxième Guerre mondiale » (Broustail et Palaoro, 2005). L'évitement du conflit⁵ dans cette guerre mondiale est un cas unique dans cette région et à cette époque, rendu possible notamment par la proche collaboration de la Thaïlande avec les États-Unis. Le début de la croissance thaïlandaise s'explique d'ailleurs en partie par l'installation de plusieurs bases américaines au sein du pays à partir de 1960 :

⁵ L'évitement des conflits peut aussi être identifié plus tôt dans l'histoire lorsqu'au XVIIIe siècle les Thaïlandais ont décidé de déplacer leur capitale et de constituer Bangkok pour éviter de nouveaux combats avec leurs « ennemis ancestraux » (Marion, 2008) les Birmans qu'ils avaient une fois de plus repoussés.

« la Thaïlande a bénéficié de financements considérables, de source américaine, durant les années 1960-1970 pour de grands travaux d'infrastructure » (Broustail et Palaoro, 2005). Cependant, le gouvernement thaïlandais a par la suite refusé toute aide au développement et a même autorisé l'établissement d'entreprises étrangères à condition que celles-ci détiennent un actionnariat thaï d'au moins cinquante et un pour cent. Ces constats reflètent la forte indépendance du gouvernement thaïlandais et son évitement des conflits qui sont des valeurs très ancrées dans la société thaïlandaise et dans les relations interpersonnelles.

1.3.2. Sakdi Na

Un autre fait historique important remonte au quinzième siècle, où le roi Borommatrailokanat, plus communément appelé roi Trailok, a légiféré sur des idées fortement pratiquées jusqu'alors : le classement de tous les citoyens du royaume basé sur les chiffres. Originellement, le classement des sujets du roi était basé sur la taille des terres possédées, d'où le nom *sakdi na* qui signifie « puissance terrienne » (Wyatt, 1982). Ainsi, lorsque Trailok a mis en place la Loi de Hiérarchie Civile, il était désormais capable de classer chaque individu, indépendamment des terres possédées, en leur assignant un nombre. Un paysan ordinaire recevait un *sakdi na* de vingt-cinq (25), les esclaves étaient classés à cinq (5), les artisans employés dans les services gouvernementaux, cinquante (50), et les fonctionnaires étaient classés de cinquante (50) à quatre-cents (400). Au *sakdi na* quatre-cents (400) commençait la noblesse bureaucratique. Les membres évoluant à la tête du plus petit ministère se voyaient attribuer un *sakdi na* de quatre-cents (400), et les plus hauts ministres d'État jouissaient d'un rand de dix-mille (10 000). La plus haute noblesse classée avec les juniors de la famille royale, les princes, étant bien sûr au-dessus, étaient classés à cent-mille (100 000) (Wyatt, 1982). Ainsi, dans l'exhaustive loi du règne de Trailok, qui se lit comme un répertoire de la société tout entière, chaque position et statut possible était classé selon le principe du *sakdi na*, spécifiant ainsi la position relative de chacun. Bien que cette pratique ait été abolie quatre cents ans plus tard par le roi Chulalongkorn, on remarque, grâce aux précédentes observations que les valeurs fondamentales, que les Thaïlandais ont placées dans les rangs hiérarchiques subsistent encore aujourd'hui.

1.3.3. Le bouddhisme thaïlandais

Dans cette analyse ethnographique, il est important d'étudier le bouddhisme tel que pratiqué en Thaïlande puisqu'étant omniprésent dans la vie des Thaïs depuis des siècles, il a indiscutablement joué un rôle important dans la construction de la société thaïe. Contrairement aux autres pays bouddhistes de l'Asie du Sud-est, les bouddhistes thaïlandais suivent le courant theravada, originaire d'Inde, qui met plus en valeur la vie monastique (Warner, 2000). Être moine est un rite de passage usuel pour les jeunes garçons thaïs qui s'immergent dans la vie monastique durant trois à six mois. En Thaïlande, les "laïcs" entretiennent des liens forts et quotidiens avec les moines. On retrouve beaucoup de temples dans les centres urbains ce qui permet aux moines d'être proches de la population et d'aider les plus démunis, comme les orphelins ou les malades. Aussi, ils vivent de l'aumône des "laïcs", qui eux pourront bénéficier des vertus conférées par le don. Les moines participent en quelque sorte à la vie de tous les jours, ce qui influence l'omniprésence de la religion en Thaïlande. Puis, une autre particularité est la tradition préboudhiste de la maison des esprits, présente dans chaque habitation et entreprise. Cette spécificité, en lien fort avec la tradition, est destinée à honorer les esprits des ancêtres. Ceci démontre l'attachement et le respect que les Thaïlandais éprouvent envers les anciens.

Bien qu'il soit différent sur certains points, ce bouddhisme reste très proche de celui présenté par Hill (2007). Ainsi, on retrouve le principe des cinq préceptes qui définissent les conduites appropriées telles que la compassion, l'harmonie entre les individus, les comportements modérés et la modestie. Ceci explique en partie l'évitement des conflits et l'effacement des Thaïlandais dans les échanges d'opinions virulents, évitant les comportements exubérants. Le bouddhisme met également en avant des valeurs altruistes qui ont certainement participé à bâtir une société thaïlandaise collectiviste. On retrouve également les six relations dignes de respect qui inculquent le respect de l'autorité et l'engagement dans les relations, expliquant ainsi le respect de la hiérarchie en organisation et la recherche de relations à long terme. Puis, le bouddhisme détermine les dix devoirs d'un roi, dont un autoritarisme bienveillant qui se traduit en management paternaliste dans les entreprises expliquant ainsi l'attachement du dirigeant au bien-être de ses employés (Hill 2007).

Enfin, le bouddhisme n'est pas seulement omniprésent dans la vie sociale, il l'est aussi dans la vie institutionnelle. En effet, le troisième successeur de la dynastie Chakri devint roi après avoir passé vingt-sept ans dans un monastère (Broustail et Paloro, 2005). Par conséquent, fortement attaché aux enseignements bouddhistes, ce dernier réforma profondément le pays en s'appuyant sur le clergé bouddhique, ce qui explique aujourd'hui l'omniprésence de la religion et des liens très forts que les rois entretiennent avec elle. On remarque donc que, en dépit des faits historiques illustrant certaines valeurs thaïlandaises, la religion à elle seule incarne la quasi-totalité des valeurs importantes de la culture thaïe.

1.3.4. Conclure sur l'analyse ethnohistorique

Notre analyse ethnographique nous a donc permis d'expliquer dans une certaine mesure les différentes valeurs déterminantes de la culture thaïlandaise. En plus de soutenir la plupart des valeurs rapportées par l'étude nationale présentée par Warner (2000), cette approche ethnographique est également en accord avec les précédentes observations faites sur le terrain. Particulièrement, une partie de l'héritage religieux et historique significatif de la culture thaïe se retrouve parfaitement illustré dans le principal concept identifié par l'enquête nationale et présenté sous le terme « ego orientation » qui comprend le terme *Kreng Jai*. Maintenir « la face » de l'autre est donc aussi primordial que maintenir la sienne. Il est intéressant de constater que là où il faudrait une phrase pour définir un tel concept, un seul mot existe en Thaïlande. Ceci démontre à quel point cette valeur est intériorisée dans la société thaïe. Également, l'analyse historique nous a permis de confirmer plusieurs valeurs telles que le respect de la hiérarchie et des rangs, le paternalisme, l'évitement des conflits, le collectivisme et le respect et l'attachement à la personne dans les relations interpersonnelles. Ces valeurs sont autant de normes que l'on peut considérer comme désirables c'est-à-dire ce qui est « éthiquement juste » pour l'ensemble de la société (Hofstede, 2010). De la sorte, notre analyse nous paraît suffisamment cohérente pour nous en servir afin de généraliser un modèle de gestion thaïlandais, d'autant plus que les valeurs des différentes dimensions définies par Hofstede (2010) pour la Thaïlande (annexe 1), et les interprétations que l'auteur en fait nous permettent en grande partie de confirmer nos observations. Nous présentons donc dans la partie suivante un modèle de gestion thaï que l'on pourrait retrouver dans les entreprises du pays.

1.4. Le modèle de gestion thaïlandais : le paternalisme au féminin

En s'appuyant notamment sur la définition du paternalisme comme étant : « un rapport social dont l'inégalité est déviée [...] qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. [...] Les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs, et le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit » (Pinçon, cité par Hernandez, 2000), nous pouvons affirmer que le modèle de gestion qui prédomine en Thaïlande suit en partie le modèle paternaliste. Ce modèle de gestion est également cohérent avec la mentalité développée suite au système de rangs hiérarchique (*sakdi na*). Puis, les privilèges du système patriarcal thaïlandais que l'on a constatés en entreprise sont d'autant plus acceptés que la religion bouddhiste considère que la place occupée par chacun est méritée (Marion, 2008). Toutefois, nous souhaitons souligner l'importance de valeurs propres à la société féminine que l'on retrouve au travers des indices de Hofstede (2010), mais aussi au travers de la personnalité des dirigeants. Le soutien apporté par le patron à ses employés montre une certaine tendresse qui va dans le sens consistant à entretenir une bonne qualité de vie à ses employés. Cette qualité de vie se retrouve dans la prise de décision, par exemple, où même si le chef d'entreprise possède la décision finale, il pourra consulter l'avis de ses subordonnés. La prise de décision suit, en apparence, la « collégialité » (Marion, 2008). On retrouve ainsi les trois éléments définissant la société féminine, selon Hofstede, où les hommes et les femmes « sont supposés être modestes, tendres et concernés par la qualité de vie »⁶. Ce côté féminin ressort aussi dans la gestion des conflits associée à l'approche collectiviste⁷ et bienveillante⁸, ou encore au niveau de leur type de communication⁹. L'omniprésence de

⁶ L'indice de masculinité (Hofstede, 2010) de la Thaïlande est d'ailleurs peu élevé avec un score de 34.

⁷ L'approche collectiviste est un style plus indirect et une procédure plus holiste orientée vers le maintien d'un **processus harmonieux** (Marion, 2008).

⁸ L'approche bienveillante signifie que « les deux valeurs centrales sont l'inégalité et l'obligation envers les autres. [Ils ont] tendance à donner une plus grande importance aux relations interpersonnelles et au maintien de l'harmonie dans leur groupe favorisant les membres de leurs groupes lors d'un conflit. Leur approche a un caractère plus **familial**. Les communications entourant le conflit se font de façon plus **subtile et indirecte** avec un souci de **maintenir la face des protagonistes** du conflit » (Marion, 2008).

⁹ Les Thaïlandais « seront portés de s'appuyer d'avantage sur le contexte (par exemple, les positions sociales) et les aspects non verbaux (silence, ton de la voix, pauses) des messages verbaux; jouant plus volontiers sur la subtilité, l'ambiguïté et les capacités d'interprétation » (Marion, 2008).

la gestion des conflits en Thaïlande nous montre d'ailleurs l'influence de la religion au sein de la société avec le constant souci de préservation de l'harmonie, rejoignant la valeur d'évitement de l'incertitude élevée définie par Hofstede¹⁰ (64 UAI, 2010). De l'harmonie découle la forte place des émotions qui règne en Thaïlande, dans le sens où chacun va être très attentif aux discours indirects¹¹, aux sentiments de l'interlocuteur, pour déceler tout signe d'expression émotionnelle qu'il faut prendre en compte afin de respecter l'harmonie. Ainsi, la prépondérance dans les relations de ces multiples caractéristiques qualifiées de féminines nous pousse à définir le modèle de gestion thaïlandais comme un modèle paternaliste empreint de valeurs féminines.

1.5. Un paradoxe en Thaïlande

L'émotion que l'on retrouve omniprésente dans un contexte « familial » va quelquefois entraîner certains comportements irrationnels. Plutôt que l'efficacité, nous avons vu que c'est la qualité des relations qui va être recherchée et certains problèmes peuvent rester latents par souci de ne pas faire perdre la face à l'auteur du présumé problème. Ce dernier constat est contradictoire avec l'évitement de l'incertitude qui entraîne un fort contrôle et un besoin de résolution des problèmes. Ceci nous permet d'évoquer certains paradoxes que l'on retrouve en Thaïlande, notamment avec le cas de la corruption, présente à tous les niveaux de la société (Transparency International, 2012), faisant défaut aux sociétés types de fort contrôle de l'incertitude décrites par Hofstede (2010). Cependant, les cadeaux et les dons sont des pratiques très présentes en Thaïlande (Holmes et Tangtongtavy, 1995), comme dans beaucoup de pays d'Asie, et il est donc difficile de définir les frontières de la corruption. Ces limites dépendent finalement de la culture de celui qui les constate.

¹⁰ La Thaïlande a un indice du contrôle de l'incertitude de 64 (Hofstede, 2010)

¹¹ On parle de **Small talk** dans le contexte thaïlandais, qui souligne la propension à parler de tout et de rien avec son interlocuteur. Plus les discours indirects seront longs plus la relation risquera d'être fructueuse en affaire (Marion, 2008).

2. La Problématique de recherche

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, les personnes sont imprégnées de leur culture (régionale, nationale, de métiers, organisationnelle, etc.) qui détermine en partie les modes de penser, d'agir et donc les pratiques de gestion. Dans une filiale implantée à l'étranger, les gestionnaires expatriés sont porteurs de leur propre culture et vont être confrontés à des partenaires locaux munis d'un tout autre univers de sens (Chevrier, 2004). Leurs comportements n'auront pas les mêmes significations pour les interlocuteurs du pays d'accueil, et vice-versa. Pourtant, les expatriés ont des objectifs à atteindre et doivent apprendre à travailler avec les particularités culturelles des nouveaux collaborateurs. Si beaucoup de recherches ont été menées afin de déterminer le modèle de gestion thaïlandais, nous avons peu de travaux qui déterminent les pratiques de gestion à privilégier dans le contexte culturel thaïlandais. De la sorte, cette recherche a pour ambition de déterminer les sources de conflits entre expatriés et Thaïlandais et les pratiques adoptées en conséquence par les expatriés. Nous avons délibérément choisi d'opposer à la culture thaïlandaise des gestionnaires expatriés de plusieurs nationalités différentes. Nous considérons qu'au sein d'une organisation, qui plus est à vocation internationale, s'opposent fréquemment une multitude de cultures nationales. Ainsi, nous pensons qu'il convient pour un gestionnaire non pas de connaître les enjeux de la rencontre entre deux cultures seulement, mais plutôt de connaître les spécificités de la culture locale dans laquelle évolue le groupe afin que n'importe quel individu puisse proposer des ajustements par rapport à celle-ci. Nous tenterons donc de répondre d'une manière générale à la question globale suivante, et plus précisément aux sous-questions suivantes :

- ❖ Comment les gestionnaires expatriés en Thaïlande se sont-ils adaptés au contexte culturel thaïlandais ?
 - Quelles ont été les difficultés rencontrées par les gestionnaires expatriés dans un contexte culturel thaïlandais ?
 - Quels aspects particuliers de la culture thaïe ont été source de conflits ?

- Quelles pratiques de gestion les expatriés ont-ils adaptées en fonction de la culture thaïlandaise ? À quel degré ont-ils adapté leurs pratiques de gestion ?

À l'issue de notre recherche sur la logique culturelle thaïlandaise, nous faisons l'hypothèse que les gestionnaires expatriés ont certainement adapté leurs pratiques de gestion en fonction de la culture thaïlandaise. Plus précisément, nous pensons que des ajustements ont dû être faits en ce qui concerne les aspects les plus particuliers de la culture thaïlandaise, qui sont :

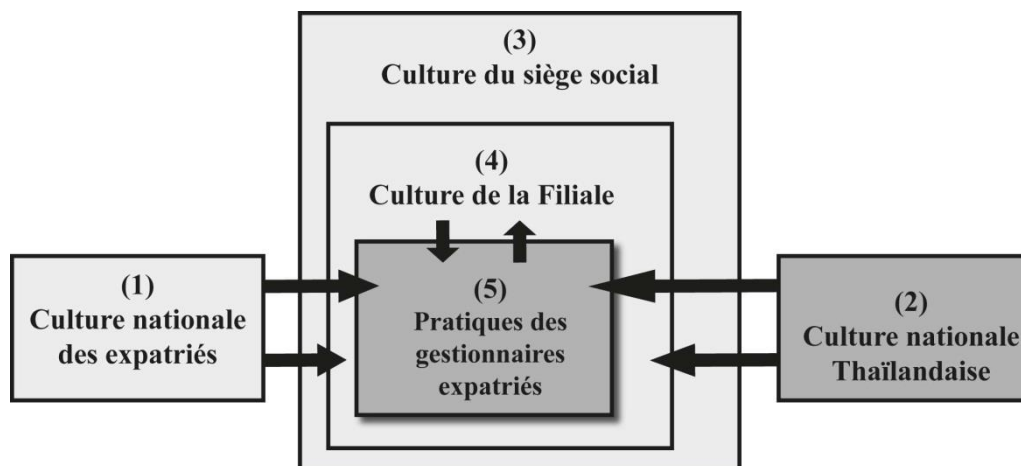
- ❖ La place des émotions : L'évitement absolu des conflits, la préservation de la « face » et la communication indirecte qui en découle.
- ❖ La relation paternelle entre le supérieur et ses subordonnés.
- ❖ Et enfin les rangs hiérarchiques très marqués et l'acceptation de fortes inégalités de pouvoir.

3. Le cadre d'analyse

D'après nos apprentissages dans la revue de littérature, nous admettons que dans la situation que nous allons étudier, plusieurs cultures influencent les pratiques des gestionnaires en Thaïlande. Comme l'illustre le schéma 2.1, les pratiques de gestion des gestionnaires expatriés sont influencées par les cultures suivantes :

- La culture nationale d'origine des gestionnaires expatriés (1).
- **La culture thaïe (2).**
- La culture du siège social (3).
- La culture de la filiale (4) en Thaïlande. À noter que celle-ci s'est construite grâce à la culture thaïe (2), mais aussi grâce à la culture nationale des gestionnaires expatriés (1) et leurs pratiques de gestion (5).

Schéma 2.1. Le cadre d'analyse



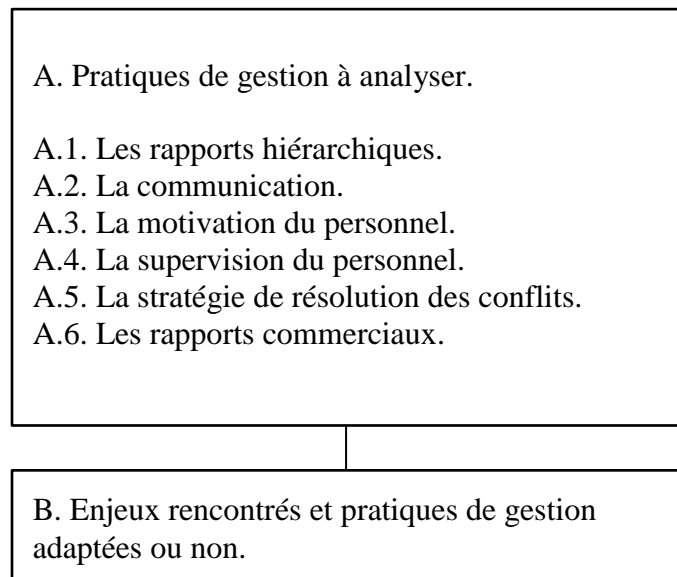
Le cadre d'analyse démontre que nous sommes conscient des différents niveaux culturels influençant les pratiques des gestionnaires. Cependant, l'étendue de notre recherche ne nous permet pas d'analyser tous ces niveaux en profondeur. Bien que nous considérerons l'influence des tous ces niveaux culturels, notre analyse se limitera aux effets de la culture thaïe (2) sur les pratiques de gestion des expatriés (6) puisque l'objectif principal de notre

recherche est de déterminer les aspects de la culture thaïlandaise qui génèrent des enjeux de gestion pour les gestionnaires expatriés.

4. Le cadre opératoire

Le cadre opératoire va nous permettre de définir la procédure que nous allons suivre pour analyser comment les gestionnaires expatriés ont adapté leurs pratiques de gestion à la culture thaïe. Ainsi, nous analyserons six pratiques de gestion que nous avons choisies en nous inspirant dans la revue de littérature (partie 1.2.) ainsi que des observations précédemment faites en Thaïlande (section 2.1.1). Ces six pratiques sont énumérées dans le schéma 2.2 ci-dessous et sont définies dans la sous-section suivante.

Schéma 2.2. Le cadre opératoire



4.1. Définition des pratiques de gestion à analyser

Peter Drucker (1957) définit le concept de management comme suit : « Une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient

performants et puissent s'adapter au changement. » Les pratiques de gestion seront donc toutes les techniques qui participent à la réalisation de cet objectif. Nous définissons ci-après les pratiques de gestion sélectionnées depuis la revue de littérature que nous allons étudier dans l'organisation en question :

A.1. Les rapports hiérarchiques : cette pratique de gestion concerne les rapports qu'un supérieur hiérarchique entretient avec ses subordonnés. Elle définit notamment le rôle que les subordonnés attribuent à leurs supérieurs, comment la crédibilité du supérieur hiérarchique est assurée et enfin la façon dont les ordres sont donnés et acceptés.

A.2. La communication : cette pratique fait référence aux flux d'informations développés dans l'entreprise et aux moyens mis en place pour contourner les obstacles à la communication.

A.3. La motivation du personnel : cette pratique va nous permettre de déterminer les moyens mis en œuvre pour stimuler les employés et les mobiliser vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. On parle notamment des systèmes de récompense et de reconnaissance supposément stimulants pour les travailleurs.

A.4. La supervision du personnel : cette pratique a pour fonction d'identifier les moyens mis en œuvre afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. Parmi ceux-ci, on note les évaluations de la performance, l'observation des délais dans les tâches à accomplir et du respect des procédures, l'organisation du temps de travail et le développement des qualités des subordonnés.

A.5. Les stratégies de résolution des conflits : cette pratique concerne les moyens mis en œuvre pour résoudre des conflits survenus entre deux ou plusieurs employés. Il peut s'agir de conflits entre employés de mêmes niveaux hiérarchiques comme de conflits entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés.

A. 6. Les relations commerciales : Ceci fait principalement référence aux types de relations entre clients et fournisseurs tels que le type de contrat implicite qui lie les deux

entités, les attentes respectives que ces derniers ont d'une telle relation et les stratégies de négociation mises en œuvre par les gestionnaires expatriés en Thaïlande.

Notre problématique étant désormais bien définie, nous allons dorénavant présenter la méthodologie utilisée pour mettre en œuvre notre cadre opératoire et répondre aux questions de recherche.

Chapitre III : La Méthodologie

Ce chapitre expose la méthodologie adoptée pour répondre à nos questions de recherche. La méthodologie dévoile le choix des données recherchées et la façon de les obtenir, les démarches de collecte et d'analyse des données et les caractéristiques de l'échantillon retenu.

1. Stratégie de recherche

Dans cette partie, nous allons présenter pourquoi nous avons choisi la méthode qualitative pour notre recherche et par quelle méthode nous avons choisi de récolter les données.

1.1. Justification de l'approche qualitative

La revue de littérature, notamment, nous a révélé que la plupart des études ne permettaient pas de décrire le déroulement des actions et donc les expériences vécues par les gestionnaires. Or, nous souhaitons combler ce manque et fournir une analyse approfondie de l'adaptation des gestionnaires en Thaïlande. Dans ce contexte, la méthode qualitative nous semble la plus pertinente pour notre recherche principalement, car elle reconnaît la subjectivité humaine comme étant au cœur de la vie sociale, mais aussi, car elle est vouée à concevoir le sens que les acteurs donnent à leurs actions (Boutin, 2000 ; Deslauriers, 1991). En outre, le but de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006). Notre recherche a exactement comme objet de comprendre un phénomène humain complexe en se concentrant sur l'interaction entre des individus de culture différente et l'adaptation des gestionnaires à un nouveau contexte culturel. Conséquemment à cette complexité, les enjeux de l'analyse qualitative sont généralement ceux d'une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de pratiques (Muchielli, 1996 ; Paillé, 1996, cités par Mukamurera, 2006). C'est exactement ce que nous avons choisi de faire en

tendant d'expliciter les expériences et les pratiques des gestionnaires expatriés en Thaïlande.

1.2. La technique méthodologique

Afin de récolter des données qualitatives, plusieurs types d'interviews sont à la disponibilité des chercheurs. Les différentes interviews sont classées en fonction du degré de liberté laissé au répondant et du degré de finesse et de profondeur de l'information recherchée (Pinto et Grawitz, 1969). Dans notre cas, nous avons choisi les interviews semi-directives qui « permettent de s'informer, mais en même temps de vérifier, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies » (Aktouf, 1987). De plus, Daunais (1992) explique que cette méthode permet à l'interviewer de motiver le répondant, de l'orienter, de corriger les écarts ou de demander des précisions afin d'accéder à une information complète et appropriée aux objectifs de la recherche (cité par Hernandez Baez, 2007). Ainsi, ce type d'interview nous permet de suffisamment centrer nos questions afin obtenir des réponses pertinentes pour notre sujet et cohérentes avec les pratiques de gestion que nous avons choisi d'identifier, sans pour autant briser les initiatives du répondant afin de laisser émerger la complexité des situations et des données auxquelles nous n'aurions pas pensé. En effet, bien que le chercheur dispose d'une série de questions guides à partir desquelles il interroge l'interviewé, il ne cherchera pas forcément à poser les questions dans l'ordre prévu. Au cours des entrevues, les questions guides représentent les lignes directrices de l'entretien, mais ne doivent en aucun cas brimer l'élan de l'interviewé afin de laisser possible l'émergence de nouveaux thèmes non préétablis, mais pourtant intéressants pour notre recherche.

2. La collecte de données

Les entrevues se sont déroulées à Bangkok dans les locaux de l'entreprise durant les mois de janvier et de février 2013. Les lieux assuraient aux répondants une certaine intimité par rapport à leurs collègues ou leurs supérieurs, car les entrevues se sont déroulées dans une salle de réunion fermée que l'organisation nous a mise à disposition pour l'occasion. Les entrevues ont duré entre soixante et cent-vingt minutes et ont été enregistrées avec le

consentement des interviewés. L'anonymat de ces derniers a été préservé en modifiant leur nom lors des citations présentées dans l'analyse. Nous avons conservé le nom réel de l'organisation dans la mesure où les participants n'y voyaient pas d'inconvénient.

Enfin, les annexes 2, 3 et 4 correspondent aux guides d'entretiens qui ont constitué notre principal outil utilisé pour recueillir les informations auprès des gestionnaires expatriés francophones, anglophones et thaïlandais. Ceux-ci nous ont notamment permis de classer les données selon des thèmes abordés. Ces thèmes correspondent sensiblement aux pratiques de gestion définies dans le cadre opératoire.

3. Caractéristique de l'échantillon

L'échantillon a été sélectionné au sein de la filiale de Sodexo en Thaïlande (tableau 2.1). Cette filiale ne compte pas moins de mille-sept-cent employés répartis sur le territoire thaïlandais, ce qui n'est qu'une mince partie de la multinationale française qui comporte environ quatre-cent-vingt-mille employés répartis sur quatre-vingt territoires nationaux. Le secteur d'activité dans lequel évolue la filiale thaïlandaise est principalement celui des services sur sites. Plus précisément, Sodexo prend en charge la gestion des infrastructures et des ressources humaines dans les organisations du secteur privé, du secteur de l'éducation ainsi que du secteur de la santé, ou tout autre secteur dont la gestion des services peut être sous-traitée.

L'échantillon est composé de onze gestionnaires expatriés de nationalités variées. Nous avons privilégié l'interview de gestionnaires de la même société afin de nous assurer qu'ils évoluaient au sein d'une même culture d'entreprise. Ainsi, nous considérons que le comportement des employés de la compagnie Sodexo est influencé par une et même culture d'entreprise. Parmi les interviewés, nous avons un gestionnaire australien, trois gestionnaires français, deux gestionnaires anglais, un gestionnaire belge, un gestionnaire singapourien et enfin trois gestionnaires thaïlandais. Nous considérons que cette variété de nationalités est un atout pour notre recherche puisque cela nous permet de recueillir des informations sur la culture thaïlandaise au travail et sur les difficultés rencontrées dans un contexte culturel thaïlandais à travers différents prismes culturels dont sont porteurs les gestionnaires. Tandis que nous avons une majorité de gestionnaires expatriés pour

identifier les pratiques qu'ils ont adaptées, les interview de gestionnaires thaïlandais nous permettront notamment de mieux comprendre la culture thaïlandaise, mais aussi de croiser les perceptions des Thaïlandais avec celles des expatriés afin de mieux saisir les enjeux de leur collaboration au travail.

Tous les gestionnaires expatriés interviewés ont passé plus d'un an en Thaïlande. Ce critère nous a permis de nous assurer que les gestionnaires expatriés ont eu le temps nécessaire pour détenir une expérience suffisante en Thaïlande afin d'être à même de répondre à nos questions. Il s'est par ailleurs avéré que la plupart des gestionnaires interviewés ont passé beaucoup plus d'une année en Thaïlande. Également, il convient de préciser que nous avons pris garde à ce que les gestionnaires expatriés interviewés soient en collaboration directe avec des subordonnés ou des supérieurs thaïlandais et que les gestionnaires thaïs interviewés soient, pour leur part, en collaboration directe avec des gestionnaires expatriés.

Nous avons considéré que l'interview de onze gestionnaires était suffisante d'une part car les informations recueillies auprès des gestionnaires ont démontré des similitudes nettes, et d'autre part car les entretiens semi-directifs ont assuré la collecte d'informations riches en analyse.

Tableau 2.1. Profil des gestionnaires interviewés

Nom ¹²	Nationalité	Fonction	Années d'expérience en Thaïlande	Connaissance du Thaï ¹³
Steve White	Australie	Directeur régional	< 8 ans	Peu
Renaud Martin	France	COO IFM services	< 17 ans	Parfaite
Paul Dubois	France	Contract Manager	< 6 ans	Peu
Raphael Luciani	France	Chef Manager	< 5 ans	Peu
John Scott	Anglais	COO Marketing	< 5 ans	Peu
Stanley Smith	Anglais	Directeur général des opérations	< 5 ans	Bonne
Jayden Pahati	Singapour	Directeur des opérations	< 20 ans	Parfaite
Jean-Louis Van Becker	Belgique	Manager des opérations	< 10 ans	Peu
Thanarat Sakdikul	Thaïlande	Directrice RH	-	-
Orapan Apasiri	Thaïlande	Directrice financière	-	-
Thongchai Surisa	Thaïlande	Directeur services supports	-	-

4. L'analyse des données

Afin d'analyser les données recueillies, nous avons suivi le processus défini par Huberman et Miles (2003) qui consiste à condenser les données (réduction et codage), les présenter et à formuler et vérifier les conclusions. Nous avons pris soin de ne pas traiter

¹² Nous avons inventé ces noms afin de préserver l'anonymat des interviewés.

¹³ Nous avons classé la connaissance de la langue thaïlandaise par les gestionnaires expatriés sur l'échelle « Peu », « Bonne » et « Parfaite ». Peu de connaissance signifie que le gestionnaire n'est pas capable de travailler dans le langage thaï. Une bonne connaissance signifie que le gestionnaire peut parfois travailler en thaï, mais de façon imparfaite et irrégulière, ce qui implique que l'anglais est tout de même la langue la plus couramment utilisée. Une connaissance parfaite signifie que le gestionnaire peut s'exprimer en Thaï à tous les niveaux et avec quiconque.

ces tâches de façon séquentielle, car nous pensons comme Aktouf (1987) qu'il est plus productif d'aborder ce processus de façon itérative, c'est-à-dire en privilégiant l'aller et retour entre d'une part la cueillette des données et leur analyse et d'autre part entre les composantes analytiques elles-mêmes. Cela permet notamment de détecter à temps les données manquantes afin de préparer la prochaine cueillette de données en conséquence, mais aussi d'obtenir des précisions nécessaires à une bonne compréhension des processus en jeu et de vérifier la plausibilité des premières conclusions sur les données (Aktouf, 1987).

Ainsi, une fois les enregistrements audio de chaque interview traduits sous forme de verbatim, nous avons préparé les données en regroupant les informations selon les pratiques et situations de gestion auxquelles elles se réfèrent dans le cadre opératoire. De la sorte, nous avons à disposition un document pour chaque pratique visée synthétisant les témoignages et expériences rapportés par les différents gestionnaires.

Après avoir rassemblé les données recueillies et en avoir dégagé les principales idées, nous avons procédé à l'interprétation des données qui consiste à donner du sens aux résultats obtenus précédemment (Aktouf, 1987).

Enfin, nous concluons notre analyse en faisant le point sur l'apport final de notre recherche.

Chapitre IV : Les résultats de l'enquête

Dans ce chapitre, nous allons analyser les différentes dimensions du cadre opératoire. La première partie (A) est donc divisée en six sections, chacune de celles-ci représentant une pratique de gestion visée dans le cadre opératoire. En l'occurrence, nous analyserons les rapports hiérarchiques, la communication, la motivation du personnel, la supervision du personnel, les stratégies de résolution des conflits et les rapports commerciaux. Afin de comprendre le mécanisme d'adaptation des gestionnaires expatriés, nous présenterons successivement comment les gestionnaires expatriés perçoivent la gestion en Thaïlande et quelles sont leurs pratiques mises en œuvre dans ce contexte. Dans un souci de compréhension plus approfondie, nous recouperons dès que possible les avis des gestionnaires expatriés avec ceux de gestionnaires thaïlandais travaillant dans la même compagnie pour améliorer notre compréhension des enjeux liés à leur collaboration.

Enfin, la deuxième partie (B) permettra de synthétiser les résultats. À l'aide d'un tableau récapitulatif, nous mettrons en relation les enjeux rencontrés par les gestionnaires expatriés, les objectifs visés pour faire face aux enjeux, les actions mises en place et les politiques générales de l'organisation relatives à chaque pratique.

A. 1. Les rapports hiérarchiques

Cette section démontre comment les gestionnaires expatriés perçoivent les rapports hiérarchiques en Thaïlande et comment ils s'adaptent à cette nouvelle définition des rapports hiérarchiques. Également, nous présentons l'avis de gestionnaires thaïlandais sur les rapports hiérarchiques en place dans l'organisation et ceux traditionnellement utilisés en Thaïlande. Ceci nous permet notamment de mieux comprendre les enjeux auxquels font face les gestionnaires expatriés. Divisée en 2 sections, cette partie a pour objectif de déterminer les rapports à l'autorité entre supérieur et subordonnés en Thaïlande ainsi que les sources de la crédibilité d'un gestionnaire en Thaïlande.

A.1.1. Le rapport à l'autorité entre supérieurs et subordonnés

Dans cette section, nous verrons tout d'abord que les gestionnaires expatriés font face à des rapports hiérarchiques très marqués. Ensuite, nous verrons que dans ce contexte, les gestionnaires expatriés mettent en place des activités destinées à aplanir les relations hiérarchiques et promeuvent un style de gestion participatif.

a) Un fort respect de la hiérarchie

Tout d'abord, en accord avec nos recherches préliminaires sur la culture thaïlandaise, les gestionnaires expatriés interviewés nous ont tous rapporté que les relations entre supérieurs et subordonnés Thaïlandais sont marquées par un fort respect de la hiérarchie. Ainsi, la plupart des gestionnaires ont remarqué que les décisions étaient prises de façon unilatérale par les supérieurs thaïlandais, et que ces derniers n'acceptaient pas facilement que l'on remette en cause leurs décisions :

« Je pense que la majorité des managers ne cherchent pas à avoir réellement le point de vue de leurs subordonnés. C'est "je décide et tu exécutes". En Thaïlande c'est d'habitude beaucoup plus dirigiste que participatif. » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

« J'avais une chef de département qui était vraiment de l'ancienne génération, qui parlait très mal anglais et qui n'était pas du tout habituée à la façon d'être des étrangers. Et je me souviens que je m'étais pris des réflexions que j'avais eues du mal à comprendre à cette époque. **Ce qu'elle me reprochait était de trop exprimer mon opinion ou ce que je pensais.** Étant un de ses employés, **elle n'acceptait pas que je fasse part de mes sentiments.** Ça auprès de l'ancienne génération, ça ne passe pas du tout en effet. » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

“Thai leaders tend to have a more autocratic style. It's more “do it my way” rather than “think for yourself, here is the rules and I let you do your way inside this rule.” (AUS, Steve White, CEO).

Ce constat a par ailleurs été confirmé par Orapan Apasiri qui explique l'importance de la séniorité et du concept de « Kreng Jai¹⁴ ». On comprend qu'il est naturel de suivre les séniors sans discuter les décisions, mais qu'il faut aussi faire attention lorsque l'on souhaite proposer des suggestions :

« In Thailand, Kreng Jai and seniority are very important, so we won't speak out any thought, we'll tend to just follow the senior people. We can't have any argument, because it is going to be challenging. » (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

*« I used to work with Thai boss, and she expects to see me respect her like senior people. **When she asked for opinion, I had to be very careful.** Thai and Westerners have very different mindset. With Steve White, if I have some questions, I can ask him directly without working around. With a Thai boss you cannot do that. You'll have to check, first if you can ask the question. »* (TH, Orapan Apasiri, Directrice Financière).

Dans ce contexte où les rangs hiérarchiques sont très marqués et respectés, les subordonnés semblent donc eux-mêmes peu disposés à participer aux prises de décision ou à exprimer leurs avis, quand bien même cela leur est demandé :

¹⁴ Se référer au Chapitre II, section 1.2, « *Les résultats d'une enquête nationale sur les valeurs thaïlandaises* », page 51, pour retrouver la définition du concept de « Kreng Jai ».

« *La Thaïlande est une société très hiérarchique, ils savent que la personne au sommet de la hiérarchie a pour rôle de prendre les décisions. Et **en tant que subordonnés, eux ne sont pas là pour contredire le supérieur hiérarchique**. C'est intéressant de voir que le seul de mes subordonnés directs qui conteste mes décisions est un Singapourien. Les Thaïs jamais au grand jamais. **Même s'ils ne sont pas d'accord avec certaines décisions, ils ne me l'exprimeront jamais**. C'est très différent avec les étrangers donc il faut avoir une approche différente avec chacun.* (FR, Renaud Martin, COO).

« *Quand je rencontre les employés sans les managers pour tenter qu'il y ait un contact plus rapide, ça reste très difficile puisqu'ils me voient comme le grand patron, blanc, donc **c'est difficile parce que tu as du mal à recueillir réellement leur opinion**. Il y en a quelques-uns plus extravertis qui vont te dire les choses, mais **la grande majorité va rester silencieuse**.* » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

« *Definitely, the subordinates see me as a big boss. **It's very challenging for them to come at my desk even if it's only to sign a document**. But I try to be friendly with them and share the attitude, work experience and everything, but **in the deep of their heart they're still intimidated**.* » (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

Comme le montre la citation suivante, ce respect exacerbé de la hiérarchie peut créer un sentiment de frustration chez les gestionnaires expatriés qui aimeraient voir plus de transparence et de sincérité de la part de leurs employés thaïs afin que d'éventuels problèmes soient résolus plutôt que cachés :

« *Sometimes it is more **frustrating here because your subordinates don't want to challenge you**. In Australia, we are very used to be challenged by the subordinate team management. It doesn't matter where you sit in an organization, you will always challenge the boss. **Here you'll never get challenged and it does create a sense of complacency**. You think that everything is going well because nobody is*

challenging you, only to find out later on that there are problems but nobody were willing to bring them up. » (AUS, Steve White, CEO).

En revanche, Thanarat Sakdikul et Jayden Pahati nous apportent une information très intéressante en remarquant que les Thaïs ont tendance à moins participer aux prises de décision et à moins exprimer leur avis lorsqu'ils sont face à un supérieur étranger. Ceci s'explique par la difficulté à communiquer en anglais, ce qui pousse les Thaïs à éviter toute confrontation ou dialogue. Ainsi, on voit que, certes, la culture thaïe ne prédispose pas les subordonnés à exprimer leur avis ou à faire part d'éventuels problèmes, mais on voit également que la langue parlée dans l'organisation peut aggraver cette situation :

« Also, as Thais we respect a lot the boss first, and especially if the boss is an expatriate. When Thais are not accustomed to work with Thais, they tend to say yes at everything, even if they don't understand at first or if they don't want to follow. (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

*« Normally in Thailand we respect a lot the senior, but with expats it's even different, because **if someone didn't get to be used to work with expats, they cannot understand or explain clearly, so they just try to follow.** » (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).*

*“When you have a foreigner, the typical Thai will feel inferior complex (sic). They wouldn't dare to approach foreigner if you'd ask. **Those who have got education but not very highly educated wouldn't dare to speak to the foreigner because if he replies to them in English and it's too fast, with a different accent, they have difficulties to understand your slang, pronunciation, and accent.** Because I'm Singaporean, Asian, they find me much more approachable and they are more open to ask me. They'd rather not approach Europeans.” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).*

b) Des pratiques destinées à aplanir les relations hiérarchiques dans l'organisation

Face à ce fort respect de la hiérarchie, il est intéressant de remarquer que la politique de Sodexo consiste à changer la culture de ses membres afin d'aplanir les rapports hiérarchiques, comme l'indique Stanley Smith, directeur général des opérations :

*« There are some Thais here, with traditional Thais style, with who it would be “you do what I said, and you don't ask any questions”. **In an international company like Sodexo, that doesn't work, simply because we are an international company, and we don't work that way.** One of my responsibilities is to change that culture. »* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Ainsi, l'organisation a mis en place des activités spécialement étudiées pour aplanir les relations hiérarchiques et favoriser les interactions entre gestionnaires et employés. Selon Stanley Smith, une simple directive orale n'aurait pas fonctionné, ce n'est que par ce genre d'initiatives, dont le nom n'explique pas le but recherché, que le résultat est satisfaisant :

*« All initiatives are to **bridge the gap between management and rank and file staff.** [...] If I had said “you must spend time with your staff” or “you must listen to them” it wouldn't work. But if you do certain activities, give a different name, and then it is happening.* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Parmi les activités mises en place, l'une consiste par exemple à remplacer ponctuellement et pour une courte durée les rôles entre supérieurs et subordonnés. Ceci permet à chacun de se rendre compte de ce que représente le travail de l'autre, mais nous comprenons aisément que cela sert aussi d'exemple et de message clair sur les objectifs de la compagnie en matière de rapport hiérarchique :

*« We do things like “boss for a day”, where manager will for example be steward in a cafeteria for maybe an hour and a half, and the real steward will do our manager job, for a day where we set up ten meetings for example. We do that for all managers. **Let's them see what is like to be the boss for a day, and let the boss see***

*what is like to be an employee as well. So for example, if one of our managers goes to be a dishwasher, the dishwasher will come and maybe that day meets the client for 1h30. We have already arrange it with the client for him to feel totally comfortable, but just let them know what the job is [...] **And we take picture of our managers to show as example.***» (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Dans un contexte à forte hiérarchie, nous avons d'abord pensé que cette pratique pouvait bousculer l'ordre hiérarchique et, par conséquent, rebuter les employés thaïs qui se sentent mal à l'aise à l'idée d'échanger les rôles entre supérieurs et subordonnés. Stanley Smith, qui a mis en œuvre cette pratique, reconnaît que cela peut les bousculer, mais que son but est bien de minimiser la distance hiérarchique :

*« **There will always be a certain hierarchy but I try to minimize that. Some of them would not feel comfortable, but it is up to us to make them feel comfortable. You have to explain the purpose to them. Generally, managers are happy to have their hand dirty and it's an opportunity for employees to see another side and how it operates.** »* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Une autre activité audacieuse mise en place, toujours dans ce même but d'aplanir les relations hiérarchiques entre gestionnaires et employés, consiste à organiser des rencontres entre un manager et ses subordonnés sans la présence d'autres superviseurs ou managers. Cela permet de créer un espace au sein duquel les employés sont poussés à exprimer leurs avis, questionnements ou mécontentements, et où les managers sont encouragés à écouter les besoins de leurs subordonnés :

*« **Another thing we do is making our managers meet their staff in small groups, 10 to 15, with no direct supervisors or other managers there. The idea is to communicate to the staff and make sure there is nothing unclear. They can talk about the salary increases, how they perform last years, but it is also mainly to listen to the staff, because maybe what they think had been blocked [...].** »* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Afin de s'assurer de la réussite de cette initiative, Stanley Smith rencontre par la suite tous *les contract managers* et managers ainsi qu'un échantillon des employés. Ce contrôle de la part du directeur des opérations permet de favoriser la totale implication des *contract managers* et managers dans l'initiative, mais aussi d'inciter les employés à s'exprimer sincèrement :

« [...] *because I cannot meet thousands of staff, my contract managers will meet them in small groups, after that I pick, random, and I meet them because I want to know what they said when they met the contract manager and what's happened. We want the staff to give us honest opinion. For example, have they got enough tools, what problems they may have? They could say, for example, that a supervisor doesn't treat the staff fairly and equally, that he favors some etc. and if we can do something we'll take actions but if we can't we'll explain why.[...] I need the contract manager to know that I'm going to do that. I also meet all the managers, individually, which also keep the manager on their toes too. It's time consuming, that's the problem, but to be honest to me it's worth it.* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Cependant, l'implication des managers n'est pas toujours garantie et l'organisation rencontre parfois des difficultés à impliquer tous les gestionnaires. En effet, comme le reconnaît Stanley Smith, il n'est pas aisé de changer des habitudes culturelles. Certains managers ne comprennent pas pourquoi ils devraient changer leur façon de faire :

« *Regarding management, changing some manager's culture takes time. Some managers don't understand why they need to change their way of doing things and why they need to listen to their subordinates. Many of the managers in our group are freaking to move forward with this initiative, but they have to go with the crowd. So naturally, they are not giving their heart, and that's sad.* » (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Ceci étant, il apparaît tout de même que les résultats de cette initiative soient concluants. Tout d'abord, les managers qui vont dans le sens de l'initiative semblent apporter des

résultats en matière de rotation du personnel, recrutement et standards de performance plus satisfaisants que les managers qui ne jouent pas le jeu :

*“Finally they do eventually see the benefit, because with those managers who don’t move this way, the results are not good. Thai **staff turnover, difficult to recruit staff because staff are leaving all the time, performance standard low, the facts speak by themselves.**”* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Ensuite, une enquête de satisfaction révèle que dans le département au sein duquel l’initiative a été mise en place, le taux de satisfaction des employés est significativement plus élevé, à tel point que l’organisation a prévu d’étendre cette pratique à tous les départements.

*“We have staff engagement survey every two years. In AIT we introduced 2.5 years ago the practice, **our staff engagement survey score was 93%. If you take any health care site, it’s 49%. So now, I’m trying to introduce what we learned from here into others departments**”.* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Pour finir en ce qui concerne cette initiative, Stanley Smith soutient que cette pratique permet de soulever des problèmes bloqués par les managers et nous donne donc un exemple :

*“The thing is that the people, who do the job day to day, can teach us something. Example concern duplication, for patient meals, there was a lot of manual writing. When an employee told us the problem, I ask why we just don’t by a computer, printer? And we did not notice this duplication before, simply because **that was blocked by the managers.**”* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

c) Un style de gestion participatif dans l’organisation

En plus des initiatives mises en place dans l’organisation pour aplanir les relations hiérarchiques, il est intéressant de constater que les gestionnaires expatriés ont choisi d’adopter un style de gestion participatif pour mener à bien leurs activités. Tout d’abord,

pour contrer les problèmes latents que les subordonnés n'auraient pas révélés à cause de la forte hiérarchie, certains ont choisi de passer plus de temps en face à face avec les employés afin de créer un climat de confiance nécessaire pour favoriser la participation des employés :

« I definitely do more one by one meeting there than in Australia. You always have to discuss about something until everybody has a level of confidence that they are being looked after » (AUS, Steve White, CEO).

Ensuite, il est clair que les gestionnaires cherchent à donner une grande autonomie à leurs subordonnés en ce qui concerne les prises de décision. Par exemple, Steve White nous explique que bien qu'auparavant ses subordonnés étaient incapables de prendre des décisions par eux-mêmes, il est désormais capable de déléguer quasiment toutes les décisions qui relèvent des ressources humaines ou de la finance. Cela semble avoir nécessité le temps de faire comprendre ses attentes à ses subordonnés :

“I've changed the way I've done before. At the start, I took all the decisions simply because the Thais were not able to make a decision. So for the first couple year of managing here it was very like: “you will do this” or “this is what we are going to do”. No discussion. Now that the Thai management teams understand me better I've been able to release a lot of that decision making. So when it's come to finance, HR, operations the decision making 90% of the time is done by these managers. So it took time and trust.” (AUS, Steve White, CEO).

Également, Jayden Pahati et Jean-Louis Becker poussent leurs subordonnés à prendre eux-mêmes les décisions, à être indépendants et autosuffisants en les guidant et en expliquant méticuleusement ce que la compagnie attend d'eux :

“Personally, I don't use a dictatorship management style; I use a courteous management approach. I explain things to them and make sure they understand. Then I guide them to make decisions, I guide them to work in the same common direction as a company. I train my manager unit to be independent, self-efficient

as if they were running their own business.” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

« À mes employés de niveau universitaire, **je leur laisse une autonomie de pensée et d'action** en essayant de leur donner la voie face à un problème. Dans mon business il y a toujours des problèmes auxquels il faut trouver des solutions, donc je dois faire en sorte que les gens soient capables de penser et d'agir rapidement. » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

Puis, Renaud Martin encourage ses subordonnés à exprimer ouvertement leurs avis et critiques en ce qui concerne ses prises de décision. Pour ce faire, il nous explique qu'il les réunit en équipe où les Thaïs sont plus confortables pour exprimer leurs avis :

« [...] **Je les encourage à exprimer leurs critiques s'ils pensent que je n'ai pas pris les bonnes décisions. Je les encourage même à exprimer leur avis avant que je prenne une décision, au moins, même si je garde ma position ils savent que je me suis intéressé à leur avis. En général les Thaïs aiment bien travailler en équipe où c'est plus facile pour eux de participer, donc c'est ce que j'essaie de faire. Cependant, ça ne les choquerait pas que je prenne toutes les décisions sans leur demander leur avis.** » (FR, Renaud Martin, COO).

Quant à Paul Dubois, il fait en sorte de collecter les avis de ses subordonnés pour les coordonner avant de prendre une décision :

« **Personnellement j'essaie plutôt de prendre et de coordonner les avis des différentes personnes sous ma responsabilité, pour à la fin essayer de prendre la décision la plus juste possible.** » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats)/

Cette politique nettement plus participative où les relations hiérarchiques sont aplanies a par ailleurs été confirmée par certains gestionnaires thaïs interviewés :

*“Before joining Sodexo, I worked with the Amarin hotel group, and the working environment was very conservative. **In Sodexo this is much less hierarchical.***

Normally there are areas strictly respected for the staff, the manager, the directors etc. Here it's very different, Stuart can have dinner with us during the party, he is the one who walk around the table to say hello to the staff, to have drink with the Thai. It's easy to get in touch with him, so the communication is simplified between each level.” (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

Thanarat Sakdikul explique également qu'elle peut exprimer librement ses opinions aux supérieurs hiérarchiques :

*« When I work with my boss, as I know his character, **I can tell him what is right or what is wrong, especially about the HR function.** If he has something dealing with HR department, sometimes I have to clarify and tell him “no, this is not correct, it should be this way”. But most of Thai people didn't dare to discuss. »* (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

Orapan Apasiri exprime même que cette politique de rapports hiérarchiques, qu'elle juge propre aux entreprises internationales, est la différence la plus marquante avec une entreprise strictement thaïlandaise :

*« In international company, **we can express our opinion to the boss, and that's the main difference with a strictly Thai company.** »* (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

D'ailleurs, pour Orapan Apasiri, la délégation dans les prises de décision dont elle jouit a été très surprenante puisque cela changeait littéralement de ce qu'elle avait connu avec ses supérieurs hiérarchiques précédents qui étaient Thaïlandais :

*“For all three companies I worked for with CFO, I was used to propose options to the boss and he just took the decision for us. **With Steve White it's different. He just wants to leave it to me and rely on me about financial stuff.** So, when I joined here, **I proposed some report to him and he said me straight away that he doesn't care.** That was new for me and I was surprised. **He was very direct. It was very challenging at first, because he expects that we do things completely and***

correctly. If it was a Thai boss, especially everything relating to money, they want to get in touch and take decision by themselves. They may delegate, but at the end it is sure that they would be the one taking the decision.” (TH, Orapan Apasiri, Directrice Financière).

A.1.2. Les sources de crédibilité du supérieur

Dans cette section, nous présentons sur quoi se base la crédibilité du supérieur hiérarchique en Thaïlande selon les gestionnaires. Nous verrons notamment que la relation entretenue par le supérieur auprès de ses subordonnés, les résultats obtenus et le comportement affiché par le supérieur seront déterminants dans sa conquête de crédibilité.

a) Le supérieur hiérarchique à l’image du chef de famille

Nous avons vu dans la précédente section que les supérieurs hiérarchiques jouissaient d’une autorité incontestée à tel point que les subordonnés ne puissent donner librement leur avis. Cependant, les relations qui caractérisent les rapports entre supérieurs et subordonnés sont familiales. En effet, les interviews révèlent que les subordonnés thaïlandais attendent de leur supérieur hiérarchique qu’il joue un rôle que nous considérons comme proche de celui de « père de famille ». Ainsi, Jayden Pahati, que ses subordonnés surnomment même « père », explique que ce rôle qu’il lui a été attribué en tant que manager implique le partage de son expérience et de son savoir avec ses subordonnés et l’explication constante de ce qu’il faut faire et ne pas faire :

« I’ve got a nickname by all my subordinates which is “father” because I’m the elder one. So basically, as a father, I’m the leader of the family so I give them knowledge, experience, when they do something right I give them a good tap on the back, when they do something wrong I have to tell them and explain them why you should not do it that way and how to do it. This is what I do as a father [...] Generally, you just have to explain the reasons for actions and decisions, and what are the expectations of their superiors » (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

De la même manière, Renaud Martin et Thanarat Sakdikul expliquent ce rôle en donnant l'image du supérieur responsable de ses subordonnés comme celle d'un père responsable vis-à-vis de ses enfants. Selon eux, s'occuper d'eux du mieux possible serait le moyen de conquérir leur loyauté :

« La plupart des Thaïs s'attendent à ce que leur supérieur hiérarchique s'occupe d'eux, de leurs plans de carrière, etc. afin que le bien-être des subordonnés soit assuré. Ils doivent être responsables d'eux presque comme on le serait vis-à-vis d'enfants. En échange de leur loyauté, les subordonnés s'attendent à ce que l'on fasse tout ce qui est en notre pouvoir pour s'occuper d'eux le mieux possible. (FR, Renaud Martin, COO).

“If you work close to staff, in Thailand we call that a family. If the boss can look after their working and personal life, interesting about their family, child, then they'll be loyal to the boss and work for a long time for him.” (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

Puis, nous apprenons que le supérieur doit montrer qu'il se soucie de ses employés, que ce soit en s'intéressant à leur vie personnelle ou en se montrant indulgent lorsque les performances ne sont pas au plus haut à cause de problèmes familiaux :

“I always exchange talk about personal life, if kids are sick or if there are conflicts with husbands or whatever we speak about that so we know that someone have personal problem and we can understand when performance is not at the best. That's how we can get close to each other's.” (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

Pour Thongchai Surisa, ce comportement est typique des supérieurs thaïlandais, mais il ne l'est pas des étrangers qui travaillent dans l'organisation :

“But I think that in Thailand we like to talk about the details, westerns in the company are not going too deep on things like how is your family, kids, wife etc. We're used to speak more about personal life. Because we spend a lot of time at

the office and for many years with the colleagues, we are comfortable to share. I think it's based on the Asian culture family oriented". (TH, Thongchai Surisa, directeur des services supports).

À titre d'exemple, Orapan Apasiri nous explique une pratique répandue en Thaïlande qui consiste à rapporter des cadeaux pour les membres de son équipe à l'occasion d'un voyage d'affaires. Ceci est une marque d'attention importante pour les subordonnés qui ont besoin de sentir que le supérieur pense à eux à tout moment :

For example, when we go somewhere for a business trip, overseas or in Thailand, we always bring back some souvenirs we share with the team. My boss, if he has a trip overseas, he brings back nothing and just say "oh my trip was very good". It's different for Thais and foreigners. For me it's ok, but for the subordinates. it's important, because it's means that you think about them every time and everywhere you go. It's Thai culture. (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

Nous avons également souhaité partager une pratique courante qui démontre à quel point il est important de montrer aux employés que l'entreprise prend soin de ses employés. Comme nous le raconte Thanarat Sakdikul, lorsqu'un employé décède, l'entreprise fait un chèque et une photo du personnel managérial destiné à la famille du défunt, mais qui est diffusé dans l'entreprise. Alors que pour certains expatriés, cette pratique semble aller à l'encontre de leurs valeurs, en Thaïlande ceci est un moyen opportun de démontrer aux employés que l'entreprise s'occupe de ses employés, même lors de leur mort; nous dit Thanarat Sakdikul :

When we have a staff member who passed away, normally the whole company represents the check of money for the family. This is the Thai way. And also, we should have a management photo presenting the money to the family. I don't know how it is in western culture, but I receive some comments explaining that some people are not happy because they feel like they buy the life of the staff member. I explained that this is not like that at all. For Thais, if the employees see a photo like that; it's mean that the management staff takes good care of the employees, even

when somebody pass away the company is still looking after the family. (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

b) Des relations interpersonnelles codées

Les gestionnaires expatriés ont remarqué qu'en matière de relations interpersonnelles, il était strictement hors d'usage pour les subordonnés en Thaïlande d'entretenir des relations interpersonnelles avec leurs supérieurs hiérarchiques sur un même pied d'égalité en dehors du cadre professionnel. En effet, il semble qu'aucune différence ne soit faite entre la sphère privée et la sphère professionnelle et que par conséquent les mêmes codes qui régissent les rapports en organisation régissent les rapports en dehors de l'entreprise :

*“They are very happy to have social events, have a laugh, joke and chat but coming from Australia, that’s something really different because **you would have personal relationship with people above you and people below you in the business. After working hours everybody will be treated the same. In Thai culture, even if it’s after work hours, there are very few people that would be willing to engage themselves in a private scenario. They can’t draw the line between both of them. So I have very few relationships with my Thais colleagues.**”* Steve White (AUS) – CEO.

*« J’essaie d’être courtois et agréable avec eux au maximum, mais ce que je fais très peu c’est de les inviter à boire un verre après le travail ou quoi que ce soit. **Je pense qu’eux mêmes seraient mal à l’aise puisqu’ici il faut garder une certaine distance hiérarchique.** Ça va de temps en temps d’emmener toute l’équipe à dîner parce qu’on a eu une réunion ou autre, mais il y a certains codes à respecter. **Si on allait boire un verre après le travail, ça voudrait dire qu’on se met sur un pied d’égalité, alors que pour eux cela n’est pas possible.** »* (FR, Renaud Martin, COO).

Ainsi, en confirmant qu'il est primordial de ne pas tenter d'entretenir des relations avec ses subordonnés en Thaïlande, Jayden Pahati nous explique que si ce code culturel n'est pas respecté, alors le supérieur pourrait perdre le respect qu'il jouissait auprès des autres collaborateurs :

*“In Thai culture, they don’t accept relationship with their boss. There is a Thai idiom saying that you don’t eat and shit in your own doorstep. Or you don’t eat the chicken from the temple you’re living in. So you should never ever have personal relationship with your workforce. This is very strong in a Thai culture. **Because once you start to have personal relationship, then in term of work and management you have problems. I’ve seen plenty of time expatriates trying to have personal relationship with subordinates, and what’s happened is that the boss lost respect from others staff witnessing that.**” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).*

Également, nous remarquons que même s’il est courant pour un supérieur thaï d’inviter ses subordonnés à manger, celui-ci le fait toujours dans le respect de son rôle de chef de famille et paiera la note. Un tel événement ne se fait pas sur un pied d’égalité entre collaborateurs, mais est au contraire empreint des rapports hiérarchiques liés à l’organisation.

*« Les Thaïs invitent souvent leurs subordonnés à manger ensemble. Par contre c’est toujours dans la mesure où vous remplissez votre rôle de supérieur hiérarchique paternaliste c’est-à-dire que vous allez subvenir à leurs besoins. C’est vous et personne d’autre qui doit payer. C’est toujours la personne la plus sénior dans l’organisation qui va payer. Partager la note serait une faute de goût énorme. **On n’est donc pas encore dans une situation d’égalité comme entre deux collaborateurs de même niveau qui iraient boire un verre ensemble après le travail. Entre étrangers ici, avec Stuart par exemple, on peut aller boire un verre ensemble et il n’y a pas de rapport d’autorité ou hiérarchique en dehors de l’organisation, tandis que les Thaïs se sentiraient mal à l’aise de se retrouver comme ça avec leur supérieur.** » (FR, Renaud Martin, COO).*

*“You can see a difference with westerners when it’s time to lunch. Thai usually go together for lunch, and **when the seniors are coming they pay for the food, which is not the case for foreigner**” (TH, Thongchai Surisa, Directeur des services supports).*

Enfin, notons que certains gestionnaires, dont Orapan Apasiri elle-même thaïlandaise, remarquent que si ce constat est vrai dans la plupart des cas, mais que les relations peuvent être différentes avec les Thaïs qui ont eu une expérience à l'étranger et qui se sont occidentalisés :

“I work closely with some colleagues, but it depends on the person. Some Thai are still very Thai in their approach, but others have modernized and can be friends with colleagues and subordinates.” (TH, Orapan Apasiri, Directrice Financière).

c) Comportement et apparences

Comme nous l'avons vu précédemment, il y a peu de séparation entre la sphère professionnelle et privée en Thaïlande. Ainsi, afin d'assurer sa crédibilité en tant que supérieur hiérarchique, il semble très important que le gestionnaire doive respecter un code comportemental et physique en accord avec l'image correspondant à son statut dans la société au sein de l'organisation. Selon Renaud Martin, ceci est important pour préserver la face des subordonnés qui pourrait se sentir rabaissés de travailler pour un supérieur qui n'en a pas l'apparence :

« En Thaïlande plus qu'ailleurs, ce n'est pas tout d'être le boss, il faut aussi en avoir l'apparence et le comportement. C'est très important. Autrement vous perdez énormément de crédibilité. Lorsque vous êtes à un certain niveau hiérarchique, il faut que toutes vos décisions, privées comme professionnelles, soient à peu près cohérentes. En conclusion la crédibilité ce n'est pas simplement la performance au travail, car comme il y a très peu de frontières entre la vie privée et la vie pro, il faut tout le temps projeter l'image qui va bien. » (FR, Renaud Martin, COO).

Ainsi, le supérieur ne doit pas déroger à l'image thaïlandaise du chef qui requiert d'être toujours bien habillé, rasé, propriétaire d'une voiture luxueuse et logeant dans un quartier à la hauteur de son statut :

Il faut faire très attention à l'apparence, être bien rasé, propre, chemise, cravate, etc. Vous ne pouvez pas arriver en jean et en baskets et avoir une quelconque crédibilité. L'apparence est très importante, jusqu'à la voiture que vous avez, l'endroit où vous habitez. (FR, Renaud Martin, COO).

Cette image règle même l'épouse ou la compagne que le haut gestionnaire présente à son collaborateur. La société thaïlandaise, très hiérarchisée selon des rangs sociaux bien déterminés, n'admet pas facilement l'union entre deux personnes de rangs différents :

« Un phénomène très important, souvent sous-estimé par les étrangers en Thaïlande, est que vous êtes aussi jugé par votre épouse ou "copine". Les Thaïs reconnaissent tout de suite le niveau social de votre femme. Et il faut avoir une femme qui est à peu près du même niveau social. On peut trouver ça triste ou regrettable, mais il n'empêche qu'il y a des gens qui perdent beaucoup de crédibilité le jour où ils ont emmené leur femme à un dîner avec des collègues. » (FR, Renaud Martin, COO).

Il semble que ceci soit particulièrement important pour les séniors. Étant peut-être plus attachés au respect des traditions sociales, ils vont discréditer un gestionnaire qui ne les respecte pas estimant que ce dernier ne comprend pas les enjeux sociaux thaïlandais. Pire encore, les séniors pourraient remettre en cause la faculté du gestionnaire à prendre des décisions s'il n'est pas capable de choisir sa compagne :

« Ce sont surtout les Thaïs séniors qui vont vous regarder de façon complètement différente puisqu'ils vont se dire que ce gars-là ne comprend pas du tout la Thaïlande, il ne respecte pas les codes sociaux, il n'a pas le droit de partager sa vie avec une fille d'un rang social nettement inférieur. Ça va même jusqu'à se demander s'il sera capable de prendre des décisions pour nous au travail s'il n'est même pas capable de choisir sa femme. » (FR, Renaud Martin, COO).

d) Les relations personnelles priment parfois sur la performance

Les gestionnaires expatriés interviewés ont remarqué que les relations personnelles que le supérieur hiérarchique entretient avec son subordonné sont un facteur déterminant pour la

crédibilité du gestionnaire et la motivation de ses subordonnés. Si un employé parvient à créer une relation de proximité avec son manager, alors celui-ci sera crédible aux yeux de son employé et il y a des chances que les résultats soient positifs. En revanche, si un employé est incapable de construire une telle relation avec son manager, alors la crédibilité de ce dernier sera remise en question ce qui risque d'engendrer des résultats insatisfaisants :

*« Unfortunately for a lot of Thais credibility is based on friendship. So **if they build a friendship with their manager they consider him as a good manager.** And I think that once again **it's linked to the fact of not having conflict with anybody.** So if they find a manager who enable them to establish a relationship, then it's almost like they are in ease in working with that person rather than having any business with the person in order to get the job done. So it's frustrating. I find that **you can have very good people in the organization, but if they are not able to build any relationship with their manager then it's not really likely to be successful.** » (AUS, Steve White, CEO).*

*« En France par exemple, il y a une culture professionnelle forte, tandis qu'ici c'est beaucoup plus basé sur la relation, du genre "mon superviseur est sympa donc je vais essayer de bien faire mon boulot pour qu'il soit content". J'ai l'impression que ce n'est pas "je vais bien faire mon boulot parce que je dois bien le faire, pour ma propre satisfaction personnelle". C'est pour ça qu'**il faut essayer d'avoir des relations fortes et de confiance, c'est très important que les employés apprécient leur superviseur.** » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).*

De plus, il en est de même pour certains managers qui n'hésiteront pas à mettre de côté certains employés aussi performants et ambitieux que les autres s'ils n'arrivent pas à tisser une relation de proximité avec ces derniers :

« We've got a situation in that moment, which inadvertently relates to me. We have a Thai manager in the business who has got a group of managers who work for him and who are exceptionally loyal to him. However, he's got couple of very good managers who can't build a relationship with him at all. So he is almost isolated

*them from the rest of the people who get along with him. This is frustrating for me. I've taken him a side to speak about that. But the fact is that **as long as he is unable to build a relationship with them, even if they are equally ambitious, he doesn't want to deal with them.** » (AUS, Steve White, CEO).*

Lorsque nous avons posé la question à Steve Smith si lui aussi devait construire des liens d'amitié pour être apprécié ou obéit par ses subordonnés, la réponse est non. Afin d'éviter ce genre de situation, il s'est entouré d'employés qui ont travaillé en dehors de la Thaïlande et qui comprennent donc que cette pratique ne fonctionne pas dans les entreprises internationales :

*“No I don't, I think that the reason is that **I have been here long enough that my direct report understand how business is done in a western way. And I've try to give them exposure overseas or they have been exposed before to international people. So for me it's not a problem because they understand that it doesn't work that way in an international scenario.**” (AUS, Steve White, CEO).*

Enfin, au sein d'un groupe, le supérieur se doit de promouvoir un employé de son groupe même si d'autres candidats de l'extérieur sont plus performants, sous peine de générer un sentiment de trahison chez son l'employé.

*« **Si on doit promouvoir quelqu'un, il faut que ce soit une personne du groupe plutôt que d'aller chercher quelqu'un plus brillant mais qui n'est pas notre subordonné direct. Auquel cas ils (les subordonnés) prendraient ça comme une trahison.** » (FR, Renaud Martin, COO).*

e) Les résultats obtenus

Bien évidemment, la crédibilité du gestionnaire repose aussi sur ses performances et les résultats obtenus. Mais ce que nous souhaitons souligner ici, c'est que les gestionnaires expatriés ressentent une pression plus importante sur eux du fait de leur statut d'expatrié. Ainsi, Renaud Martin souligne l'état d'esprit qui règne en Thaïlande, du ministère de l'Immigration jusqu'en entreprise, où les expatriés semblent devoir sans cesse justifier

quelles compétences ils possèdent et qui n'étaient pas disponibles sur le marché du travail thaïlandais :

*« Vous allez être jugé sur les résultats que vous obtenez, mais **il faut savoir qu'en tant qu'étranger, on a peut-être plus de pression puisqu'il faut sans cesse justifier pourquoi Sodexo a recruté un étranger plutôt qu'un Thaï pour ce poste. On a constamment à justifier notre présence. Dès que vous voulez obtenir un permis de travail, la première question que va poser l'officier du ministère consiste à savoir pourquoi vous avez besoin d'un étranger plutôt que d'un Thaï pour ce poste. Cet état d'esprit est visible dès le départ, il faut toujours justifier qu'on recherche des compétences différentes qui ne sont pas disponibles sur le marché local.** »* (FR, Renaud Martin, COO).

Ces propos sont d'ailleurs confirmés par Jean-Louis Becker qui compare la facilité qu'ont les gestionnaires thaïs à déléguer une fois qu'ils atteignent le haut de la hiérarchie, en comparaison des expatriés qui doivent toujours travailler plus dur pour justifier leur présence :

*« Dès que les Thaïs montent en position, ils ont tendance à faire un team et à tout déléguer à leurs subordonnés. **Nous en tant qu'expatriés c'est différent, on bosse très dur pour justifier notre présence ici.** »* (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

A.1.3. Une gestion différente pour des employés au profil différents

La société thaïlandaise est complexe de par la cohabitation parfois difficile entre tradition et modernité, mais aussi entre richesse et pauvreté. L'accès relativement récent à la modernité a certainement participé au clivage culturel qui sépare les jeunes générations des anciennes. Également, l'écart important de richesse entre les différents milieux sociaux ne favorise pas, entre autres, un accès équitable à l'éducation entre les classes. Par conséquent, le marché du travail thaïlandais recèle des profils bien différents comme l'ont remarqué les gestionnaires interviewés. Plus précisément, les gestionnaires ont remarqué des attitudes bien différentes entre les employés ayant reçu ou non une éducation

universitaire, mais aussi entre ceux de la nouvelle génération et ceux de l'ancienne génération.

« Je pense qu'il faut différencier en premier lieu l'ancienne génération et la nouvelle, et en deuxième lieu les personnes qui ont reçu une éducation dans les universités ou autres, et les personnes qui n'ont pas fait d'études. Il y a un très gros clivage à ce niveau-là. » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

Selon Paul Dubois, les rapports qu'il entretient avec les Thaïlandais diplômés et issus de la nouvelle génération sont assez proches de ceux qu'il entretient avec des Occidentaux. En revanche, le rapport à l'autorité et la capacité à exprimer son point de vue personnel sont très différents avec les Thaïlandais peu éduqués ou de l'ancienne génération :

*« Avec les Thaïs qui ont fait des études poussées et qui sont de la nouvelle génération, je dirais que les rapports sont très proches de ce qu'on pourrait avoir entre Occidentaux. Après, lorsqu'il s'agit de traiter avec l'ancienne génération ou avec des personnes qui ont fait peu d'études, les rapports sont très différents. **Mon point de vue personnel là-dessus, c'est que nous sommes dans une société très hiérarchisée, où les personnes ne sont pas habituées à remettre en cause l'autorité et à avoir ou à exprimer un point de vue personnel. Je pense que ceci est très fort chez les personnes moins éduquées, que ça l'est beaucoup moins chez les très éduqués, même si ce n'est tout de même pas au niveau des Français qui argumentent sur tout.** »* (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

Jean-Louis Becker lui aussi fait référence à l'éducation, mais aussi aux situations familiales et financières bien différentes selon le milieu social, ce qui nécessite une adaptation de la gestion selon l'origine sociale des employés. Par exemple, Jean-Louis Becker ne peut pas être aussi direct avec ses employés du bas de l'échelle hiérarchique que ce que peut l'être le CEO de l'organisation avec ses collaborateurs d'un niveau hiérarchique supérieur.

*« Les gens de niveau universitaire ont déjà une éducation, un type de famille différent, plus thaï traditionnel, etc. que les Rank and file staff. **Les niveaux plus***

bas ont souvent des difficultés financières, familiales, etc. il y a un style de management qui n'est pas le même suivant les types d'employés. Ici dans mon style de management et avec les personnes que je gère, je dois prendre le temps qu'il faut, je ne peux pas faire comme Steve White qui peut se permettre d'être très direct, puisqu'il ne s'adresse pas au même type de personnes. Si je gérais de cette façon-là, la moitié des gens serait déjà partie. » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

Jayden pahati, directeur des opérations, confirme le *gap* culturel entre les Thaïlandais éduqués ou non et ajoute que les moins éduqués ont tendance à suivre le supérieur sans remettre les décisions en cause tandis que les plus éduqués recherchent une relation de mentorat avec leurs supérieurs qui leur apportera connaissance et expertise. De plus, en accord avec ce que nous avons vu précédemment, il préconise d'expliquer le déroulement des actions, les décisions ainsi que les attentes des supérieurs pour que

“The less educated ones want to just follow, the educated ones want knowledge and experience from their superiors. They want mentor to guide them, for the educated ones. So It all depends on which level you're talking about. At my level, I've got a wide range of employees from uneducated to highly educated. For 7 manager unit, 6 of them are local and I have only one foreigner which is Frederic. Some of them have been educated abroad and some others are locally educated.” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

Aujourd'hui, Paul Dubois collabore avec des subordonnés thaïlandais qui ont tous une expérience professionnelle ou scolaire significative (5 ans minimum) à l'étranger. Il remarque qu'avec eux, les relations sont beaucoup plus simples, car ils participent aux prises de décision et n'hésitent pas à donner leur point de vue. Selon lui, c'était plus compliqué dans les précédentes sociétés dans lesquelles il travaillait, puisque ses anciens collaborateurs thaïs avaient toujours travaillé en Thaïlande. Ce constat est d'ailleurs appuyé par Stanley Smith, Directeur des opérations, qui confirme qu'il y a une grande différence entre les Thaïs qui ont travaillé à l'étranger et ceux qui sont toujours restés en Thaïlande. Puis il ajoute que ceux qui ont joui d'une expérience à l'étranger sont plus proches de leurs collaborateurs :

« Thais who have worked abroad, they think differently, more practically and they are more in touch with their people. » (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Face à cette différence entre Thaïs éduqués à l'étranger ou non, Paul Dubois remarque que l'embauche d'employés thaïs ayant une expérience professionnelle à l'étranger serait même une priorité pour la direction des ressources humaines. En effet, ils regroupent les avantages d'être à la fois initiés à la culture occidentale et à la fois compétents dans leur environnement purement thaïlandais, tout en étant moins chers que la main d'œuvre occidentale :

« Je pense que c'est une volonté de l'entreprise de recruter des personnes de ce profil puisque c'est le juste compromis entre le thaï et le "farang"¹⁵ ». Ayant vécu à l'étranger, ils sont habitués à travailler avec l'Occident, ils ont un esprit critique différent et une façon de voir les choses différente également. En même temps, ils connaissent parfaitement le background culturel de leurs employés, ils peuvent communiquer avec eux parfaitement donc ça répond à une certaine logique d'autant plus qu'en terme de salaire, les Thaïs qui ont fait des études à l'étranger ont des salaires supérieurs aux Thaïs formés en Thaïlande, mais inférieurs à ce qu'ils devraient donner à un "farang" pour le même job. » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

À titre d'exemple, Orapan Apasiri représente parfaitement cette catégorie de personnel recherchée par l'organisation. Elle reconnaît que son cursus universitaire l'a aidé à se familiariser avec la culture occidentale, ce qui n'est pas toujours le cas de ses collaborateurs thaïlandais :

« I have no problem with that because I'm used to work with foreigners, and I also studied in an English program where I did a bachelor degree. During these 4 years at the university, I've been introduced to western culture, we had discussion with foreigners about culture etc. But for some of my team, who have studied in

¹⁵ « Farang » est un mot Thaï qui désigne les étrangers.

Thailand, when they see a boss, Thai or foreigner, they panic every time they have to ask something. When they want to share their opinion, they will be quiet for 30mn and then try briefly to speak out what they think. » Orapan Apasiri - Directrice financière.

Conclusion sur les rapports hiérarchiques :

Les gestionnaires expatriés, comme les gestionnaires Thaïlandais, s'accordent pour dire que les relations entre supérieurs et subordonnés sont marquées par un fort respect de la hiérarchie. Dans ce contexte, plusieurs éléments viennent gêner les gestionnaires expatriés. Les gestionnaires notent le manque de participation de certains subordonnés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions ou d'exprimer un avis. Également, certains gestionnaires thaïlandais profitent de leur statut pour ne pas écouter l'avis de leurs subordonnés. Afin d'encourager les employés à communiquer plus librement avec leurs supérieurs et afin d'empêcher les managers de bloquer la remontée des informations, nous avons vu que les gestionnaires tentent littéralement de changer la culture de leurs membres. Pour ce faire, ils encouragent et pratiquent personnellement un style de gestion plus participatif auprès de leurs équipes. On a vu que les réunions en face à face permettaient de créer un climat de confiance et de soulever des possibles problèmes latents, tandis que le regroupement en équipe favorisait la participation des employés.

De plus, l'organisation a mis en place des programmes et initiatives destinés à aplanir la hiérarchie dans l'organisation pour favoriser l'émancipation des employés. Cependant, il est important de noter qu'en ce qui concerne la faible participation des employés, la culture ne semble pas la seule cause. En effet, une gestionnaire thaïe nous explique que l'usage de l'anglais freine d'autant plus les subordonnés à participer par peur de ne pas être capable de communiquer efficacement avec les gestionnaires expatriés. Ainsi, nous retenons que l'utilisation de l'anglais par les gestionnaires expatriés semble aussi avoir sa part de responsabilité dans le manque de participation des employés.

Ensuite, de notre enquête surgit un paradoxe dans la culture thaïlandaise au travail. Alors que la distance hiérarchique est très forte, ceci n'empêche pas une relation de proximité, presque familiale, où le supérieur apporte une attention paternelle à ses subordonnés. Nous avons d'ailleurs remarqué que les gestionnaires expatriés n'avaient pas toujours de

solutions face au besoin d'attention personnelle de leurs employés. Cependant, cette relation de proximité doit toujours se faire dans le respect de la distance hiérarchique.

Puis, nous avons vu qu'il y avait peu de séparation entre la sphère privée et la sphère professionnelle en Thaïlande. Ainsi, les relations interpersonnelles en dehors de l'organisation sont toujours régies par les codes hiérarchiques de celle-ci, et le supérieur doit se conformer à son image de chef même en dehors des relations professionnelles.

Enfin, face aux difficultés à accorder la culture des Thaïlandais avec celle des expatriés, nous avons vu que les gestionnaires expatriés ont une politique de recrutement particulière. En effet, ils se sont volontairement entourés d'employés de la nouvelle génération qui ont tous une expérience professionnelle significative à l'étranger. Ceci leur permet finalement de contourner les problèmes culturels, puisque ces individus sont déjà accoutumés à la culture occidentale et connaissent les attentes d'une entreprise internationale.

A. 2. La communication

Cette partie a pour fonction de déterminer les difficultés rencontrées par les gestionnaires expatriés lors des communications dans le contexte organisationnel thaïlandais ainsi que les actions développées pour améliorer la communication avec leurs collaborateurs thaïlandais.

Nous verrons tout d'abord que les gestionnaires expatriés ont dû se familiariser avec une nouvelle façon d'exprimer les désaccords ainsi qu'une nouvelle manière d'appréhender les réunions en Thaïlande. Puis, nous verrons que la langue choisie pour les relations professionnelles posera des problèmes pour la compréhension mutuelle entre Thaïs et expatriés. Enfin, nous verrons que la communication est détournée à travers les niveaux hiérarchiques, mais aussi qu'elle est différente selon le profil des employés.

A.2.1. Une nouvelle lecture des désaccords

Le premier élément qui fait l'unanimité chez les gestionnaires expatriés concerne le bannissement du « non » oral et franc par les Thaïlandais. Les désaccords ne sont jamais exprimés ni clairement ni franchement, mais toujours de manières détournées :

« C'est toujours par des façons détournées qu'ils expriment un désaccord. Ils ne te disent jamais les choses clairement, c'est toujours par des insinuations, etc. ce qui rentre dans la logique d'évitement des conflits. » (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

Dans un contexte organisationnel et de gestion, cette attitude a de multiples implications pour les gestionnaires expatriés habitués à des messages plus clairs et plus précis. Des collaborateurs peuvent se séparer après une réunion en pensant qu'un accord a été conclu, pour se rendre compte plus tard que ça n'était en définitive pas le cas, comme en témoigne Steve White :

« Well, for a business culture point of view the biggest surprise was that nobody is willing to say "no" in this country, it's not something that they are comfortable with. So the frustrating part is when you don't get people saying "no" so you will leave a meeting assuming that things has been agreed to, and then you'll find out later on that they don't agree to but they didn't want to upset you by saying "no". »

That's probably the most frustrating part of the culture. » (AUS, Steve White, CEO).

Pour ce gestionnaire, la situation la plus problématique survient lorsqu'un tel malentendu concerne un développement d'affaires, comprenant des points de négociation clé comme les termes du contrat, les accords commerciaux ou les prix qu'il faudra donc renégocier par la suite. Cette situation est d'autant plus problématique que selon Steve White, ce type de malentendu concerne cinquante pour cent des négociations :

« *The big issue comes up probably a lot more in business development when you're holding business development meetings and you think that you've got to an agreement with contracting terms, commercial terms, pricing only to find that later on that there is no agreement and you need to go back to the negotiating table. I would suggest that it's happening 50 % of the time when you're doing contracting negotiation.* » (AUS, Steve White, CEO).

Également, certains gestionnaires expriment la difficulté qu'ils éprouvent à obtenir des informations sincères de la part de leurs collaborateurs externes. John Scott explique que, selon le concept de *Krieng Jai*, ses clients vont exprimer ce que lui-même souhaite entendre plutôt que de répondre ce qu'ils pensent réellement s'ils font face à une question trop évidente :

« *Let's talk about a sale scenario. You are asking questions about the client, how they gonna buy, what and when they gonna do it. Those are challenging questions! Have you ever heard about krieng jai? Kreng jai means, I'll tell you what I think you want to hear. So if you ask, "Do you think that sale will be made this quarter?" The Thais will think that you want them to say yes, so they will say yes.* » (UK, John Scott, COO Marketing).

Ce type de malentendus peut également arriver lors de négociations à l'interne de la compagnie. Ainsi, certains gestionnaires condamnent l'incapacité de certains Thaïs dans l'organisation à s'exprimer clairement lorsqu'une tâche ne peut pas être exécutée selon les conditions demandées par les supérieurs, car cela génère de mauvaises surprises lorsque les gestionnaires se rendent compte plus tard que le travail n'a pas pu être réalisé :

« *Even during internal negotiation, when you deal with your own staff, with the supply chain for example, the same rules apply. They didn't want to say no but you* »

find out later on that the job is not done. It is quite frustrating. » (AUS, Steve White, CEO).

« In western culture the team will be more in front, they will tell you more directly. I get an example, in western culture when you ask someone to do something, they say « sorry I can't do this because... », in Thailand they will say « yes, no problem » even when they knew it couldn't be done. And then when it comes to the time, it is just simply not done. » (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Afin de s'adapter à cette façon de communiquer propre au contexte thaïlandais, les gestionnaires expatriés nous ont révélé plusieurs actions et comportements à privilégier. Tout d'abord, Renaud Martin indique qu'afin de déchiffrer ce code communicationnel différent, il faut avant tout être capable d'interpréter les non-dits d'un collaborateur. Par exemple, il ne faudrait pas porter de faux espoirs lorsqu'un client ne décline pas directement une offre :

« Quand un client dit "je vais y réfléchir" par exemple, ça veut dire non donc il faut interpréter les non-dits. On s'y fait vite une fois qu'on a compris la règle du jeu, on fait attention à ne pas porter de faux espoirs lorsqu'un client ne nous décline pas directement notre offre. C'est simplement un code différent auquel il faut s'adapter, mais une fois qu'on comprend les usages il n'y a rien de vraiment surprenant. » (FR, Renaud Martin, COO).

Puis, pour s'assurer que les accords passés sont compris, adoptés par tous et qu'ils seront respectés, Steve White préconise surtout de ne rien supposer, et d'attendre des infos très précises sur les détails de l'accord en posant des questions récapitulatives de ce qui a été conclu :

« Well, once you understand that it happens, you really need to ask more direct questions. If you and I were having a discussion and you say "yes" and it's not good for me any more I'll go into the discussion much further despite you're saying "yes" and I ask some very direct questions about dates, when we can signed contract for example, or "please say me again what I said", and "do you understand you need to do it?". Do not assume anything. If there is no assumption that someone has understood or agreed, you ask formal questions when you're in front of that situation. » (AUS, Steve White, CEO).

En revanche, s'il peut être utile de poser des questions précises sur les détails de l'accord pour s'assurer que celui-ci sera respecté, les gestionnaires conseillent de ne pas poser de

questions trop directes et trop simples lorsqu'il s'agit de contourner l'habitude des collaborateurs à ne pas exprimer un désaccord. Au contraire, il est préférable de poser des questions ouvertes et de tourner autour de l'information que l'on souhaite obtenir :

« Je ne pose pas les questions directement. J'essaye de recouper les informations, de passer par les côtés, d'avoir des questions indirectes qui me permettent de gratter un peu derrière le vernis culturel ou la façade. Il faut toujours essayer de faire quelques cercles autour du point que l'on cherche à atteindre. » (FR, Renaud Martin, COO).

“I'll listen to what they say and be careful they do not say yes because of Krenjai. It will not be made if you ask open questions. You have to ask more difficult questions. You have to make sure that everything is understood and that's challenging, that's make time.” (UK, John Scott, COO Marketing).

Mais face à ces nouveaux codes communicationnels, les gestionnaires expatriés ne se contentent pas seulement d'adapter leur manière de communiquer. Ici aussi, comme pour pallier aux difficultés rencontrées dans les rapports hiérarchiques, les gestionnaires expatriés tentent également de changer la culture des employés thaïlandais, afin que celle-ci soit plus en accord avec la culture d'une entreprise internationale comme l'explique Stanley Smith :

« So in Thailand there is a different way of doing things, you have to go around things to make it works. To be honest, with a lot of the managers we are trying to keep their Thai tradition, but also westernize them as well in some way. From my background in UK, we agree a timeframe; we agree what's to be done, we agree the support you needed, and then it's done. So we're trying to get that culture to work here. You can't be successful without clear timeframes and deadlines etc. so, we're trying to have a western culture fitting a Thai culture and a Thai culture fitting in a western culture to make it. » (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Par exemple, certains employés thaïs sont encouragés par les supérieurs expatriés à montrer plus de fermeté dans leur communication ce qui va à l'encontre de la culture thaïlandaise dont la priorité est de préserver la face de l'autre et l'harmonie :

“Thai people we are majority Buddhist, and we have always been teach to be kind, to think about other before thinking about ourselves in order to preserve harmony, and sometimes my boss asks me to be tougher.” (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

A.2.2. Une approche thaïlandaise différente des réunions

Dans cette section, nous verrons tout d'abord que les gestionnaires expatriés ont remarqué une participation timide de la part des employés thaïs lors des réunions. Puis, nous verrons que le temps nécessaire pour conclure une réunion ne semble pas le même pour les employés thaïs que pour les gestionnaires expatriés.

a) Une participation timide lors des réunions

Un autre défi que les gestionnaires expatriés rencontrent dans le contexte organisationnel thaïlandais est le peu de participation dans les réunions et discussions. Tout d'abord, rejoignant les constats faits dans la partie précédente, ceci est en partie dû au fait qu'il est d'usage de laisser le supérieur s'exprimer sans jamais le contredire :

« Il y a le respect de la hiérarchie, quand vous êtes dans une salle avec 15 personnes ce sera toujours la personne avec le plus haut niveau hiérarchique qui parlera, et il m'arrive très souvent que dans les réunions, personne d'autre ne parle à part cette personne, ou bien personne n'osera contredire cette personne. » (FR, Renaud Martin, COO).

Ainsi, pour favoriser la participation des employés encore réticents à prendre la parole, souvent nouveaux et de bas niveau hiérarchique, Orapan Apasiri réunit ses subordonnés en groupe pour avoir un retour de leur part sur un sujet quelconque. À présent, les employés qui sont sous ses ordres depuis longtemps sont capables de s'exprimer plus ouvertement. En revanche, cela reste plus difficile pour les nouveaux arrivants :

« I have 4 managers related to me, and there's a second level and third level below related to them, so during the big meetings, I run it, but if they keep quiet, I ask them to form some group, and the direct report will come-back to me and give me the information he was able to gather from them. So I'm making them speak as a group to the direct report in order to have a feedback. As I train them to participate, the ones working here for a long time are able to challenge me and give me their idea. But for the new ones, they won't be able to challenge me. » (TH, Orapan Apasiri, Directrice financière).

Il est d'ailleurs intéressant de constater que cette méthode, destinée à favoriser la participation des employés lors des réunions, était également utilisée par Renaud Martin pour les aider à prendre des décisions (voir partie A.1.1. Les rapports hiérarchiques).

Mais le fort respect de la hiérarchie n'est pas la seule raison du peu de participation des employés lors des réunions. Entre collaborateurs de mêmes rangs hiérarchiques, il semble que durant les réunions, ce sont les gestionnaires expatriés qui dirigent les débats et animent les réunions. Ainsi, Renaud Martin explique qu'il veille à donner la parole aux Thaïs qui ne prendraient pas l'initiative par eux-mêmes :

« Lorsque je dirige une réunion, il m'arrive souvent d'avoir des étrangers qui essentiellement vont animer les réunions. Donc quand je vois que certains Thaïs sont trop passifs ou ne parlent pas du tout, j'interromps les étrangers et je demande directement aux Thaïs leurs avis. Parce que spontanément ils ne prendraient pas la parole tant que je ne leur poserais pas la question. Donc J'essaie de les faire participer quand je vois qu'il y a des personnes qui dominent un peu les débats en leur posant des questions. » (FR, Renaud Martin, COO).

De plus, Thanarat Sakdikul nous donne son avis sur le fait que les employés thaïs ont parfois tendance à moins participer aux discussions. En effet, ce n'est pas pour elle une question de hiérarchie, mais simplement une question du degré de connaissance ou d'expertise du sujet débattu qui jouera un rôle déterminant dans le choix de participer ou non à la discussion :

*“Again, expats are very open and very straight. Sometimes, Thais just listen or comment a little bit. Why so? Because from my point of view, **if I don't have any concerns or any background on a point, I won't participate. But if something concerns my area or my knowledge, I can share it. It's only if I'm directly concerned with. If not, I just keep quiet and listen.**”* (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

Également, Renaud Martin a remarqué qu'une atmosphère détendue favorisait la participation des employés thaïs :

*« Je pense qu'il ne faut pas que le travail soit trop “sérieux”, il faut qu'il y ait un élément de plaisir, d'amusement. Donc on va par exemple passer en revue les résultats de la société, les sujets importants, etc., mais **il faut que ce soit dans une***

atmosphère plus détendue donc il faut rigoler avec eux. Si c'est trop sérieux, les Thaïs ne sont généralement pas très connectés pendant la réunion. Il faut garder un ton un peu plus léger, ludique, pour que tout le monde se sente à l'aise et que les gens aient envie de participer. » (FR, Renaud Martin, COO).

Mais il met cependant en garde le lecteur que s'il est efficace de mettre en confiance les employés, il faut tout de même cadrer la discussion qui risquerait de perdre le sujet initial de vue dans un contexte trop détendu :

« Par contre il faut faire attention à rester strict sur l'agenda parce que sinon ça peut vite partir dans tous les sens. Si vous les mettez trop en confiance, le risque est que les gens se mettent à parler dans tous les sens et perdent le focus initial. Donc il faut également recadrer au niveau du timing. » (FR, Renaud Martin, COO).

b) Des conclusions plus tardives

Une autre différence dans la conduite des réunions par les Thaïlandais à laquelle les gestionnaires expatriés sont confrontés concerne l'apparente difficulté à entériner une conclusion. Par exemple, Steve White explique que les Thaïs mettraient naturellement beaucoup plus de temps à prendre une décision définitive s'il ne déterminait pas une date butoir à laquelle il faut arriver à une conclusion :

*“If you do it the Thai way, it could take months. The western mind for business consists of defining a date in order to get to a conclusion. Thais have a lot of trouble with that. They don't want to schedule a date because they might have to take a decision and not be ready for that. **If you don't set a date, they will take forever to make a decision.** During meetings, when I ask for the date is when everybody is getting nervous.”* (AUS, Steve White, CEO).

Ce constat rejoint celui de Stanley Smith qui compare la manière de faire au Royaume-Uni, qui consiste à se focaliser sur la décision à prendre à la fin de la réunion, alors qu'il est difficile pour les Thaïlandais de décider des actions à entreprendre après une discussion :

*“I'll give you an example. In UK you have a discussion, you agree actions and you simply write down those actions. Discussion doesn't matter at the end of the day, we don't want to know who said this or this, only the outcome matters. **The problem, to be honest, is that it is difficult for some here to write down actions.**”* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

D'ailleurs, Thongchai Surisa qui porte lui-même un regard sur la manière différente d'approcher les réunions entre Thaïs et expatriés, explique que les expatriés sont vraisemblablement plus rapides dans le processus de décision :

“Thais or expats, when we have meetings, we don't want to spend so much time and end it with no conclusion. But expats want to go on the final decision maybe faster than Thais, So maybe they are faster on decision making than Thais.” (TH, Thongchai Surisa, directeur services supports).

Selon lui, les expatriés se concentreraient en effet sur une prise de décision rapide et définitive alors que les Thaïlandais, bien qu'arrivant à une conclusion, se concentreraient plus profondément sur les détails de l'accord :

“Let me give you an example. I participate at a meeting which held every month with all the directors; it's a very western style meetings, just get to the point, present what you need to present and say what need to be said, say what you know and if you don't you find out a solution. But I also hold a lot of meetings with Thais, and we get also conclusions but as we are all Thais, we always get into more details than with the westerners.” (TH, Thongchai Surisa, directeur services supports).

Face à cette différence flagrante dans la conduite des réunions, Renaud Martin a mis en place une stratégie particulière. Lorsqu'une prise de décision implique la participation de plusieurs personnes de même niveau hiérarchique et qu'une conclusion tarde à venir, Renaud Martin s'entretient personnellement avec chacun des collaborateurs concernés pour déterminer l'avis de chacun :

« Lorsqu'il y a plusieurs personnes qui doivent prendre une décision collective, je vais faire un peu de lobbying avant, je vais les voir dans leur bureau pour en parler. Je commence souvent par leur demander, “qu'est-ce que tu ferais”. C'est différent si les gens ne sont pas au même niveau hiérarchique que vous, mais si les gens sont au même niveau il vaut mieux discuter one-by-one. » (FR, Renaud Martin, COO).

A.2.3. Le problème de la langue commune choisie

Le contexte multiculturel de l'organisation où se côtoient des personnes de nationalités différentes soulève inévitablement le problème de la langue parlée dans l'organisation.

Bien que les deux langues officielles et reconnues dans l'organisation soient le thaïlandais et l'anglais, le problème rencontré à Sodexo vient du fait que non seulement beaucoup de Thaïs ne maîtrisent pas l'anglais, mais aussi beaucoup d'expatriés ne maîtrisent pas le thaïlandais :

*“Sometimes, even at the managerial knowledge, **Thais don't clearly understand the meaning. I can say that often when students just graduate they still cannot speak English. They are very good for the grammar and etc. but when they see a foreigner they are just paralyzed.**”* (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

*“The main difficulty is language. **Thai people are getting better with English, but still a lot of Thais don't speak English**”.* (TH, Thongchai Surisa, directeur services supports).

« À Sodexo nous avons déjà beaucoup d'étrangers qui ne parlent pas thaï. »
(FR, Renaud Martin, COO).

Par conséquent, si la discussion se fait en thaï, ce sont les gestionnaires expatriés qui seront exclus de la discussion ou bien la qualité de la discussion sera bien moindre.

Renaud Martin, qui parle couramment thaï, explique ces problèmes dont il est témoin :

*« Je vais souvent dans des réunions avec les directeurs d'hôpitaux qui amènent toutes leurs équipes. Toutes les discussions vont se faire en thaï donc il faut arriver à maîtriser suffisamment le langage pour être crédible, **il faut avoir un niveau suffisant pour être complètement intégré dans une réunion qui se passe en thaï.** »*
(FR, Renaud Martin, COO).

*« Lorsque je vais dans des réunions avec les clients, **si je suis avec certains de mes collègues qui ne parlent pas thaï c'est un peu gênant parce que le client va essayer de se mettre à notre niveau en parlant en anglais et la qualité des échanges va être nettement moindre.** »* (FR, Renaud Martin, COO).

Cependant, les réunions au sein de l'organisation se passent toujours en anglais lorsque des expatriés sont présents. Ce sont donc les Thaïlandais qui semblent être souvent mis à l'écart :

*« La plupart du temps je fais une réunion avec des Thaïs et des non-Thaïs, et comme les étrangers ne parlent pas thaï il faut faire les réunions en anglais. **Du coup ça met tout de suite les Thaïs à un certain désavantage, donc quand je sens que certains sont un peu faibles en anglais j'essaye de reformuler pour les intégrer***

à la discussion. Je sais que spontanément ils vont rester dans leur coin s'ils ne comprennent pas, donc il faut aller vers eux. » (FR, Renaud Martin, COO).

Comme l'explique Thongchai Surisa, ceci pourrait expliquer (en partie seulement puisque le respect de la hiérarchie entre tout de même en compte) pourquoi les Thaïlandais ne participent pas aux réunions lorsqu'ils sont avec des expatriés :

“Maybe Thais don't express themselves as much as expats because of the English. Usually, expats have a higher level of English, so when they have meetings with Thais, usually they run the show because Thais can't express themselves very clearly. When I have meetings with Thais only, they always express what they feel, but if they have an expat boss, they'll limit themselves for sharing opinion. One reason is the language and a second one is hierarchy.” (TH, Thongchai Surisa, directeur services supports).

Face à ces problèmes, certains gestionnaires expatriés reconnaissent qu'à terme, il est indispensable de parler thaïlandais pour travailler en Thaïlande, même si peu d'entre eux en sont complètement capables :

« En théorie je pense que c'est indispensable. Maintenant en terme de pratique, j'ai des horaires de travail très importants donc quand je rentre le soir chez moi je ne peux pas me taper 2 ou 3h de thaï. Donc c'est vrai que je n'ai pas le niveau que j'aimerais, mais je suis tellement pris par le boulot que je n'ai pas le temps. C'est dommage puisque je ne peux pas avoir une réelle conversation avec tous les employés. » (FR, Paul Dubois, Manager de contrat).

Par conséquent, depuis qu'il est entré dans l'organisation, Renaud Martin ne recrute que des expatriés qui parlent déjà le thaï et qui sont capables de suivre une réunion pour renverser la tendance et résoudre ce problème :

« Ici j'ai une politique très claire, je ne recrute pas d'étrangers s'ils ne parlent pas thaï. Parler thaï ne signifie pas être capable de commander un plat dans un restaurant ou de trouver son chemin en taxi, c'est d'être capable d'avoir un meeting. » (FR, Renaud Martin, COO).

A.2.4. Une communication détournée à travers les niveaux hiérarchiques

Une autre difficulté rencontrée par Steve White, à la tête de la direction de Sodexo Thaïlande, concerne la dissémination de l'information qu'il souhaite communiquer à

travers les différents niveaux hiérarchiques. Comme il l'explique, ses collaborateurs directs de son niveau hiérarchique reçoivent et comprennent le message correctement. Cependant, lorsque ces derniers diffusent le message, ils le modifient afin qu'il soit recevable par les collaborateurs des niveaux hiérarchiques inférieurs :

« I don't believe I'm well understood as the message gets disseminated through the ranks. I think I'm understood very clearly in my level, and the one below that, but as my message is re-disseminated through five others levels of managers. » (AUS, Steve White, CEO).

Selon Steve White, il y a plusieurs raisons qui poussent ses subordonnés directs à modifier le message d'origine. La première serait que ses subordonnés assouplissent le message d'origine jugé trop rude pour être reçu par les employés thaïlandais :

« I believe that the message is changed or washed out by my direct subordinates to soften it down. » (AUS, Steve White, CEO).

D'ailleurs, cette information est confirmée par Thanart Sakkikul, subordonné direct de Steve White, qui explique que parfois elle relaye le message de façon plus positive :

“When Stuart visits a site for example, I need to translate to the staff, client, or sometimes I just make it in a nicer way. I know that his meaning is not bad, but the way to say it is too strong. If I just translate literally what he said, sometimes it won't be polite or motivating for Thais. I need to find the positive way to communicate to the staff.” (TH, Thanarat Sakkikul, Directrice RH).

Puis, la seconde raison qui pousserait les subordonnés directs de Steve White à modifier le message initial serait la nécessité de s'adapter aux capacités de compréhension des employés thaïlandais. Selon Steve White, certains employés peu élevés dans la hiérarchie de l'organisation n'ont pas les clés pour comprendre le message tel qu'il le formule du fait de leur manque d'intérêt et de leur éducation limités :

“The problem is that rank and file staff don't understand anything if the middle manager don't adapt the message because they have low education, low pay so not interested, so the message is changed to suit the rank and file staff.” (AUS, Steve White, CEO).

Afin de mieux comprendre de quoi il s'agit, Steve White nous donne l'exemple d'une situation qu'il a connue lorsqu'il a annoncé publiquement la politique salariale annuelle. Alors qu'il annonçait que la croissance des salaires serait gelée à 4 % cette année à cause des conditions économiques, les employés ont finalement compris que les salaires seraient gelés à cause de résultats non satisfaisants :

*“I sent out a message indicating that due to economic conditions and the type of business we are in, we are going to have an across the board four percent pay increase this year. That means that all the managers had to expect a four percent pay increase. It's what all companies are doing around each year, they give a guideline. **That message was washed through several ways by managers**, and came back to me along the line of: “ we haven't done a good job this year so we can only have four percent pay increase this year”. So that's how the message gets changed and that happened almost daily “. (AUS, Steve White, CEO).*

Enfin, outre les messages modifiés par l'équipe de direction, plusieurs gestionnaires éprouvent des difficultés à communiquer avec les employés de bas niveau hiérarchique puisque cette fois-ci ce serait les managers intermédiaires qui ne feraient pas suivre l'information aux employés :

*“**But the main problem is not communication from senior management; it is communication from middle management**, because I don't think they do a lot of it. And that's one thing we are working on to improve the motivation.” (AUS, Steve White, CEO).*

Afin de résoudre ce problème de communication bloquée, les gestionnaires expatriés tentent de créer des canaux de communications directes entre l'équipe de direction et les employés. Bien que, comme l'explique Steve White, aucune procédure adéquate n'existe à ce jour, Stanley Smith, quant à lui, a choisi de communiquer directement auprès des employés même si cela lui prend beaucoup de temps :

*“**We are trying to work at how to change the communication to the majority of staff without having to go through middle management**. We want every one getting the message at the same times. Unfortunately, that process is not in there at the moment.” (AUS, Steve White, CEO).*

*“**Even now that I have a lot of responsibilities, I always take time to talk to people who make it works. I do it here more than in UK because many things are***

blocked, management likes to block.” (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

A.2.5. Une communication différente pour des employés aux profils différents

Comme nous l’avons vu pour les relations hiérarchiques, les enjeux liés à la communication ne sont pas les mêmes selon les profils des employés thaïs. En premier lieu, la communication avec les employés de bas niveau hiérarchique est plus difficile qu’avec les niveaux supérieurs. Par exemple, Jean-Louis Becker, en contact direct avec des employés de bas niveau hiérarchique, voit une nette différence entre ses subordonnés et ceux de Steve White qui sont de haut niveau hiérarchique et qui parlent anglais. Tandis que Steve White est en contact avec des employés qui parlent parfaitement anglais et qui sont habitués à la culture de travail occidentale, Jean-Louis Becker doit gérer des personnes qui ne parlent pas anglais et qui n’acceptent pas des messages trop directs :

« Si on prend Steve White par exemple, CEO, il n’a pas vraiment de relations directes avec le “low management”. Il parle avec des gens qui parlent parfaitement anglais, on ne peut pas dire qu’à son niveau les ordres sont mal reçus. Au premier étage de management, il n’y a pas vraiment de problèmes. Au deuxième étage, ça va encore. En revanche, à l’étage en dessous, au niveau de la transmission de la maison mère à tous les sites et du manager du site à ses employés, c’est là que ça se complique. Je dois m’adresser directement aussi bien au technicien qu’au manager. Donc c’est plus compliqué. » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

Enfin, comme pour les rapports hiérarchiques, les enjeux de communication semblent bien moindres avec les employés qui ont une expérience professionnelle à l’étranger. On peut supposer que ceci contribue également à la politique des ressources humaines choisie par Sodexo qui vise à embaucher ce profil précis d’employés thaïlandais.

« As soon as you’re dealing with international customers or Thais that have spent time overseas and understand western culture it does not happen. It’s only when you’re dealing with Thai management in a Thai scenario. » (AUS, Steve White, CEO).

Conclusion sur la communication :

Nous avons vu dans cette partie que les gestionnaires expatriés avaient des difficultés à obtenir des informations sincères de la part des collaborateurs thaïs dont la priorité est d'éviter de rentrer dans une situation conflictuelle. Pour s'adapter à une communication plus indirecte, les gestionnaires conseillent d'interpréter les non-dits (il ne faudrait pas porter de faux espoirs lorsqu'un client ne décline pas directement une offre) et de ne rien supposer avant d'avoir des informations très précises sur les détails d'un accord. Il est conseillé de poser des questions ouvertes et de tourner autour de l'information que l'on souhaite obtenir lorsqu'il s'agit de contourner l'habitude des collaborateurs à ne pas exprimer un désaccord.

Puis, les gestionnaires expatriés ont remarqué une manière différente d'appréhender les réunions chez leurs collaborateurs thaïlandais. Tout d'abord, on a vu que les Thaïs participaient peu lors des réunions et préféraient laisser la parole aux supérieurs, mais aussi aux expatriés qui semblent quant à eux plus entreprenants. Cependant, nous avons vu que la langue parlée lorsque les discussions impliquant des expatriés est très majoritairement l'anglais. Ceci défavorise donc les employés thaïs qui ne maîtrisent pas l'anglais parfaitement et qui restent par conséquent à l'écart. Ceci pourrait d'ailleurs expliquer en partie pourquoi les gestionnaires expatriés pensent que les Thaïlandais ne participent pas aux discussions. Toujours est-il qu'au moment des interviews, les gestionnaires expatriés préconisaient de favoriser une atmosphère détendue pour encourager la participation des employés thaïs. Également, il paraît important de donner la parole aux Thaïs pour rééquilibrer les temps de parole avec les expatriés.

Une autre différence dans la conduite des réunions concerne le temps nécessaire aux employés thaïlandais pour entériner une conclusion à l'issue d'une réunion. Pour accélérer le processus de décision, les gestionnaires expatriés conseillent de fixer une date butoir tandis qu'il peut être utile de rencontrer personnellement chacune des parties impliquées dans la prise de décision pour récolter leurs avis.

Ensuite, nous avons vu des difficultés à faire passer des messages au travers des différents niveaux hiérarchiques. Certains messages sont modifiés à travers les niveaux hiérarchiques pour s'adapter aux différents profils des employés. Ainsi, les messages sont

souvent assouplis par les managers thaïs lorsqu'ils les relaient aux rangs hiérarchiques inférieurs qui rejetteraient un message trop rude. Également, les managers adaptent le message aux capacités de compréhension des employés de ce niveau. Ceci démontre une communication différente pour des employés aux profils différents. La communication semble facilitée avec les employés de haut niveau hiérarchique ayant une expérience à l'étranger, car ils parlent parfaitement anglais et sont habitués à la culture occidentale. Les employés de bas niveau hiérarchique ne parlent généralement pas anglais et n'acceptent pas les messages très directs parfois formulés par les gestionnaires expatriés. Puis, nous avons vu que les managers intermédiaires ne font pas suivre l'information à leurs subordonnés. Par conséquent, pour que tous les employés aient la même information au même moment, certains gestionnaires expatriés ont pour le moment choisi de contourner les managers intermédiaires en communiquant directement avec les employés.

Enfin, comme pour surpasser les difficultés rencontrées dans les rapports hiérarchiques, les gestionnaires expatriés tentent également de changer la culture des employés thaïlandais. Ils les poussent à montrer plus de franchise et d'honnêteté dans leur communication, ce qui est contraire à la culture thaïlandaise dont la priorité est de préserver la face de l'autre et l'harmonie.

A.3. La motivation du personnel

Dans cette partie, nous allons déterminer les moyens mis en œuvre pour stimuler les employés et les mobiliser vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Divisée en trois sections, la première section de cette partie présentera les initiatives et activités mises en place par la direction pour motiver le personnel. Puis, la deuxième section présentera les pratiques développées au quotidien par les gestionnaires expatriés qui sont motivantes pour les employés thaïs. Enfin, la deuxième section présentera au contraire les pratiques bannies par les gestionnaires expatriés dans le contexte culturel thaïlandais.

A.3.1. Les initiatives mises en place par la direction

Tout d'abord, Stanley Smith rappelle que le taux d'inoccupation professionnelle en Thaïlande étant très faible, les opportunités d'emplois sont nombreuses et les employés sont donc très mobiles, à la recherche de meilleures conditions de travail. De la sorte, recruter, retenir et motiver le personnel est un véritable défi dans l'entreprise Sodexo :

*“In Thailand you have to remember there is 0.7% of unemployment, there is plenty of work. **One of our challenges is to retain the staff because they can move easily.**”* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

*« **Les Thaïs ne restent pas très longtemps dans la même boîte.** Parce que si vous êtes un jeune qui sort de l'université, vous voulez acquérir plus d'expérience en travaillant 6 mois pour une compagnie avec un salaire bas d'environ 15000 bahts, le salaire minimum. Après ça les Thaïs vont aller chercher un autre travail, même pour 500 bahts/mois. Et puis c'est aussi parce que **le marché est dynamique et ouvert.** »* (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

“One of the biggest challenges is to acquire more staff to join Sodexo.” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

Dans ce contexte, l'organisation se doit de coller parfaitement aux attentes des employés performants pour les garder le plus longtemps possible. Ainsi, l'entreprise a mis en place différentes activités pour motiver les employés à rester fidèles à l'organisation. Parmi ces activités, nous en notons quelques-unes qui ont l'ambition de fournir le contexte familial dont les employés thaïlandais ont besoin, comme la présentation de photos de la famille des employés, mais aussi de la « famille Sodexo » lors des meetings, les soirées karaoké

ou bowling réunissant les employés et enfin l'initiative « sodexo's got talent » qui permet de favoriser l'esprit d'équipe :

*“Thais care of their family a lot, so **we're doing many initiatives, so that they felt like they are part of the Sodexo family.** So we get everybody to bring in photographs. Before every meeting we show, in a lovely colorful presentation with music etc. some photos of their family. Because we want them to know, that Sodexo appreciate that they have a family. Those are the sorts of thing that help people going in the right direction. They also show pictures with their colleagues because it is the Sodexo family. [...]*

*We are also talking about motivating them to work together. **We organize special karaoke bowling nights to make them feel good together,** and we also motivate them through activities like “Sodexo's got talent”. It's a big show, with 32 acts, but for weeks they practice in their own time. They work together as a team. The colleagues come to support them, there are cheerleaders, catering teams to supply them with water and food. They all come to a big stadium to watch them, and they are motivated because they were learned to show off their skills and they were learned to support their friends.” (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).*

Également, l'organisation a mis en place un programme de reconnaissance de la performance appelé « Sodexo Stars » qui répond au besoin de reconnaissance des employés.

*“**We're also working on recognition.** Monthly for the top performers we raise a Sodexo stars, with a certificate, a photograph on a magazine.” (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).*

Enfin, pour répondre au besoin de développement personnel et professionnel des employés, l'organisation offre des entraînements spécifiques ou des formations techniques, comme l'expliquent Stanley Smith et Jean-Louis Becker :

*“You have to give them skills. **Training is a top priority.** They are more motivated when they get training and feel that the company supports them to get better and earn more money.” (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).*

*« Par exemple nous **on dépense beaucoup d'argent au niveau technique. Ça, c'est ce qui les fait rester, s'ils sentent qu'ils apprennent, ils vont rester.** » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).*

A.3.2. Les attitudes et pratiques motivantes au quotidien

Divisée en trois parties, cette section résumera les attitudes et pratiques mises en place par les gestionnaires qui sont motivantes pour les salariés thaïs. Nous verrons qu'il y a des relations et un climat de travail particulier à favoriser, et que les Thaïs attendent beaucoup de l'organisation pour se développer professionnellement.

a) Favoriser des relations dites « familiales » et un climat de travail ludique

Faire de son staff une troupe motivée et acquise à la cause de l'entreprise ne dépend pas seulement d'initiatives mises en place par la direction, mais bien d'une combinaison de divers facteurs et de pratiques mises en place au jour le jour. En premier lieu, les gestionnaires expatriés ont remarqué qu'il était important de respecter l'importance de la famille et de la religion dans la culture thaïlandaise. Ainsi, les gestionnaires respectent les contraintes familiales, religieuses et personnelles au risque d'être accusés de ne pas respecter le style de vie thaïlandais :

*“Be very mindful of the external activities to work, like the religious involvement, the amount of time they need for their family, it's a big family culture, so you have to be mindful when someone says he's got a sick mother, the chances are high he's going to take quite a bit of time off work, and you have to be respectful of that. **If you don't respect that, everybody will see that you don't respect Thai way of life.**”*
(AUS, Steve White, CEO).

De plus, la culture thaïlandaise très portée sur la famille semble se retrouver dans les relations professionnelles. Dans une certaine mesure, les Thaïlandais semblent reproduire des relations familiales au sein de l'organisation. Par exemple, les employés expriment un fort besoin de reconnaissance et d'encouragement de la part de leur supérieur hiérarchique. Ainsi, Renaud Martin et Stanley Smith semblent tous deux donner quotidiennement beaucoup d'encouragement et de reconnaissance à leurs employés, tout en sachant faire preuve d'autorité en parallèle :

*« Ils veulent se sentir aimés, **le besoin de reconnaissance est très important.** On dit que la Thaïlande est une société paternaliste, dans la vie de famille comme dans la vie professionnelle. Le patron est considéré en quelque sorte comme le père. Enfant on a besoin d'être encouragé et on demande de l'attention, et cela se retrouve*

beaucoup au travail où effectivement les gens ont toujours besoin qu'on les encourage. Il ne faut pas trop le faire non plus auquel cas ça perd de sa valeur. Il faut aussi savoir sévir lorsque les personnes ne respectent pas leurs engagements. » (FR ; Renaud Martin, COO).

*“So it's a different culture. You have to do things in a Thai way to keep things moving. **The Thai way means that you support them well, you reward and you recognize them well**, even if it's as simple as an encouragement like “good job done”, or to thank some employees on the morning brief. Even now that I have a lot of responsibilities, **I always take time to talk to people who make it works.**”* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Puis, afin de faire sentir aux employés qu'ils appartiennent à la famille de l'organisation, Orapan Apasiri et Jean-Louis Becker soutiennent qu'il est important de leur proposer des activités de groupe ludiques en dehors du travail :

*“If you want them to feel like a part of family or a team, **you have to entertain them**, no matter the way you can use, you can buy them a lunch, bowling tickets etc. **Definitely, if you give them enough benefits compared to the market it will be very helpful for motivation.**”* (TH, Orapan Apasiri, Directrice Financière).

*« Il y a des choses qu'on fait ici qu'on ne ferait pas en Belgique ; **une fois par mois il faut inviter à dîner ses managers, une fois par an j'invite tous les staffs à dîner. L'esprit de groupe est important ici.** »* (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

b) Prendre en charge le développement professionnel des employés

Comme nous l'avons vu précédemment, les employés attendent de l'entreprise qu'elle soit le moyen d'apprendre de nouvelles compétences et de progresser. Dans ce contexte, développer les qualités des employés est une pratique fondamentale pour motiver les salariés. Ce développement des qualités ne passe donc pas seulement par les formations offertes par la compagnie, mais aussi par l'initiative directe des managers qui adoptent une position de mentor, voire de coach, afin de satisfaire le besoin de développement personnel des subordonnés Thaïlandais :

“Thais are very enthusiastic about learning and improve themselves; they are very kin to get knowledge. When they learned something from me, put it in practice and then achieved it, it's something you could never replace by money. It's a sense of achievement that you cannot replace by money, this is job satisfaction by itself,

and this is what is keeping them moving along.” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

*« I try to get in a scenario where I say “how do you want to improve?”. I will always be in that management situation, hierarchically higher, but **the more I can be in a sort of mentor scenario** where we’ll take my wisdom and my experience, and their experiences too, hopefully the two of us could have the best solutions to grow up. And **Thais told me that they enjoy the experience of working with a manager who is coaching them and try to improve them.** That’s what they like. »* (UK, John Scott, COO Marketing).

Selon Jayden Pahati, une fois qu’une telle relation est établie avec un subordonné thaïlandais après plusieurs succès de mentorat, la loyauté du subordonné serait sans limites :

*“Once they have been through several successful mentoring experiences with you, they love you, they could die for you. They go all the way with their leader or their mentor, their father. **The mentoring is very important here.** This is a wonderful thing I love about Thai people; this is what I call sincerity.”* (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

À ce propos, il est intéressant de noter la remarque de Jean-Louis Becker justifiant l’importance du mentorat. Selon lui, si le mentorat est si important en Thaïlande, c’est en partie parce que la société ne fournit pas de formations spécialisées et que la majorité des métiers s’apprend par mentorat :

*« Au niveau de la formation, il n’y a pas vraiment d’écoles techniques pour les ébénistes par exemple ou les trucs comme ça, tout s’apprend par l’apprentissage. **Il faut aller dans une compagnie et avoir un mentor.** Il faut un mentor pour tout, si je veux être coiffeur par exemple, je vais faire un apprentissage, mais je ne vais pas aller dans une école comme les arts et métiers, il n’y a pas ça ici. »* (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

c) Faire des évolutions de carrière une priorité

Dans un contexte de marché du travail très dynamique, il semble naturel que les employés thaïs aient des attentes importantes en matière d’évolutions et de promotions, comme l’explique Jean-Louis Becker :

« *Ici c'est très dynamique, donc les personnes veulent des promotions rapides. Ils ont des idées de carrières.* » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

Par conséquent, les gestionnaires essaient de mettre en avant les possibilités de croissance et de récompense au sein de l'entreprise Sodexo afin de retenir le personnel :

« *Personnellement, j'essaie de leur montrer les possibilités de croissance ici en leur montrant qu'il vaut mieux rester au long terme. Pour les nouvelles recrues par exemple, pendant le discours de bienvenue je leur explique que la société est en forte croissance et que pour les créations d'emploi à venir, on cherchera d'abord à faire évoluer les membres du personnel qui ont démontré la bonne attitude et les bons résultats. Dès leurs premiers jours chez Sodexo je veux qu'ils sachent qu'ils ont la possibilité de construire une carrière. C'est le message clé.* » (FR, Renaud Martin, COO).

“*I explain them that their good work will be notice and that will be **rewards by bonuses or salary adjustment**, and if you are an exceptional performer then where we'll have a vacancy available, **promotion is what you get.***” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

A.3.3. Les facteurs et attitudes démotivantes pour les salariés thaïlandais

En ce qui concerne les pratiques qui auraient un effet directement démotivant pour les employés thaïlandais, plusieurs gestionnaires se sont rejoints sur la nécessité de s'adapter à la culture thaïlandaise et de ne pas agir selon ses propres codes culturels. Les gestionnaires expatriés remarquent la nécessité d'écouter les employés thaïlandais lorsqu'ils revendiquent des pratiques culturelles ou d'expliquer les raisons qui poussent à agir selon des codes culturels différents :

“*To act like a foreigner in their country is a good way to piss them off quickly. Things have worked here pretty well for 2000 years, so they don't understand why they would need a foreigner in the business to help them. **Don't come in the country thinking that you'll manage like you would in your own country.** Being here as a senior manager, I've learned as much as I have probably brought western influence in the company. **I've probably taken away as much learning as I've brought here.***” (AUS, Steve White, CEO).

“*You can demotivate them by **being arrogant and think that you've got the best way. Then not listening to them.***” (UK, John Scott, COO Marketing).

“*Not listening to them and doing things your way of thinking as if as a foreigner you've got the best way. If you didn't listen to them you'll have a lot of operation*”

and staff issues. If you ask things to done in your way without explaining, this is gonna demotivate them, and the time to get things done will be so much lower. You can demand and you can dictate, they will obey, but the time to get to your goals and your objectives will be slower.”(SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

Autrement, Steve White met le lecteur en garde de ne pas entamer une discussion sur la monarchie avec des collaborateurs Thaïlandais, car selon lui peu d'étrangers saisissent la relation des Thaïs avec leur roi. D'ailleurs, Thongchai Surisa confirme que la monarchie est un sujet que les Thaïlandais préfèrent ne pas aborder :

*“Most of outsiders don't understand the relationship with King and servants. I mean I get that it is important but I'll never understand it the way Thais do. It's something that is unique. **That's something you just better off not talking about at all.**”* (AUS, Steve White, CEO).

*“There are some aspects that expats have to be really vigilants with. **One is religion and the other one is monarchy.** We're open to all the political system but we still love monarchy. **We'll usually don't speak about monarchy.**”* (TH, Thongchai Surisa, Directeur des services supports).

Enfin, John Scott dont les subordonnés sont pour la plupart des techniciens ou des commerciaux a remarqué que les employés thaïlandais préféreraient être rétribués à l'heure travaillée plutôt qu'en termes de productivité. Selon lui, supprimer la sécurité de salaire au profit d'un système rétribuant la productivité est une pratique à éviter :

*“You could always motivate Thais with more money, but they will not generally understand what they have to give to you for them to get more money. So you ask to improve productivity by 25%, they will say “do you want me to work longer?” **The concept of productivity is different for some people, I mean at least with people I work with who are technicians and sales people. Here you go. Imagine I paid 10 per month, now I'm cutting the 10 to 8, but I'm giving the opportunity to make 6 more through productivity games. So I'll start measuring what they do. That will piss them off drastically. I've noticed that.**”* (UK, John Scott, COO Marketing).

Conclusion sur la motivation du personnel :

Le marché de l'emploi en Thaïlande étant très dynamique, la mobilité chez les employés thaïlandais est forte. Par conséquent, l'organisation à travers sa politique et les gestionnaires expatriés au quotidien font leur possible pour recruter, retenir et motiver le personnel thaïlandais. En premier lieu, l'organisation a mis en place des activités qui ont

l'ambition de fournir le contexte familial dont les employés thaïlandais ont besoin, comme la présentation de photos de la famille des employés, mais aussi de la « famille Sodexo » lors des meetings, les soirées karaoké ou bowling réunissant les employés et enfin l'initiative « sodexo's got talent » qui permet de favoriser l'esprit d'équipe. Les gestionnaires expatriés, à leur échelle, prennent garde de respecter les contraintes familiales, religieuses et personnelles chères au style de vie thaïlandais et proposent plus qu'ailleurs des activités ludiques en dehors du travail.

Puis, pour répondre au besoin de reconnaissance des employés, l'organisation a notamment mis en place un programme de reconnaissance de la performance appelée « Sodexo Stars » qui a pour ambition de mettre chaque mois un employé dont les performances sont excellentes. Les gestionnaires expatriés, quant à eux, donnent quotidiennement beaucoup d'encouragement et de reconnaissance à leurs employés.

Ensuite, compte tenu du besoin de développement personnel, l'organisation offre des entraînements spécifiques ou des formations techniques, tandis que les gestionnaires expatriés adoptent une position de mentor, voire de coach, avec leurs subordonnés directs.

Enfin, comme les employés thaïs ont généralement des attentes importantes en matière d'évolutions et de promotions du fait d'un marché du travail dynamique, les gestionnaires essaient de mettre en avant les possibilités de croissance et de récompense au sein de l'entreprise Sodexo afin de retenir le personnel. Par exemple, ils privilégient les promotions internes et fournissent des garanties de croissance en cas de bonnes performances.

A. 4. La supervision du personnel

Dans cette partie, nous avons étudié les difficultés rencontrées et les moyens mis en œuvre pour aider les employés à atteindre les objectifs fixés. En particulier, nous nous sommes intéressé aux évaluations de la performance, à l'observation des délais dans les tâches à accomplir et au respect des procédures, à l'organisation du temps de travail et au développement des qualités des subordonnés.

A.4.1. Les évaluations de la performance

En ce qui concerne les évaluations de la performance, les gestionnaires expatriés ont remarqué des particularités auxquels ils ont dû s'adapter pour que le processus soit efficace. Tout d'abord, les gestionnaires expatriés expliquent que le besoin de préserver l'harmonie et « la face » de chacun doit être pris en compte au cours du processus d'évaluation. Par exemple, Renaud Martin insiste sur le besoin d'encouragements et de reconnaissance de ses subordonnés qui le pousse à tourner l'évaluation de manière positive :

*« J'essaie de les voir une fois par semaine. Une fois par mois avec tous les collaborateurs, et une fois par an individuellement. **C'est important de leur donner du feedback, d'avoir beaucoup d'encouragement, ça dépend bien sûr de la personnalité des gens, mais en général il y a un besoin de reconnaissance. Il ne faut jamais dire « tu es mauvais à » mais plutôt « parmi les points à améliorer ».** (FR, Renaud Martin, COO).*

Notons que ce besoin de reconnaissance et d'encouragement rejoint l'observation faite dans les rapports hiérarchiques qui stipule que les Thaïlandais ont besoin de reconnaissance de la part de leur supérieur hiérarchique.

Également, Paul Dubois rencontre personnellement ses subordonnés et tourne les points à améliorer de manière positive. Il explique qu'il se refreine beaucoup, car il ne peut pas exprimer son mécontentement trop directement :

*« J'évalue mes managers personnellement, je les rencontre, explique les bons points et les points d'améliorations. **J'essaie de tourner les choses positivement. Je ne peux pas leur exprimer mon mécontentement comme je le ferais en France.***

Je me refreine beaucoup parce que les choses sont perçues d'une manière différente. On est obligé de mettre un peu d'eau dans son vin pour préserver le "face-losing", même s'il n'est pas aussi important chez mes subordonnés que chez d'autres Thaïs non westernized ». (FR, Paul Dubois, Manager de contrats).

Plus concrètement, Stanley Smith nous donne une technique qu'il utilise consistant à commencer l'évaluation par les points positifs, puis à traiter les points négatifs pour finir sur une dernière note positive. De plus, l'exemple que Stanley Smith nous donne démontre que, par la suite, l'organisation donne le support nécessaire à la progression des employés sur les points à améliorer :

*"If things are said too directly, they miss the point. For me, when you talk to somebody as a manager, you have to think it is like a good sandwich. **You start on a positive, then you need to sort out what's wrong, and then you always finish on a positive.** For exemple, many of our supervisors didn't get a high enough score at our technical assessment. What we did? We said to them that their practical skills are goods, their technical knowledge is below average but their attitudes are good too. Then, we settled up training for them but we also advised them to work by themselves and explained them how to do it through internet websites, books etc. in order to get the necessary score to be successful in the future."* (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Dans un autre registre, Steve White met en avant la difficulté qu'il éprouve à évaluer les employés de bas niveau hiérarchique. En effet, les évaluations que lui remontent les managers ne révèlent jamais aucun problème si bien qu'il doute de la validité du processus d'évaluation. Selon lui, les managers ne remontent pas les erreurs de leurs propres subordonnés :

*"[...] concerning the assessment of the rank and file staff, I don't know if there is a lot of value in that process. I think it's more of an inconvenience putting a manager and a staff member face to face. What I personally see is that there is no problem; they never arise, so there is no conflict. I don't believe the value in the annual appraisal process once you get below the middle management. **Undoubtedly the managers hide mistakes from their own subordinate.** I think it's regularly happening."* (AUS, Steve White, CEO).

A.4.2. L'accompagnement des employés dans les tâches à accomplir

Plusieurs gestionnaires expatriés expliquent la nécessité de guider les subordonnés dans leurs actions de façon bien plus importante que ce qu'ils ont connu ailleurs. Beaucoup de

Thaïs attendent de leur supérieur qu'il les supporte, les encourage continuellement et leur explique les étapes et la procédure du travail à accomplir, comme l'expriment Renaud Martin, Jean-Louis Becker et Jayden Pahati :

*« Ce qui peut surprendre, c'est que la plupart des Occidentaux donnent une tâche à une personne, laissent plus ou moins le subordonné se débrouiller, et le revoient un mois plus tard admettons, en surveillant par la suite comment il y est arrivé. En revanche, avec beaucoup de Thaïs, il faut leur dire :'' voilà la tâche à accomplir, voici les différentes étapes, voilà la procédure, etc. '' Donc en définitive, **il y en a beaucoup qu'il faut complètement guider**. Très souvent, il vaut mieux **découper les tâches à faire et les encourager**, rester avec eux, **suivre leur travail de façon plus rapprochée** qu'on le ferait avec des Français, par exemple. » (FR, Renaud Martin, COO).*

« Ce qu'il faut leur donner c'est où on va, ce qu'on fait, ce qui va se passer » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

*“It's not like in Singapore. If you ask for something to be done, it's done without any delay or questions. Here, with a different quality of staff, sometimes **you have to go into the details and explain how to achieve the work**. You'll be asked for”. (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).*

Ainsi, Jayden Pahati explique son mode opératoire lors des évaluations. Celui-ci consiste à identifier avec les employés leurs forces et leurs faiblesses pour leur donner par la suite un plan d'action destiné à les faire progresser. On remarque que le plan d'action est détaillé puisqu'il informe les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre en tant que membre d'une équipe :

*“First you sit them down, **explain them that you have noticed their strengths weaknesses**, and that you need them to improve these weaknesses. And then, you have to **emphasize on where you want to go and how we will do it**. You come with **a plan of action for everyone explaining how we are going to get there together, as a team**. They have in them this togetherness, the spirit of teamwork.” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).*

Stanley Smith, confirmant qu'il doit donner plus de soutien à ses employés en Thaïlande, exprime aussi son inquiétude face à certains employés dont le besoin de soutien ne s'atténue pas au fil du temps :

“I probably have to give a lot more support here than in UK, for example. That's ok, but it comes to a point where the support should be reducing. And sometimes

it's not reducing. I have an example of a manager who has been in the job 14 months. I have to give him a lot of support, which is ok. But the support is not reducing and that's worrying me now, because he needs to be standing on his own two feet. Nonetheless, for most of the manager it's ok, especially for those who have worked abroad.” (UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Enfin, tous les gestionnaires n'acceptent pas de donner plus de soutien à leurs subordonnés. Renaud Martin estime que ses subordonnés directs, d'un niveau hiérarchique élevé, doivent être autonomes. Par conséquent, il n'accepte pas de les accompagner dans les réalisations des tâches, et juge uniquement sur les résultats :

« En général avec mes subordonnés directs qui sont des directeurs d'opération, j'estime qu'à ce niveau-là ils doivent avoir un minimum d'autonomie, donc on se voit une fois par semaine 1 ou 2 h, le reste de la semaine ils s'organisent comme ils veulent et je les juge sur les résultats. Je sais qu'il y en a qui souhaiteraient que je les guide beaucoup plus, mais délibérément je ne les vois pas plus que ça parce que c'est ce que j'attends de leur niveau. Je leur laisse donc beaucoup d'autonomie sachant qu'il y en a certains qui ont besoin de plus d'aide parce qu'ils n'ont pas l'habitude de prendre des initiatives, ils souhaitent donc que je valide chaque étape de leur raisonnement, moi je leur dis clairement de se débrouiller, que je ne souhaite pas savoir comment vous arrivez du point A au point B. À ce niveau-là, ils devraient être capables de gérer sans que je sois constamment en train de les surveiller. » (FR, Renaud Martin, COO).

A.4.3. L'organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail concerne la manière dont les employés thaïs appréhendent une journée de travail ainsi que l'accomplissement d'une tâche de travail. Pour les expatriés interrogés, le rapport au temps des Thaïlandais est bien différent de ce qu'ils ont connu auparavant et demande des ajustements. En premier lieu, Jean-Louis Becker et Raphael Luciani expliquent que le temps de travail est beaucoup plus long en Thaïlande, mais que la productivité est moindre. Ceci s'expliquerait par une dispersion plus permise durant les journées de travail :

« Ici on travaille plus longtemps. Sodexo par exemple c'est 48 heures par semaine, soit 10 à 12 heures/jour. Mais au niveau de la productivité, ce n'est pas la même chose. Notamment parce qu'en Europe par exemple, les ordinateurs sont fermés à certains accès internet. Ici les Thaïs sont sans arrêt sur Facebook, etc. donc ils sont moins productifs, mais ils travaillent plus longtemps. Ici c'est comme ça qu'ils gèrent leur temps. Aussi, ils mangent beaucoup plus pendant leurs heures de

travail. Ils prennent le temps pour manger fréquemment tandis que nous c'est lunch et puis c'est tout. Bien que ce soit au bureau, ça ralentit la fréquence de travail. » (BE, Jean-Louis Becker, Manager des opérations).

*« En France nous sommes quand même très productifs, quand on travaille on travaille. En Thaïlande, **les horaires journaliers sont beaucoup plus longs, mais le rythme est très lent.** Ce n'est pas évident, il faut savoir s'adapter. »* (FR, Raphael Luciani, Chef Manager).

Également, bien que le respect des échéances ne soit pas considéré comme un enjeu particulier en Thaïlande selon la plupart des gestionnaires interviewés, certains expriment tout de même la difficulté à faire respecter les échéances, notamment du fait de leur approche plus souple face au temps. Ainsi, John Scott explique qu'il est nécessaire de justifier qu'une tâche est urgente pour que l'échéance soit respectée :

*"Generalizing, I would guess that they are more relaxed. **The things to be urgent you have to justify.** If you say "do it by the 15" but you didn't say it was urgent, it may not happen by 15. But if you make it very clear that's its urgent, why it's urgent, what it has to happen, why it matters, Thais are like anybody else, they'll do it. If you don't, they won't see why it's so important; it's not their meaning of life."* (UK, John Scott, COO Marketing).

Quant à Renaud Martin, il a choisi de rappeler à ses subordonnés la date de l'échéance quelques jours avant pour être sûr que le travail soit terminé :

*« Pour que les deadlines soient respectés, il vaut mieux leur **rappeler (subordonnés) la date à laquelle la tâche doit être réalisée.** Si la deadline c'est mercredi, je vais souvent leur rappeler un jour ou deux avant que la deadline est tel jour. »* (FR, Renaud Martin, COO).

A.4.4. Les qualités à développer chez les subordonnés thaïlandais

Dans cette partie, qui s'attèle à montrer les moyens mis en œuvre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés, nous avons jugé pertinent de traiter des qualités que les gestionnaires expatriés tentent d'améliorer chez leurs subordonnés thaïlandais, puisque celles-ci vont être déterminantes dans la performance souhaitée par les gestionnaires. La première qualité qu'un gestionnaire expatrié souhaite développer chez la majorité de ses

subordonnés est l'honnêteté. Steve White entend par honnêteté la faculté à reconnaître et à communiquer une erreur :

*“**Honesty** is a big one. And I would like them to be comfortable making a mistake, as long as you learn from it. So what I’m saying is that in Australian culture, you make a mistake, you tell the boss, you going back to work and you don’t do it a second time. **Here, you make a mistake and you hide it.** So the culture is to hide the mistake so the boss will never find out you ever made the mistake. That means that you could make a mistake 20 times doing the same thing, and as long as the boss doesn’t find out it’s not a problem. I’d like to find people who are able to be honest and to identify when they’ve made the mistake.”* (AUS, Steve White, CEO).

Notons que ce constat fait par Steve White est cohérent avec la propension des employés Thaïlandais à cacher les erreurs de leurs propres subordonnés comme nous avons vu dans *les évaluations de la performance* ci-dessus.

Puis, une autre qualité concerne la compassion. Ce que Steve White à nouveau nous explique, c’est qu’il souhaiterait plus de souplesse dans la gestion de managers thaïlandais qui ont tendance à utiliser un style de management très autoritaire :

*“I’d like to institute **a higher level of understanding of different people.** What I’m trying to say is that when you get given a title of manager in Thailand it’s almost like you lose all sense of wellbeing. You have fifty people working for you so you become a dictator.”* (AUS, Steve White CEO).

Nous remarquons que ce constat est en accord avec le souhait d’aplanir les relations hiérarchiques dans l’organisation que nous avons identifié dans la partie A.1. sur les rapports hiérarchiques.

Enfin, il est intéressant de constater qu’une pratique quotidienne a été mise en place par l’organisation dans le but d’emmener les employés vers les buts fixés. Comme l’explique Stanley Smith, cette pratique consiste à répéter les attitudes encouragées par l’organisation lors d’un briefing qui a lieu tous les matins. Notons que parmi les attitudes encouragées, on retrouve le fait d’apprendre de ses erreurs et de ne pas les cacher :

*“We want only five things from our staff. The first one is positive attitude. The second is try your best, **it’s ok to make mistakes, but you don’t hide it and you learn from that mistake.** Third is the quality of your work. Fourth is you work as a team. And you get the 5th one free, which is everyone is happy. So that the message*

we give them. It has to be simple. So every morning, we get a morning brief, they read the 5 things. Every morning cause in Thailand things have to be done a lot.”
(UK, Stanley Smith, Directeur des opérations).

Conclusion sur la supervision du personnel :

L'analyse de cette pratique de gestion nous montre qu'au sein de Sodexo, les gestionnaires expatriés se sont généralement habitués aux dispositions culturelles des Thaïlandais pour superviser leur personnel. Tout d'abord, les méthodes d'évaluations de la performance prennent en compte le besoin d'encouragements et de reconnaissance des subordonnés thaïs. Ces méthodes consistent à donner des feedbacks réguliers, mais autant positifs que négatifs. Privilégier des évaluations un minimum positives est nécessaire pour préserver « la face » des subordonnés.

Ensuite, nous avons vu que fréquemment, les managers ne remontaient pas les mauvaises performances de leurs propres subordonnés. Bien qu'aucune action personnelle n'ait été observée, nous nous souvenons qu'une pratique spécialement conçue pour ces problèmes consiste à organiser des rencontres entre un manager et ses subordonnés sans la présence d'autres superviseurs ou managers (voir dans la partie A.1.1. section b : *Des pratiques destinées à aplanir les relations hiérarchiques dans l'organisation*).

Puis, face au besoin de soutien des employés dans les tâches à accomplir, nous avons vu que certains gestionnaires expatriés choisissent de guider significativement les employés dans les tâches à accomplir.

Enfin, nous avons vu que selon les gestionnaires expatriés, les Thaïlandais ont une approche différente du temps de travail. Ils travaillent plus longtemps, mais de façon plus dispersée donc moins productive. Ainsi, certains gestionnaires expatriés ont parfois du mal à faire respecter les échéanciers. Pour faire respecter les échéanciers, les pratiques relevées consistent simplement à justifier une tâche urgente ainsi qu'à rappeler à ses subordonnés la date de l'échéance.

A. 5. Les stratégies de résolution des conflits

La pratique de gestion analysée dans cette partie concerne les moyens mis en œuvre par les gestionnaires expatriés pour résoudre des conflits survenus entre deux ou plusieurs employés. Il peut s'agir de conflits entre employés de mêmes niveaux hiérarchiques comme de conflits entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. La première section portera sur l'approche qu'ont les Thaïlandais d'une manière générale face aux conflits. La seconde section permettra de découvrir les pratiques mises en place par les gestionnaires expatriés pour résoudre les conflits en Thaïlande.

A.5.1. Une nouvelle approche des conflits

Dès leur entrée dans un contexte organisationnel thaïlandais, les gestionnaires expatriés ont dû faire face à une nouvelle approche des conflits. Le premier élément que nous avons déjà évoqué au travers de l'analyse des précédentes pratiques de gestion concerne l'évitement de toutes situations conflictuelles de la part des Thaïlandais. Or, les situations conflictuelles ne sont pas les mêmes pour les expatriés que pour les Thaïlandais. Par exemple, un désaccord ou des questionnements sont vécus comme des situations conflictuelles par la plupart des employés thaïlandais :

« Il y a un manque d'agressivité dans les relations de travail puisqu'il n'y a pas le moindre conflit "ouvert" en tout cas. » (FR, Renaud Martin, COO).

*“For example, in Australia it's ok to have conflict with the manager if you feel passionate about something which is going on. Here not, there will just be a total lack of wanting to get in conflict for both so none will ever discuss the problem. **Thais don't want to get into conflicts at all, they will run away from conflictual situations. Relating to what we said before “no” would be seen as a conflict.**” Steve White (AUS) – CEO.*

*“What I learned is that they don't like conflict. And in a work environment, **challenging things or looking into new ways of doing things can be source of conflict.** If you're always **questioning things**, that's a kind of conflict for Thais and I don't think they are comfortable with it.” John Scott (UK) – COO Marketing.*

En revanche, si les Thaïs évitent au maximum d'entrer dans une situation conflictuelle, certains gestionnaires ont remarqué qu'il y a certaines limites à ne pas franchir au risque

de faire face à une situation qui peut sembler à leurs yeux disproportionnée et irrationnelle. Faire perdre la face à un Thaïlandais en public en est une :

*« Les Thaïs évitent les conflits tant qu'ils sont en dessous du point d'ébullition. Et là **ce qui peut surprendre c'est qu'ils passent très vite d'un aspect très gentil et agréable à un énervement extrême.** La fracture entre le comportement gentil et l'état de colère est nette. Juste avant le point d'ébullition ils sont encore agréables, mais dès que le point d'ébullition a été franchi ils peuvent devenir complètement fous. Donc c'est important de bien doser et de savoir où se trouve le point d'ébullition, parce que par la suite ils peuvent devenir complètement irrationnels. »* (FR, Renaud Martin, COO).

*« En Europe, on va gueuler un bon coup, mais ça ne veut pas dire qu'on est ennemis. Ici, si vous prenez la personne à part dans une pièce ça ira, mais **si c'est en face des autres ça lui fait perdre la face et alors il vous en voudra à vie, il fera tout pour vous détruire.** On peut avoir des conflits sérieux où les employés en viennent aux mains. Ici **en cas de perte de la face ça peut prendre des ampleurs disproportionnées.** »* (BE, Jean-Louis Van Becker, Manager des opérations).

Ainsi, les relations quasi familiales développées en organisation ne permettent pas au supérieur hiérarchique d'être trop direct envers ses subordonnés. Il doit prendre garde de ne pas faire perdre la face à ses employés, notamment en s'adressant courtoisement sans laisser échapper sa colère lorsqu'il doit exprimer un mécontentement :

*“Normally, **we won't blame anyone because we think they are part of our family.** We won't intimidate them or making them losing face. When I move to the corporate side, I also share this experience to my team, so **we work as a family.**”*
Orapan Apasiri (TH) - Directrice financière.

*“In Thai culture, **you can't get angry, you can't raise your voice,** and you can't kick your fist on the table, like the French. You have to be much focused, look the person in the eyes and discuss the problem with them. It's different because in Australian culture you can raise the voice and everything, but here you lose respect doing that. As long as you **keep an even pitch,** look the person in the eyes, no matter what they've done wrong. That took a little bit of learning, it's frustrating. I know it is for French, for example, because many French are working here and they like Australians because they can be direct.”* (AUS, Steve White, CEO).

*« Les Thaïs ne supportent pas de perdre la face. **Tu ne peux pas passer à tabac un employé comme tu pourrais faire en France.** Puis les Français on se gueule dessus, c'est connu, c'est notre culture. En Thaïlande tu ne peux pas le faire ça. Il faut prendre ça en considération. »* (FR, Raphael Luciani, Chef Manager).

Par exemple, Thanarat Sakdikul explique qu'il lui a fallu apprendre à travailler avec son supérieur Steve White qui a tendance à s'exprimer de façon directe. Selon cette gestionnaire, les expatriés peuvent parfois être rudes avec leurs subordonnés, ce qui ne se fait pas en Thaïlande :

*« I had to learn about the character of my boss, the way that he works. Sometimes, it's very different to work with expats then with Thais boss. He's very straight, very sharp. **Sometimes when expats have a problem with someone, they can be rude.** In Thai we do not go directly. If you work with Thais, sometimes you have to try to make it nice. »* (TH, Thanarat Sakdikul, Directrice RH).

A.5.2. Les stratégies de résolution des conflits

Bien que les conflits ouverts soient rares, ils ne sont tout de même pas inexistantes. Lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit entre un subordonné et eux-mêmes, les gestionnaires expatriés privilégient une rencontre en face en face, ils expliquent les raisons des agissements calmement pour finalement rétablir la confiance chez le subordonné. Il semble crucial de ne pas tenter de résoudre un conflit en groupe :

*“You sit with them in one on one and explain to them that it's very important they tell me what they are thinking. We **cannot do it in a group scenario** because they would not want to share the conflict in that group. But when they trust somebody **they're happy to do it one on one.** As long as you set the scenario in the same for them, **it enables them to get outside a conflictual situation.**”* (AUS, Steve White, CEO).

*“Conflicts are just a matter of **sitting them down**, explaining them **very calmly** and clarify to them what's wrong, you need to get to the bottom line and explain, and once they understand it your worst enemy can turn out to be your best friend.”* (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

*« Tu laisses passer peu de temps que la tension baisse et par la suite **tu discutes seul avec lui**, moi je leur explique que si des fois on a des divergences et qu'on se prend la tête, ça ne veut pas dire qu'on est ennemi. À terme, ils comprennent très bien ça et ils peuvent même s'excuser à froid. »* (FR, Raphael Luciani, Chef Manager).

En revanche, lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit entre deux employés thaïs, Renaud Martin explique qu'il est d'usage de faire appel à une tierce personne respectée de par sa séniorité et son statut pour trouver un compromis entre les deux parties :

« Pour résoudre un conflit en Thaïlande, on utilise une tierce personne que les deux parties en conflit respectent pour sa séniorité, son âge, son statut social. Il faut avoir une sorte d'envoyé de l'ONU qui servira d'intermédiaire pour arriver à un compromis qui ne fasse pas perdre la face ni à l'un ni à l'autre, assez respecté pour que les deux parties ne puissent refuser le compromis proposé. » (FR, Renaud Martin, COO).

Puis, les gestionnaires différencient encore une fois leurs approches selon le type d'employé concerné. Ainsi, il semble qu'avec les Thaïs éduqués, le dialogue suffise à résoudre les conflits tandis qu'avec les Thaïs moins éduqués, il semble que certains gestionnaires n'hésitent pas à user de leur autorité :

*“It depends on the situation and the person you are dealing with. **If you are dealing with an educated one, you explain and justify what are your reasons. With the less educated ones, you have to explain the reasons, sometimes they don't accept it then you have to use authority.**” (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).*

*« Il faut prendre son temps, écouter, etc., mais à la fin celui qui prend les décisions c'est toi. S'ils commencent à casser les pieds, **il faut faire parler l'autorité, pas le choix.** Ça m'est arrivé il y a pas si longtemps, un cuisinier qui ne voulait pas faire une brouille que je lui demandais, **il a fallu que je le menace d'utiliser les pouvoirs de chef, je me suis un peu énervé.** Après je l'ai pris séparément, on a discuté et puis c'est passé. » (FR, Raphael Luciani, Chef Manager).*

Conclusion sur les stratégies de résolution des conflits :

Comme nous l'avons vu dans l'analyse des précédentes pratiques de gestion, les employés thaïlandais évitent au maximum de rentrer dans une situation qui pourrait s'avérer conflictuelle. Mais ce qui surprend les gestionnaires expatriés, c'est que des situations qui n'apparaîtraient pas conflictuelles pour ces derniers peuvent l'être pour les employés thaïlandais. Par exemple, un désaccord ou des questionnements sont vécus comme des situations conflictuelles par certains employés thaïlandais, alors que pour tous les gestionnaires expatriés interrogés, il est possible et naturel de contredire ou de questionner les décisions d'un supérieur.

Puis, nous avons aussi vu précédemment qu'il était important pour les Thaïlandais de ne pas perdre « la face ». Cette partie confirme ce constat. Si les Thaïs évitent au maximum

d'entrer dans une situation conflictuelle, faire perdre la face à un Thaïlandais pourrait engendrer un conflit jugé disproportionné et irrationnel par les gestionnaires expatriés. Par conséquent, les gestionnaires expatriés doivent contrôler leur façon de communiquer parfois trop directe lorsqu'ils s'adressent aux employés.

En ce qui concerne les stratégies de résolution des conflits, les gestionnaires ont différencié les conflits entre supérieurs et subordonnés des conflits entre employés. Lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit entre un subordonné et eux-mêmes, les gestionnaires expatriés privilégient une rencontre en face en face, expliquent les raisons des agissements calmement pour finalement rétablir la confiance chez le subordonné. Lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit entre deux employés thaïs, nous avons vu qu'il est d'usage de faire appel à une tierce personne respectée de par sa séniorité et son statut pour trouver un compromis entre les deux parties. Toujours est-il que dans chacun de ces deux cas, il semble crucial de ne pas tenter de résoudre un conflit en groupe pour ne pas faire entrer en jeu la dimension de l'honneur et de perte de la face devant le groupe.

Enfin, les gestionnaires différencient encore une fois leurs approches selon le type d'employé concerné. Ainsi, il semble qu'avec les Thaïs éduqués, le dialogue suffise à résoudre les conflits tandis qu'avec les Thaïs moins éduqués, il semble qu'il soit parfois nécessaire d'user de son autorité hiérarchique.

A. 6. Les rapports commerciaux

Cette partie fait référence aux types de relations entre clients et fournisseurs, aux attentes respectives que ces derniers ont d'une telle relation et aux stratégies de négociation mises en œuvre par les gestionnaires expatriés en Thaïlande. Nous verrons que les relations personnelles sont primordiales en affaires et que, par conséquent, le temps nécessaire à la négociation est plus long.

A.6.1. La primauté des relations personnelles en affaires

Le principal élément mis en avant par les gestionnaires interviewés concerne le caractère familial de la plupart des entreprises en Thaïlande. Pour toute compagnie évoluant dans un tel tissu d'entreprises, il semble que bâtir de fortes relations humaines avec ses partenaires soit primordial pour la réalisation des affaires.

*“In Thailand you may deal with a lot of family companies, and the way to deal with them is by **strong relationship**. With a family oriented company it's like anywhere else in the world, you have to find common ground together, what they like what they don't like, **build upon a common ground to strengthen the relationship**.”* (SGP, Jayden Pahati, Directeur des opérations).

Dans ce contexte, en tant qu'entreprise étrangère avec qui plus est des managers qui ne restent pas longtemps dans l'entreprise, il est plus difficile pour Sodexo de tisser des relations, selon Jean-Louis Van Becker. Selon lui, ce qui importe en Thaïlande est bien plus la personne dirigeante plutôt que l'image corporative de l'entreprise pour bâtir des relations :

*« Ce dont on manque probablement c'est l'insight puisque face à une compagnie thaïe, en tant que compagnie étrangère on sera perdant. **C'est plus difficile de créer des relations**, d'autant plus que **nos managers ne restent pas longtemps**. Ici les gens mettent un nom sur l'entreprise, c'est plus le chef que l'image corporative qui importe. »* (BE, Jean-Louis Van Becker, Manager des opérations).

Également, Thongchai Surisa confirme l'importance des relations en expliquant que les relations professionnelles en Thaïlande sont bien plus de personne à personne plutôt que de compagnie à compagnie. De ce fait, il ajoute que comparé à ce qu'il a connu au États-

Unis, il est plus fréquent d'avoir des relations peu professionnelles en Thaïlande puisque les procédures dépendent de la personne avec laquelle il est en relations plutôt que de la politique corporative :

*“I used to work in Sodexo in the US, and all the company’s suppliers wasn’t like Mr A or Mr B but Company A or Company B, selling goods to us, and got all the order procedures or the invoices generated by the computers or something like that. **In Thailand, we still have Mr. A Mr. B selling goods to us.** Then, it’s possible to **encounter some relationship not so much professional.** For the fresh product for example, we still got a person who gather stock and then send it to us from the market. **So we need to negotiate with that person in term of purely personal relation.** Then invoice sometime is just a slip he gives to us to get the payment. It’s not the majority of the suppliers but with some of them it’s like that.”* (TH, Thongchai Surisa, Directeur des services supports).

Ce phénomène démontre que les relations personnelles très développées en Thaïlande favorisent l'intervention humaine dans les politiques et procédures qui régissent les rapports commerciaux. À ce propos, nous supposons que ce type de relations favorise également la corruption déjà très répandue en Thaïlande, comme l'explique Renaud Martin :

*« Il y a des **problèmes de corruption** qui surgissent de temps en temps, on a eu un cas récemment où l'un de nos fournisseurs nous a appelé parce qu'un de nos chefs de site demandait plus d'argent que d'habitude. D'habitude il demandait 10% puis il a demandé 20%. Je l'ai viré et j'ai fait passer un message à tous les fournisseurs pour prévenir ce genre de pratique, en leur disant que si ce n'est pas eux qui nous apprennent l'existence de telles pratiques, ils ne travailleront plus jamais avec nous. C'est très répandu ici, **il n'y a pas de condamnation globale de ces pratiques vis-à-vis de la société thaïe.** »* (FR, Renaud Martin, COO).

Enfin, il est intéressant de noter que selon Orapan Apasiri, le chef en Thaïlande peut lui aussi outrepasser les règles et procédures à tout moment, ce qui pourrait également apparaître peu professionnel pour certains :

*“Usually, I witnessed that big Thai companies try to imitate and implement the same policies and procedures than international companies, but for SME and even for some Thais international companies, it’s very different. I can say that **sometimes in Thailand, rules are not rules.** For international company, once you said you adopt some policies, you have to follow. In Thailand, even if you have policies, **the boss remains the big boss so he can break the rules any time.**”* (TH, Orapan Apasiri, Directrice Financière).

A.6.2. Des négociations jugées plus longues

Bien évidemment, cette primauté des relations personnelles se retrouve lors des négociations. Comme l'explique Steve White, il n'est pas possible d'entrer en négociation avec une personne tant qu'une certaine relation de confiance n'ait été construite au préalable. De ce fait, le processus de négociation est beaucoup plus long en Thaïlande que dans d'autres pays qui ne requièrent pas une période de relationnel si importante :

*“First thing is that **you can't negotiate with anyone unless you've got a relationship with him**. In Australia, you and I may have never met each other before, but we could be sitting across the table from each other negotiating a deal, without knowing each other. It will never happen here. You will make months building a relationship with individuals before you even got a chance to enter into negotiation. Because **they would wanna know that they can trust you**. For sales it generally goes from 4 months to 2 years. To do a 4 months negotiation sale in Europe, North America, Australia, or GB, it would take two years here because you'll spend over a year building the relationship. The timelines are a lot longer.”* (AUS, Steve White, CEO).

Cependant, la période nécessaire à la construction d'une relation de confiance ne semble pas la seule raison justifiant un processus de négociation plus long. Steve White a également remarqué que, à l'image des réunions internes à l'organisation, l'entérinement d'un accord avec les clients était plus long que dans son pays d'origine :

*“In a typical Australian negotiation, we sit in a room and no one leave until we get an answer. You sit with your client, it could go for one hour, it could go for four hours but nobody leave the room until we've got an agreement. **It doesn't work that way here. It takes time.**”* (AUS, Steve White, CEO).

De plus, comme l'explique Renaud Martin, au sein de la culture thaïlandaise où règne l'évitement des conflits, le meilleur moyen de ne pas entrer dans une négociation conflictuelle est la recherche de compromis. Ainsi, Renaud Martin explique qu'il est nécessaire de lâcher des points de la négociation pour montrer la volonté de trouver un compromis :

*« **Il faut être très souple, prendre son temps**, et il ne faut pas avoir une offre trop rigide. Dans une culture d'évitement des conflits, il faut toujours **chercher le compromis**, puisque la base de la résolution des conflits c'est le compromis. Il faut*

*toujours garder à l'idée qu'il faut faire un pas en avant pour que le client fasse un pas en avant. Quand on négocie, il faut toujours **avoir quelques points que l'on est prêt à lâcher** pour satisfaire le client pour lui montrer qu'il a obtenu quelque chose et qu'on a fait un effort pour compromettre notre position. » (FR, Renaud Martin, COO).*

Enfin, s'il est possible que la recherche de compromis participe au processus de mise en accord jugé plus long par Steve White, c'est avant tout un moyen nécessaire au bon déroulement de la négociation.

Conclusion sur les rapports commerciaux :

Les rapports commerciaux en Thaïlande, à l'image des rapports internes à l'organisation, requièrent l'existence de relations fortes. Les relations professionnelles en Thaïlande se font de personne à personne et non pas de compagnie à compagnie, ce qui implique le besoin de relations interpersonnelles entre collaborateurs. Bien que les gestionnaires expatriés reconnaissent ce besoin, il apparaît que le fait d'être une entreprise étrangère, qui plus est avec un roulement du personnel fort, est un frein au développement de relations.

Puis, certains gestionnaires thaïs ont remarqué que les relations interpersonnelles très développées en Thaïlande pouvaient favoriser l'intervention humaine dans les politiques et procédures bien plus que dans les organisations étrangères. À terme, ceci peut générer des comportements peu professionnels.

Enfin, certains gestionnaires expatriés remarquent que le temps de négociation est plus long, de par le besoin de créer une relation de confiance, mais pas seulement, puisque l'entérinement d'un accord semble lui aussi plus long. La recherche de consensus primordiale dans la culture thaïlandaise et donc dans les négociations, nous supposons que cela peut aussi jouer un rôle sur le temps nécessaire à la conclusion d'un accord.

B. Adaptation des pratiques de gestion

La précédente section montre les difficultés de gestion que les gestionnaires expatriés ont rencontrées dans leur contexte organisationnel thaïlandais. Pour outrepasser ces difficultés et atteindre leurs objectifs respectifs dans la filiale thaïlandaise, les gestionnaires expatriés ont mis en place des pratiques managériales bien précises. L'analyse précédente nous a montré que s'ils ont parfois adapté leurs pratiques au contexte thaïlandais, ils ont d'autres fois tenté de surmonter les difficultés rencontrées en changeant la culture de leurs membres. Dans cette section, nous synthétisons les pratiques managériales développées par les gestionnaires expatriés pour s'adapter à la culture thaïlandaise. Pour chacune des pratiques de gestion analysées dans la partie A, nous présentons les éléments suivants dans un tableau synthétique :

- Les enjeux rencontrés par les gestionnaires expatriés;
- Les objectifs visés;
- Les actions développées pour surmonter les enjeux et atteindre les objectifs;
- Les politiques générales concernant la pratique de gestion.

B.1. Les rapports hiérarchiques

Enjeux	Objectifs	Actions développées	Politique générale
Distance hiérarchique très marquée	Augmenter la participation des employés thaïs dans les prises de décision	Multiplier les meetings en face à face; constituer des équipes pour récolter des avis ou informations; Éduquer les employés à plus participer.	Aplanir les relations hiérarchiques dans l'organisation;
Certains managers ne sont pas assez à l'écoute et bloquent la remontée d'informations depuis les employés sur le terrain	Augmenter la quantité et la qualité d'informations échangées entre managers et employés	Multiplier les meetings entre managers et employés en contrôlant le déroulement des entretiens	Recruter des employés thaïs qui possèdent une expérience professionnelle à l'étranger
La relation prend parfois le dessus sur la performance	Empêcher que les supérieurs thaïs favorisent toujours les membres de leur groupe		
Peu de séparation entre sphère privée et sphère professionnelle	-	Relations interpersonnelles avec les collaborateurs régies selon le code hiérarchique utilisé dans l'organisation; Comportements et apparences fidèles à l'image du chef thaïlandais	Se conformer à l'image du chef thaïlandais

B.2. La communication

Enjeux	Objectifs	Actions développées	Politique générale
Désaccords non exprimés = Communication indirecte	Favoriser une communication franche et directe entre les niveaux hiérarchiques	Directives orales demandant plus de franchise; Poser des questions indirectes pour obtenir une réponse sincère; Poser des questions récapitulatives pour s'assurer d'un éventuel accord	Encourager la participation des employés thaïs
Faible participation aux discussions	-	Favoriser une atmosphère détendue lors des réunions; Donner volontairement la parole aux Thaïs	
La langue commune choisie lors des échanges	Améliorer la compréhension entre les expatriés et les Thaïlandais	Recruter des employés thaïs qui parlent anglais et des employés expatriés qui parlent thaï	
Les managers intermédiaires ne font pas suivre l'information	Que tous les employés aient la même information au même moment	Contourner les managers intermédiaires; Communiquer le plus possible directement avec les employés sans passer par les managers intermédiaires	

B.3. La motivation du personnel

Enjeux	Objectifs	Actions développées	Politique générale
Marché du travail très dynamique = Retenir et attirer le personnel	Répondre au besoin de relations familiales et d'esprit d'équipe	Meetings mettant l'emphase sur la famille réelle ainsi que corporative; Soirées karaoké ou bowling réunissant les employés; L'initiative « Sodexo's got talent »	S'adapter aux besoins des Thaïlandais
	Répondre aux besoins de progression de carrière	Mettre en avant les possibilités de croissance; Favoriser la progression interne	
Besoin de développement personnel des employés	Former le personnel	Établir une relation de mentorat; Offre d'entraînements spécifiques ou de formations techniques	
Besoin de reconnaissance fort des employés	-	Programmes « Sodexo Stars »; Donner quotidiennement beaucoup d'encouragements et de reconnaissances	

B.4. La supervision du personnel

Enjeux	Objectifs	Actions développées	Politique générale
Besoin de préserver « la face »	-	Tourner les évaluations de la performance de façon positive	S'adapter aux attentes des employés thaïlandais
Besoin de support et de soutien important		Guider significativement les employés dans les tâches à accomplir ; Donner beaucoup de feedback ; Donner le support nécessaire au développement des qualités à améliorer	
Une approche du temps différente	Respecter les échéances	Justifier et expliquer l'urgence d'une tâche; Rappeler l'échéance de la tâche aux subordonnés concernés	
	S'adapter au travail plus long et moins productif	-	
Aucune contre-performance des employés n'est soulevée par les managers; Les employés cachent leurs erreurs	Plus de transparence de la part des employés et managers; Favoriser le relais d'informations de la part des managers	Briefing matinal rappelant les 5 attitudes à adopter; Le programme de rencontre déjà vu dans les rapports hiérarchiques (partie A.1.1., section b)	Aplanir les rapports hiérarchiques pour favoriser la communication entre les niveaux

B.5. Les stratégies de résolution des conflits

Enjeux	Objectifs	Actions développées	Politique générale
Un Thaï ne peut pas perdre la face		S'adresser calmement à un subordonné lors de remontrances; Ne pas être trop direct	Préserver la face de chacun; Éviter les résolutions de conflits en groupe pour préserver la face de chacun
Conflits entre supérieurs et subordonnés	Besoin de préserver « la face »	Rencontre en face à face, expliquer les raisons des agissements pour rétablir la confiance chez le subordonné	
Conflits entre deux employés thaïs		Faire appel à une tierce personne respectée de par sa séniorité et son statut pour trouver un compromis	
Conflits avec Thaïs éduqués	-	Favoriser le dialogue	
Conflits avec Thaïs peu éduqués	-	Faire appel à l'autorité si nécessaire	

B.6. Les rapports commerciaux

Enjeux	Objectifs	Actions développées	Politique générale
Relations personnelles primordiales	-		Bâtir des relations interpersonnelles de confiance avec les collaborateurs externes
Besoin de relations harmonieuses	Recherche de compromis et consensus	Lâcher des points de négociations pour prouver la volonté de trouver un compromis	

Chapitre V : Conclusion

Cette dernière section, qui a pour fonction de clore ce mémoire, est l'occasion de synthétiser la présente recherche. Pour ce faire, nous rappellerons en premier lieu les objectifs visés par la réalisation de ce mémoire ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Puis, nous proposerons une synthèse des observations faites en prenant soin de déterminer à quel point les hypothèses de départ ont été ou non confirmées. Ensuite, nous proposerons une série de recommandations pensées à partir des pratiques mises en place par les gestionnaires à l'intention des expatriés ou de futurs cadres en phase d'expatriation en Thaïlande. Enfin, nous développerons les apports et les limites de la recherche ainsi que les recommandations nécessaires à l'amélioration de la présente étude.

5.1. Rappel des objectifs du mémoire et des moyens mis en œuvre

Au cours de la revue de littérature (Chapitre I), nous avons appris que les individus sont imprégnés de leur culture nationale qui détermine en partie les modes de penser, d'agir et donc d'appréhender le monde professionnel. Dans une filiale de Sodexo implantée en Thaïlande, les gestionnaires expatriés qui sont porteurs de leur propre culture vont donc être confrontés à des collaborateurs de cultures nationales différentes et donc munis d'un tout autre univers de sens. Ce mémoire a pour ambition de déterminer les sources de malentendus ou de conflits entre les gestionnaires expatriés et Thaïlandais et les pratiques de gestion adaptées en conséquence par les gestionnaires expatriés. Particulièrement, à travers l'expérience des gestionnaires interviewés, nous souhaitons que ce travail puisse être utile à des gestionnaires sur le point de s'expatrier en Thaïlande. L'idéal serait que ce mémoire puisse servir d'outil pour en apprendre davantage sur la culture thaïlandaise au travail et sur les pratiques de gestion à privilégier dans ce contexte culturel.

Afin de nous préparer à notre enquête, nous avons tout d'abord cherché à étudier la logique culturelle thaïlandaise (Chapitre II). Pour organiser cette étude, nous nous sommes basé sur les niveaux culturels selon Edgard Schein (voir chapitre I, p.9) dont

la théorie aura été notre filon conducteur durant les deux premières parties de ce mémoire. Ainsi, en ce qui concerne les modes de comportements audibles et visibles, nous avons tout d'abord analysé des études faites préalablement par certains auteurs sur les comportements des Thaïlandais en organisation. Puis, en ce qui concerne les valeurs, nous nous sommes basé sur une étude nationale qui a pour objet d'identifier les principales valeurs mises en avant dans la société thaïe. Enfin, nous avons tenté de déterminer les postulats fondamentaux en identifiant, à la manière de P. d'Iribarne, l'ancrage historique des principales valeurs thaïlandaises. À l'issue de cette recherche, nous avons défini un modèle de gestion thaïlandais qui détermine des comportements types chez les professionnels thaïlandais (Chapitre II, p.60). Ceci nous a finalement permis de proposer nos principales hypothèses sur les comportements thaïlandais au travail qui nécessiteraient, a priori, une adaptation des pratiques de gestion chez les gestionnaires expatriés. À ce stade de la recherche, nous pensions que les gestionnaires expatriés devaient adapter leurs pratiques de gestion en ce qui concerne les particularités suivantes de la culture thaïlandaise : l'évitement absolu des conflits, la préservation de la « face » et la communication indirecte qui en découle, la relation paternelle entre le supérieur et ses subordonnés couplée à des rangs hiérarchiques très marqués, et l'acceptation de fortes inégalités de pouvoir.

Afin de vérifier nos hypothèses et de définir les pratiques de gestion adaptées par les gestionnaires expatriés, nous avons défini six pratiques de gestion¹⁶ à analyser. Pour déterminer des pratiques de gestion pertinentes pour notre recherche, nous nous sommes appuyé sur la revue de littérature (partie 1.2.) ainsi que sur les observations déjà conduites en organisation thaïlandaise (section 2.1.1).

Le caractère exploratoire et descriptif de notre mémoire impliquant la théorisation de témoignages et d'expériences nous a naturellement imposé la démarche qualitative de recherche. Afin de recueillir les informations concernant l'expérience des gestionnaires, nous avons utilisé les entrevues semi-dirigées. Le chapitre III aborde plus en détail la méthodologie choisie qui comprend la collecte de données, les caractéristiques de l'échantillon et l'analyse des données.

¹⁶ Les rapports hiérarchiques, la communication, la motivation du personnel, la supervision du personnel, la stratégie de résolution des conflits et les rapports commerciaux.

5.2. Synthèse des résultats de l'étude

Comme nous en avons fait l'hypothèse, nos observations mettent à jour que la distance hiérarchique très marquée fut un enjeu pour les gestionnaires expatriés en Thaïlande. En effet, il ressort que l'acceptation de fortes inégalités de pouvoir favorise les comportements très autocratiques de la part des managers thaïs tout en inhibant la participation volontaire des employés lors des débats, des discussions ou lors des prises de décision. Ce constat a généré plusieurs enjeux pour les gestionnaires expatriés. Tout d'abord, ces derniers qui ont un style de gestion vraisemblablement plus participatif que celui pratiqué en Thaïlande ont donc du mal à recueillir les avis de leurs subordonnés peu habitués à exprimer leurs points de vue. À ce sujet, la culture ne semble pas être le seul facteur en cause. Nous avons vu que l'usage de l'anglais freine d'autant plus les subordonnés à participer puisqu'ils craignent de ne pas être capables de communiquer efficacement avec les gestionnaires expatriés. Ainsi, l'utilisation de l'anglais par les gestionnaires expatriés semble aussi avoir sa part de responsabilité dans le manque de participation des employés.

Puis, la forte distance hiérarchique a aussi des conséquences sur les flux d'information échangés. En effet, certains managers thaïs (au niveau du *low* et du *middle* management principalement) bloquent la bonne circulation de l'information aussi bien descendante qu'ascendante. Alors que les messages de la direction peinent à traverser tous les niveaux hiérarchiques, les managers thaïs, peu à l'écoute de leurs subordonnés, bloquent aussi la remontée d'informations de la part des employés sur le terrain.

Dans le chapitre II, nous avons remarqué lors de l'étude du modèle de gestion thaïlandais que bien que les inégalités de pouvoir soient fortes et que le supérieur jouisse d'une autorité incontestée, ce dernier se soucie pourtant des émotions et plus généralement de la qualité de vie de ses subordonnés. Nous avons fait l'hypothèse que la relation très paternelle qu'entretient un supérieur avec ses subordonnés en Thaïlande supposerait une adaptation de la part des gestionnaires expatriés. En effet, nos observations révèlent que les gestionnaires expatriés ont dû répondre aux forts besoins de soutien, mais aussi de reconnaissance de leurs subordonnés qui s'attendent à ce que leur chef prenne le rôle de « père de famille ». Ce rôle va plus loin que ce que nous a

révélé l'étude du modèle de gestion thaïlandais (Partie II). Tout d'abord, nous avons vu que le chef prend généralement en charge le développement personnel et professionnel de ses subordonnés. Puis, les relations quasi familiales développées dans l'organisation supposent des liens de proximité forts entre collaborateurs. Ceci fut un enjeu pour les gestionnaires expatriés dans la mesure où la relation prend parfois le dessus sur la performance. Il arrive que certains managers favorisent les membres de leur groupe, cachent les erreurs de leurs subordonnés ou ne soulèvent aucune contre-performance lors des évaluations de la performance. Enfin, notre enquête révèle que le besoin de relations personnelles s'est avéré primordial lors des rapports commerciaux également. Les gestionnaires expatriés ont indiqué le besoin de se familiariser avec de nouvelles approches en matière de relations et de négociation avec les clients ou les fournisseurs.

L'hypothèse statuant que la place des émotions dans le lieu de travail est un enjeu pour les gestionnaires expatriés a également été confirmée par nos observations. En matière de communication pure, tout d'abord, les gestionnaires expatriés ont rapporté que les désaccords ne sont jamais exprimés clairement par les employés thaïs. Le bannissement du « non » franc fait place à une communication plus indirecte. Par conséquent, les gestionnaires expatriés avaient du mal à juger la sincérité de leurs interlocuteurs, aussi bien internes qu'externes à l'entreprise, lors de la conclusion d'un accord. Sans surprise, l'évitement absolu des conflits a également dû être pris en compte par les gestionnaires expatriés en ce qui concerne la stratégie de résolution des conflits et de supervision du personnel étant donné qu'il s'avère aussi dans cette étude qu'il est primordial de préserver la « face » des individus en Thaïlande.

Outre la confirmation des précédentes hypothèses, nos observations ont aussi révélé d'autres aspects de la culture thaïlandaise qui ont généré des adaptations de la part des gestionnaires expatriés. Tout d'abord, nous avons vu à travers les discours des gestionnaires expatriés que les Thaïs semblent avoir une approche différente du temps. L'organisation du temps de travail se base sur des journées plus longues, mais avec une productivité moindre.

Aussi, nos observations ont révélé qu'il y a peu de séparation entre la sphère privée et la sphère professionnelle en Thaïlande. Les relations interpersonnelles avec les

collaborateurs en dehors du cadre organisationnel sont régies selon les codes hiérarchiques utilisés dans l'organisation, tandis que le supérieur doit, dans sa propre sphère privée, rester fidèle aux comportements et apparences du chef thaïlandais.

Ensuite, nous avons vu qu'en raison d'un marché du travail très dynamique, il était difficile d'attirer et de retenir le personnel qui jouit d'une grande mobilité. Les gestionnaires expatriés ont donc dû prendre en compte plus qu'ailleurs les besoins des individus qui évoluent sur un tel marché pour s'entourer des profils désirés.

Enfin, le dernier élément qui ressort de nos observations est primordial puisqu'il concerne chacune des pratiques de gestion étudiées. Les gestionnaires expatriés, tout comme les gestionnaires thaïs interviewés, ont rapporté qu'ils devaient adapter leur style de gestion en fonction des différents types d'employés thaïs. Plus concrètement, les gestionnaires de Sodexo remarquent une nette différence entre les employés de bas niveau hiérarchique et les employés de niveau hiérarchique plus élevé. Les premiers ont généralement une situation sociale plus compliquée et une éducation minimale contrairement aux seconds qui sont plus éduqués et généralement issus d'un milieu social plus accommodant. De plus, les gestionnaires de Sodexo dissocient les employés thaïs qui ont une expérience scolaire ou professionnelle à l'étranger de ceux qui sont toujours restés en Thaïlande. En fait ce sont toutes les pratiques de gestion qui devront être adaptées aux différents profils des employés thaïs. Ce constat met notamment la lumière sur le caractère probablement très inégalitaire de la société thaïlandaise en matière de richesse et d'éducation.

5.3. Les recommandations

Les recommandations ci-dessous formulées ont été identifiées à partir des pratiques de gestion mises en place par les gestionnaires expatriés. Nous remarquons que si les gestionnaires expatriés tentent de changer la culture de leurs employés sur certains aspects, ils ont également beaucoup adapté leur style de gestion afin qu'il convienne aux attentes de leurs collaborateurs thaïlandais.

A. Pratiques destinées à changer la culture des employés thaïs

a. Aplanir les relations hiérarchiques :

Face aux multiples problèmes rencontrés par les gestionnaires expatriés dans un contexte culturel marqué par une forte distance hiérarchique, ces derniers ont mis en place un style de gestion plus participatif et des pratiques destinées à aplanir les relations hiérarchiques. Afin d'encourager les employés à communiquer plus librement avec leurs supérieurs et afin d'empêcher les managers de bloquer la remontée des informations, ils encouragent et pratiquent personnellement un style de gestion plus participatif auprès de leurs équipes. On a vu que les réunions en face à face permettaient de créer un climat de confiance et de soulever des problèmes latents, tandis que le regroupement en équipe favorisait la participation des employés. Puis, afin d'augmenter la quantité et la qualité d'informations échangées entre les managers et les employés, les gestionnaires expatriés ont mis en place des rencontres obligatoires entre tous les employés et les managers. Certaines rencontres prises au hasard sont débriefées par la direction, afin de s'assurer que les managers ont écouté leurs subordonnés et ne bloquent pas la remontée d'informations. Ceci permettra aussi de surveiller dans une certaine mesure que certaines relations ne prennent pas le dessus sur la performance. Enfin, les gestionnaires expatriés ont exprimé le désir de communiquer le plus possible directement avec les employés sans passer par les managers intermédiaires qui ne font pas toujours suivre l'information correctement.

b. Encourager activement la participation et l'expression des employés thaïs

Afin d'augmenter la participation des employés Thaïs dans les prises de décision, certains gestionnaires expatriés préconisent de favoriser les rencontres en face à face pour créer une atmosphère rassurante et de confiance avec les employés. Également, la constitution d'une équipe qui devra donner un avis sur une décision au nom du groupe permettra d'éviter l'expression personnelle et de rassurer les employés dans le processus de participation. Puis, afin que les Thaïs ne se placent pas en retrait par rapport à leurs collaborateurs expatriés lors des réunions, les gestionnaires expatriés ont remarqué qu'une atmosphère détendue favorisait leur participation. Aussi, il

semble important que le supérieur hiérarchique qui dirige la réunion donne volontairement la parole aux Thaïs qui n'osent pas prendre la parole.

c. Privilégier le recrutement d'employés Thaïs qui maîtrisent anglais et d'expatriés qui maîtrisant le thaï

Si certains aspects propres à la culture thaïlandaise comme la forte distance hiérarchique et la communication indirecte jouent un rôle indéniable dans la faible participation des employés thaïs lors des discussions ou lors des prises de décision, il ne faut pas minimiser l'importance de la langue choisie pour les échanges au sein de l'organisation. Dans une filiale d'entreprise multinationale comme Sodexo, la langue choisie pour les échanges est soit l'anglais, soit la langue du pays d'accueil. À Sodexo, la communication difficile entre les expatriés qui ne parlaient pas bien thaï et les Thaïlandais qui ne parlaient pas bien anglais a généré différents problèmes. Nous avons vu que bien souvent, l'usage de l'anglais mettait à l'écart les employés thaïs lors des discussions. Ainsi, la politique de Sodexo est dorénavant claire en matière de recrutement, puisque seuls les expatriés qui parlent couramment thaï sont recrutés.

d. Recruter des employés thaïs qui possèdent une expérience professionnelle à l'étranger

Nous avons mis à jour que pour surpasser les difficultés liées à la rencontre des cultures entre employés expatriés et Thaïlandais, les gestionnaires expatriés ont bien souvent eu recours au recrutement de cadres thaïs ayant acquis une expérience significative à l'étranger. En effet, les gestionnaires expatriés se sont entourés de cette catégorie d'employés thaïs qui présentent l'avantage de connaître la façon de travailler de leurs homologues thaïlandais comme de leurs collègues expatriés. Ainsi, notre enquête révèle que ces derniers représentent bien souvent la clé de la réussite de la collaboration culturelle puisqu'ils jouent le rôle d'intermédiaires entre Thaïs et expatriés. Alors qu'ils filtrent les messages d'une partie afin qu'ils soient recevables par l'autre, ils apprennent également aux expatriés comment appréhender la culture des Thaïs, et inversement.

B. Pratiques destinées à s'adapter aux contraintes culturelles thaïlandaises

e. Préserver la face de chacun

Nous recommandons aux futurs expatriés en Thaïlande de porter une attention particulière au fait qu'une situation qui n'était pas conflictuelle aux yeux des expatriés pouvait l'être pour les Thaïs. Et faire perdre la face à un employé thaï peut avoir des conséquences dramatiques. Afin de préserver la face de chacun, il est conseillé de tourner les évaluations de la performance de façon positive et de s'adresser calmement à un subordonné lors de remontrances.

En ce qui concerne les stratégies de résolution des conflits, les gestionnaires ont différencié les conflits entre supérieurs et subordonnés des conflits entre employés. Lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit avec un subordonné, il faut privilégier les rencontres en face à face afin d'expliquer calmement les raisons des agissements pour finalement rétablir la confiance chez le subordonné. Lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit entre deux employés Thaïs, nous avons vu qu'il est d'usage de faire appel à une tierce personne respectée de par sa séniorité et son statut pour trouver un compromis entre les deux parties. Toujours est-il que dans chacun de ces deux cas, il semble crucial de ne pas tenter de résoudre un conflit en groupe pour ne pas faire entrer en jeu la dimension de l'honneur et de perte de la face devant le groupe.

f. Ne pas supposer la conclusion d'un accord

Il ressort de notre enquête que les gestionnaires expatriés ont des difficultés à obtenir des informations sincères de la part des collaborateurs thaïs dont la priorité est d'éviter de rentrer dans une situation conflictuelle. Afin de s'assurer de la sincérité des interlocuteurs thaïs lors d'un éventuel accord conclu oralement, les gestionnaires expatriés expliquent qu'il peut être nécessaire de poser des questions indirectes et ouvertes pour vérifier que la réponse n'était pas une réponse de politesse. Également, il peut être utile de poser des questions récapitulatives pour s'assurer de la conclusion d'un accord et de ses conditions. En fait, les gestionnaires s'accordent sur le fait qu'il ne faut jamais supposer la conclusion d'un accord, mais s'assurer par n'importe quel moyen qu'il n'était pas un accord de politesse.

g. Apporter du soutien et des connaissances aux employés

Compte tenu du fort besoin de développement personnel des employés thaïs, il est utile pour la motivation d'offrir des entraînements spécifiques ou des formations techniques aux employés. Également, le supérieur devra vraisemblablement adopter une position de mentor ou de coach avec ses subordonnés directs afin d'assurer sa propre crédibilité et la motivation des salariés. En ce qui concerne la supervision du personnel, il est nécessaire de donner du feedback régulier et de guider méthodologiquement les employés dans les tâches à accomplir.

h. Prendre en considération le marché du travail dynamique en Thaïlande

Du fait d'un marché du travail dynamique, les employés thaïs ont généralement des attentes importantes en matière d'évolution et de promotion. Par conséquent, il est nécessaire de mettre en avant les possibilités de croissance et de récompense au sein de l'entreprise lors des recrutements ou des campagnes de motivation du personnel. Par exemple, les gestionnaires interviewés privilégient les promotions internes et fournissent des garanties de croissance en cas de bonnes performances.

i. Favoriser une atmosphère familiale dans l'organisation

Les gestionnaires expatriés ont noté que pour favoriser la motivation des employés thaïs, il fallait répondre au besoin de relations familiales dans l'organisation. Pour ce faire, ils ont mis en place différentes activités destinées à reconnaître ce besoin. Par exemple, il est bien vu de saisir des occasions pour que les employés aient l'opportunité de présenter leur famille et découvrir celle des autres afin de montrer que l'organisation se soucie de cet aspect. Également, les gestionnaires expatriés mettent l'emphase sur la famille corporative grâce à l'organisation d'activités ludiques qui favorisent la construction de relations entre collaborateurs. Enfin, ces gestionnaires prennent garde de respecter les contraintes familiales, religieuses et personnelles chères au style de vie thaïlandais.

j. Bâtir des relations de confiance avec les collaborateurs externes à l'entreprise

Si la proximité est primordiale dans les relations internes à l'organisation, elle l'est tout autant pour avoir des relations professionnelles fructueuses avec les collaborateurs externes. Ainsi, les futurs expatriés en Thaïlande devront mettre un point d'honneur à la construction de relations interpersonnelles de qualité avec leurs collaborateurs. Ceci prend du temps et passe notamment par la recherche constante de consensus et de compromis.

k. Respecter les codes sociaux thaïlandais dans l'entreprise comme dans la vie privée

La plupart des gestionnaires interviewés ont indiqué la nécessité de s'ouvrir à la culture thaïlandaise afin d'être accepté en retour par les Thaïs. Un élément important à prendre en compte est qu'il y a peu de séparation entre la sphère privée et la sphère professionnelle en Thaïlande. Ainsi, il est important de conserver les codes hiérarchiques appliqués dans l'organisation lors des relations interpersonnelles à l'extérieur de l'entreprise. Un supérieur hiérarchique devra affirmer son statut lors de ses choix personnels tels que le type de voiture qu'il possède, son lieu d'habitation et sa compagne.

l. Prendre en considération la fracture sociale entre les employés au travail

À cause d'une fracture sociale importante, les employés thaïs présentent des profils bien différents. Ainsi, il est important d'adapter son style de gestion en fonction du profil de l'employé. Par exemple, tandis qu'avec les individus de bas niveau hiérarchique et peu éduqués un style de gestion autoritaire sera parfois nécessaire, il semble que le dialogue soit suffisant avec les employés éduqués.

5.4. Les apports de la recherche

Cette étude représente un intérêt particulier dans la mesure où elle permet d'enrichir le champ de connaissances sur la gestion interculturelle en Thaïlande. Son originalité est

principalement centrée sur l'analyse des sources de conflits ou de malentendus entre gestionnaires expatriés et thaïlandais et les pratiques adoptées en conséquence par les expatriés pour gérer de manière efficace. D'autre part, cette recherche est également originale puisqu'elle n'adopte pas une logique binaire de comparaison culturelle. Au contraire, les sources de conflits ou de malentendus sont identifiées entre les employés thaïlandais, qui sont majoritaires dans l'organisation, et les gestionnaires expatriés de nationalités différentes. Ainsi, nous avons pu identifier les aspects particuliers de la culture thaïlandaise qui affectaient les expatriés quelle que soit leur nationalité. Ainsi, cette recherche nous a permis de définir un large panel de pratiques de gestion que les gestionnaires expatriés peuvent mettre en œuvre dans une entreprise multinationale en Thaïlande pour surpasser les enjeux soulevés par les particularités culturelles thaïlandaises.

5.5. Les limites et les voies d'améliorations

Il est important de considérer que cette recherche présente des limites aussi bien théoriques qu'empiriques qui suggèrent plusieurs voies d'amélioration.

Tout d'abord, bien que nous ayons identifié les multiples cultures présentes en organisation qui influencent les comportements des individus, notre étude se limite aux effets de la culture thaïe sur les pratiques de gestion des expatriés. De prochaines études pourraient identifier l'influence des autres cultures dans ce même contexte ce qui permettrait d'approfondir l'analyse. Par exemple, les gestionnaires thaïs interviewés considèrent de par leurs expériences professionnelles que certaines des exigences prononcées par gestionnaires expatriés de Sodexo sont celles d'une entreprise internationale. Ainsi, il pourrait être utile, dans une recherche future, d'étudier l'impact de la culture d'entreprise sur les comportements des gestionnaires.

Par ailleurs, une autre limite réside dans les caractéristiques de l'échantillon. Tout d'abord, nous devons reconnaître que l'échantillon représentatif des gestionnaires expatriés est limité. Si l'interview de huit gestionnaires expatriés et de trois gestionnaires Thaïlandais nous a permis de dégager des particularités culturelles auxquelles les gestionnaires expatriés ont dû adapter leurs pratiques de gestion, il est certain qu'un échantillon plus large aurait permis d'assurer une crédibilité plus grande

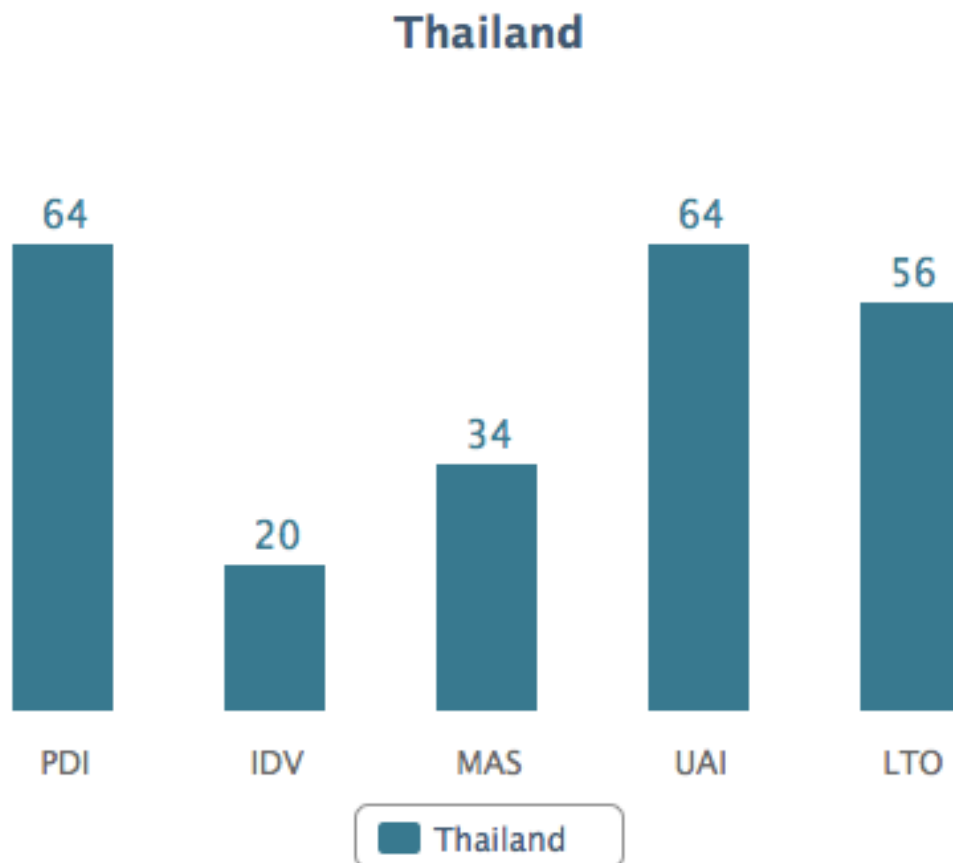
à nos résultats. De plus, ayant choisi une approche multiculturelle avec un échantillon varié, il aurait été intéressant d'avoir une diversité plus grande en ce qui concerne la nationalité des gestionnaires expatriés puisque la majorité des gestionnaires expatriés provient de pays européens.

Puis, cette recherche se limite à l'utilisation d'une seule technique méthodologique que sont les entrevues semi-dirigées. Il aurait pu être utile de s'appuyer sur des données obtenues à partir de sources variées comme l'observation en entreprise ou l'analyse de documents officiels, etc. Par exemple, nous aurions pu essayer de mettre en relation le taux de satisfaction des employés thaïs depuis la mise en place des activités destinées à améliorer la communication entre les managers et les employés. De plus, nous aurions pu tenter de déterminer à quel point la langue choisie dans l'organisation a un impact sur la participation des employés thaïs.

Ensuite, cette recherche aborde les aspects négatifs de l'interaction culturelle entre Thaïs et expatriés puisque le but est de déterminer les enjeux face auxquels les gestionnaires expatriés ont adapté leurs pratiques de gestion. Par conséquent, cette étude néglige les aspects positifs de l'interaction culturelle en question. En effet, on pourrait envisager d'améliorer cette étude en présentant les qualités des Thaïlandais qui facilitent la gestion des gestionnaires expatriés.

Enfin, plusieurs données concernant la société thaïlandaise ont été avancées par les gestionnaires interviewés, qu'ils soient de nationalité thaïlandaise ou non. Par exemple, certains gestionnaires ont témoigné d'une grande fracture sociale entre les individus en Thaïlande ou d'un système éducatif peu performant en ce qui concerne la formation pour les métiers techniques. Des recherches supplémentaires pourraient être conduites afin de confirmer ou non les dires de ces gestionnaires et apporter ainsi des éléments d'analyse plus solides.

Annexes 1 : La Thaïlande selon les dimensions d'Hofstede



Sources : Hofstede, Geert H (2010). Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival, New York , McGraw-Hill.

Disponible en ligne : <http://geert-hofstede.com/thailand.html> (page consultée le 14 avril 2012).

Annexe 2 : Guide d'entretien en Français destiné aux gestionnaires francophones

I. Informations concernant le répondant

1. Brièvement, pouvez-vous me raconter votre parcours professionnel ?
2. Quel était votre niveau de connaissance de la langue locale lors de votre arrivée ?
3. Pensez-vous que la connaissance du thaï devient indispensable à un certain niveau ?
4. Avez-vous reçu une préparation concernant la culture thaïlandaise avant votre départ ?
5. Quels aspects de la culture thaïe au travail vous ont marqué lorsque vous êtes arrivé ?

II. Les pratiques de gestion développées dans la filiale :

A) Stratégie de résolution des conflits

1. Pouvez-vous me parler d'une situation conflictuelle que vous avez connue sur votre lieu de travail en Thaïlande ? Comment avez-vous résolu ce conflit? (stratégie)
2. Comment les Thaïs appréhendent les conflits ? Comment se comportent-ils et comment les résolvent-ils ?

B) Rapports hiérarchiques :

3. Comment décririez-vous la relation supérieur-subordonné que vous maintenez avec vos subordonnés thaïlandais ?
4. Quel rôle vos subordonnés thaïlandais vous attribuent-ils en tant que supérieur hiérarchique ? Qu'attendent-ils de vous ?
5. Sur quoi se base principalement la crédibilité du gestionnaire en Thaïlande ?
6. Comment vous y prenez-vous pour donner des directives ? Avez-vous changé votre façon de faire ?
7. Avez-vous en tête un exemple de situation concrète démontrant la différence entre votre conception de la hiérarchie et celle des Thaïs ?

C) Communication :

8. En général, comment se passe la communication avec vos collaborateurs thaïs ?
9. Êtes-vous facilement compris, et comprenez-vous facilement les besoins des Thaïs ?
10. Quels sont les principaux obstacles à la communication ? Comment les surmontez-vous ?
11. Les réunions se passent-elles différemment de ce que vous aviez connu précédemment ? Avez-vous des exemples concrets ?
12. Pouvez-vous me témoigner d'une situation d'incompréhension engendrée par des différences de communication ?

D) Organisation du travail :

13. Dans votre équipe, prenez-vous les décisions seul ou vos subordonnés Thaïs souhaitent-ils participer aux prises de décision ?
14. Les procédures sont-elles respectées ? Et les objectifs ?
15. Est-il facile de faire évoluer les objectifs si nécessaire ?
16. Prenez-vous des décisions avec des collègues thaïs de même niveau hiérarchique ? Comment cela se passe-t-il ?

E) Supervision :

17. À quel degré pouvez-vous déléguer ? Avez-vous un exemple de situation concrète à illustrer ?
18. L'accomplissement des échéanciers est-il un enjeu ?
19. Y a-t-il des qualités ou compétences récurrentes que vous essayez de développer chez les travailleurs thaïlandais ?

F) Évaluation

20. Comment prennent place les évaluations du personnel dans l'entreprise (formelle ou informelle ; en groupe ou individuelles ; basées sur les résultats ou sur les relations avec le supérieur) ?
21. Y a-t-il des pratiques à éviter lors de l'évaluation du personnel thaïlandais ? Avez-vous un exemple concret ?

22. Avez-vous adapté votre façon d'exprimer votre mécontentement auprès d'un subordonné dont les résultats ne sont pas satisfaisants ?

G) Motivation :

23. Selon vous, quels sont les facteurs qui motivent le plus les employés thaïlandais ?

24. Et les plus démotivants ?

H) Relations interpersonnelles :

25. Avez-vous des relations « amicales » avec vos collègues thaïs en dehors du lieu de travail ?

26. Que pensez-vous qu'il faille faire pour établir des liens avec des employés thaïlandais ?

Pour résumer, quels conseils donneriez-vous à un gestionnaire fraîchement expatrié pour gérer de façon efficace en Thaïlande ?

III. Les particularités du métier de Sodexo en Thaïlande :

1. Y a-t-il des fonctionnements de l'organisation qui vous ont surpris lorsque vous êtes arrivé chez Sodexo Th?

2. Comment décririez-vous les relations clients-fournisseur que vous avez en Thaïlande ?

3. Avez-vous adapté vos stratégies de négociation avec les Thaïlandais ? Pourquoi ?

4. Selon vous, quel impact la culture thaïe a-t-elle sur le métier de Sodexo ?

Annexe 3 : Guide d'entretien en anglais destiné aux gestionnaires anglophones

I. Respondent information

1. Briefly, may you describe your career so far?
2. How was your knowledge of Thai language when you first arrived?
3. Do you think that at time, the knowledge of Thai language is?
4. Were you prepared by any way at the Thai culture before you came here?
5. Which aspects of Thai culture at work surprised you when you first arrived in Thailand?

II. Managerial practices:

A) Conflict resolution:

1. May you explain a conflictual situation you've had with Thais at work?
2. How did you resolve this conflict? Differently than how you did before?
3. How Thais handle conflicts?

B) Hierarchical relationship:

4. How would you describe the boss-subordinate relationship you have with your Thai employees?
5. According to you, what is the role of a boss for the Thai?
6. According to you, on what is based the manager credibility in Thailand? Is it different than what you experienced elsewhere?
7. How do you give order to your Thai employees?
8. Do you have in mind a concrete situation you may have experienced demonstrating the different conception of hierarchy between you and the Thais?

C) Communication:

9. In general, how the communication takes place with your Thais employees?

- 10. Are you well understood, and do you easily understand the Thai needs as well?
- 11. May you describe misunderstanding due to different communication?
- 12. What are the main barriers to a good communication? How do you surpass them?
- 13. Are meetings with Thais taking place differently than what you experienced before? Do you have a concrete example?

D) Team work organization:

- 14. Within your team, do you take decisions by yourself or your Thais subordinates are willing to participate in decision making?
- 15. Usually, are procedures fully respected? And the objectives?
- 16. Is it easy to make the objectives evolve during an exercise?
- 17. Do you have to take some decisions with Thais colleagues at the same hierarchical level than you? How is it?

E) Supervision:

- 18. To which extent are you able to delegate?
- 19. Are deadlines respected?
- 20. As a manager, do you find useful to develop some of your subordinates' qualities?

F) Evaluation

- 21. How assessments take place in the company staff (formal or informal ; group or individual ; based on the results or on the relationship with the above) ?
- 22. Are there some practices to avoid concerning assessing Thais?
- 23. When you are upset about a subordinate's work, how do you express your discontent?

G) Motivation:

- 24. Is the way to motivate Thais different than the way to motivate people in your native country?
- 25. According to you, what is the best way to motivate Thais employees?
- 26. What are the most demotivating practices?

H) Interpersonal relationships:

27. Do you have personal relationships with your Thai colleagues?

28. Is it hard to build relationship with Thais?

29. According to you, what is needed to build such relationships with Thais?

To resume, what advices would you give to a fresh expatriates to lead properly in Thai people?

III. Doing Sodexo business in Thailand :

1. Are there some practices of Sodexo Thailand that surprised you when you first arrived in the subsidiary?

2. Could you describe the client-supplier relationship you have in Thailand?

3. Have you adapted your negotiation strategy with Thais? Why?

4. According to you, what impact has Thai culture on Sodexo business?

Annexe 4 : Guide d'entretien en anglais destiné aux gestionnaires Thaïlandais

I. Respondent information

1. Approximately, how long have you been working with expatriates?
2. Were you prepared by any way at the working culture of some foreigner before?
3. Which aspects of expats culture surprised you when you first worked with expatriates?

II. Managerial practices:

A) Conflict resolution:

1. May you explain a conflictual situation you've had with expats at work?
2. How did you resolve this conflict?
3. How expatriates generally handle/resolve conflicts?

B) Hierarchical relationship:

4. How would you describe the hierarchical relationship you have with your expats boss?
5. According to you, what is the role of a boss?
6. Do you think that expatriates have another vision of what is a boss?
7. In which way your expatriate boss give you orders?
8. Do you have in mind a concrete situation demonstrating the different conception of hierarchy between you and the expats?

C) Communication:

9. In general, how the communication takes place with your expatriated colleagues?
10. Are you well understood, and do you easily understand the expats point of view?
11. Are meetings with expats taking place in the same way than those you would have with Thai people only?

12. May you describe a misunderstanding situation occurred because of the communication?

13. What are the main barriers to a good communication with expatriates? How do you surpass them?

D) Team work organization:

14. Within your team, who takes the decision? Is everyone invited to participate in decision making?

15. Do you have to take some decisions with your expats colleagues? How is it?

16. How expats consider the procedures? Very seriously or just like a general framework?

E) Supervision:

17. Are your expats bosses willing to delegate some work?

F) Evaluation

18. How assessments take place in the company (formal or informal ; group or individual ; based on the results or on the relationship with the above) ?

19. Is the evaluation process different than what you experienced before?

20. If your boss is not happy about your work, how will he express it to you?

G) Motivation:

21. Do you think that Thai employees are not motivated by the same things than expatriates?

22. According to you, what is the best way to motivate Thais employees?

23. What are the most demotivating practices a boss could have to demotivate Thais people?

H) Interpersonal relationships:

24. Do you have personal relationships with your expats colleagues? Are you trying to?

25. Is it hard to build relationship with expats?

26. According to you, what is needed to build such relationships with expatriates?

To resume, what advices would you give to a young Thai newly hired in a foreign company with many expatriates?

III. Company culture and Thai culture:

1. Are there some procedures or practices in Sodexo you would never have in a typical Thai company?
2. To resume, in which aspects is it different to work for a foreign company?

Bibliographie

Adamson, John (2003). « Interviewing Thais: sociocultural considerations for the educational research interview », *ThaiTESOL Bulletin*. Récupéré de http://www.academia.edu/3336226/Interviewing_Thais_sociocultural_considerations_for_the_educational_research_interview

Aktouf, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Presses de l'université du Québec.

Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu (1984). « Theories of Organizational Culture », *Organization Studies*. Récupéré de <http://oss.sagepub.com/content/5/3/193>

Allali, B. (2001). « Pour une comparaison transculturelle des pratiques de management », *cahier de recherche*, vol. 01-05.

Benedict, Ruth (1950). *Echantillon de civilisation (trad. franç.)*, Paris, Gallimard.

Boas, Franz (1940). *Race, Language and Culture*, New York, Macmillan.

Boutin, G. (2000). « L'entretien de recherche qualitatif », *Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec*.

Broustail, J. et G. Palaoro (2005). « La formation des élites managériales dans les économies en transition : les exemples du Cambodge, du Laos, du Viêt-Nam et de la Thaïlande », *Entreprises et histoire*, vol. 4, no 41, p. 51-70.

Chevrier, Sylvie (2000). *Le management des équipes inetrculturelles*, Paris, Presses Universitaires de France, 211 p.

Chevrier, Sylvie (2004). « Le management des équipes interculturelles », *Management International*, vol. 8, no 3, p. 31-40.

Chevrier, Sylvie (2005). « Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement. Une question sous-estimée. », *Coopérer aujourd'hui*, vol. 44, p. 3-14.

Chevrier, Sylvie (2012). « Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures », *Gérer & comprendre*, vol. 107, p. 95-97.

Corruption by country (2012). Transparency International. Récupéré le 17 novembre 2012 de <http://www.transparency.org/country#THA>

Cuche, Denys (2004). *La notion de culture dans les sciences sociales*, 3^e éd., Paris, La Découverte, 123 p.

D'Iribarne, Philippe (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales.*, Edition du seuil, 268 p.

D'Iribarne, Philippe, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier et Tatjana Globokar (2002). *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières.*, Edition du seuil.

Deslauriers, J-P (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.

Drucker, Peter (1957). *La pratique de la direction des entreprises - The practice of Management (Tr. de l'américain)*, Paris, Les ed. d'organisation.

Drummond-Guitel, Virginia (2008). *Déjouer les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international*, 2^e éd., Le Mans, Gereso Edition.

Filloux, Jean-Claude (1977). « Préface », dans *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Bordas, coll. Sciences de l'éducation, p. 138.

Gao, Huiyi (2010). « Pratiques stratégiques des filiales de multinationales en Chine - une analyse des facteurs culturels spécifiques », communication présentée au *XIX^e conférence de l'AIMS*, 1 au 4 Juin, Luxembourg.

Hall, Edward T. (1979). *Au delà de la culture, Titre original Beyond culture, traduit par Marie-Hélène Hatchuel*, Paris, Edition du Seuil, 234 p.

Hall, Edward T. et Mildred R. Hall (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Edition du Seuil, 239 p.

Hernandez Baez, Annabel (2007). *Le management interculturel : étude des pratiques managériales développées par les cadres expatriés québécois dans le contexte organisationnel mexicain.*, Maîtrise en science de la gestion, Montréal, HEC Montréal, 138 p.

Hernandez, E.M. (2000). « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, vol. 128, p. 98-106.

Hill, J.S. (2007). « Religion and the Shaping of East Asian Management Styles: A Conceptual Examination », *Journal of Asia-Pacific Business*, vol. 8, no 2, p. 59-88.

Hofstede, Geert (1987). « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, no 64, p. 10-20.

Hofstede, Geert (2010). *Cultures and Organizations : Software of the mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3^e éd., McGraw-Hill, 559 p.

Hofstede, Geert, M.H. Bond et C. Luk (1993). « Individual perceptions of organizational cultures : a methodological treatise on levels of analysis », *Organization Studies*, vol. 14, p. 483-503.

Holmes, Henry et Tangtongtavy (1995). *Working with the Thai. A Guide to Managing in Thailand*, Bangkok, White Lotus Co., Ltd.

Huberman, Michael et Matthew Miles (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Paris, Boeck.

Irrmann, Olivier (2008). « L'analyse interculturelle en gestion : une approche interactionniste », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongés*, Laval, PUL-TELUQ, p. 472.

Kardiner, Abram (1969). *L'individu dans la société (trad. franç.)*, 2^e éd., Paris, Gallimard.

Laurent, A. (1983). « The cultural diversity of Western conceptions of management », *International Studies of Management and Organization*, vol. 13, p. 75-96.

Levi-Strauss, Claude (1950). « Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss », dans *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.

Linton, Ralph (1968). *Le fondement culturel de la personnalité*, 2^e éd., Paris, Minuit.

Linton, Ralph (1977). *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Bordas, coll. Sciences de l'éducation.

Marion, Bruno (2008). « Le sourire thaï, plaisir des affaires ou piège dangereux? », dans *Réussir avec les Asiatiques : business et bonnes manières*, France, Groupe Eyrolles.

Mead, Richard et Tim G. Andrews (2009). *International Management. Culture and beyond*, 4^e éd., Chichester, John Wiley and Sons Ltd.

- Meier, Olivier (2010). *Management International. Stratégie - Organisation - Performance*, 4^e éd., Paris, Dunod.
- Miller, Katherine (2009). *Organizational communication : approaches end processes*, 5^e éd., Boston, Wadsworth Cengage Learning.
- Mintzberg, Henry (2011). *Manager : ce que font vraiment les managers*, 352 p.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Mukamurera, Joséphine, France Lacourse et Yves Couturier (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, vol. 26(1), p. 110-138.
- Paillé, P. (1996). « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », *Recherches qualitatives*, vol. 15, p. 179-194.
- Pinto, G. et M. Grawitz (1969). *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Prime, Nathalie (2001). « Cultures et mondialisation : l'unité dans la diversité. », *L'Expansion Management Review*, p. 52-65.
- Sackmann, Sonja (1997). "Introduction", *Cultural Complexity in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Schein, Edgard H (1990). « Organisational Culture : What it is and how to change it », *Human Ressource Management in International Firms*.
- Schein, Edgard H (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 418 p.
- Taylor, Edward B. (1876-1878). *La civilisation primitive (trad. franç.)*, Paris, Reinwald.
- Trompenaars, Fons (1993). *Riding the waves of culture : Understanding diversity in global business*, London, Economist books.
- Trompenaars, Fons (2004). *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, coll. Edition augmentée, 419 p.
- Wyatt, David (1982). *Thailand : A Short History* Bangkok, Silkworm Books.
- Yanaprasart, Patchareerart (2004). *Français et Thaïlandais, quelles pratiques communicatives dans la coopération professionnelle ?*, CERLE, Université de Fribourg, CLA, Université de Neuchâtel.

