HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Les pratiques sociales au travail dans un contexte multiculturel
Le cas de PME montréalaises en T.I.

par
Rachid Harmel

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management)

Juin 2020

©Rachid Harmel, 2020

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

Les pratiques sociales au travail dans un contexte multiculturel
Le cas de PME montréalaises en T.I.

Présentée par :

Rachid Harmel

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Sébastien Arcand
HEC Montréal
Président-rapporteur

Jean-Pierre Dupuis
HEC Montréal
Directeur de recherche

Mehran Ebrahimi
Université du Québec à Montréal
Membre du jury

Sylvie Chevrier
Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) - IAE Gustave EIFFEL
Examinatrice externe

Alina Maria Dulipovici
HEC Montréal
Représentante du directeur de HEC Montréal

RÉSUMÉ

L'interconnectivité croissante du monde, la globalisation grandissante des marchés et les flux migratoires toujours plus importants sont des faits communément admis de nos jours. Cette réalité tend à transformer et à complexifier la dynamique socioculturelle au sein des entreprises, spécialement les multiculturelles d'entre elles. Cette complexité socioculturelle donne lieu à de nouveaux défis qui s'imposent alors à tous les acteurs organisationnels.

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier les pratiques sociales au travail dans les entreprises multiculturelles.

Pour ce faire, nous avons choisi comme terrain de recherche 7 PME montréalaises diversifiées culturellement et œuvrant dans le domaine des technologies de l'information. Avec une approche méthodologique purement qualitative, nous avons mené, auprès de ces PME, 34 entretiens semi-dirigés.

Nous avons opté pour la théorie enracinée (*Grounded théory*) qui, à travers sa démarche inductive, nous a permis d'analyser les données recueillies lors de nos entretiens et d'obtenir ainsi des résultats fondés sur des interactions directes avec le monde social et les comportements étudiés.

Sur le plan théorique, cette recherche a permis d'enrichir les modèles théoriques en Management Interculturel et de mieux comprendre la dynamique sociale en milieu organisationnel multiculturel. À l'aide de notre modèle intégrateur basé sur une approche interactionniste et sur les principes de la théorie de la pratique, et à l'aide de nos études de cas, nous avons montré que le contexte d'interaction organisationnelle dans les entreprises multiculturelles est influencé par deux groupes de dimensions, les dimensions culturelles et les dimensions situationnelles. Ces deux groupes de dimensions influencent ainsi à travers des processus de réflexivité et d'adaptation l'action individuelle ou collective au travail, résultante de l'expérience d'interaction.

L’action sous sa forme mentale ou comportementale façonne la dynamique socioculturelle qui, à son tour, conditionne les niveaux d’intégration et de collaboration au sein de l’entreprise.

Sur le plan managérial, notre recherche aidera les gestionnaires à prendre les bonnes décisions et à choisir les bons outils leur permettant de faire face aux situations que les dynamiques socioculturelles des entreprises génèrent. En effet, les pratiques et solutions proposées par la gestion interculturelle pour gérer dans un contexte de diversité culturelle ne prennent généralement pas en compte la diversité des dynamiques socioculturelles à l'œuvre dans les organisations. Tous les outils ne sont pas appropriés dans tous les contextes. Un gestionnaire conscient des dynamiques socioculturelles qui se produisent dans son organisation pourra choisir le bon outil pour intervenir.

Mots clés : Management interculturel (MI); Pratiques sociales au travail; Petites et moyennes entreprises (PME); Théorie de la pratique; Approche interactionniste.

Méthodes de recherche : Recherche qualitative; Approche inductive; Entretiens semi-dirigés; Étude de cas; Analyse longitudinale.

ABSTRACT

The increasing interconnectivity of the world, the increasing globalization of markets and the ever-increasing migratory flows are commonly accepted facts today. This reality tends to transform and complicate the socio-cultural dynamics within companies, especially the multicultural ones. This socio-cultural complexity gives rise to new challenges which are then imposed on all organizational actors.

The objective of this research work is to study social practices at work in multicultural businesses.

To do this, we have chosen, as research field, 7 culturally diverse Montreal SMEs working in the field of information technology. Using a purely qualitative methodological approach, we conducted 34 semi-structured interviews within these SMEs.

We opted for the Grounded Theory which, through its inductive approach, allowed us to analyze the data collected during our interviews and thus obtain results based on direct interactions with the studied social world and individual behaviors.

On a theoretical level, this research has enriched the theoretical models in Intercultural Management and has given a better understanding to social dynamics in a multicultural organizational environment. Using our integrative model based on both an interactionist approach and the principles of the theory of practice, and using our case studies, we have shown that the context of organizational interaction in multicultural businesses is influenced by two groups of dimensions, cultural dimensions and situational dimensions. These two groups of dimensions thus influence, through processes of reflexivity and adaptation, individual or collective action at work, resulting from the experience of interaction. Action in its mental or behavioral form shapes the socio-cultural dynamic which, in turn, conditions the levels of integration and collaboration within the company.

On the managerial level, our research will help managers make the right decisions and choose the right tools allowing them to deal with the situations that the socio-cultural

dynamics of companies generate. Indeed, the practices and solutions suggested by intercultural management to manage in a context of cultural diversity do not generally take into account the diversity of socio-cultural dynamics at work in organizations. Not all tools are appropriate in all contexts. A manager who is aware of the socio-cultural dynamics that occur in his organization can choose the right tool to intervene.

Keywords: Intercultural management (MI); Social practices at work; Small and medium-sized enterprises (SMEs); Theory of practice; Interactionist approach.

Research methods: Qualitative research; Inductive approach; Semi-structured interviews; Case study; Longitudinal analysis.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé ..... **III**

Abstract ..... **V**

Table des matières ..... **VII**

Liste des tableaux et des figures ..... **XIII**

Liste des abréviations ..... **XV**

Remerciements ..... **XIX**

Introduction **1**

Chapitre 1 - Revue de littérature **12**

1.1 Gestion et diversité en contexte organisationnel 12

1.1.1 La notion de culture 14

1.1.2 Gestion de la diversité culturelle : une approche normative 15

1.1.3 Gestion de/dans la diversité culturelle : une approche compréhensive 17

1.2 Management Interculturel 18

1.2.1 Le champ du Management interculturel 18

1.2.2 Perspective interactionniste en MI 22

1.2.2.1 Perspective interactionniste en contexte biculturel 23

1.2.2.2 Perspective interactionniste en contexte multiculturel 25

Chapitre 2- Cadre theorique **28**

2.1 L'approche interactionniste 28

2.1.1 La culture et l'approche interactionniste 28

2.1.2 Les dimensions culturelles 32

2.1.3 Les dimensions situationnelles de l'interaction en contexte multiculturel 33

2.1.4 L'approche interactionniste en sciences sociales 35
2.2 Théorie de la pratique 36
2.2.1 La notion de pratiques sociales : 36
2.2.1.1 Les pratiques sociales au travail 39
2.2.1.2 Les pratiques de gestion 40
2.2.2 Présentation de la théorie de la pratique 45
2.2.2.1 De Piaget à Bourdieu et Giddens 46
2.2.2.2 Processus de réflexivité et d'adaptation 53
2.3 Question de recherche : 55
2.4 Cadre conceptuel : 56
2.5 Modèle intégrateur 61
Chapitre 3 Méthodologie de recherche 66
3.1 Choix épistémologique 67
3.1.1 Ancrage épistémologique : l'interprétativisme inductif 67
3.1.2 Méthodologie d'analyse de données : Grounded theory 68
3.2 Choix méthodologiques 70
3.2.1 Le choix d'une approche qualitative 70
3.2.2 Le choix du terrain 72
3.2.2.1 Le choix des PME comme terrain de recherche 72
3.2.2.2 La PME et culture : terrain d'élection fertile et peu étudié 74
3.3 La collecte de données 76
3.3.1 Stratégie de recherche : étude de cas multiples 76
3.3.1.1 Les entretiens 76
3.3.1.2 Niveau d'analyse 79
3.3.1.3 Méthode d'échantillonnage 79
3.3.1.4 Validité 81
3.3.2 Présentation des outils de collecte 82

3.3.2.1 Les entretiens semi-dirigés 82
3.3.3 La triangulation 83
3.4 Analyse et traitement de données 84
3.5 Qualité et limite de la méthodologie 87
3.6 Considérations éthiques :..... 88
Chapitre 4- Présentation des résultats et analyse intra-cas 91
4.1 Analyse intra-cas 91
4.1.1 L'entreprise InnDev 94
4.1.1.1 Présentation de l'entreprise 94
4.1.1.2 Valeurs et culture de l'entreprise..... 98
4.1.1.3 Défis actuels de l'entreprise 100
4.1.1.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles 102
4.1.1.5 Perception individuelle du contexte multiculturel..... 108
4.1.2 L'entreprise WebData 115
4.1.2.1 Présentation de l'entreprise 115
4.1.2.2 Valeurs et culture de l'entreprise..... 117
4.1.2.3 Défis actuels de l'entreprise 119
4.1.2.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles : 120
4.1.2.5 Perception individuelle du contexte multiculturel :..... 124
4.1.3 L'entreprise AbcNet..... 134
4.1.3.1 Présentation de l'entreprise 135
4.1.3.2 Valeurs, culture de l'entreprise 137
4.1.3.3 Défis actuels de l'entreprise 140
4.1.3.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles 140
4.1.3.5 Perception individuelle du contexte multiculturel..... 152
4.1.4 L'entreprise AdEk..... 165
4.1.4.1 Présentation de l'entreprise 166
4.1.4.2 Valeurs et culture de l'entreprise..... 168

4.1.4.3 Défis actuels de l'entreprise 171
4.1.4.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles 172
4.1.4.5 Perception individuelle du contexte multiculturel 189
4.1.5 L'entreprise IrisLog 202
4.1.5.1 Présentation de l'entreprise 202
4.1.5.2 Valeurs et culture de l'entreprise 205
4.1.5.3 Défis actuels de l'entreprise 207
4.1.5.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles 209
4.1.5.5 Perception individuelle du contexte multiculturel 222
4.1.6 L'entreprise DigiPlane 232
4.1.6.1 Présentation de l'entreprise 233
4.1.6.2 Valeurs et culture de l'entreprise 237
4.1.6.3 Défis actuels de l'entreprise 240
4.1.6.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles 241
4.1.6.5 Perception individuelle du contexte multiculturel 252
4.1.7 L'entreprise LogiSol 276
4.1.7.1 Présentation de l'entreprise 278
4.1.7.2 Valeurs et culture de l'entreprise 280
4.1.7.3 Défis actuels de l'entreprise 284
4.1.7.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles 286
4.1.7.5 Perception individuelle du contexte multiculturel 306
4.2 Analyse longitudinale du cas LogiSol:.....329
4.2.1 Présentation de l'entreprise et principaux défis (Première période).....330
4.2.2 Perception de l'ambiance de travail (Première période).....331
4.2.3 Évolution de la perception de l'ambiance au travail.....342
4.2.4 Perception de la diversité culturelle (Première période).....348
4.2.5 Évolution de la perception de la diversité culturelle.....366
Chapitre 5- Analyse de résultats.....370

5.1 Analyse inter-cas 371
5.1.1 Présentation et défis 371
5.1.2 Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles 372
5.1.3 Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel. 375
5.1.3.1 La minimisation comme premier réflexe 375
5.1.3.2 La catégorisation 376
5.1.3.3 Avantages et inconvénients de la diversité culturelle 379
5.2 Application du modèle intégrateur aux résultats de la recherche 381
5.2.1 Valeurs et pratiques organisationnelles 382
5.2.1.1 L'ouverture d'esprit 382
5.2.1.2 La responsabilisation : 389
5.2.1.3 La hiérarchie aplatie 391
5.2.1.4 Proximité et flexibilité 392
5.2.2 Les défis 395
5.2.3 Intégration et occasions d'interaction 396
5.2.4 Perception de la diversité culturelle 398
5.2.4.1 La minimisation 398
5.2.4.2 Avantages et inconvénients de la diversité culturelle 401
5.2.4.3 Catégorisation 405
5.2.5 Processus de réflexivité et d'adaptation 412
5.2.6 Dynamiques socioculturelles 413
5.2.7 Évolution de la dynamique socioculturelle 417
5.2.7.1 Typologie des dynamiques socioculturelles 417
5.2.7.2 Évolution de la dynamique socioculturelle de l'entreprise de LogiSol420
5.2.7.3 Constatations issues de l'étude des dynamiques socioculturelles 425
Conclusion 429
Principaux résultats 432

Contributions théoriques 436
Implication managériale 438
Limites de la recherche 439
Bibliographie 441
Annexes I
Guide d'entretien-Employé I
Guide d'entretien-Propriétaire-dirigeant IV

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 3.1 Caractéristiques des entreprises de l'échantillon 79

Tableau 4.1 : Synthèse de l'entreprise InnDev 114

Tableau 4.2 : Synthèse de l'entreprise WebData 133

Tableau 4.3 : Synthèse de l'entreprise AbcNet 163

Tableau 4.4 : Synthèse de l'entreprise AdEk 199

Tableau 4.5 : Synthèse de l'entreprise IrisLog 230

Tableau 4.6 : Synthèse de l'entreprise DigiPlane 272

Tableau 4.7 : Synthèse de l'entreprise LogiSol (2016) 325

Tableau 4.8 : Présentation LogiSol (2009) 331

Tableau 4.9 : Synthèse sur la perception de l'ambiance au travail chez LogiSol (2009) 341

Tableau 4.10 : Synthèse sur la perception de la diversité culturelle chez LogiSol(2009) 365

Tableau 5-1: Dynamiques socioculturelles clés dans les organisations multiculturelles 418

Tableau 5.2 : Constatations sur les dynamiques socioculturelles dans les PME en TI 428

Liste des figures

Figure 1.1 : Les quatre paradigmes d'après Burrel et Morgan (1988) 19

Figure 1.2 : Cadre conceptuel initial 58

Figure 2.2 : Modèle intégrateur 63

Figure 3.1 : Démarche itérative : constitution de l'échantillon 80

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BA	Business analyst
BAA	Baccalauréat en administration des affaires
CA	Conseil d'administration
CEO	Chief executive officer
CIFEPME	Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME
DEC	Diplôme d'études collégiales
DI	Dynamiques d'interaction
EURAM	European Academy of Management
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GT	Grounded Theory
HD	Haute définition
MI	Management interculturel
PMO	Project Management Office
PVT	Programme Vacances Travail
QA	Quality analyst
RDC	Reste du Canada
RH	Ressources Humaines
RID	Rencontres internationales de la diversité
RPDB	Régime de participation différée au bénéfice
RSE	Responsabilité sociale d'entreprise
RTB	Real time bidding
S-R	Stimulus –réponses
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VP	Vice-président

À ma mère… qui me manque toujours autant,

À mon père, ma femme et ma fille… ce que j'ai de plus cher au monde.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche était une étape qu'il me tenait à cœur de franchir. Une expérience qui a apporté son lot de défis et qui a alterné des hauts et des bas. Tout au long de cette aventure qu'est la thèse, j'ai eu la chance d'avoir le soutien et l'encadrement de personnes exceptionnelles sur le plan professionnel et personnel.

Qu'elles trouvent ici l'expression de ma gratitude la plus profonde.

Je commencerai par exprimer ma profonde reconnaissance à mon Directeur de thèse, Professeur Jean-Pierre Dupuis qui était toujours présent et disponible et qui m'a accordé sa confiance et son savoir. Cette expérience n'aurait pas été aussi enrichissante sans son encadrement et sa méticulosité. C'est grâce à sa patience et son assistance durant les différentes étapes que ce travail a pu voir le jour, et pour ça je lui serai toujours reconnaissant.

Je remercie également les membres de mon comité, le Professeur Richard Déry et le Professeur Mehran Ebrahimi pour leurs commentaires et critiques constructives lors de la soutenance de ma proposition de thèse. J'aimerais souligner que j'ai eu la chance de faire partie de l'audience du professeur Richard Déry à plusieurs reprises et de profiter de son érudition et de sa pédagogie singulière. Il fait partie de ces personnes hors du commun qui vous marquent à vie.

Un grand merci aussi aux membres du jury, Professeure Sylvie Chevrier et Professeur Sébastien Arcand, qui ont accepté d'évaluer ce travail et qui m'ont fait l'honneur de participer à cette étape ultime.

J'aimerais prendre un moment pour remercier Professeur Alain Chanlat, Professeure Ann Langley, Professeur Thierry Pauchant et Professeure Louise Ménard pour leurs précieux enseignements durant mon cursus doctoral. Pour moi, ils représentent des sommités dans leurs champs d'expertise. Ils m'ont appris les fondements de la recherche académique et ont influencé ma façon de voir les choses.

Un grand merci également à mesdames Nathalie Bilodeau et Julie Bilodeau pour leur aide administrative tout au long de mon parcours doctoral.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Gilles Cazabon, qui était mon mentor dans le domaine de l'enseignement universitaire pendant des années, qui n'a jamais cessé de me témoigner son soutien et sa générosité infinie et à qui je dois tous les bons conseils qui m'ont guidé à travers les années à améliorer ma pédagogie.

Cette expérience n'aurait pas été la même sans mon ami et compagnon de route Yoann Guntzburger qui a su m'offrir son support et m'aider à m'accrocher dans les moments les plus critiques.

Un immense merci à ma sœur Aida qui était d'un grand appui pour moi. Elle n'a épargné ni temps ni effort pour me soutenir et m'a accompagné à travers toutes ces étapes en répondant toujours présente dans les moments les plus difficiles. Je ne saurais assez la remercier. Le soutien dont elle a fait preuve va au-delà de ce qu'une personne aussi occupée qu'elle pourrait endosser.

Je remercie également Mamia Dziri qui m'a été d'une aide précieuse à un moment où j'en avais le plus besoin.

Mes remerciements infinis à toute ma famille et particulièrement à mon père Mohamed qui est, par sa persévérance et sa ténacité, ma première source d'inspiration. Il a toujours été présent pour moi et n'a jamais cessé de m'appuyer et de m'encourager à avancer.

Je remercie également ma femme Hajer d'avoir été conciliante dans les moments où ça allait moins bien. Une tendre pensée à ma petite princesse Lina qui a fait sa part de sacrifices dans ce parcours et qui a le don de dissiper les tracas et la contrariété et de me donner la force d'avancer.

Merci à toutes les personnes qui me sont chères et qui m'ont particulièrement encouragé dans les différentes étapes de ma recherche. Je m'excuse de ne pas pouvoir les citer toutes, ici, mais je suis sûr qu'elles se reconnaîtront.

Une pensée très spéciale à une femme exceptionnelle, à celle qui n'a pas vu l'aboutissement de ce travail et dont la présence me manque à tous les évènements heureux, celle qui donnait un éclat enjolivant à tout ce qu'elle touchait … ma mère Douja.

INTRODUCTION

Il est communément admis que les temps présents sont à la complexification croissante des sociétés. L'interconnectivité croissante du monde, la globalisation grandissante des marchés et les flux migratoires toujours plus importants, spécialement vers les pays développés, les communications par satellites, l'extrême diversité créée à l'intérieur des frontières nationales par l'arrivée des migrants et des réfugiés contribuent grandement à ce processus de complexification. Bien évidemment, les grandes villes sont au premier plan de ce mouvement et sont par essence des lieux où s'élabore une complexité culturelle conduisant à la « transnationalité » et à la globalisation des cultures (Ghasarian, 1994). Dans ce sens, la ville de Montréal représente l'exemple type de cette réalité multiculturelle.

Telle que décrite, cette réalité sociale tend à rendre les entreprises de plus en plus multiculturelles et à transformer et à complexifier la dynamique socioculturelle en leur sein. Cette complexité socioculturelle donne lieu à de nouveaux défis qui s'imposent alors à tous les acteurs organisationnels. Il s'agit notamment de se pencher sur les pratiques sociales au travail et les solutions de management adaptées à cet environnement composé de personnes d'origines culturelles différentes. En effet, la présence de telles personnes et l'émergence d'un contexte multiculturel dans les organisations changent l'environnement du travail traditionnel en induisant une intensification de la diversité dans les équipes provenant d'ethnies, de nationalités, d'éducations, de religions ou de capacités techniques et fonctionnelles différentes.

Deux conditions doivent se réaliser pour relever ces nouveaux défis. D'une part, le personnel doit apprendre à travailler et à s'intégrer dans des équipes formées de plusieurs cultures et, d'autre part, les gestionnaires doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise et à coordonner le travail entre les personnes de cultures diverses (Karjalainen, 2010).

Dans cet objectif, plusieurs questions méritent alors d'être posées : Comment relier les interactions entre les cultures et le climat de travail ? Comment surmonter, le cas échéant, le problème posé par le contexte multiculturel au niveau de l'intégration et de

la collaboration ? Quel rôle doit jouer le gestionnaire dans ce processus et quelles pratiques sociales au travail y émergent ? La culture d'entreprise peut-elle jouer un rôle dans ce processus ? Quelles autres dimensions interviennent dans ce contexte d'interaction multiculturelle? Nous allons dans cette thèse essayer de répondre à ces questions.

Par ailleurs, dans ce travail de recherche, nous nous intéressons aux interactions qui se passent dans les entreprises multiculturelles que ce soit au niveau des gestionnaires ou des employés. Nous envisageons donc d'étudier les pratiques de façon globale. Ces dernières peuvent être envisagées comme une manifestation organisée des actions des individus dans l'espace de réalisation organisationnel. De ce fait nous désignons par pratiques sociales au travail, les façons de faire qui touchent de près ou de loin à la sphère professionnelle et aux différents aspects du travail au sein de l'entreprise. Autrement dit cela désigne toutes les pratiques qui émergent dans un contexte organisationnel. Dans ce sens nous considérons la notion de « pratiques de gestion », comme faisant partie d'un ensemble plus large formé par la notion de « pratiques sociales au travail ».

À la tête des disciplines de gestion qui sont en mesure de relever le défi de comprendre les rencontres interculturelles au travail et de proposer des solutions appropriées à ce type de situation on retrouve le management interculturel (M.I.). Mais pour ce faire, cette discipline, qui a pour perspective de prédilection la rencontre entre des individus de deux cultures nationales différentes, devrait miser encore plus sur une perspective multiple permettant une meilleure prise en compte de la problématique des pratiques au travail en contexte multiculturel.

En effet, la rencontre interculturelle a été abordée à partir des années 1960 sous l'angle de la rencontre entre des personnes de deux cultures (ou nationalités) différentes sous l'impulsion des multinationales qui partaient à la conquête du monde à travers des joint-ventures ou des implantations à l'étranger (Dupuis, 2013). Ce mouvement s'est accéléré au début des années 1980 avec la multiplication du nombre de ces entreprises multinationales. Petit à petit, on se rend compte que l'implantation à l'étranger pose certains défis bien particuliers en rapport direct avec la culture de la société hôte.

Plusieurs études, notamment celles de Hofstede (1980, 1984, 1987, 2001) en premier lieu, qui sont de notoriété mondiale, et de d'Iribarne (1989, 2003, 2008) en second lieu qui sont reconnues surtout dans les milieux francophones, ont depuis démontré l'influence de la culture locale ou nationale sur les projets d'implantation ou de collaboration à l'étranger des entreprises et l'importance d'en tenir compte. L'autre point commun des études de Hofstede et certains des travaux de d'Iribarne, mis à part le fait qu'ils constituent le *mainstream* des recherches dans le champ du M.I., est qu'elles se basent sur une vison holiste de la notion de culture, la définissant comme étant une structure assez immuable, surplombant l'individu et contraignant son comportement. En revanche, les recherches des deux auteurs se distinguent nettement dans leurs approches méthodologiques. Tandis que Hofstede se place clairement dans une approche positiviste, D'Iribarne privilégie une approche interprétative. Quelle que soit l'approche méthodologique, les deux auteurs essayent donc d'étudier la rencontre entre deux cultures différentes,

Or, cette réalité, nous dit Dupuis (2013, p. 10), représente celle du 20ème siècle où l'on voit les multinationales partir à la conquête du monde et se heurte aux différences culturelles du pays hôte. Selon lui, « ce phénomène existe toujours, mais il est de plus en plus marginalisé ». En effet, différents facteurs tels que la globalisation et la mondialisation économique, les flux de migrations internationales, l'affaiblissement des États-Nations, produisent de plus en plus de milieux multiculturels dans les villes et dans les entreprises et font passer au second plan la problématique de la rencontre entre deux cultures nationales dans un contexte organisationnel. Si cette dernière a été étudiée sérieusement, ce n'est pas le cas de la rencontre interculturelle dans les entreprises et organisations multiculturelles, d'où notre volonté de sonder ce type de milieu en adoptant une approche interactionniste.

Par ailleurs, dans ce travail de recherche nous avons fait le choix d'abandonner la vision holistique de la notion de culture, ce qui nous a poussés à revoir la définition que nous donnons à cette notion. En effet, il est clair que si cette dernière vue comme ensemble cohérent de traits impliquant une population définie et organisant la matrice de ses activités, pouvait encore convenir à la rencontre de deux cultures dans le cadre d'études

comparatives en M.I., il n'en est plus de même lorsqu'il s'agissait de penser les processus culturels des milieux organisationnels multiculturels (Dupuis, 2013).

Ainsi, du point de vue de la perspective interactionniste en contexte multiculturel, la définition même de la culture change. Étant donné que nous nous inscrivons dans cette perspective, nous nous appuyons, dans ce travail sur la définition du concept de culture de l'anthropologue Ulf Hannerz (1992, p. 14) qui le définit «comme organisation de la diversité».

Par ailleurs cette définition de Hannerz n'est pas compatible avec la plupart des définitions utilisées en management interculturel. Comme nous l'avons précisé plus haut, la plupart des auteurs de ce champ se sont attardés à étudier la rencontre entre des individus et des groupes de deux cultures dans un contexte d'affaires international. Il est à noter ici que nous ne contestons pas la pertinence des modèles de ces auteurs qui nous ont permis de comprendre un certain nombre de choses (différentes conceptions de la gestion, incluant différentes façons de diriger au travail, de prendre des décisions, de motiver ses employés, etc.). En revanche, encore une fois, la réalité d'aujourd'hui renvoie souvent à des rencontres interculturelles plus complexes au sein de nombreuses organisations modernes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales dans lesquelles il y a des individus et des groupes de plusieurs cultures qui y travaillent. Ce sont ces organisations que nous appelons « organisations multiculturelles », celles où il y une diversité culturelle dans une proportion significative (Dupuis et Harmel, 2020).

Plusieurs chercheurs en sont venues ainsi à la conclusion qu'un effort supplémentaire est nécessaire pour compléter la compréhension des mécanismes interculturels déjà fournie par les études comparatives et les études interactionnistes à contexte biculturel, et ce, par une perspective interactionniste en contexte multiculturel (ou tout simplement une perspective multiculturelle). Cette dernière consiste à mener des études qui tiennent compte de la multitude des expériences culturelles qu'on retrouve dans les processus organisationnels et dans les interactions des individus appartenant à l'organisation (Sackmann, 1997, p. 31 et 32).

Partant de là, les questions de recherche essentielles qui nécessiteront une exploration plus approfondie deviennent : Dans quelles circonstances et sous quelles conditions, certaines cultures deviennent plus importantes et plus pertinentes que d'autres ? Comment les individus de différentes cultures interagissent dans ces circonstances ? Et ces interactions donnent-elles lieu à des pratiques managériales inédites ? (Sackmann, 1997, p. 37). Ces pistes de recherche, contenues dans la littérature, nous poussent donc à creuser dans une approche interactionniste le lien entre contexte multiculturel et pratiques sociales au travail.

Dans ce sens, Primecz et al. (2009) nous disent qu'il existe un récent intérêt pour une perspective de recherche en M.I., appelée perspective interactionniste multiple, qui essaye d'étudier les diverses influences culturelles qui existent simultanément à différents niveaux d'analyse telles que la nation, l'industrie et l'organisation ainsi que des groupes transversaux telles que l'ethnicité, la profession, etc., y compris les interactions entre ces niveaux et les groupes transversaux qui peuvent influencer l'identité des individus et, par conséquent, leurs comportements. C'est surtout cette nouvelle perspective là que les auteurs nous invitent à explorer.

Donc pour résumer, nous dirons que de façon générale les recherches qui sont aujourd'hui dominantes dans le champ du M.I., sont celles qui se basent sur l'une ou l'autre de ces trois caractéristiques : une approche positiviste, une vision holiste du concept de la culture et enfin des études comparatives entre deux cultures. De notre côté, nous nous distançons dans ce travail de recherche de ces trois caractéristiques du fait que notre approche se veut interprétative, avec une vision interactionniste de la dimension culturelle et qui s'intéresse à la rencontre de plusieurs cultures dans le même espace organisationnel.

Pour ce faire, une théorie de l'action nous semble indispensable pour bien rendre compte de la réalité des contextes multiculturels en entreprise. La plus prometteuse pour comprendre cette réalité nous semble être la théorie de la pratique car elle s'arrime parfaitement avec notre volonté d'étudier l'influence de la culture sur les pratiques sociales au travail, et avec notre position épistémologique tournée vers une approche interactionniste. En effet, aborder le domaine de la pratique par le biais d'une théorie de

l'action implique essentiellement de s'intéresser entre autres aux motifs et motivations des individus en situation d'interaction ainsi qu'aux dimensions telles que les circonstances et le contexte, qui les poussent à agir et encadrent leurs actions.

En effet, une approche basée sur la pratique a beaucoup à offrir aux recherches sur les organisations contemporaines car elles sont de plus en plus considérées comme complexes, dynamiques, distribuées, mobiles et, en tant que telle, nous avons besoin de nouvelles approches qui nous aideront à théoriser ces types de nouveaux phénomènes émergents. C'est pour cette raison que nous pensons que la théorie de la pratique, qui met l'accent sur les dynamiques relationnelles, est bien placée pour nous offrir les bons outils analytiques afin de nous aider à comprendre cette nouvelle réalité organisationnelle.

Cette approche théorique, se réclamant principalement des travaux de Bourdieu et de Giddens, est un courant d'analyse qui s'est développé en Grande‑Bretagne et dans les pays scandinaves dans les années 2000 (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013).

Par ailleurs, dans cette réalité caractérisée par la diversité culturelle, les petites et moyennes entreprises (PME) fournissent un terrain d'élection particulièrement fertile pour l'étude des pratiques au travail dans un contexte multiculturel, étant elles-mêmes de plus en plus multiculturelles, et ce, de par leur ancrage territorial et surtout leur grande capacité d'employabilité. En effet, au Québec, par exemple, les PME représentent le fer de lance de l'économie avec près de neuf dixièmes des emplois offerts dans la province (90,3 % des employés du privé œuvrent en PME selon Statistique Canada[1])., Or, dans le champ de la recherche académique, la plupart des travaux montrent que les recherches et études portant sur la gestion en contexte multiculturel sont beaucoup plus développées en ce qui concerne les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises (PME) (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013).

Ainsi, les deux états de fait évoqués plus haut, à savoir la nécessité d'avoir recours à une perspective qui met en son centre le contexte multiculturel (et non la rencontre entre deux cultures) ainsi que la nécessité d'étudier cette réalité au sein des PME (et non au

[1]https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html

sein des grandes entreprises), nous ont poussé à nous intéresser aux PME montréalaises ouvrant dans le secteur des technologies de l'information (T.I.) et ayant un personnel diversifié culturellement. Nous avons retenu la ville de Montréal pour deux raisons principales. La première est une raison pratico-pratique puisque nous demeurons dans cette ville et il est donc plus simple d'y mener nos recherches. Ensuite, la deuxième raison, et c'est la raison principale, est que de par ces caractéristiques démographiques, Montréal représente un terrain de prédilection pour notre recherche.

En effet, selon statistiques Canada 2016, sur l'île de Montréal, plus de 34% de la population est née à l'étranger et elle représente plus de 130 nationalités différentes. C'est dire le degré de diversité culturelle qui caractérise cette ville. Ensuite notre choix du secteur des T.I. est lui aussi justifié par deux raisons. La première c'est que la ville de Montréal vit un véritable boom dans l'industrie des technologies de l'information. L'expansion ces dernières années des T.I. est devenue une spécificité reconnue mondialement et une sorte de marque déposée pour la région de Montréal. En effet, selon le rapport de la firme KPMG en date du 13 avril 2017, le domaine des T.I. joue un rôle moteur pour l'économie québécoise et montréalaise en particulier avec près de 140 000 professionnels, soit environ 7% de l'ensemble des travailleurs de la région. Le boom est particulièrement notable dans le secteur du multimédia (entreprises de jeux vidéo, entreprises de multimédia, entreprises de logiciels, entreprises de services internet). La croissance fulgurante des T.I. à Montréal s'explique entre autres par la volonté affichée par les différents gouvernements du Québec qui se sont succédés depuis le début des années 2000 à soutenir ce secteur. Ils ont ainsi multiplié les incitatifs telle que la mise en place du programme des crédits d'impôt du gouvernement du Québec visant entre autres à créer à Montréal une grappe industrielle dans ce domaine. Chose faite depuis 2007, où une grappe dédiée aux T.I.C. a vu le jour. Dans un document[2] consultable sur le site internet de cette grappe (https://technomontreal.com/), nous pouvons lire :

[2]Document intitulé : Mémoire de TechnoMontréal Grappe des technologies de l'information et des communications du Grand Montréal. Innovation, talents et rayonnement des technologies : piliers de la prospérité du Québec. Budget 2019-2020. Publié en date du 21 janvier 2019.

> L'industrie des TIC est un extraordinaire moteur de productivité, de croissance, de création d'emplois et d'attraction d'investissements, et ce, au niveau mondial. Les TIC sont un levier essentiel de transformation qui contribue à la vitalité et au développement de l'ensemble des secteurs d'activité économique. Au Québec, l'industrie des TIC représente l'un des plus importants secteurs de haute technologie avec 151 000 emplois, 7 530 établissements et des revenus de plus de 31,8 milliards de dollars.

La deuxième raison très pragmatique qui nous a poussé à choisir le secteur des T.I. est que cette forte expansion s'accompagne de nombreuses opportunités d'affaires mais aussi de plusieurs défis, notamment sur le plan humain. En effet, ce domaine d'activité repose sur le savoir et le talent de la main d'œuvre qui devient en période de forte croissance, une denrée rare. Une des conséquences de cet état de fait est que les entreprises en T.I., et spécialement les PME, ont énormément de difficultés à recruter du personnel, notamment les jeunes diplômés qui sont souvent recruté sur les campus par les grandes firmes. Ces entreprises doivent souvent se tourner vers les travailleurs immigrants qualifiés pour combler leurs besoins. C'est entre autres pour cette raison que ces entreprises sont très diversifiées culturellement et représentent donc un terrain tout indiqué pour notre recherche.

Une fois que nous avons clarifié notre choix de mettre l'accent sur les pratiques sociales au travail et d'adopter une démarche interactionniste, et compte tenu de certains travaux évoqués plus haut, notre question de recherche s'articule comme suit : **Dans quelle mesure et de quelle façon le contexte multiculturel influence-t-il les pratiques sociales au travail dans les petites et moyennes entreprises (PME) montréalaises ?**

Dans une démarche purement qualitative, ce travail de thèse vise donc à explorer cette question de recherche à travers les analyses de cas de sept PME montréalaises œuvrant dans le secteur des T.I. et ayant un personnel multiculturel.

Pour répondre à cette question, nous organiserons ce travail comme suit. Dans un premier temps, nous effectuerons dans le cadre du chapitre 1, une revue de littérature des principaux ancrages théoriques qui touchent la question de la diversité culturelle en entreprise. C'est ainsi que nous explorons ce phénomène et les facteurs qui ont favorisé son émergence dans nos entreprises contemporaines. Aussi, nous passerons en revue les différentes perspectives du management interculturel qui permettent d'appréhender la

complexité du contexte culturel en organisation. Nous justifierons à la toute fin de ce chapitre notre position épistémologique par rapport au champ de recherche du M.I. Dans le chapitre 2 nous présenterons notre cadre théorique. Les travaux théoriques mobilisés dans ce chapitre nous permettrons de partir d'un cadre conceptuel rudimentaire pour ensuite élaborer un cadre conceptuel plus sophistiqué que nous traduirons sous forme de modèle intégrateur. Nous essayerons à l'aide de ce modèle de rendre compte de l'articulation des différentes dimensions de notre recherche qui tourne autour de l'influence du contexte multiculturel, mais aussi de l'influence d'autres dimensions situationnelles sur les pratiques sociales au travail. Ainsi, au cœur de notre modèle intégrateur se trouvent les processus de réflexivité et d'adaptation qui relient l'influence des dimensions situationnelles et culturelles aux actions et conduisent à l'instauration, pendant une période donnée plus ou moins stable, de dynamiques socioculturelles. Ces dynamiques joueront un rôle déterminant dans le niveau d'intégration et de collaboration des employés au sein de l'entreprise et, de là, dans la qualité de son climat organisationnel.

Dans le chapitre 3, nous exposerons et nous expliquerons nos choix méthodologiques relatifs à ce travail de thèse. En effet, dans le cadre de la présente recherche, plusieurs éléments nous ont conduits à retenir une démarche inductive. Tout d'abord, notre objectif de retrouver des interprétations contextualisées et datées fournies par les acteurs répondants (dirigeants-propriétaires et employés) sur les pratiques sociales au travail dans un contexte multiculturel favorise le recours à une telle démarche. Ensuite, la nature complexe de l'objet observé (les pratiques sociales au travail) d'une part, et la modestie des travaux antérieurs sur l'aspect multiculturel d'autre part ne nous permettent pas d'établir des liens de causalités, encore moins de confirmer des théories. Fort de cela, nous ambitionnons donc de trouver plutôt des liens entre les spécificités du contexte multiculturel et les interactions au quotidien des acteurs organisationnels, repérés en analysant la manière dont les pratiques sociales au travail se mettent en place.

Par ailleurs, la démarche inductive retenue, conjuguée à la complexité de l'objet de la présente recherche, justifient également le choix de la *Grounded theory* comme méthode d'analyse de données.

Toujours à propos de nos choix méthodologique, nous avons opté pour une approche qualitative.

Aussi nous avons inclus dans notre terrain une étude longitudinale. Il est à noter que dans le cadre de la présente recherche le recours à une étude longitudinale n'était pas un choix stratégique établis dès le début de la recherche mais cela s'est fait d'une manière opportuniste. En effet, au cours de l'évolution de la recherche, et plus précisément à la fin des entretiens concernant une des PME qui m'a été référée par mon directeur de thèse, nous avons conclu qu'il serait pertinent pour ce projet d'inclure les neuf entretiens au sein de ladite PME, effectuées six années plus tôt par mon directeur de thèse, afin de mieux étudier le phénomène socioculturel et son évolution dans un spectre de temps plus long. Ainsi, à travers l'ajout d'une stratégie d'étude longitudinale nous ambitionnons de contribuer à la compréhension de l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques et la dynamique socioculturelle dans l'une des entreprises de notre terrain sur des périodes de temps différentes et ponctuées de deux moments de collecte de données.

Dans le chapitre 4, nous présenterons nos résultats de recherche à travers les analyses intra-cas des sept PME constituant notre terrain de recherche. Ces analyses inter-cas nous permettrons de regrouper les propos de nos différents répondants de chaque entreprise selon trois grands thèmes à savoir : 1) Présentation de l'entreprise et de ses principaux défis, 2) Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles et 3) Perception individuelle du contexte multiculturel.

Enfin, dans le chapitre 5, nous présenterons les résultats de notre analyse inter-cas et nous les discuterons à la lumière de notre modèle intégrateur portant sur l'influence de la dimension culturelle sur les pratiques sociales au travail basée sur la théorie de la pratique (Bourdieu, 1972; Giddens, 1984).

Nous discuterons également dans ce chapitre de notre analyse longitudinale à la lumière d'une typologie de six dynamiques socioculturelles basées sur les relations entre les individus et les groupes d'origine culturelle différente au sein des organisations (Dupuis et Harmel, 2020).

Ce travail a une double visée, théorique et managériale. Sur le plan théorique, l'intérêt de cette recherche consiste à enrichir les modèles du management interculturel (M.I.) à travers une perspective interactionniste en contexte multiculturel. Cet enrichissement est obtenu à travers des études de cas qui tiennent compte de la multitude des expériences culturelles qui se situent à plusieurs niveaux (culture nationale, culture d'entreprise, culture de métier, etc.), et qu'on retrouve dans les processus organisationnels, et dans les interactions des individus appartenant à l'organisation (Sackmann, 1997).

Sur le plan managérial, cette recherche permettrait aux acteurs de l'entreprise de mieux comprendre la dynamique sociale en milieu organisationnel multiculturel. En effet, les gestionnaires doivent être conscients de l'existence de ces dynamiques socioculturelles pour prendre les bonnes décisions et choisir les bons outils leur permettant de faire face aux situations qu'elles génèrent. Les pratiques et solutions proposées par la gestion interculturelle pour gérer la diversité culturelle ne prennent généralement pas en compte la diversité des dynamiques socio-culturelles à l'œuvre dans les organisations. Mais tous les outils ne sont pas appropriés dans tous les contextes. Un gestionnaire conscient des dynamiques socioculturelles qui se produisent dans son organisation pourra choisir le bon outil pour intervenir (Dupuis et Harmel, 2020).

Ainsi, et comme nous le verrons dans notre chapitre 5, le fait par exemple de prôner comme valeur centrale, au sein de l'entreprise, la tolérance et l'ouverture d'esprit (qui découle directement du contexte culturel montréalais), encourage des pratiques concrètes au travail basées sur la proximité et la communication telle que la multiplication des occasions de rencontre entre les différents acteurs de l'entreprise, à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci. Ces pratiques semblent être un des facteurs clés pour une meilleure collaboration en PME multiculturelle.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE

Nous effectuerons dans ce chapitre une revue de littérature des différents champs théoriques qui touchent de près à notre question de recherche. Nous commencerons par introduire la thématique globale qui est en filigrane de ce travail de thèse, relative à la question du vivre ensemble et de la collaboration en contexte organisationnel multiculturel. Nous verrons que le champ de recherche qui s'intéresse à cette problématique en entreprises se trouve être le management interculturel. Nous exposerons ainsi les multiples courants de ce champ, notamment ceux qui forment le *mainstream* pour ensuite pouvoir positionner épistémologiquement notre étude par rapport aux recherches en management interculturel.

1.1 Gestion et diversité en contexte organisationnel

Un lien étroit existe entre les notions de « gestion » et de « diversité ». En effet, et d'une façon générale, manager, nous disent Hermont et Joras (2006, p. 145), c'est « se confronter à sa diversité ». Pour eux, « l'acte de management est intrinsèquement un rapport à l'altérité et un effort pour l'intégrer et la piloter». Dans le même sens, Chanlat, Dameron, Dupuis, De Freitas, et Özbilgin (2013, p. 11) stipulent que « faire du collectif, avec un ensemble varié de personnes, est par définition l'objet même de la gestion. Car tout groupe humain est toujours plus ou moins diversifié en termes de sexe, de classe d'âge, de formation, de métier, d'origine sociale et d'origine ethnique ».

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

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

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

> - multipolaire dans le sens où les centres de décision sont répartis dans différents territoires ;
>
> - multigénérationnelle dans le sens où l'entrée sur le marché du travail se fait de plus en plus tôt (à travers notamment les stages et les formations en apprentissage) tandis que l'âge de départ à la retraite recule.
>
> - distribuée et virtuelle, à travers notamment le fait que son personnel travaille de plus en plus à distance en utilisant abondamment les technologies de l'information et de la communication mises à leur disposition.
>
> - multiculturelle du fait que ses employés, ses fournisseurs et ses clients sont de différentes origines et donc culturellement diversifiés (Chanlat et al., 2013, p. 6).

Ce qui nous intéresse dans notre travail de thèse, c'est ce dernier niveau de diversité à savoir la diversité culturelle, car cette dernière, fruit d'un monde de plus en plus globalisé et interconnecté, change profondément nos sociétés et particulièrement les grandes villes. À titre d'exemple, sur l'île de Montréal, plus de 30% de la population est née à l'étranger et elle représente plus de 130 nationalités différentes (Dupuis, 2013, p. 9).

L'entreprise n'est pas en reste et elle est aussi touchée par ces changements sociétaux. En effet, cette nouvelle réalité tend à plonger les entreprises dans un contexte de plus en plus multiculturel et à transformer ainsi la dynamique sociale et culturelle en leur sein (Dupuis, 2013). Le contexte multiculturel en entreprise peut être défini comme étant la variété des identités sociales et culturelles des personnes qui collaborent ensemble dans un lieu de travail ou dans un espace de travail. De ce fait, ces groupes partagent collectivement certaines normes, valeurs ou traditions qui sont différentes de celles des autres groupes (Cox, 1993). Avant de parler de diversité culturelle et de contexte multiculturel, définissons d'abord la notion de culture.

1.1.1 La notion de culture

Denys Cuche (2010, p. 4‑5) introduit son ouvrage « La notion de culture en science sociale » en disant que l'homme est essentiellement un être de culture et que cette dernière « permet à l'homme non seulement de s'adapter à son milieu mais aussi d'adapter celui-ci à lui-même, à ses besoins et à ses projets, autrement dit la culture rend possible la transformation de la nature ».

La notion de culture est vue comme un amalgame très dynamique et complexe où sont « enchevêtrés des valeurs, des principes, des connaissances, des croyances, des techniques, des objets, des façons de faire, des langages, des rites, des coutumes, des règles et des pratiques, la culture n'est pas une réalité facile à décoder » (Déry, 2010, p. 200). C'est entre autres pour cette raison qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus sur une signification unique du concept de culture qui a « oscillé entre l'importance accordée à l'histoire, à la fonction, à la structure de la personnalité et au sens » (Loth, 2006, p. 28). Chacune de ces approches anthropologiques a apporté une vision particulière et utile du concept de culture. Néanmoins, et au-delà des multiples définitions, il est possible de faire ressortir les principales caractéristiques du concept de culture. Ainsi la culture, nous dit Loth (2006), est un construit social (dans le sens où elle est collective et dépasse l'individu), spécifique à un groupe d'individus donné ; elle est apprise et n'est pas innée ; elle est évolutive (dans le sens où elle sert à s'adapter à la diversité des milieux et des conditions).

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

Nous reviendrons plus loin sur la définition de la notion de culture que nous retenons pour ce travail.

Ainsi et comme nous l'avons précisé plus haut, la culture d'origine ou nationale joue un rôle primordial dans les pratiques et les représentations des gestionnaires et des acteurs au sein des entreprises, dans la mesure où ces pratiques et représentations sont, au fait, une des manifestations de cette culture qui, elle-même, « se construit en interaction avec des éléments de structure » (Dupuis, 2008, p. 3).

Par conséquent, les organisations et entreprises désireuses de pérennité et de prospérité doivent faire en sorte que toutes ces personnes issues de cultures et de parcours différents arrivent à coopérer au travail de manière efficace pour produire ensemble un bien ou un service de qualité (Dupuis, 2013). Aujourd'hui, la prise en considération sur les lieux de travail de cette «mosaïque humaine», composée de gens ayant des histoires ethniques et culturelles diverses, des pratiques, des perspectives, des valeurs et des croyances différentes, est devenue un enjeu important pour la gestion (Karaköse et Demir, 2011).

1.1.2 Gestion de la diversité culturelle : une approche normative

Les travaux de la majorité des chercheurs du champ de la gestion de la diversité culturelle restent, dans leur globalité, teintés d'une perspective normative basée sur des notions telles que le bons sens, l'éthique, la morale, etc.

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

Cornet et Warland (2008, p. 10) ont identifié quatre fondements historiques :

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.3 Gestion de/dans la diversité culturelle : une approche compréhensive

Une fois que nous avons exposé, dans la section précédente, l'approche normative qui présente les « bonnes façons » de faire en matière de gestion de la diversité, nous introduisons dans cette section-ci l'approche compréhensive qui se base sur des études descriptives de ce qui se passe réellement sur le terrain en contexte organisationnel multiculturel. Le focus ici n'est plus de dicter comment devrons nous gérer la diversité culturelle mais plutôt de décrire et comprendre comment actuellement on gère dans cette diversité culturelle. A la tête des disciplines de gestion qui sont en mesure de relever ce défi, de comprendre ces rencontres interculturelles au travail et de proposer des

solutions appropriées à ce type de situation, on retrouve le management interculturel. En effet, des quatre fondements de la gestion de la diversité mentionnés plus haut, le management interculturel reste la discipline qui a, le plus, pris en compte la diversité culturelle dans la gestion des entreprises. Intéressons-nous de plus près à ce champ de recherche.

1.2 Management Interculturel

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

Il faut signaler que la rencontre interculturelle a été abordée à partir des années 1960 sous l'angle de la rencontre entre des personnes de deux cultures (ou nationalités) différentes sous l'impulsion des multinationales qui partaient à la conquête du monde à travers des joint-ventures ou des implantations à l'étranger (Dupuis, 2013). Ce mouvement s'est accéléré au début des années 1980 avec la multiplication du nombre de ces entreprises multinationales. Petit à petit, on se rend compte que l'implantation à l'étranger pose certains défis bien particuliers en rapport direct avec la culture de la société hôte. Plusieurs études, notamment celles de (Hofstede, 1980, 1984, 1987, 2001) et de d'Iribarne (d'Iribarne, 1989, 2003, 2008), ont démontré depuis l'influence de la culture locale ou nationale sur les projets d'implantation ou de collaboration à l'étranger des entreprises et l'importance d'en tenir compte.

1.2.1 Le champ du Management interculturel

Avant de présenter en détails les travaux de ce champ de recherche, il serait utile de clarifier notre positionnement épistémologique par rapport aux différents paradigmes

présents dans la recherche en management interculturel et ainsi de positionner notre recherche dans le cadre théorique général du domaine.

Dans leur article, « Cross-Cultural Management Research : Contributions from Various Paradigms », Primecz, Romani et Sackmann (2009) exposent le portrait des recherches en M.I. en nous disant que le terme management interculturel est utilisé pour rendre compte de plusieurs types de recherches développées sous l'influence de différents paradigmes ayant chacun ses propres suppositions de base et ses propres méthodologies de recherche.

Pour bien exposer le portrait de ces différents types de recherche, Primecz et al. (2009) se réfèrent aux travaux de Burrell et Morgan (1979), et plus précisément à leur grille de classification des paradigmes en théories des organisations. Cette grille introduit deux dimensions traitant d'une part des hypothèses sur la nature des sciences sociales et d'autre part des hypothèses sur la nature de la société.

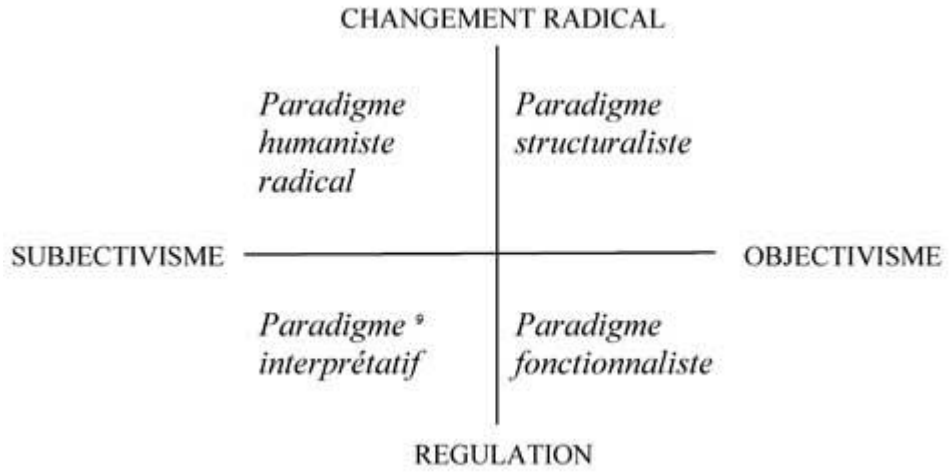

Figure 1.1 : Les quatre paradigmes d'après Burrel et Morgan (1988)

Reproduite de « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations », par Husser, J.,(2010), *vie & sciences de l'entreprise*, 1/2(183-184), p.15.

Chaque dimension est composée de deux approches formant deux pôles opposées, d'un côté l'approche objective opposée à l'approche subjective et de l'autre côté l'approche de régulation opposée à l'approche du changement radical. Le croisement des deux

dimensions nous donne quatre différents paradigmes (figure 1.1) : paradigme fonctionnaliste, paradigme structuraliste, paradigme interprétatif et paradigme humaniste radical.

Pour Primecz et al. (2009), même si le paradigme fonctionnaliste est encore surreprésenté dans la recherche dans le champ des théories des organisations, les paradigmes interprétatifs et radicaux ont réussi aujourd'hui à avoir une position bien établie. En revanche, précisent les auteurs, ce débat paradigmatique ne semble pas exister dans le champ de recherche en M.I. Ils ajoutent que, dans ce champ, le paradigme positiviste (ce qui correspondrait dans la grille Burrell et Morgan au paradigme fonctionnaliste) reste de loin le plus dominant malgré que depuis quelques années plusieurs voix se lèvent pour critiquer cette domination positiviste et pousser les chercheurs vers d'autres voies plus à même de rendre compte de la réalité organisationnelle contemporaine. Comme nous le verrons plus loin, dans ce travail, notre démarche interactionniste et interprétative répond à cette invitation de s'éloigner du paradigme positiviste dominant. Par ailleurs, Sackmann et Phillips (2004) stipulent que les recherches en M.I. adoptent en grande majorité une perspective comparative transnationale questionnant la variation des valeurs clés de chaque nation à l'étude, avec les Hofstede (1980, 2001), House, Hanges et Javidan (2004) et Schwartz (1992) comme ouvrages de référence dans cette perspective. Ces recherches se basent essentiellement sur un paradigme positiviste. Par ailleurs, quelques études comparatives transnationales explorant les différents modèles de gestion et employant une méthodologie qualitative ont été menées sous le paradigme interprétatif, avec comme travaux de référence ceux de d'Iribarne (1989). Néanmoins, le point commun entre ces deux types d'études comparatives (positivistes et interprétatives) se trouve être leur vision holiste de la notion de culture, la définissant comme étant une structure assez immuable, surplombant l'individu et contraignant ou expliquant son comportement.

La deuxième perspective de recherche en M.I., qui se présente comme une alternative aux recherches comparatives avec une vision holiste de la culture, prend pour sujet d'étude centrale les interactions interculturelles et plus précisément les interactions entre deux cultures (interactions biculturelles). Les recherches dans cette perspective se sont inspirées, nous disent Primecz et al. (2009), des travaux d'anthropologues tels que

Geertz (1973) ou Kluckhohn et Strodtbeck (1961), et considèrent la culture non plus comme un logiciel qui prédétermine le comportement humain mais plutôt comme un processus créatif et dynamique.

La troisième perspective de recherche en M.I., nous disent Primecz et al. (2009), est la perspective interactionniste multiple qui essaye d'étudier les diverses influences culturelles qui existent simultanément à différents niveaux d'analyse tels que la nation, l'industrie et l'organisation ainsi que des groupes transversaux tels que l'ethnicité, la profession, etc., y compris les interactions entre ces niveaux et les groupes transversaux qui peuvent influencer l'identité des individus et, par conséquent, leurs comportements. C'est surtout cette troisième perspective que les auteurs nous invitent à explorer.

Pour résumer, nous dirons que de façon générale les recherches qui sont aujourd'hui dominantes dans le champ du M.I. sont celles qui se basent sur l'une ou l'autre de ces trois caractéristiques : une approche positiviste, une vision holiste du concept de la culture et des études comparatives entre deux cultures. Or, de notre côté, nous nous distançons de ces trois caractéristiques du fait que notre approche est interprétative, avec une vision interactionniste de la dimension culturelle qui s'intéresse à la rencontre de plusieurs cultures dans le même espace organisationnel.

Avant de développer en profondeur notre approche qui se veut interprétative, interactionniste et multiple, nous allons présenter brièvement, dans ce qui suit les différentes approches incontournables dans le champ du M.I., que nous avons qualifié plus haut d'études comparatives (positivistes et interprétatives) ayant une vision holiste de la dimension culture.

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

Comme précisé plus haut, cette approche repose sur la connaissance et la comparaison de certains aspects des cultures nationales. En effet, devant l'impossibilité de saisir toute la complexité des différentes cultures qui existent sur notre planète, beaucoup d'auteurs ont cherché à simplifier ces connaissances en s'appuyant sur quelques grandes dimensions sociales qui illustrent et expliquent de façon simplifiée, ou synthétique, les différences entre de grands ensembles culturels (Dupuis, 2013). Pour ces auteurs, la culture nationale aurait un impact important sur la gestion des entreprises dans les différents pays étudiés. Les principaux auteurs de ce champ sont G. Hofstede (1980, 1993) et d'Iribarne (1989).

1.2.2 Perspective interactionniste en MI

Les recherches sur les interactions interculturelles, et comme son nom l'indique, s'intéressent principalement aux interactions entre des personnes appartenant à des cultures nationales différentes dans un contexte organisationnel, en essayant d'étudier l'impact de la rencontre de ces personnes à l'origine culturelle variée sur une organisation (Sackmann, 1997). En mettant en lumière la façon avec laquelle les individus construisent ensemble, par le biais de leurs interactions quotidiennes, des normes communes, les chercheurs ont réussi à rendre plus visible le lien entre la culture nationale et les processus organisationnels formels et informels.

La culture dans cette perspective est plutôt vue comme « quelque chose au sein duquel les comportements peuvent être décrits de manière intelligible » (d'Iribarne, 2003, p. 227). Cette perspective a mis encore plus l'accent sur la complexité inhérente du concept de culture dans le contexte organisationnel que les nouvelles réalités sociales, politiques et économiques ont créé. Ainsi, même si elle est importante, la simple distinction entre les nations ne suffit plus à la compréhension des enjeux interculturels d'aujourd'hui car, comme le dit d'Iribarne (2003, p. 227), les études contemporaines traitant de la culture ne cherchent plus « comment ceux qui relèvent d'une culture sont supposés agir, quelles que soient les circonstances, conformément aux attitudes qui leur ont été inculquées » mais elles s'intéressent plutôt « au fait qu'ils changent d'attitudes et de conduites selon les circonstances, compte tenu du sens qu'ils accordent aux événements et aux situations ».

Par ailleurs, les chercheurs prônant l'approche interactionniste se sont beaucoup penchés sur la notion de l'identité culturelle dans le contexte organisationnel où des personnes de différentes origines nationales sont en interaction (Sackmann, 1997). En effet, après s'être d'abord intéressés à la nature transnationale de l'interaction, les chercheurs de ce courant reconnaissent que l'organisation fournit un contexte culturel pour cette interaction. De ce fait, ils ont élargi leur attention pour englober la culture organisationnelle comme étant un élément contextuel critique dans l'expérience d'interaction (*Ibid*., p. 30). Plus encore, Sackmann (1997) rapporte que certains auteurs soutiennent que l'interaction d'un ensemble d'individus d'origines nationales différentes dans un contexte organisationnel unique peut conduire à de nouvelles formes culturelles. Ainsi, la perspective d'interaction interculturelle considère la culture nationale, la culture organisationnelle et les formes culturelles émergentes et évolutives comme étant toutes pertinentes dans les problématiques de gestion des organisations multiculturelles. (*Ibid*., p. 23). Comme indiqué plus haut, la perspective interactionniste se subdivise en deux approches que nous allons introduire brièvement dans les deux prochaines sections.

1.2.2.1 Perspective interactionniste en contexte biculturel

L'auteur qui a le plus œuvré dans cette perspective est Philippe d'Iribarne (1998a, 1998b, 2003). En effet, l'auteur, dans certains travaux plus récents, semble mettre beaucoup plus l'accent sur la dimension interactionniste à travers l'interprétation subjective des situations d'interaction culturelle que sur la simple comparaison objective des cultures nationales. Dans ce sens, trois importants cas étudiés par d'Iribarne sont à noter. Le cas de la fusion ratée entre les entreprises Renault et Volvo. Ensuite le cas de l'implantation d'une usine au Maroc (cas SG-Thomson). Et enfin le cas de l'implantation d'une usine Danone au Mexique. En effet, critiquant la persistance du champ du management à voir « la culture comme associée à des attitudes, une mentalité » (en référence à la définition qu'en fait Hofstede de la culture qui la définit comme étant une programmation mentale), et donc associée à des comportements prédéterminés et prévisibles, d'Iribarne s'appuie sur les travaux de l'anthropologie culturelle contemporaine qui « étudie les propriétés d'univers de sens et cherche à

comprendre quelle lecture une culture propose des événements et des situations », pour affirmer que la rencontre et l'interaction entre les personnes de deux cultures différentes créent une certaine « alchimie » donnant naissance à des façons de faire inédites. Ainsi, à propos de recherches faites dans différents pays du Tiers-Monde, d'Iribarne (2003, p. 14‑15) constate :

> Nous avons été frappés par l'alchimie qui s'était mise en place dans chaque cas dans l'alliance du plus moderne avec le plus enraciné dans la culture locale (…). Il s'agissait d'entreprises résolument modernes, pas seulement dans leur fonctionnement technique mais dans l'appel à des outils de management importés des pays industriels (…). Les succès obtenus reposaient manifestement sur une action volontaire et persistante des responsables pour lutter contre les dérives associées aux formes dominantes de management des pays concernés. Et pourtant, leur fonctionnement restait à bien des égards profondément traditionnels, pas seulement dans des aspects résiduels, inentamés par l'acquisition de nouveaux outils, mais dans la manière même dont ces outils étaient mis en œuvre. Il n'y avait pas seulement juxtaposition, ou compromis, entre la dimension moderne et la dimension traditionnelle, mais union intime. C'était comme si les références les plus modernes prenaient chair par l'entremise de formes locales. (…). C'est ainsi, en s'appuyant sur des ressorts propres, dans chacun des cas, à la culture locale, que la transformation du fonctionnement de l'entreprise a réussi. Notre propos est d'élucider pareille alchimie.

Le fait que l'auteur s'oriente plus, dans certains récents travaux, vers la dimension interactionniste de la culture, est interprété par Dupuis (2008) comme une forme d'ouverture du modèle de d'Iribarne sur les formes hybrides de gestion. Selon l'auteur, cette ouverture permet de combler une des faiblesses des recherches comparatives relative à la primauté du contexte culturel dans la détermination des pratiques de gestion à l'intérieur des entreprises. En effet, Dupuis (2008, p. 96 et 99) nous dit que :

> Dans ces études sur des entreprises occidentales établies dans le Tiers-Monde, d'Iribarne (2003a) montre qu'il n'y a pas une sujétion complète de la gestion de la multinationale à la culture locale mais une hybridation entre cette dernière et les pratiques de gestion dites universelles. (…) Il s'agit de la création de pratiques de gestion hybrides, innovantes très souvent, qui s'appuient sur les cultures des pays hôtes. Ils réconcilient aussi les deux mouvements, apparemment contradictoires, soit celui du développement de pratiques de gestion à portée universelle *best practices* avec celui de l'affirmation identitaire et culturel constatée par certains spécialistes.

Toutefois, il faut préciser que cette ouverture dans les recherches de d'Iribarne s'inscrivait toujours dans un contexte biculturel. En effet toutes ses études de cas depuis

1998 traitent de la rencontre d'une culture (généralement celle de l'entreprise française) avec une autre (celle de l'entreprise du pays en voie de développement dans lequel l'entreprise française vient s'implanter). Mais qu'en est-il dans un contexte multiculturel où il y a plusieurs groupes culturels en présence ?

1.2.2.2 Perspective interactionniste en contexte multiculturel

Depuis une trentaine d'années, la majorité des auteurs classiques en management interculturel, ont mis surtout l'accent sur la rencontre entre deux cultures (nationales). À cet égard, Dupuis (2013, p. 10) précise qu'« il s'agit de la réalité du 20ème siècle où l'on voit les multinationales partir à la conquête du monde ». Selon lui, « ce phénomène existe toujours, mais il est de plus en plus marginalisé ». En effet, différents facteurs, tels que la globalisation et la mondialisation économique, les flux de migrations internationales, l'affaiblissement des États-Nations, produisent de plus en plus de milieux multiculturels dans les villes et dans les entreprises et font passer au second plan la problématique de la rencontre entre deux cultures nationales dans un contexte organisationnel. Or, si cette dernière a été étudiée sérieusement, ce n'est pas le cas de la rencontre interculturelle dans les entreprises multiculturelles et, spécialement, dans les PME où se retrouvent, très souvent des individus provenant de plusieurs groupes culturels. On n'est plus dans un contexte de rencontre entre deux cultures qui se prête bien à l'étude à travers la perspective comparative ou interactionniste dans un contexte biculturel, mais plutôt dans celui d'une réalité multiculturelle à laquelle il faudrait trouver d'autres avenues et d'autres façons de faire pour voir les situations qu'il engendre et essayer de les comprendre.

Ainsi le défi du management interculturel, aujourd'hui, n'est plus uniquement la simple rencontre entre des individus de deux cultures dans un contexte organisationnel donné. Comme le souligne Dupuis (2013, p. 44) « le défi, c'est aussi celui de l'entreprise multiculturelle où se côtoient, au quotidien, des individus de différentes nationalités et cultures qui doivent apprendre à vivre et à travailler ensemble ». En effet, lieux de rencontre de valeurs multiples et variées, ces entreprises sont donc « des espaces identitaires pluriels dans lesquels l'action qui les matérialise a forcément valeur de symbole » (Déry, 2010, p. 199).

Notre ambition dans ce travail de recherche s'inscrit dans cette volonté de regarder de plus près la réalité multiculturelle au sein des entreprises pour comprendre les mécanismes internes de fonctionnement de ce genre de milieu, car il existe très peu d'études empiriques documentant la rencontre de plusieurs cultures dans un même contexte organisationnel (Dupuis, 2013; Sackmann et Phillips, 2004).

Du point de vue de la perspective interactionniste en contexte multiculturel, la définition même de la culture change. Étant donné que nous nous inscrivons dans cette perspective, nous nous appuyons, dans ce travail sur la définition du concept de culture de l'anthropologue Ulf Hannerz qui le définit «comme organisation de la diversité» (Hannerz, 1992, p. 14). Nous reviendrons plus loin sur les travaux de Hannerz, mais disons à ce niveau qu'au premier abord cette définition assez simple de la culture que propose Hannerz s'applique aussi bien aux petites sociétés traditionnelles, initialement étudiées par les anthropologues, qu'aux grandes sociétés modernes. En fait, comme de nombreux anthropologues l'ont montré, la diversité est présente même dans les petites sociétés traditionnelles, ne serait-ce que parce qu'il y a des hommes et des femmes, des jeunes et des personnes âgées, des adolescents et des adultes, etc. (Dupuis et Harmel, 2020).

Par ailleurs, cette définition de Hannerz n'est pas compatible avec la plupart des définitions utilisées en management interculturel. Comme nous l'avons précisé plus haut, la plupart des auteurs (Hofstede ; House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta ; d'Iribarne) de ce champ se sont attardés à étudier la rencontre entre des individus et des groupes de deux cultures dans un contexte d'affaires international. Sans contester la pertinence des modèles de ces auteurs qui nous ont permis de comprendre un certain nombre de choses (différentes conceptions de la gestion, incluant différentes façons de diriger au travail, de prendre des décisions, de motiver ses employés, etc.), mais, encore une fois, la réalité d'aujourd'hui renvoie souvent à des rencontres culturelles plus complexes au sein de nombreuses organisations modernes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales dans lesquelles il y a des individus et des groupes de plusieurs cultures qui y travaillent. Ce sont ces organisations que nous appelons « organisations multiculturelles», celles où il y une diversité culturelle dans une proportion significative (Dupuis et Harmel, 2020).

Plusieurs chercheurs en sont venus, ainsi, à la conclusion qu'un effort supplémentaire est nécessaire pour compléter la compréhension des mécanismes interculturels déjà fournie par les études comparatives et les études interactionnistes à contexte biculturel, et ce, par une perspective interactionniste en contexte multiculturel (ou tout simplement une perspective multiculturelle) consistant à mener des études qui tiennent compte de la multitude des expériences culturelles qu'on retrouve dans les processus organisationnels et dans les interactions des individus appartenant à l'organisation (Sackmann, 1997, p. 31‑32).

Ainsi, l'organisation est considérée comme un lieu de multiplicité de cultures distinctes qui se chevauchent, se superposent ou s'imbriquent et où certains de ses membres peuvent appartenir à plusieurs groupes et détiennent ainsi plusieurs identités culturelles à la fois (*Ibid*., p. 33). De ce fait, cette perspective invite à l'étude de la dynamique d'interaction entre les personnes de divers groupes culturels, notamment à l'aide d'une approche qualitative pour en faire une première exploration.

Partant de là, les questions de recherche essentielles qui nécessiteront une exploration plus approfondie deviennent : Dans quelles circonstances et sous quelles conditions, certaines cultures deviennent plus importantes et plus pertinentes que d'autres ? Comment les individus de différentes cultures interagissent dans ces circonstances ? Et ces interactions donnent-elles lieu à des pratiques managériales inédites ? (Sackmann, 1997, p. 37). Ces pistes de recherche, contenues dans la littérature, nous poussent donc à creuser dans une approche interactionniste le lien entre contexte multiculturel et pratiques sociales au travail. C'est précisément dans ce sens que s'inscrit le chapitre suivant de cette thèse.

CHAPITRE 2- CADRE THEORIQUE

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir et à entrer en interaction avec d'autres cultures et croyances. Des interactions qui ne cessent de s'étendre et dans lesquelles les identités culturelles s'expriment de manière plus libre. Autant d'évolutions qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte, de comprendre et de gérer.

Les travaux théoriques mobilisés dans ce chapitre nous permettrons d'élaborer un cadre théorique que nous traduirons sous forme de modèle intégrateur dans lequel nous essayerons de rendre compte de l'articulation des différentes dimensions de notre recherche qui tourne autour de l'influence du contexte multiculturel, mais aussi de l'influence d'autres dimensions situationnelles sur les pratiques sociales au travail. Nous présenterons ce modèle à la fin de ce chapitre.

Il est à noter que notre démarche de modélisation prétend moins à l'envergure d'une théorie générale de la culture qu'à servir de boussole pour orienter la compréhension de la complexité culturelle dans nos entreprises contemporaines.

En effet, les recherches aujourd'hui dominantes dans le champ du management interculturel (M.I.), sont celles qui se basent sur l'une ou l'autre de ces trois caractéristiques : une approche positiviste, une vision holiste du concept de la culture et enfin des études comparatives entre deux cultures. Or, de notre côté, nous nous distançons de ces trois caractéristiques du fait que notre approche est interprétative, avec une vision interactionniste de la culture et qui s'intéresse à la rencontre de plusieurs cultures dans le même espace organisationnel. Nous proposons ainsi une autre approche.

2.1 L'approche interactionniste

2.1.1 La culture et l'approche interactionniste

Le choix d'abandonner la vision holistique de la culture nous pousse à revoir la définition que nous donnons à la notion de culture. En effet, il est clair que si la notion de culture comme ensemble cohérent de traits impliquant une population définie et organisant la matrice de ses activités, pouvait encore convenir à la rencontre de deux

cultures dans le cadre d'études comparatives en M.I., il n'en est plus de même lorsqu'il s'agissait de penser les processus culturels des milieux organisationnels multiculturels (Dupuis, 2013).

Pour ce faire, nous nous appuyons, comme nous l'avons déjà dit, sur les travaux de Hannerz pour justifier notre approche interactionniste de la culture (Dupuis et Harmel, 2020). De manière générale, les travaux d'Ulf Hannerz s'inscrivent au niveau de la problématique globale du vivre ensemble dans nos sociétés actuelles. Ces travaux se basent sur une vision de la pluralité culturelle et ses idées portent sur l'organisation sociale du sens dans les cultures contemporaines. Cette vision a des conséquences sur la définition de la notion d'interculturalité. Les propos de Battegay à ce sujet dans son article intitulé « La pluralité culturelle à l'œuvre. Ulf Hannerz et les laboratoires urbains du cosmopolitisme », paru en (2012), dans lequel il rend compte des principales idées de Hannerz, sont très éloquents :

> Dans les sociétés culturellement complexes, la pluralité s'inscrit dans les répertoires culturels individuels et ne se résume pas à la pluralité de cultures en co-présence. C'est alors à une autre conception de l'interculturalité que nous avons à faire : non plus celle de l'échange entre des ensembles conçus comme initialement disjoints et qui se rejoindraient progressivement dans la ville, lieu des mélanges, mais celle de la distribution de significations plus ou moins partagées et de la production de communautés d'interprétations elles-mêmes distribuées, qui admettent des chevauchements de frontières, des zones d'interaction, d'indécision, de non-partage. La conception de l'interculturalité est alors dynamique et fait place aux ancrages relationnels des citadins, qui ne sont pas seulement des héritiers de cultures d'origine, mais qui sont aussi dotés de capacité de réinterprétations, de réflexivités sur le monde et sur leurs propres expériences (Battegay, 2012, paragr. 12).

Ainsi, une des principales recommandations de Hannerz tourne autour de la nécessité de passer de la conception du milieu multiculturel comme un milieu où il existe une simple superposition des différentes cultures importées avec la culture locale renvoyant à la métaphore de « la mosaïque culturelle », à une conception où ces cultures s'ajustent et s'adaptent en entrant en interaction dans les pratiques au quotidien, et ce, en étant tout à la fois, composant et participant de situations de « complexité culturelle » (Battegay, 2012).

L'analyse de cette complexité culturelle contemporaine conduit Hannerz (1992) à redéfinir la culture comme « organisation de la diversité » et comme le produit d'une interaction de « perspectives » individuelles (Ghasarian, 1994). Partant de là, la conception que donne Hannerz de la culture est à la fois processuelle et distributive. Processuelle car elle s'intéresse aux « circulations culturelles, aux sites de production, aux logiques sociales d'interprétation et aux processus de significations » et de ce fait elle conçoit la culture « comme un flux et non comme un stock » (Battegay, 2012, paragr. 40). Ensuite cette conception est distributive car elle essaye d'identifier des cadres de distribution culturelle, et de s'attarder à ce qui est perçu individuellement : la culture dans la tête, de ce qui est perçu collectivement : la culture « out there » (Battegay, 2012). Cet aspect particulier est ressorti dans notre recherche, comme nous le verrons plus loin.

Par ailleurs, c'est avec un état d'esprit basé sur une approche interactionniste que nous sommes allés explorer les pratiques dans les PME montréalaises afin de rendre compte des mécanismes et processus du partage et du non-partage culturel entre les acteurs organisationnels. Or Battegay nous dit que l'inspiration interactionniste, que soutiennent les idées de Hannerz pour étudier la complexité culturelle, permet de :

> S'intéresser aux logiques sociales d'interprétations en réintroduisant les gens dans l'action, et dans la culture en train de se faire, de se refaire, de se vivre, sans les considérer comme des représentants des cultures auxquelles ils appartiendraient et qui se définiraient par des stocks de traits distinctifs (Battegay, 2012, paragr. 43)

Ainsi, nous estimons que les idées de Hannerz suggèrent le refus du dualisme composé des deux visions extrêmes, la vision holiste et la vision individualiste ou encore le double refus du behaviorisme et du culturalisme. Les individus ne sont pas ici considérés comme se comportant en actualisant une culture sous forme de programme qui leur aurait été inculqué mais comme élaborant aussi leur perspective au regard d'autres perspectives avec lesquelles ils sont en interaction. En ce sens, ils ne sont ni des agents complètement prédéterminés par des liens d'appartenance culturelle, ni des acteurs culturellement indéterminés (Battegay, 2012).

Ce double refus n'est, cependant, possible qu'à partir d'une théorie unitaire de l'action, telle que la théorie de la pratique. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

Hannerz donne ainsi avec son appareillage conceptuel plus de marge de manœuvre à l'individu dans la construction de sa compréhension du monde qui l'entoure et de là dans les perspectives qui guident son comportement. Ces perspectives sont le résultat du « dispositif qui coordonne l'attention et l'interprétation qu'un individu donne à des significations véhiculées de l'extérieur ainsi qu'à sa propre production de telles significations, qu'elle soit délibérée ou spontanée » (Hannerz cité par Battegay, 2012, paragr. 43).

Par ailleurs et mise à part le fait qu'aujourd'hui les organisations sont de plus en plus multiculturelles, elles engendrent aussi leur propre culture. De plus, chaque métier se caractérise par son langage, ses rites et ses traditions souvent incompréhensible par les personnes étrangères à cette culture même. Il y a aussi une différenciation par le rang social et des valeurs qui leurs appartiennent avec souvent aussi des croyances religieuses différentes qui caractérisent les origines de chacun des groupes représentés dans la société. Dans ce contexte les rapports deviennent de plus en plus complexes et nécessitent une structure particulière de gestion et d'organisation selon Raynal et Ferguson (2008).

Ainsi la complexité culturelle se comprend aussi dans la diversité des influences culturelles que nous retrouvons dans les organisations contemporaines. En effet, mise à part la culture nationale, d'autres niveaux d'influence culturelle, telle que la culture de l'entreprise, la culture du métier, parfois même, comme le montrent nos résultats, la culture des sous-métiers, entrent en jeu et balisent les marges de manœuvre des acteurs organisationnels.

Hannerz a aussi examiné les « sous-cultures » qui, d'après lui, ne sont pas aussi indépendantes les unes des autres que certains le pensent, car les individus peuvent à la fois appartenir à une sous-culture et posséder un répertoire de rôles qu'ils endossent lorsqu'ils s'impliquent dans d'autres sous-cultures (Ghasarian, 1994).

L'interaction entre la culture dominante et plusieurs sous-cultures est un processus dynamique qui change selon les facteurs situationnels. En effet, cette culture principale peut perdre, à un moment donné, son emprise sur les autres et devenir ainsi une sous-culture. Il en ressort de là qu'ils existent deux types de dimensions contextuelles sur les

lesquels il faudrait s'attarder pour comprendre les interactions dans les organisations multiculturelles, les dimensions culturelles et les dimensions situationnelles.

2.1.2 Les dimensions culturelles

Parmi les relations qu'il faudrait étudier dans la nouvelle réalité des organisations contemporaines, spécialement les plus multiculturelles d'entre elles, on retrouve le lien entre la diversité culturelle et la culture d'entreprise. Les approches récentes affirment que la culture d'entreprise est multiple car elle dépend des identités culturelles des individus en interaction au sein de l'organisation. Ces identités possèdent des composantes professionnelle, régionale, sociale, ethnique, etc. (Harmel, 2014).

Ainsi, et comme nous venons de le préciser, les dimensions culturelles et les influences qu'elles exercent peuvent avoir plusieurs origines. L'origine ethnoculturelle de la personne ou encore sa culture nationale représente la principale dimension culturelle dans notre recherche. À côté de cette dimension nationale de la culture, nous croyons pouvoir relever une influence importante de deux autres dimensions culturelles sur les pratiques au travail : la « culture d'entreprise » et la « culture de métier ».

Deux remarques s'imposent à ce niveau. Tout d'abord, contrairement à ce que suggère Sackmann (1997), nous ne voyons pas ces différentes dimensions culturelles comme étant des niveaux culturels (*Levels*). Selon cette conception, ces dimensions sont classées dans un certain ordre : du plus large au plus restreint. Par exemple la culture d'entreprise s'inscrit dans la culture du métier qui s'inscrit à son tour dans la culture nationale, à l'image d'un jeu de poupées russes. Or, de ce que nous avons pu constater, il n'y a pas un ordre préétabli qui donne plus de potentiel d'influence à l'une ou l'autre de ces différentes dimensions. Ce sont les circonstances particulières de chaque situation qui font que telle ou telle dimension se retrouvera au premier plan pour influencer les pratiques au travail. Par ailleurs, nous avons aussi relevé que ces différentes dimensions culturelles se chevauchent entre elles et s'influencent mutuellement.

Pour traiter des différentes sources d'influence culturelle, parfois appelées sous-cultures, il est pertinent de faire un détour par la notion d'identité culturelle. De manière générale, « la culture relève en grande partie de processus cognitifs inconscients. L'identité, elle,

renvoie à une norme d'appartenance nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques » (Cuche, 2010, p. 97). Mais en joignant les deux concepts nous dirons que l'identité culturelle est une composante de l'identité chez l'individu, en complément de l'identité personnelle et sociale. Ainsi « en tant qu'être social l'individu construirait son identité en tenant compte de l'univers social et culturel dans lequel il évolue » (Karjalainen, 2010, p. 35).

Plusieurs auteurs, tels que Parsons (1937) et Crozier et Friedberg (1977) (cités par Karjalainen, 2010) définissent l'individu comme un acteur qui a une ou plusieurs cultures d'origine. Ainsi la présence de plusieurs références culturelles au cœur de l'identité de l'individu implique la nécessité pour ce dernier de trouver le moyen de faire coexister ces références culturelles tout en évitant une quelconque dissonance cognitive. C'est pour cela que nous partageons l'idée que cette identité culturelle en est une à «géométrie variable », et de métamorphose, qui s'articule sur un critère d'adaptabilité (Karjalainen, 2010).

De ce fait, et compte tenu des circonstances et de la situation vécue, l'une ou l'autre des influences culturelles peut être détectée dans l'action de l'individu. Cette idée de la mobilité des références culturelles chez l'individu montre l'importance d'analyser non pas des modèles culturels auxquels seraient censés se référer les groupes sociaux mais « les cultures en actes des citadins telles qu'elles sont mises en œuvre dans des comportements en situation » (Battegay, 2012, paragr. 11).

Ainsi, il est important de prendre en considération les différents facteurs situationnels pour bien comprendre les mécanismes d'interaction en milieu social.

2.1.3 Les dimensions situationnelles de l'interaction en contexte multiculturel

Une interaction se déroule toujours dans un contexte et engage, dans tous les cas de figures, des relations avec autrui. De ce fait, un contexte d'interaction « peut comporter des événements, mais aussi les relations entre ces événements, et les relations des acteurs à ces événements » (Livet, 1994, cité par Kechidi, 2005, p. 357)**.**

La mosaïque des engagements situationnels au sein des organisations implique que l'influence des moments et des situations doit être prise en compte dans l'analyse des

interactions et des comportements des acteurs, et que ces derniers doivent être crédités d'une aptitude et une capacité particulière à recadrer leur expérience du moment.

Cette invitation à donner plus de crédit aux facteurs situationnels dans l'analyse et la compréhension de l'influence de la culture sur le comportement s'inscrit donc dans le refus d'une quelconque vision holiste de cette dimension. En effet, Battegay (2012) insiste sur le fait que l'analyse des comportements en situation telle que préconisée par Hannerz s'interdit de voir les identités culturelles observables comme immuables et attachées à des cultures et à leurs stocks de traits distinctifs. Au contraire l'étude des comportements comme cultures en acte permet de mettre la lumière sur le travail d'ajustement situationnel et interactionnel des acteurs et que « leur composition relève de différentes distributions culturelles au point que personne ne peut plus être pris comme le représentant d'une culture authentique » (Battegay, 2012, paragr. 12).

Ainsi plusieurs facteurs doivent être pris en considération pour comprendre le déploiement de certains comportements en milieu organisationnel de personnes issues de la diversité culturelle. Des éléments tels que les caractéristiques techniques de l'organisation, l'expérience individuelle, le sens commun et la quotidienneté doivent être au cœur de la réflexion du chercheur, s'il veut capter l'essence des réalités multiculturelles, car, pour Hannerz, « la dimension relationnelle de la culture prime sur sa dimension territoriale et replace la dialectique société/culture dans un contexte plus large » (Ghasarian, 1994, p. 163). De ce fait, il devient nécessaire de s'attarder sur la complexité des répertoires individuels et à leur mise en jeu dans des interactions où se déploie la pluralité des modalités de l'action humaine.

Un des défis des analyses culturelles serait de « prendre en compte, non seulement la pluralité des cultures mais la pluralité dans les cultures, et à faire de la complexité un processus à la fois culturel et politique » (Battegay, 2012, paragr. 33).Ce processus est donc, culturel à cause des différentes influences culturelles exposées plus haut, mais il est aussi politique car aucun contexte d'interaction n'est dépourvu d'un certain pouvoir à mobiliser détenu par les acteurs dans le but de défendre leurs intérêts.

Ainsi, dans une expérience d'interaction nous avons d'un côté l'identité culturelle de l'individu avec ces différentes influences culturelles et de l'autre le contexte technique

et social du groupe avec ces différentes influences situationnelles. Le résultat de cette expérience d'interaction sera nécessairement une action. Une action mentale (processus de réflexion qui renforcera ou changera une perception donnée de l'individu) ou une action observable qui peut prendre la forme de pratique sociale ou de pratique sociale au travail si nous sommes dans un contexte organisationnel. Dès lors, il devient nécessaire de spécifier la nature de la relation individu-société en partant de l'idée que l'individu constituant l'élément et la société le tout.

2.1.4 L'approche interactionniste en sciences sociales

Plusieurs auteurs en sciences sociales ont essayé de répondre à la problématique autour de la relation individu-société, en privilégiant un cadre d'analyse interactionniste dépassant l'impératif de choisir entre deux positions extrêmes, soit la liberté individuelle, soit le déterminisme social. Autrement dit, en réfutant à la fois l'idée que l'individu est totalement libre dans ses agissements et ne tient compte d'aucune contrainte structurelle, et l'idée que l'individu est totalement commandé par une structure qui le dépasse et qui le surplombe.

C'est le cas par exemple du sociologue Norbert Elias. En effet, dans son article « Termes clés de la sociologie de Norbert Elias », F. Delmotte (2010, p. 31) nous dit que dépasser l'opposition entre l'individu et la société est l'une des ambitions fondamentales des idées de l'auteur :

> Du point de vue méthodologique, Norbert Elias refuse ainsi l'alternative entre individualisme wébérien et holisme durkheimien, alternative dominante voire fondatrice pour les sciences humaines en général et pour la sociologie en particulier (…) parler de la société ou de l'individu revient en définitive à parler de la même chose mais sous deux angles différents, deux points de vue complémentaires. D'un côté, tout individu «dépend» dès avant sa naissance de ses relations à de nombreux autres individus. De l'autre, la société, ses structures et ses institutions «dépendent» des actes imbriqués d'individus socialisés.

L'auteur ajoute, qu'en réalité, personne n'est jamais totalement libre ni déterminé et que seules comptent les interactions qui relient les individus à ceux qui les entourent, les relations qui en découlent ainsi que les situations d'interdépendance qu'elles définissent. En d'autres termes, ce qui importe c'est la succession enchevêtrée de configurations relationnelles particulières issues de réseaux humains et d'agrégats relationnels. Cette

succession produit des marges de manœuvre qui diffèrent d'un individu à un autre (Delmotte, 2010). Notre recherche s'inscrit clairement dans la tendance de ces nouveaux courants qui ont en commun de viser à réhabiliter l'acteur, son discours, la signification qu'il donne aux événements et à sa propre pratique.

Ainsi une théorie de l'action nous semble indispensable pour bien rendre compte des résultats obtenus lors de notre recherche. La plus prometteuse pour comprendre la réalité des contextes multiculturels en entreprise nous semble être la théorie de la pratique car elle s'arrime parfaitement avec notre volonté d'étudier l'influence de la culture sur les pratiques sociales au travail, et avec notre position épistémologique tournée vers une approche interactionniste. En effet, aborder le domaine de la pratique par le biais d'une théorie de l'action implique essentiellement de s'intéresser, entre autres, aux motifs et motivations des individus en situation d'interaction ainsi qu'aux dimensions telles que les circonstances et le contexte, qui les poussent à agir et encadrent leurs actions.

2.2 Théorie de la pratique

Avant d'aborder la théorie de la pratique telle que présentée dans la littérature, nous allons d'abord définir ce que nous entendons par pratiques sociales au travail. Pour ce faire, nous partirons de la notion générale de pratiques sociales pour arriver à notre propre conception de la notion de pratiques sociales au travail.

2.2.1 La notion de pratiques sociales :

Dans son article intitulé « Qu'est-ce que la pratique » publié dans l'ouvrage collectif «Histoires pragmatiques » sous la direction de Francis Chateauraynaud et Yves Cohen (2016, p. 328), Roberto Frega estime que :

> La pratique, plus qu'une structure propre du social, est une manière d'en concevoir le fonctionnement. Son principe consiste à expliquer l'ordre social à partir d'un niveau intermédiaire, qui est celui des transactions complexes, à travers lesquelles les acteurs le reproduisent tout en le retravaillant sans cesse.

De son côté, Javier Caletrío[3] (2015, paragr 3) dans le cadre d'un compte rendu sur l'ouvrage « *The Dynamics of Social Practice. Everyday Life and how it Changes* » de

[3]Javier Caletrío (2015, 23 Novembre), Les dynamiques de la pratique sociale : la vie quotidienne et comment elle évolue - d'Elizabeth Shove, Mika Pantzar et Matt Watson, consulté sur Forum Vies

Shove, Pantzar et Watson, nous dit que « toutes les pratiques existent en tant que schémas ou entités reconnaissables, mais, en même temps, les pratiques n'existent que si elles sont accomplies de manière routinière ». Il ajoute que cette distinction entre la pratique-comme-entité et la pratique-comme-acte est fondamentale pour comprendre les dynamiques du changement. En effet, pour l'auteur :

> La pratique-comme-entité fournit un moule ou un modèle idéal, que les individus reproduisent consciemment ou non à chacun de leurs actes. Cette reproduction imparfaite de chaque acte laisse suffisamment de marge pour introduire de la nouveauté. En revanche la pratique comme acte implique, quant à elle, un espace de possibilités conditionnel et incertain, une action structurée mais ouverte à l'inattendu. Tout passage à l'acte referme deux possibilités : soit se conformer à la structure, soit la modifier pour suivre des voies alternatives (Caletrío, 2015, paragr 3).

Ainsi pour récapituler nous dirons que les pratiques peuvent être envisagées comme une manifestation organisée des actions humaines dans l'espace de réalisation du social.

Nous aimerions ici préciser que nous sommes conscients des différences d'un point de vue sémantique et sociologique qui existent entre les termes « action » et « pratique ». À ce sujet Frega (2016, p. 324) précise que la pratique se différencie de l'action sur plusieurs aspects et que « si la sémantique de l'action renvoie à la dimension individuelle de l'agir, la notion de pratique renvoie plutôt aux régimes sociaux complexes qui rendent cette action possible. ». Pour cet auteur :

> La pratique dénote une manière habituelle d'agir, une forme d'action régularisée et donc répétée. Elle dénote également la manière concrète d'exercer une activité, par opposition à la règle ou à la théorie (…) là où l'action renvoyait d'abord à la dimension individuelle du rapport de l'agent à ses propres déterminations à agir, la pratique renvoie d'abord à la dimension sociale, institutionnelle et technique du contexte dans lequel le fait d'agir a lieu (…) là où la question centrale dans l'analyse de l'action est l'intérêt pour ce qui la motive, dans le cas de la pratique l'attention est d'abord portée sur son fonctionnement en contexte, son déploiement dans l'extériorité (Frega, 2016, p. 324).

Ainsi pour Frega (2016), la pluralité d'actions, la régularité sociale et la répétition, la présence d'une dimension socio-institutionnelle et l'attention à l'extériorité et au fonctionnement, sont donc « les éléments primaires dont on peut se servir pour

---

Mobiles: https://fr.forumviesmobiles.org/publication/livres-clefs/2015/11/23/dynamiques-pratique-sociale-vie-quotidienne-et-comment-elle-evolue-delizabeth-shove-mika-pantzar-et-2967.

caractériser la sémantique de la pratique et la distinguer ainsi de la sémantique de l'action et de l'activité ».

En ce qui nous concerne, dans ce travail, nous considérons que les pratiques sont des actions qui se traduisent par un comportement observable.

Par ailleurs, pour les sociologues, la notion de pratiques sociales désigne, de manière générale, une façon de faire, une action individuelle ou collective socialement transmise ou envisagée dans un contexte social[4]. C'est ainsi que Frega (2016, p. 323) atteste que d'une manière générale, « une pratique peut renvoyer tout autant à une manière de faire individuelle qu'aux formes de la régularité sociale de l'agir ».

De son côté, Nathalie Ortar[5] (2012, paragr.5) estime que les pratiques sociales sont des comportements constitués d'un amalgame d'éléments tels que des activités corporelles, des formes d'activités mentales, des objets et de leurs usages, des connaissances générales, des savoir-faire. La pratique est formée ainsi par l'interconnexion de tous ces éléments. La caractéristique de ces pratiques sociales est d'être non seulement compréhensibles par l'acteur qui les performe mais également par son entourage. Cette compréhension des pratiques sociales présuppose « qu'une partie du comportement humain s'appuie sur une organisation symbolique de la réalité, un point occulté tant par les théories de l'homo economicus que celles de l'homo sociologicus ». En effet, en évoquant les travaux du sociologue culturaliste allemand Andreas Reckwitz (2002), Dubuisson-Quellier et Plessz (2013) notent que le recours de ce dernier à la notion de pratique sert surtout d'alternative aux deux théories du social dominantes que constituent d'une part le modèle de l'homo oeconomicus qui fonde l'action sociale sur l'intérêt, d'autre part celui de l'homo sociologicus qui situe l'action en référence à une norme sociale. Ces deux options tout en conduisant la recherche en sciences sociales à se focaliser trop exclusivement soit sur l'intérêt soit sur les normes, ignorent les structures cognitives et symboliques qui produisent l'ordre social.

Dubuisson-Quellier et Plessz (2013, paragr. 3) ajoutent que :

[4]https://fr.wikipedia.org/wiki/Pratique_sociale, consulté le 1 mai 2020.

[5]Nathalie Ortar, « Elizabeth Shove, Mika Pantzar, Matt Watson, *The Dynamics of Social Practice. Everyday Life and how it Changes* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2012, mis en ligne le 16 octobre 2012, consulté le 01 mai 2020. URL : http://journals.openedition.org/lectures/9511

> Le courant de la sociologie des pratiques s'appuie sur des développements philosophiques qui fournissent l'essentiel des éléments définitionnels des pratiques sociales. Il s'agit des travaux du théoricien social américain Theodore Schatzki (1996) et de ceux du sociologue culturaliste allemand Andreas Reckwitz (2002), tous deux inspirés à la fois par les écrits de Ludwig Wittgenstein et par ceux de Martin Heidegger. Cette approche, d'abord développée sous un angle majoritairement philosophique et théorique, donnera lieu, à partir du milieu des années 2000, à de nombreux travaux empiriques.

C'est en interrogeant le lieu de constitution et de transformation de la vie sociale que Schatzki (2002; 1996) a proposé une approche par les pratiques sociales. À ce sujet Frega 2016, nous dit que :

> Dans l'introduction à l'un des textes clefs du "tournant pratique" en sciences sociales, Theodore Schatzki rappelait que, si autrefois philosophes et chercheurs en sciences sociales parlaient de "structures", "systèmes", "signification", "monde de la vie", "événements" et "action" lorsqu'il s'agissait de nommer les objets sociaux primaires, aujourd'hui beaucoup de théoriciens accordent aux pratiques un honneur comparable (Schatzki, Knorr-Cetina et von Savigny, 2001, p. 10 cités par Frega, 2016, p. 325).

Plus loin, Frega (2016, p. 327) soutient que le recours à la notion de pratiques a d'abord servi « pour combiner une perspective centrée sur l'autonomie individuelle et le potentiel de créativité qui y était associé avec l'exigence d'expliquer comment cette autonomie et cette créativité pouvaient néanmoins être réconciliées avec les formes de la régularité sociale ». L'auteur ajoute que :

> Il s'agissait de faire jouer la spontanéité créatrice de l'action individuelle, son potentiel de rupture, sa capacité à créer du lien social d'en bas, contre des approches inspirées, entre autres, par le marxisme et le structuralisme et qui faisaient une place majeure au pouvoir de détermination externe sur la conduite des individus (Frega, 2016, p. 327).

Toujours dans ce sens, Dubuisson-Quellier et Plessz (2013) estiment que des auteurs tels que Bourdieu, Giddens, Foucault, Garfinkel, Latour, Taylor, Schatzki et Reckwitz, qui se sont tous intéressés à la notion de pratique, ont en commun le fait qu'ils partagent la volonté de proposer les éléments d'une théorie poststructuraliste.

2.2.1.1 Les pratiques sociales au travail

Dans ce travail de recherche nous nous intéressons à ce qui se passe dans les PME multiculturelle que ce soit au niveau des gestionnaires ou des employés, nous

envisageons donc d'étudier les pratiques de façon globale. De ce fait nous désignons par pratiques sociales au travail : « ***les façons de faire qui touchent de près ou de loin à la sphère professionnelle et aux différents aspects du travail au sein de l'entreprise. Autrement dit cela désigne toutes les pratiques sociales telle que définie plus haut et qui émerge dans un contexte organisationnel »***.

Par ailleurs nous considérons la notion de « pratiques de gestion », que nous développerons un peu plus bas, comme faisant partie d'un ensemble plus large formé par la notion de «pratiques sociales au travail ». Ainsi par exemple pour mieux cerner l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques quotidiennes des gestionnaires, nous ciblerons les pratiques de gestion étant donné que ce sont ces derniers qui mettent en place ce genre de pratiques (ce fût le cas notamment lors de la préparation de la grille d'entretien destinée aux gestionnaires propriétaires où nous avons élaborés des thèmes qui renvoient aux pratiques de gestion tel que la planification, l'organisation, la communication, etc.). En revanche pour cerner l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques quotidiennes des employés nous procéderons avec la notion globale de pratiques sociales au travail étant donné que les employés ne sont pas toujours appelés à jouer des rôles de gestionnaires. Nous définissons dans ce qui suit la notion de pratiques de gestion.

2.2.1.2 Les pratiques de gestion

Avant de parler des pratiques de gestion, il serait intéressant de faire d'abord un détour par la gestion ou le management. Traitant du management, Déry (2010) stipule que le champ d'étude du management se subdivise en deux grandes formes se démarquant nettement l'une de l'autre, à savoir le management technique et le management social. En effet, pour l'auteur, le management technique met surtout l'accent « sur les techniques et les processus formels du management » alors que pour le management social, l'accent est plutôt mis sur « les dimensions sociales et humaines de la vie au sein des organisations et sur la nécessité d'y adapter les techniques de management » (Déry, 2010, p. 2‑3). Voyons, dans ce qui suit, ces deux formes avec plus de détails.

Commençons d'abord par le management technique. Pour une définition théorique de ce dernier, la référence aux travaux de Henry Fayol reste incontournable. En effet, dans l'un des premiers ouvrages traitant du management des entreprises, H. Fayol (1917) propose six fonctions relevant du management : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction de sécurité, la fonction de comptabilité et la fonction administrative. Il propose que cette dernière fonction soit divisée en cinq tâches principales: prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (P.O.C.C.C.) qui s'est transformé par la suite en planifier, organiser, diriger et contrôler (P.O.D.C.). (Voir l'encadré 1).

Encadré 1 : Le P.O.D.C.

Planifier : Première étape dans le processus administratif du management, la planification est vue comme étant le moyen par lequel le gestionnaire « tente d'anticiper le futur de façon à y préparer l'organisation en utilisant des plans tant stratégiques, structurels, qu'opérationnels pour orienter l'action » (Déry, 2010, p. 120).

Organiser : Deuxième étape, l'organisation des activités au sein de l'entreprise consiste essentiellement à concevoir et mettre en œuvre une « structure rationnelle, cohérente, économiquement efficace et qui compose avec les limites humaines qui rendent si difficile la coordination des personnes aux intérêts, habiletés et connaissances variés » (Déry, 2010, p. 131).

Diriger : Troisième étape, la direction est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action qui permet donc la transformation de la volonté en acte (Aktouf, Boiral, Ibrahimi, Saives, et Er-Rafia, 2012, p. 95). La direction est vue par certains auteurs comme la tâche la plus importante du cycle administratif[6]. Ceci est dû probablement au fait qu'elle invite le gestionnaire à composer avec la réalité humaine et sociale de son entreprise. De ce fait, certains auteurs estiment que l'acte de diriger englobe toutes les tâches qui mettent le gestionnaire en contact avec cette réalité humaine et sociale telles que : animer, déléguer, mobiliser, responsabiliser, etc.

Contrôler : Dernière étape, le contrôle ferme la boucle du cycle administratif du management. Par le contrôle, le gestionnaire s'assure que les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs planifiés donnent bel et bien les résultats escomptés (Déry, 2010, p. 161).

Ceci étant dit, certains auteurs, nous mettent en garde contre la tendance de certains théoriciens à définir la gestion à partir seulement des listes de rôles du gestionnaire car,

[6]En effet, certains auteurs, tels que Mailhot, Brunelle et Kisfalvi, n'hésitent pas à affirmer que « gérer, c'est d'abord et avant tout diriger » (Mailhot, 2011, p. 1).

d'après eux, ces listes ne représentent aucunement des modèles théoriques permettant de rendre compte de la réalité. Elles permettent tout au plus de clarifier certaines notions, mais, en revanche, elles fragmentent le travail du gestionnaire sans le reconstituer (Mintzberg, 2010).

De ce fait, la définition de la gestion, selon Mintzberg (2010, p. 62) « doit inclure en un tout amalgamé, les notions de contrôle, d'action, de négociation, de réflexion, de direction, de décision, et bien plus encore ». D'autres auteurs estiment qu'il n'est pas facile de définir la gestion. Cette notion est si floue qu'il est nécessaire, pour la décrire, d'utiliser des termes tels que « expérience », « intuition », « jugement » et « sagesse »[7].

Mintzberg (2010) explique que le flou qui entoure la notion de gestion est dû à la nature même de cette notion qui se trouve être davantage une science pratique qu'une science appliquée, ce qui implique que le comportement du gestionnaire est diversifié et difficile à cerner. Reprenant cet aspect pratique de la gestion, l'auteur stipule que cette dernière « n'est ni une science ni une profession ; c'est une pratique qui se maîtrise principalement par l'expérience et qui est ancrée dans le contexte » (Mintzberg, 2010, p. 26).

Dans ce même ordre d'idées, Mintzberg (2010) place la gestion comme pratique dans un triangle dont les trois sommets sont d'abord l'art qui apporte les idées et l'intégration, ensuite l'artisanat qui permet les connexions à partir des expériences tangibles et enfin la science qui procure l'ordre au moyen de l'analyse systématique de la connaissance. Nous retrouvons une approche similaire chez Déry, Pezet et Sardais (2015) pour qui la gestion ou le management est fondamentalement une pratique réflexive contextualisée et que cette réflexivité qui façonne les pratique de gestion trouve sa source dans l'une ou l'autre des trois différentes logiques d'action, à savoir la logique formelle, la logique traditionnelle et la logique charismatique.

[7]Dans ce sens, les propos de Mintzberg (2010, p.63) sont révélateurs : « les sociétés au sein desquelles nous évoluons sont obsédées par la gestion (…). Nous idolâtrons les leaders ; les rayons des librairies sont garnis de leurs biographies, et nous cherchons à former un grand nombre d'étudiants pour qu'ils deviennent des dirigeants. Pourtant, il nous est impossible de cerner la nature de leur travail ».

Ainsi, on le voit dans les différentes définitions et références citées plus haut, la notion de pratique est fondamentale en gestion[8]. Mais une autre notion paraît aussi capitale pour la gestion : c'est la notion de contexte. Ce dernier est composé, entre autres, de l'univers social et humain dans lequel baignent les pratiques formelles de gestion. En effet, la planification, l'organisation, la direction et le contrôle ne peuvent être conçus hors du contexte dans lequel se trouve l'entreprise. Ce contexte est façonné, entre autres, par les caractéristiques techniques de l'entreprise mais aussi par les relations qu'entretiennent les acteurs organisationnels au sein de l'entreprise. Ces relations tournent autour d'intérêts à assouvir, de besoins à satisfaire, de valeurs à endosser et de savoir à acquérir. Toutes ces dimensions d'ordre social et humain constituent, avec d'autres dimensions, ce qu'on appelle le management social (Déry et al., 2015).

Les propos de Déry (2010) résument parfaitement le lien et le dialogue entre le management technique et le management social. L'auteur nous dit que « le management technique voit l'organisation comme un instrument qui combine formellement des activités, des ressources et des compétences afin de réaliser avec efficacité des intentions stratégiques objectives » (Déry, 2010, p. 95). En revanche, les sciences humaines et sociales nous donnent à voir une réalité nettement plus riche, plus complexe, mais souvent aussi, assez confuse. Ces sciences nous permettent de percevoir les dimensions sociales et humaines de l'action collective, non comme un handicap pour le fonctionnement efficace de l'organisation, mais plutôt comme étant le cœur et l'âme de cette organisation (Déry, 2010).

Toujours dans le sens de l'interdépendance du technique et du social, et traitant de la conceptualisation des activités de gestion en général et de direction en particulier, Barnard (1938), dans son livre « The functions of Executive », considère que les organisations sont des systèmes de coopération consciente délibérée avec finalité. Tout le savoir-faire du gestionnaire consisterait alors à instiller et à maintenir la volonté des personnes à coopérer (cité par Séguin, Hafsi, et Demers, 2008, p. 14). Pour ce faire, et afin d'atteindre les objectifs fixés, le dirigeant doit donc être en mesure de bien lire et saisir la réalité sociale de son entreprise.

[8]Nous proposerons à la fin de cette section une définition opérationnelle de la notion de pratiques de gestion.

Ainsi la rencontre entre la dimension technique et la dimension sociale du management dans un contexte organisationnel donné façonnera les pratiques de gestion et les pratiques au travail en général.

On pourrait conclure de ce qui précède que les techniques pratiquées par le gestionnaire sont ainsi le résultat d'interactions entre la dimension technique et la dimension sociale du management. Il en résulte ainsi un dialogue qui permet aux différentes perspectives du management de s'enrichir mutuellement, de se combiner et d'offrir ainsi au gestionnaire « un panorama riche de la réalité de la vie organisée » et un éventail de pratiques et de grilles d'interprétation leur permettant « d'accroitre leur capacité à résoudre le problème de la collaboration organisationnelle » (Déry, 2010, p. 3 et 5).

La dimension culturelle qui est au cœur de notre travail de recherche est contenue dans ce que Déry (2010) appelle la perspective symbolique. Selon cette dernière perspective, les organisations sont des espaces symboliques dans la mesure où elles mettent en présence une diversité d'humains qui ont des valeurs à réaliser. Ainsi sous l'influence de la dimension symbolique, le management prend un tout autre relief car il ne se réduit plus à des techniques de gestion mais il est aussi porteur d'identités culturelles différentes et des univers symboliques qui s'affrontent et interagissent (Déry, 2010).

Ainsi, et compte tenu de ce qui a été développé plus haut, nous pouvons définir les pratiques de gestion comme étant ***la manière de faire, propre à une personne ou à un groupe de personnes, qui permet d'entreprendre des actions (planifier, organiser, diriger, contrôler, animer, déléguer, mobiliser, responsabiliser, etc.) en vue d'accomplir une action, une activité ou un processus dans une organisation***.

L'étude des pratiques sociales au travail telles que définies plus haut et qui englobent donc les pratiques de gestion représente une unité d'analyse toute indiquée et très prometteuse pour comprendre la dynamique d'interaction des individus appartenant à des cultures différentes dans un contexte organisationnel.

Une fois la notion de pratiques sociales au travail clarifiée nous allons pouvoir aborder la théorie de la pratique telle que présentée dans la littérature.

2.2.2 Présentation de la théorie de la pratique

Juste avant la section portant sur les pratiques sociales au travail, nous sommes arrivés à la conclusion qu'une approche basée sur la pratique a beaucoup à offrir aux recherches sur les organisations contemporaines, car elles sont de plus en plus considérées comme complexes, dynamiques, distribuées, mobiles et en tant que telle, nous avons besoin de nouvelles approches qui nous aideront à théoriser ces types de nouveaux phénomènes émergents. C'est pour cette raison que nous pensons que la théorie de la pratique, qui met l'accent sur les dynamiques relationnelles, est bien placée pour nous offrir les bons outils analytiques afin de nous aider à comprendre cette nouvelle réalité organisationnelle. En effet, contrastant avec le mode d'explication linéaire de cause-à-effet mise en premier plan dans les approches comportementales de l'action et des changements sociaux, la théorie de la pratique met en avant les notions de processus et d'interdépendance et se penchent sur les multiples relations contingentes entre des éléments matériels, mais aussi des significations et des connaissances pratiques engagées dans la mise en œuvre d'une action ou une pratique quelconque.

Cette approche théorique, se réclamant principalement des travaux de Bourdieu et de Giddens, est un courant d'analyse qui s'est développé en Grande Bretagne et dans les pays scandinaves dans les années 2000 (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013) comme nous l'avons déjà dit.

La théorie de la pratique tente de répondre aux questions suivantes: comment les pratiques expliqueraient la dynamique de l'activité quotidienne ? Comment elles sont générées et comment elles opèrent dans différents contextes et au fil du temps ? De quelle façon les pratiques sont produites, renforcées et modifiées, et quelles en sont les conséquences souhaités et non souhaitées ?

Les avantages de cette théorie se présentent à deux niveaux. Premièrement, la théorie de la pratique fournit la base pour une généralisation théorique puissante sous forme de principes qui peuvent expliquer l'action dans une situation organisationnelle donnée. Bien que chaque contexte d'étude soit différent, la dynamique et les relations qui ont été identifiées et théorisées peuvent être utiles pour comprendre d'autres contextes. Deuxièmement, elle a la capacité d'offrir des implications pratiques importantes pour les

gestionnaires en identifiant des leviers organisationnels pour permettre le renforcement des pratiques qui fonctionnent et le changement des pratiques qui nuisent à la qualité du climat organisationnel. Ces leviers identifiés par la théorie de la pratique ne sont ni exogènes ni indépendants de l'organisation, mais sont ancrés dans ses dynamiques internes résultant des interactions quotidiennes entre les acteurs organisationnels (Feldman et Orlikowski, 2011).

Malgré le fait qu'actuellement cette théorie qui s'inscrit dans une approche interactionniste n'est pas encore bien établie, plusieurs auteurs ont contribués par leurs travaux à échafauder ses premières prémisses (Feldman et Orlikowski, 2011).

2.2.2.1 De Piaget à Bourdieu et Giddens

C'est le cas du célébrissime biologiste, psychologue et épistémologue Jean Piaget qui, sans en avoir appelé directement à une telle théorie, a grandement participé par ses idées à développer l'approche interactionniste qui se trouve au cœur de la théorie de la pratique. En effet, la pertinence des travaux de Piaget pour cette approche est évidente comme le mentionne à juste titre Perrenoud (1976, paragr. 6) « la psychologie piagétienne propose un modèle d'intelligibilité des conduites qui sert à merveille les projets d'une sociologie qui refuserait à la fois le structuralisme sans genèse et le génétisme sans structure ».

Pour Piaget l'histoire des idées montre que l'on se trouve en présence d'au moins trois solutions possibles à la problématique qui s'intéresse aux rapports entre l'individuel et le social. Il y a d'abord « le schéma atomistique consistant à reconstituer le tout par la composition additive des propriétés des éléments ». Ensuite la deuxième solution, celle de Durkheim, tourne autour de l'idée que « le tout n'est pas le résultat de la composition d'éléments structurants, mais il ajoute un ensemble de propriétés nouvelles aux éléments structurés par lui ». La troisième solution, est « celle du relativisme et de la sociologie concrète : le tout social n'est ni une réunion d'éléments antérieurs, ni une entité nouvelle, mais un système de rapports dont chacun engendre, en tant que rapport même, une transformation des termes qu'il relie » (Piaget, 1967, p.29 cité par Perrenoud, 1976, paragr. 7).

Piaget insiste beaucoup sur l'importance du rôle joué par les interactions dans une situation donnée entre des individus et l'impact que ces interactions auront sur les individus eux-mêmes. Il nous dit, dans ce sens, que :

> Si l'interaction entre le sujet et l'objet les modifie ainsi tous les deux, il est a fortiori évident que chaque interaction entre sujets individuels modifiera ceux-ci l'un par rapport à l'autre. Chaque rapport social constitue par conséquent une totalité, en elle-même, productive de caractères nouveaux et transformant l'individu et sa structure mentale. De l'interaction entre deux individus déjà à la totalité constituée par l'ensemble des rapports entre les individus d'une même société, il y a donc continuité et, en définitive, la totalité ainsi conçue apparaît comme consistant non pas en une somme d'individus ni en une réalité superposée aux individus, mais en un système d'interactions modifiant ces derniers en leur structure même (Piaget, ibid., p. 31, cité par Perrenoud, 1976, paragr. 8).

Perrenoud précise que, pour la sociologie d'une manière générale, l'adoption d'une telle représentation de l'acteur social est cruciale, étant donné que « l'acteur n'est plus le réceptacle passif des influences du milieu, des conditionnements sociaux [mais il] déploie une activité permanente de construction du réel, d'assimilation des événements, d'organisation de l'expérience ». L'auteur ajoute :

> [qu'] une théorie de la socialisation fondée sur un tel modèle délimitera son champ d'investigation de sorte à y inclure non seulement les actions exercées sur les individus, et leurs conditions institutionnelles, mais aussi l'ensemble des actions et opérations par lesquelles les acteurs choisissent ou aménagent leur environnement le neutralisent ou l'utilisent, ou au minimum lui donnent un sens (Perrenoud, 1976, paragr. 31).

Ainsi une théorie basée sur les principes de Piaget viendrait combler une des lacunes importantes de la vision holiste des études culturalistes. La psychologie piagétienne, nous dit Perrenoud, rejette le schéma linéaire stimulus-réponse (S-R), fleuron du behaviorisme, et qui tente de « mettre en évidence des régularités empiriques dans les relations entre la nature des stimuli et la nature des réponses, sans faire intervenir les processus médiateurs entre les premiers et les secondes » (Perrenoud, 1976, paragr. 15).

À cette conception linéaire du processus S-R, Piaget en propose une circulaire qui prend en considération l'organisme et des variables intermédiaires, tels que les facteurs situationnels. En effet, Perrenoud précise que, dans les champs de la sociologie et de la psychologie, l'idée que l'action est la double résultante d'une situation présente d'une

part et de dispositions à l'action préexistantes chez l'acteur d'autre part, n'est pas neuve. C'est au contraire la piste la plus prometteuse qui expliquerait les différentes réactions des individus à une même situation. Mais ce qui pourrait être nouveau c'est la manière d'appréhender l'explication du comportement d'un système face aux variations de l'environnement en focalisant l'attention sur les modalités de l'interaction entre la situation et les dispositions, autrement dit sur « la nature des processus médiateurs par lesquels la situation et les dispositions préexistantes produisent conjointement une action » (Perrenoud, 1976, paragr. 15).

Piaget appelle « schèmes d'actions » ce qu'il y a de commun aux diverses répétitions ou applications de la même action ou encore ce qui, dans une action, est transposable, généralisable ou différenciable d'une situation à la suivante (Perrenoud, 1976).

Par ailleurs, parmi les auteurs les plus connus pour avoir fait avancer des théories spécifiques fondées sur la pratique nous trouvons Pierre Bourdieu et Anthony Giddens. Chacun de ces auteurs a participé à sa manière et avec sa propre approche à enrichir le champ de la théorie de la pratique. En effet, plusieurs auteurs (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013; Frega, 2016) soulignent que la mobilisation qu'en fait Bourdieu de la notion de pratique diffère de celle effectuée dans la théorie de la pratique anglo-saxonne notamment les travaux de Giddens.

À ce sujet, Frega (2016, p. 235‑236) estime qu'il y a trois différents usages de la notion de pratique. Le premier usage, nous dit-il, consiste à :

> Concevoir la pratique comme une structure tacite de savoir-faire qu'il serait possible d'invoquer pour expliquer la conduite des acteurs sociaux, et notamment pour expliquer comment se produit la coordination sociale, c'est-à-dire comment il est possible qu'une régularité se produise à partir des actions non coordonnées d'individus indépendants.

C'est à cette approche qu'il associe les travaux de Pierre Bourdieu et de sa théorie de la pratique fondée sur l'habitus sur laquelle nous reviendrons plus loin. Toujours au niveau de cette approche, l'auteur ajoute que :

> La pratique renvoie dès lors à la manière dont le social – ses catégorisations, ses marques de classe, ses principes de structuration – vient s'incorporer dans l'agir des acteurs par la voie de la socialisation primaire et secondaire. La pratique est

> dès lors invoquée essentiellement en tant que véhicule de reproduction de l'ordre social (Frega, 2016, p. 235-236).

Le deuxième usage de la notion de pratique toujours, selon Frega (2016), est de type culturaliste, et consiste à concevoir la pratique en termes de traditions, de coutumes, de connaissances tacites. La pratique dénote ici la dimension tacite et non réflexive.

Le troisième usage concerne la pratique en tant que dimension constitutive du social. Dans cette perspective, nous dit Frega (2016, p.236), « une pratique est un ensemble hétérogène d'éléments dont la coexistence réglée définit la vie sociale ». L'auteur considère la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984) comme faisant partie de cette conception, car « elle s'appuie sur une théorie des pratiques sociales pour dépasser l'opposition entre individu et structure, entre micro et macro et entre subjectivisme et objectivisme ».

Nonobstant ces différences d'usages de la notion de pratique dans les travaux de Bourdieu et de Giddens, ce qui nous intéresse le plus dans ce travail de recherche est le recours et l'idée même de la notion de pratique dans sa globalité, ce que Frega (2016) appelle le tournant pratique en sciences sociales. Comme nous l'avons souligné plus haut, la base de ce tournant se trouve dans la volonté de dépasser le dualisme qui oppose holisme social et individualisme. L'approche par les pratiques entend ainsi éviter les excès de ces deux conceptions, en se focalisant sur des formes complexes, et pourtant circonscrites, d'interactions entre acteurs sociaux (Frega, 2016).

Par ailleurs, Dubuisson-Quellier et Plessz (2013) nous disent que pour Bourdieu, qui s'inscrit en rupture avec le structuralisme, mais aussi avec l'ethnométhodologie, la théorie de la pratique est d'abord un moyen de dévoiler les relations entre les structures et les pratiques, puisque c'est bien cette relation qui, pour le sociologue, contribue à l'ordre établi (Bourdieu, 2000). Bourdieu cherche alors moins à produire une théorie des pratiques sociales, qu'à inclure la pratique dans un programme théorique de l'action sociale afin de comprendre « le mode de génération des pratiques » (Bourdieu, 2000, p. 257).

Bourdieu (1972), dans son ouvrage « Esquisse d'une théorie de la pratique », évoquait les concepts d' « habitus » et de « champ ». De manière très sommaire nous dirons que

le concept de champ renvoie aux espaces sociaux autour duquel les relations avec autrui sont orientées, et que le concept d'habitus se réfère à tout ce qu'un individu possède, et qui le fait, autrement dit, cette notion renvoie aux différents capitaux que possède l'agent, qu'ils soient économiques ou symboliques, qui lui permettront de mener ses actions et ses pratiques dans l'aire des possibles délimitée par les structures des champs (Couturier, 2007).

Malgré le fait que la notion d'habitus doit sa popularité à Pierre Bourdieu, elle a été utilisée par Norbert Elias dès les années 1930 nous dit Delmotte (2010). L'auteur précise que la définition de ce concept proposées par les deux chercheurs diffère sur certains aspects et que :

> L'habitus désigne chez Norbert Elias « le savoir social incorporé » qui se sédimente au cours du temps et façonne, telle une « seconde nature », l'identité tant individuelle que collective des membres d'un groupe humain qu'il s'agisse d'une famille, d'une entreprise, d'un parti ou d'une nation. Compte tenu de l'appartenance de chaque individu à de multiples réseaux d'intégration sociale à différents niveaux, l'habitus de chacun est forcément multiple lui aussi. (…) En outre, si l'habitus se transmet de génération en génération, il se transforme également : ce concept contient tout à la fois l'idée de continuité et celle de changement et, dans le même temps, révoque l'idée de permanence comme celle de rupture totale (Delmotte, 2010, p. 33).

Anthony Giddens (1984), à travers sa théorie de la structuration, nous offre aussi un cadre pertinent et robuste pour l'analyse des interactions sociales en mettant en avant le caractère structuré (forme) et structurant (processus) de l'action au cœur de tout système d'activités. Autrement dit, cette théorie nous aide à comprendre comment, à travers leurs actions, les acteurs organisationnels créent les structures qui balisent et délimitent leur marge de manœuvre.

L'auteur défend l'idée que les structures définies comme un ensemble de règles et de ressources permettent l'interaction entre des acteurs et organisent les activités tout autant que les activités les organisent et leur donnent du sens et une finalité. Cette dualité de l'organisé et de l'organisant débouche sur une conception de l'action qui permet de faire le lien entre les dynamiques de structuration individuelles et les dynamiques de structuration collectives, et ce, en refusant à la fois la vision sur-socialisée (holiste) et sous-socialisée (individualiste) de l'individu (Kechidi, 2005).

De ce fait la structure n'est pas extérieure ou juste imposée aux individus, mais elle est constitutive de leurs actions, et elle est en même temps le cadre qui permet ces actions. Ainsi, pour Giddens, le structurel n'est pas que contrainte, il est plutôt contraignant et habilitant. Cette approche appuie l'idée selon laquelle la conation et la cognition sont deux dimensions indissociables du comportement humain, ce qui justifie l'argument de l'aspect structurant et structuré des interactions sociales (Kechidi, 2005).

Afin de décrire les principales spécificités de la théorie de la structuration de Giddens, nous nous baserons sur l'article de Kechidi (2005). Dans cet article l'auteur nous dit que le modèle de structuration des systèmes sociaux de Giddens se fonde sur trois énoncés fondamentaux. Le premier porte sur l'affirmation que, dans tout système social, les interactions entre les acteurs sont structurées et structurantes. Cette différenciation entre le « structurant » et le « structuré » dans l'interaction sociale, nous dit l'auteur, permet de proposer une distinction pertinente entre « structure » et « système ». Le deuxième énoncé indique que le structurel est constitué de trois dimensions. La première est une dimension sémantique qui :

> Permet aux acteurs de donner du sens à leurs actions ainsi qu'à leurs relations. Elle favorise la réduction de l'incertitude liée à tout comportement. Les règles permettent la compréhension mutuelle entre les participants à l'interaction. Elles sont le support de la communication ; elles induisent des schèmes d'interprétation communs (Kechidi, 2005, p. 350).

La deuxième dimension en est une de pouvoir et de domination. L'auteur nous dit que concrètement cette dimension porte sur l'aptitude de l'acteur dans l'élaboration des règles de comportement et dans le contrôle des ressources de l'action. Ces règles possèdent un fort contenu normatif et elles influencent ainsi les comportements. La troisième dimension est relative à la légitimation de l'action. Le respect de la règle devient un moyen de légitimation de l'action.

Le troisième énoncé prend en compte l'interaction entre les acteurs sociaux. Cette interaction se constitue suivant une double perspective D'abord, un premier volet structurel qui fait référence au développement dans l'espace et le temps de modèles régularisés de relations qui reproduisent les activités individuelles et collectives. Dans ce sens, l'auteur ajoute que :

> L'introduction du temps et de l'espace pour spécifier le rôle des acteurs permet de concevoir l'organisation comme un tout non homogène ; comme une pluralité de situations spatiales et temporelles dans lesquelles des acteurs différents et situés à des niveaux différents de l'organisation peuvent mettre en œuvre des règles et des ressources différentes (Kechidi, 2005, p. 353).

Un deuxième volet systémique qui désigne le système social comme l'espace organisé des relations récurrentes entre des acteurs individuels ou collectifs. Ces relations n'apparaissent qu'au travers des activités des individus qui en font partie, activités qui produisent et reproduisent le système (Kechidi, 2005).

Ainsi qu'elle soit basée sur les idées de Piaget, de Bourdieu ou de Giddens, la théorie de la pratique nous permet d'avoir une approche théorique pour la compréhension des relations entre les actions des acteurs organisationnels et les structures de la vie organisationnelle. Dans ce sens, Feldman et Orlikowski (2011) nous disent que les principes fondamentaux d'une théorie de la pratique sont au nombre de trois.

D'abord, les actions quotidiennes produisent les contours structurels de la vie sociale. Ensuite, le deuxième principe consiste dans le rejet du dualisme qui traite les éléments de manière dichotomique, au profit d'une reconnaissance de la relation inhérente entre ces éléments. Enfin, le troisième principe est que les phénomènes d'une situation donnée existent toujours les uns par rapport aux autres. Ils sont produits par un processus de constitution mutuelle. Ceci implique que les structures, institutions, ou tout autre ordre social, ne peuvent être conçus sans comprendre le rôle de l'acteur dans leur production. De même, l'action ne peut pas être comprise qu'en étant configurée par les conditions structurelles. Ceci indique que les régularités sociales au sein des organisations sont toujours « en production »; c'est-à-dire que ce sont des réalisations en cours et qu'elles sont éventuellement transformées dans chaque action.

Ici, il est à préciser que notre démarche et notre choix de nous appuyer sur la théorie de la pratique pour comprendre l'influence de la culture au sein des entreprises ne vise aucunement la substitution d'un modèle de l'acteur où ce dernier est vu comme un exécutant de règles ou de rôles intériorisés, par un modèle d'acteur où ce dernier est perçu comme ayant la capacité de créer librement des significations, de construire en toute autonomie une définition de la réalité et un sens de sa propre action. Notre compréhension des phénomènes s'inscrit plutôt à mi-chemin entre ces deux conceptions,

une voie médiane entre l'exécution de règles et la libre improvisation. Dans ce sens, et pour reprendre les mots de Perrenoud (1976, paragr. 52) « la pratique n'est ni l'interprétation d'une pièce déjà écrite ni une improvisation spontanée et imprévisible, mais une sorte de commedia dell'arte qui se construit par la mise en œuvre de schèmes implicites ou inconscients à partir d'une trame explicite ».

On l'aura compris, la théorie de la pratique accorde beaucoup d'importance aux processus inhérents à toute interaction. En effet, Feldman et Orlikowski (2011) nous disent que dans les figures en forme de boîte et de flèches si répandues en théories des organisations, les boîtes sont toujours libellées, tandis que les flèches ne sont souvent pas accompagnées d'aucun texte, comme si elles parlaient d'elles-mêmes. Or dans la théorie de la pratique, l'accent est mis sur les flèches, sur les relations et les performances qui produisent des résultats sur le terrain. En d'autres termes, la théorie de la pratique théorise les flèches pour comprendre comment les actions produisent des résultats. Cette spécificité de la théorie de la pratique nous sera très utile pour expliquer le changement de dynamique socioculturelle dans les entreprises.

Parmi ces variables intermédiaires et inhérentes à tout processus qui se déclenche quand deux individus entre en interaction et qui sont indispensables à toute théorie de la pratique, nous retrouvons la notion de réflexivité et de là le processus d'adaptation qui s'enclenche.

2.2.2.2 Processus de réflexivité et d'adaptation

Une théorie de la pratique basée sur l'action ne signifie aucunement que la pensée est absente ou moins importante car cette dernière est aussi une action, certes symbolique, intériorisée, mentale mais qui trouve sa source et son prolongement dans des comportements observables. Opérations mentales et comportements manifestes sont des modalités complémentaires de l'action (Perrenoud, 1976). Ces deux modalités de l'action sont influencées par des variables extérieures de l'environnement et cette influence passe nécessairement par une forme de réflexivité. Le sens commun de la notion de réflexivité se conçoit, nous dit Couturier (2007, p. 18), « comme rapport à soi fondé sur l'introspection, puis l'explicitation existentielle de l'implicite dans l'action de

l'agent ». L'action se nourrit certes des événements qui affectent l'environnement mais aussi des actions antérieures ou présentes du sujet et de leurs produits intériorisés : souvenirs, émotions, constats. Chaque opération mentale et chaque réflexion produit donc un état des représentations que l'individu se fait de son environnement. Cet état est lui-même le point de départ d'autres opérations (Perrenoud, 1976).

L'idée de l'importance de la réflexivité de l'individu dans la compréhension des phénomènes socioculturels trouve un appui dans les travaux de Giddens. En effet, dans la théorie de structuration, la réflexivité est l'une de ses bases conceptuelles, car cette théorie, nous dit Couturier (2007), se caractérise par un mouvement réflexif de structuration du social. Il ajoute que la réflexivité est le mode de reproduction du social par les pratiques des agents, mais aussi par le travail des institutions qui imposent les structures et qui sont tout aussi réflexives que les agents. Le projet de Giddens (1987, p. 85) est donc de relier actions et structures en une dualité où le structurel est « à la fois le médium et le résultat non intentionnel des pratiques sociales ».

À la lumière de la théorie de la pratique le concept de réflexivité prend toute son importance puisqu'il joue un rôle intégrateur sur le plan conceptuel entre le structurel et les agents. Dans un tel contexte réflexif :

> L'agent s'observe agir et se prolonge dans un projet de soi posant le futur comme trait d'union entre le passé et le présent. Son action tient compte des possibles et s'inscrit dans une trajectoire dont il aura été en gros le pilote » (Couturier, 2007, p. 22).

Cette réflexivité, qui produit autant d'effets voulus que non voulus, se passe donc en cours de l'action et sur l'action, et « l'agent efficace explicitera cette réflexion, la modélisera pour en faire émerger positivement le savoir pratique inscrit dans son action » (Couturier, 2007, p. 19). Ce processus que nous venons de décrire, c'est-à-dire la réflexivité en cours et sur l'action qui fait émerger un savoir pratique utile pour l'agent, est au principe du processus d'adaptation.

Par ailleurs, les humains ne sont jamais affranchis de toute référence extérieure, et dans leurs actions les plus quotidiennes, les plus anodines, ils se réfèrent constamment à des normes, à des règles, ou encore des routines, dans un ajustement constant d'un processus

d'adaptation des actions individuelles par rapport à ces références extérieures (Kechidi, 2005).

En effet, l'action à travers la réflexivité qui l'a précédée est un processus qui représente une forme d'assimilation de l'environnement à l'esprit en même temps que d'accommodation de ce dernier à l'environnement. Ces mouvements d'assimilation et d'accommodation forment des instruments d'adaptation de l'individu à son environnement. Dans ce sens, les schémas que possède l'individu ne forment pas un répertoire fini d'actions toutes prêtes, mais plutôt, nous dit Perrenoud (1976, paragr. 41) :

> La « trame » à partir de laquelle se joue la dialectique de l'assimilation et de l'accommodation : dans une situation maintes fois rencontrée, l'individu actualise purement et simplement des schèmes déjà constitués. A ce primat de l'assimilation s'oppose un primat de l'accommodation lorsque, placé dans une situation tout à fait nouvelle, l'individu doit improviser une action originale, qui n'est l'actualisation d'aucun schème tout fait. La plupart des situations s'insèrent entre ces extrêmes.

Ainsi, et pour conclure sur l'importance des processus de réflexivité et d'adaptation pour la théorie de la pratique, nous citerons Frega (2016, p.328) pour qui une des idées porteuses du tournant pratique consiste à insuffler de la réflexivité dans la répétition de la pratique, voire de la créativité dans la régularité. Ce qui représente donc une forme d'adaptation. Compte tenu de ces dimensions de réflexivité et d'adaptation, l'auteur estime qu'une pratique est ainsi « une forme d'action sociale observable qui se caractérise par un degré modéré de variation dans le temps à travers un potentiel réflexif ».

2.3 Question de recherche :

Une fois que nous avons clarifié notre choix de mettre l'accent sur les pratiques sociales au travail et d'adopter une démarche interactionniste, et compte tenu de la revue de littérature développée plus haut, notre question de recherche s'articule comme suit : Dans quelle mesure et de quelle façon le contexte multiculturel influence-t-il les pratiques sociales au travail dans les petites et moyennes entreprises (PME) montréalaises ?

Une fois notre question de recherche formulée, nous allons maintenant présenter notre cadre conceptuel.

2.4 Cadre conceptuel :

Cette section traite du cadre conceptuel qui a orienté nos réponses à la question de recherche mentionnée plus haut. Il est à noter ici qu'au départ nous sommes partis sur le terrain avec un cadre conceptuel rudimentaire découlant de notre première revue de littérature.

En effet, avec une telle question de recherche, qui n'était jusque-là que peu étudiée, nous nous sommes retrouvés dans un terrain relativement vierge dans lequel il nous était impossible de valider des énoncés clairement formulés. Nous sommes ainsi, partis de situations et contextes particuliers pour dégager nos propositions, une sorte de pistes de réflexion qui nous ont guidées tout au long de notre recherche. La démarche que nous avons ainsi adoptée s'inscrivait dans une approche exploratoire qui se donne pour objectif de mieux comprendre les pratiques de nos interlocuteurs en nous décrivant leurs propres expériences. La visée compréhensive de notre travail est donc rattachée à un certain contexte et ne prétend nullement mettre en évidence des lois universelles (Dumez, 2011).

Tout en suivant les suggestions d'Anadón et Guillemette (2006), nous avons tenté d'expliquer l'influence de la multiculturalité sur les pratiques sociales au travail à travers notre propre interprétation des propos de nos interlocuteurs recueillis dans les différents entretiens réalisés. Cette dernière partie fera d'ailleurs l'objet de plus amples détails dans le chapitre consacré à notre méthodologie de recherche.

Dans ce même ordre d'idées, la question de la multiculturalité, ici retenue, met en interaction l'individu et son environnement et nous amène donc à retenir une démarche inductive. L'hypothèse n'est pas alors fixée au préalable mais émerge des données pour être vérifiée par la suite avec une attention particulière à la découverte de nouvelles compréhensions des phénomènes (Anadón et Guillemette, 2006). Cette approche compréhensive qui accompagne notre démarche inductive est d'ailleurs justifiée par le peu de travaux sous la perspective de recherche auquel nous nous intéressons, à savoir la perspective interactionniste dans le champ du management interculturel. À travers cette

perspective, nous cherchons dans la présente recherche à mettre en valeur les liens éventuels entre les phénomènes observés, c'est à dire les pratiques sociales au travail et la diversité culturelle. L'objectif étant de tenter de construire des typologies descriptives, explicatives ou de classification (Dana et Dumez, 2015).

Par ailleurs, il est important de préciser que notre démarche s'est traduite par une comparaison continue entre les données collectées et les construits théoriques en évolution (Anadón et Guillemette, 2006). Ce va et vient, nous a permis de partir, dans un premier temps, d'un cadre conceptuel initial « rudimentaire » (Miles et Huberman, 2003) pour ensuite, et au fur et à mesure que la recherche avance, faire évoluer et bonifier petit à petit ce cadre conceptuel initial jusqu'à l'élaboration de la dernière version de ce dernier que nous nommons modèle intégrateur. Plus précisément, nous avons adopté un va et vient entre les premières données recueillies, les modèles et théories explicatives de notre champ de recherche, à savoir le management interculturel, mais aussi d'autres champs connexes tels que la sociologie ou encore l'anthropologie.

Avant de présenter notre cadre conceptuel rudimentaire de départ et notre modèle intégrateur, définissons d'abord le concept de cadre conceptuel. Ce dernier, nous dit Huberman et Miles (1991, p. 41) :

> Décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles. Un cadre peut prendre plusieurs formes et formats. Il peut être rudimentaire ou élaboré, basé sur la théorie ou sur le bon sens, descriptif ou causal.

Partant de cette définition, et étant donné qu'il existe très peu de travaux couvrant les relations diversité culturelle et PME (ce qui nous a amené à vouloir explorer le milieu des PME montréalaises sur cette question), nous avons choisi d'élaborer un cadre conceptuel rudimentaire, descriptif et basé sur le bon sens. (Voir figure 1.2).

Dans ce schéma assez épuré, la PME diversifiée culturellement est représentée par un rectangle. Il est à signaler ici que le premier critère de sélection des PME qui feront partie de notre recherche serait le fait qu'elles baignent réellement dans un contexte multiculturel, qu'elles aient un personnel diversifié culturellement[9]. Au sein du rectangle

[9] Nous verrons avec plus de détails les critères de sélection de notre échantillon dans la section 3.3.1.3 Méthode d'échantillonnage.

représentant la PME on retrouve des cercles représentant les différentes cultures présentes dans l'entreprise. L'idée de base que nous voudrions étudier est que la dynamique d'interaction (représentée par une flèche circulaire) entre les individus de cultures différentes se concrétise (ou non) dans des pratiques sociales au travail propres à l'entreprise, d'où notre choix de placer la variable « pratiques sociales au travail » au cœur du cercle former par les différentes cultures présentent dans l'entreprise.

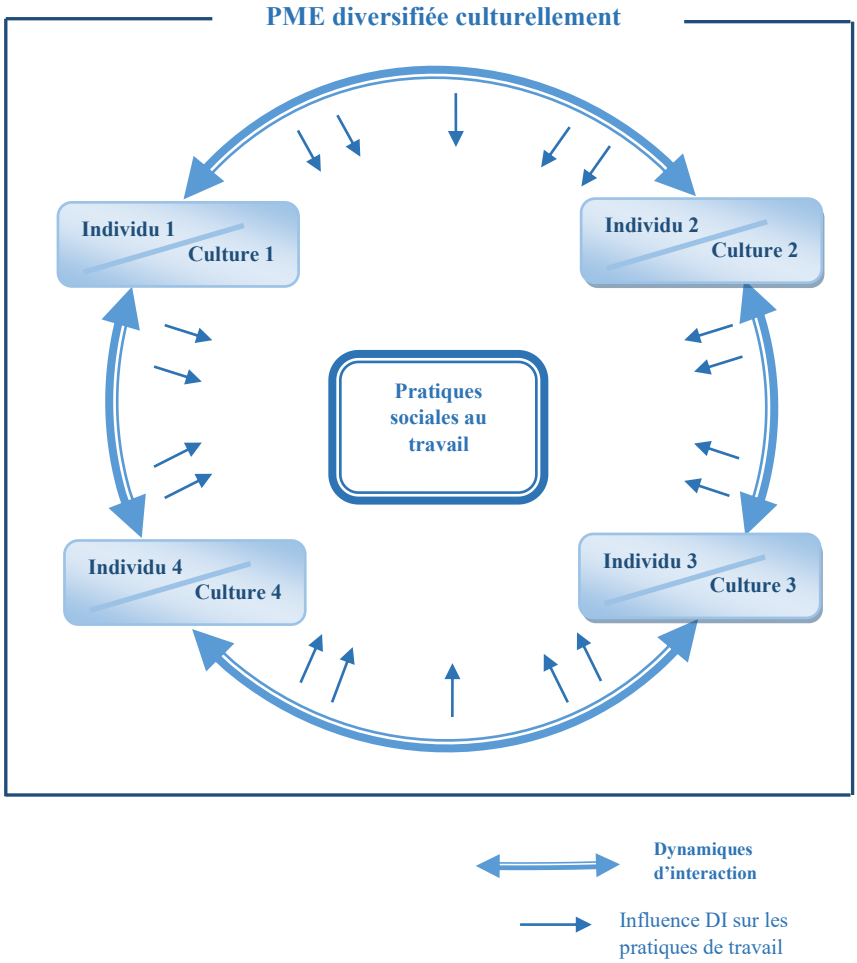

Figure 1.2 : Cadre conceptuel initial

Ainsi, et pour récapituler, nous dirons que le cœur de notre travail serait d'examiner la dynamique d'interaction socioculturelle au travail des personnes de cultures différentes.

Il est à noter que notre travail présente un caractère exploratoire dont la visée est essentiellement heuristique. En effet, nous allons essayer de découvrir et de clarifier certains liens et relations au sein des PME diversifiées culturellement, et ce, en mobilisant une approche qualitative. Nous y reviendrons plus loin dans le texte.

Notre démarche s'inspirera de champs de recherche scientifique comme la sociologie, l'anthropologie et l'ethnographie. En effet, le chercheur dans le domaine interculturel gagnerait à être familier avec ces domaines, car il doit s'intéresser, en premier lieu, aux significations symboliques associées à des formes culturelles qui caractérisent la dynamique d'un groupe au sein de l'organisation telles que les valeurs, les mythes, les rites, les cérémonies, les histoires, les légendes, etc., sans pour autant négliger des aspects plus formels, tels que l'organisation du travail, les structures et les règles. Autrement dit, il s'intéresse tout aussi bien aux artéfacts (objets, rituels, arrangement physiques, etc.) représentés par les apparences et la structure de surface des manifestations culturelles qu'aux valeurs et à la signification profonde des liens qui unissent ces manifestations (Schein, 2004). Cette volonté de regarder sous la surface a pour but de chercher à comprendre, de manière approfondie, la façon dont les gens interprètent la signification de ces manifestations culturelles et comment ces interprétations caractérisent leur vie professionnelle au sein de l'organisation, notamment la gestion.

Par ailleurs, en choisissant les PME comme terrain d'étude, nous serons amené à tenir compte dès le départ de certaines idées répandues et populaires stipulant que, d'une façon générale, les PME sont souvent perçues et étudiées comme des lieux d'intégration et qu'elles sont très peu perçues en terme de différenciation (Marchesnay, 1991). Autrement dit, selon ces idées répandues, la dynamique d'interaction entre les membres de l'entreprise porteurs de différentes cultures serait faible. Cette perception est due au fait qu'on suppose que la culture, les valeurs et la vision véhiculées dans la PME émanent presque exclusivement de l'entrepreneur. À ce propos, Schein (1983) stipule que les entrepreneurs fondateurs ont généralement un impact majeur sur la façon dont le groupe définit et résout les problèmes externes et internes auxquels fait face l'entreprise. Il ajoute qu'en fonction de leur personnalité et de leur culture, les entrepreneurs ont, en général, leur propre vision et suppositions de base sur la nature du monde, sur la nature

et les relations humaines, sur le rôle que doivent jouer les organisations dans la société, sur la façon de gérer le temps et l'espace, etc. Ils ont tendance à imposer et à maintenir sur le groupe leurs visions des choses et leurs manières de faire. Même s'il arrive parfois, avec la venue de nouveaux gestionnaires dans le groupe, que les suppositions de base et les croyances du fondateur se modifient progressivement, elles auront toujours un grand impact sur ce qui va finalement être perçu comme étant la culture dominante de la PME selon Schein.

Plusieurs éléments nous poussent à questionner cette perception et cette idée répandue qui stipule, comme nous venons de le voir, que les PME sont des milieux très homogènes où la culture et la vision du dirigeant propriétaire l'emportent sur tout le reste.

Tout d'abord, le fait que très peu d'études ont été menées sur la relation entre la culture et les PME[10], dans une approche autre que celle d'intégration et d'homogénéisation, ne nous permet pas de nous prononcer sur la validité de cette hypothèse. Ensuite, nous sommes en droit de nous demander si le fait de qualifier les PME de milieu d'intégration par excellence aurait un lien avec la taille de l'entreprise, car on pourrait certes soutenir que l'entrepreneur réussit très bien à véhiculer et imposer ses propres valeurs et sa propre vision quand son entreprise est encore de petite taille, mais au-delà d'une certaine dimension cette hypothèse tiendrait-t-elle toujours ? Pourrions-nous, ainsi, envisager l'existence, au sein des PME, d'une culture émergente, autre que celle dominante et le fruit d'interactions et de négociations incessantes entre les différents membres de l'organisation ? Cette culture peut soit concorder ou être différente de la culture et de la vision véhiculée par le fondateur ou l'entrepreneur. N'est-il pas plus probable, à ce moment-là, que certaines voix discordantes se fassent entendre ? Dans ce cas, le caractère multiculturel de certaines PME ne pourrait-il pas encourager cette discordance et engendrer donc une certaine différenciation par rapport à la culture dominante ? Finalement, les pratiques sociales qui émergent dans ces entreprises sont-elles

[10] Le CIFEPME (Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME) sous le thème « Diversité des cultures en entreprenariat et PME », qui a été tenu du 29 au 31 octobre 2014 et auquel j'ai participé par l'article « Culture organisationnelle et gestion de la diversité culturelle au sein des PME: proposition d'un cadre théorique » (Harmel, 2014), vise justement à remédier, au moins en partie, aux lacunes dans les recherches relatives aux questions de la relation entre culture et PME.

différentes de celles que l'on retrouverait dans un milieu plus homogène culturellement ?

A vrai dire, nous ne le savons pas vraiment. Une grande partie de ces questions reste largement à explorer et à documenter. Ceci justifie le choix de notre recherche et de notre cadre conceptuel.

Une fois que nous avons entamé la recherche sur le terrain, et au fur et à mesure que nous avançons, notre cadre conceptuel initial a laissé la place à un modèle intégrateur qui tient compte des travaux et des recherches que nous avons abordés dans ce chapitre.

2.5 Modèle intégrateur

Le modèle intégrateur, représenté dans la figure 2.2, rend compte d'un contexte d'interactions organisationnel diversifié culturellement. Au cœur de ce modèle nous retrouvons la rubrique « action » qui englobe les actions mentales (la pensée) et les actions comportementales en l'occurrence ici, les pratiques sociales au travail. En d'autres termes, nous retrouvons dans cette rubrique l'aspect cognitif et conatif de l'action (cf. figure 2.2). Il est à noter ici que même si dans ce travail de recherche nous nous intéressons surtout à la notion de pratiques sociales au travail (qui figure dans le titre de cette thèse), nous avons choisi d'utiliser la notion d'action dans notre modèle intégrateur pour souligner l'importance non seulement des pratiques mais aussi des perceptions, qui sont des actions mentales. Cette importance des perceptions est double. En effet, dans notre travail de recherche les perceptions sont importantes d'une part, car comme nous le verrons dans le chapitre 5, elles précèdent et influencent les pratiques dans un contexte d'interaction multiculturel. Mais, d'autre part, elles sont aussi importantes car toute la partie analytique de cette recherche est basée sur les perceptions de nos répondants vis-à-vis de différents sujets.

La rubrique de l'action est directement influencée par deux groupes de dimensions. Le premier groupe placé dans une case intitulée « Les influences situationnelles » inclut les dimensions techniques de l'entreprise (stratégie, structure, etc.) et ses dimensions sociales autres que culturelle (traits de personnalité, parcours et expérience professionnelle, etc.). Le deuxième groupe de dimensions placé dans une case intitulée

« Les influences culturelles » inclut les différentes dimensions culturelles du contexte (culture nationale, culture d'entreprise, culture de métier, etc.).

Il est à noter ici que, pour une raison de cohérence avec l'approche interactionniste, nous percevons les dimensions culturelles comme étant des dimensions subjectives dans le sens où elles sont surtout le résultat de la perception de l'individu qui entre en interaction avec autrui dans un contexte donné. Ainsi quand nous évoquons la dimension culture nationale par exemple, c'est surtout la perception de cette culture par l'individu que nous retenons et non la culture nationale comme un bloc extérieur à l'individu. C'est là où le concept d'identité culturelle (Cuche, 2010) nous sera très utile. Nous reviendrons dans le chapitre 5 avec plus de détails et d'exemples sur cette différence entre la culture dans la tête et la culture comme bloc extérieur à l'individu.

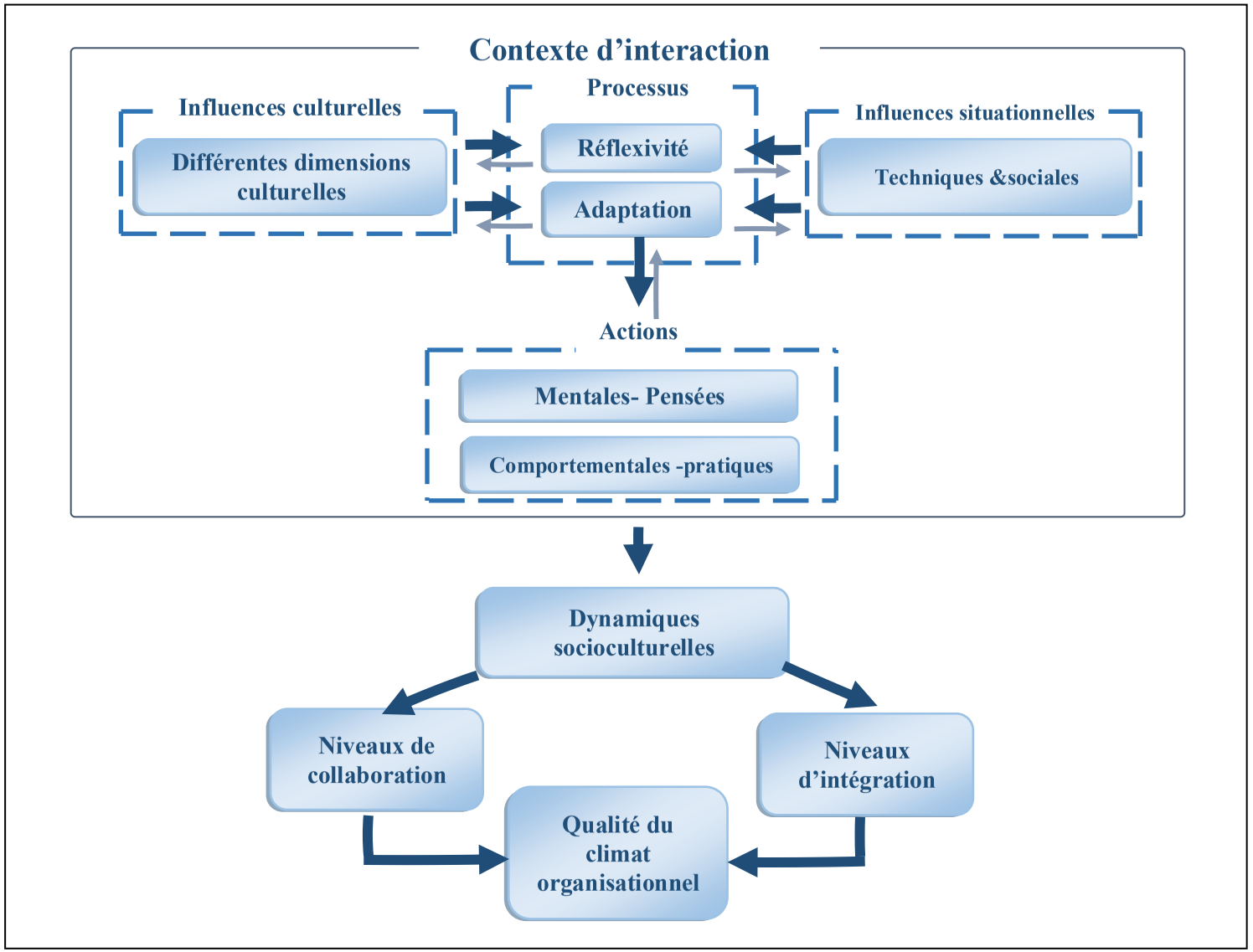

Figure 2.2 : Modèle intégrateur

Il est à souligner aussi que nous avons intentionnellement utilisé le mot « influences » dans l'intitulé des cases regroupant les différentes dimensions pour rendre compte de l'aspect dynamique de ces deux cases du modèle. En effet, comme nous le verrons plus loin, ces éléments influencent les pratiques au travail mais aussi s'influencent elles-mêmes dans un mouvement d'intra-case et d'inter-case. Autrement dit, une dimension de la culture nationale pourrait interférer avec un aspect de la culture d'entreprise et le résultat de cette interférence se manifestera dans une pratique particulière (par exemple la facilité d'approche comme trait culturel québécois influence la culture de l'entreprise québécoise qui est perçue comme imprégnée d'une certaine ouverture d'esprit, le tout se manifeste dans une pratique de proximité managériale). Cette même dimension de la culture nationale pourrait interférer avec une dimension technique de l'entreprise résultant là aussi en une pratique particulière (par exemple la facilité d'approche comme trait culturel québécois influence la structure de l'entreprise, le tout aboutit à l'adoption de pratiques de design organisationnel basées sur une structure hiérarchique aplatie). Les mêmes raisons nous ont poussé à avoir recours au trait discontinu pour tracer les contours des cases de notre modèle.

Dans une situation d'interaction, les influences des dimensions situationnelles et des dimensions culturelles agissent sur les actions à travers des processus de réflexivité conduisant à des processus d'adaptation. De ce fait, nous avons réservé dans notre modèle une case intitulée « Processus » pour rendre compte de ces deux types de processus. Ces derniers peuvent renforcer l'action, la modifier légèrement ou encore la changer radicalement. Ici, il est à noter que ces processus qui relient les différentes cases fonctionnent dans les deux sens dans un mouvement de va et vient réflexif. Autrement dit, il se peut que certaines dimensions situationnelles ou culturelles viennent influencer, à travers un travail de réflexivité, l'action d'un acteur organisationnel. Toutefois, cette nouvelle action (qui est soit renforcée soit changée) viendrait à son tour changer, d'une part, les caractéristiques des dimensions situationnelles et, d'autre part, la perception des dimensions culturelles. Ceci n'est pas sans rappeler l'un des principes fondamentaux de toute théorie de la pratique selon lequel la structure est à la fois structurante de l'action et structurée par elle.

Par ailleurs, il est évident ici que le rythme d'influence et du changement dans les deux sens n'est pas du tout le même, mais cela n'empêche pas que le mouvement existe bel et bien dans les deux sens. C'est pour cette raison que nous avons choisi de représenter dans le schéma de notre modèle intégrateur les mouvements de va et vient entre les cases par des flèches de différentes formes. Ainsi, et pour ce qui est des dimensions culturelles par exemple, il est évident que l'action résultante d'un contexte d'interaction influencera plus facilement notre perception de la culture d'entreprise que celle de la culture de métier ou encore celle de la culture nationale.

Les processus de réflexivité et d'adaptation qui relient l'influence des dimensions situationnelles et culturelles aux actions conduisent à l'instauration pendant une période donnée, plus ou moins stable, de dynamiques socioculturelles. Ces dynamiques joueront un rôle déterminant dans le niveau d'intégration et de collaboration des employés au sein de l'entreprise et, de là, dans la qualité de son climat organisationnel.

Une fois les différents paramètres de notre modèle intégrateur basé sur la théorie de la pratique définis, nous allons dans le chapitre 5 de cette thèse donner une lecture de nos résultats à la lumière de ce modèle. Mais avant cela, nous développerons dans le chapitre 3 la méthodologie que nous avons appliquée dans cette recherche pour collecter nos données. Il s'agit d'expliciter notre approche du terrain de recherche ainsi que les méthodes et les approches d'analyse. Les résultats de cette analyse des données seront présentés dans le chapitre 4.

CHAPITRE 3
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le positionnement épistémologique et méthodologique est fondamental dans tout travail de recherche. En effet, c'est à travers lui que le chercheur établit les conditions de la génération des connaissances, notamment en termes d'analyse, de découverte et de décryptage du phénomène étudié (Rispal, 2002). Ainsi, les différents choix retenus à cet effet ne sont pas arbitraires mais fixés en fonction de l'objectif de la recherche, de la nature de l'objet traité et du caractère des connaissances produites.

Dans le présent chapitre, nous proposons de présenter la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour répondre à notre principale question de recherche à savoir l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques sociales au travail au sein des PME montréalaises. Nous présentons et justifions ainsi la démarche déployée pour exposer les connaissances produites.

Nous commençons par définir l'ancrage épistémologique qui constitue le soubassement de notre travail de réflexion et la méthodologie d'analyse de données. Ces choix sont justifiés par un ensemble d'éléments dont la complexité de notre objet de recherche, la nature des interprétations recherchées et la modestie des travaux antérieurs traitant de la dimension multiculturelle. Ce positionnement épistémologique nous permet d'avancer le design méthodologique de recherche qualitative comme celui permettant de prendre en considération les éléments susmentionnés.

Ensuite nous présentons la démarche de collecte de données en justifiant la stratégie de recherche, le niveau d'analyse et les outils de collecte de données retenus. Les stratégies d'analyse et de traitement de données adoptées feront l'objet de la quatrième section de ce chapitre méthodologique. Enfin, nous présentons les qualités et limites de cette recherche ainsi que les considérations d'ordre éthique déployées.

3.1 Choix épistémologique

La pluridisciplinarité des champs qui nourrit les sciences de gestion est la résultante de la cohabitation des deux principales dimensions caractérisant les organisations, à savoir la dimension technique et la dimension humaine. L'impact de cette pluridisciplinarité est en particulier perceptible dans la diversité des positionnements épistémologiques et des démarches méthodologiques retenus par les chercheurs en science de gestion.

Toutefois, le choix du chercheur d'un soubassement théorique et d'une méthodologie n'est pas arbitraire. Au contraire, il est fondé sur un certain nombre de critères notamment le sujet à l'étude, les caractéristiques du terrain d'étude, la disponibilité des données, la formation de base, les croyances et valeurs du chercheur, etc.

Dans ce qui suit, nous exposons le choix épistémologique de cette recherche ainsi que les différents choix méthodologiques retenus dans la présente thèse en cherchant à chaque fois à mettre en exergue les éléments qui nous ont guidé dans notre démarche.

3.1.1 Ancrage épistémologique : l'interprétativisme inductif

Une revue de la littérature révèle que les recherches en science de l'organisation sont conduites suivant trois paradigmes majeurs notamment le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Basé sur une approche déductive ayant pour démarche le test d'hypothèses, le paradigme positiviste cherche à identifier les causes et les conséquences sous-jacentes aux lois propres de la réalité (Girod-Séville et Perret, 1999). Cette logique hypothético-déductive consiste donc à élaborer un ensemble d'hypothèses pour les confronter par la suite à la réalité (Girod-Séville et Perret, 1999).

A l'opposé, le constructivisme et l'interprétativisme sont deux ancrages épistémologiques qui adoptent plutôt une approche inductive ou abductive dont la démarche est une analyse conceptuelle ou encore une génération de théories.

D'une façon générale, la démarche inductive est souvent associée à l'interprétativisme (Wacheux, 1996). En effet, le raisonnement inductif s'appuie sur des suppositions tirées de deux types de faits : les premiers présentent une constance dans leur régularité; les deuxièmes, bien que non établis, sont liés régulièrement aux premiers dans des expériences antérieures (Morfaux, 1980). En d'autres termes, cette inférence

conjecturale (Morfaux, 1980) est constatée sur le terrain à partir de régularités observées dans des cas particuliers (Wacheux, 1996).

Ainsi, le raisonnement inductif aboutit à des liens entre les éléments, dont la rigueur est le principal gage de la validité des propositions (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2010). Grâce à ces liens, le chercheur cherche à créer des connaissances à travers le sens que les acteurs donnent à la réalité (Girod-Séville et Perret, 1999). Il a ainsi une appréhension moins radicale de cette réalité puisqu'il ne l'explique pas mais tente de la comprendre à travers les interprétations des acteurs. Contrairement au constructivisme, qui prône une indépendance parfaite entre le chercheur et l'objet de la recherche, l'interprérativisme admet alors une interaction entre le triplet « chercheur, objet de la recherche et acteurs » (Girod-Séville et Perret, 1999).

Dans le cadre de la présente recherche, plusieurs éléments nous ont conduit à retenir cette démarche inductive. Tout d'abord, notre objectif de retrouver des interprétations contextualisées et datées fournies par les acteurs répondants (dirigeants-propriétaires et employés) sur les pratiques sociales au travail dans un contexte multiculturel s'inscrit dans cette logique d'interaction. Ensuite, la nature complexe de l'objet observé (les pratiques sociales au travail) d'une part, et la modestie des travaux antérieurs sur l'aspect multiculturel d'autre part, ne nous permettent pas d'établir des liens de causalités, encore moins de confirmer des théories. Fort de cela, nous ambitionnons donc de trouver plutôt des liens entre les spécificités du contexte multiculturel et les interactions au quotidien des acteurs organisationnels, repérés en analysant la manière dont les pratiques sociales au travail se mettent en place.

Par ailleurs, la démarche inductive retenue conjuguée à la complexité de l'objet de la présente recherche, justifient également le choix de la *Grounded theory* comme méthode d'analyse de données. Dans ce qui suit nous présentons les principes de cette méthodologie.

3.1.2 Méthodologie d'analyse de données : Grounded theory

La *Grounded theory* (GT) ou encore la théorie enracinée est une méthodologie d'analyse de données recommandée dans les recherches qualitatives (Martin et Turner, 1986). Plus

précisément celles qui s'intéressent à des problématiques nouvelles traitant de phénomènes complexes. C'est un mode de recherche alternatif au canon hypothético-déductif, dont l'objectif n'est plus de vérifier des connaissances préalables mais de découvrir de nouvelles théories. En d'autres termes, c'est bien l'analyse des éléments empiriques et non les théories qui existent déjà qui permettent de formuler les théories novatrices (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2010).

Développée initialement par Glaser et Strauss en 1967, la théorie enracinée est présentée comme une méthode d'analyse générale. En s'appuyant sur une grande rigueur scientifique du chercheur dans le recueil, la manipulation et l'interprétation des données, elle offre aux études qualitatives le statut conclusif qui leur faisait défaut (Martin et Turner, 1986).

En effet, grâce à sa démarche inductive basée sur un ensemble d'étapes hiérarchisées (Langley, 1999), la théorie enracinée offre des résultats fondés sur des interactions directes avec le monde social et les comportements étudiés (Goulding, 2005; Locke, 2001). Ces derniers traduisent les points de vue d'un certain nombre de sujets expérimentés eu égard au phénomène étudié. Cette méthode d'analyse est appropriée pour investiguer, à partir du terrain, les moindres détails sur le quotidien du gestionnaire, de son environnement immédiat et de l'activité managériale (Creswell, 2007).

Bien que les deux auteurs pionniers de la *Grounded theory* défendent la même place centrale des données du terrain dans la recherche qualitative, il n'en demeure pas moins qu'ils ne s'entendent pas sur le caractère exclusif de l'apport de ces données dans la formulation des théories. En effet, alors que pour Glaser, ce sont les données émergeant exclusivement du terrain qui façonnent la théorie, pour Strauss, cette dernière est plutôt le résultat de l'interaction entre le terrain et la littérature. Plus précisément, Strauss admet l'idée que le chercheur puisse arriver avec des concepts issus de la littérature pour tenter à travers un processus interactif de proposer des explications de l'objet complexe de l'étude (Jones et Noble, 2007).

Dans la présente recherche, nous avons choisi la théorie enracinée car il existe très peu de travaux couvrant l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques au travail, ce qui nous a amené à vouloir sonder le milieu des PME montréalaises sur ces questions.

De leur côté, les entretiens réalisés nous ont conduits également à identifier ce que Patton (2014) nomme les concepts natifs ou *indigenous* de l'analyse inductive. Plus précisément, nous avons établi un inventaire des phrases clés, des termes et des pratiques crées et développés par les répondants pour donner un sens à leur monde (Patton, 2014).

Cette démarche nous a permis de formuler des conclusions proches des données recueillies et assez reliés au contexte particulier de notre étude. Selon Langley (1999), ceci peut constituer une limite de la théorie enracinée, puisqu'elle ne permet pas forcément de généraliser les conclusions ainsi obtenues. Toutefois, nous estimons que somme toute, il est possible d'avancer quelques conclusions qui pourraient être généralisables quant aux pratiques au travail dans un contexte multiculturel dans les PME montréalaises.

3.2 Choix méthodologiques

3.2.1 Le choix d'une approche qualitative

Dans les sociétés contemporaines le changement et la diversification sociale ou culturelle se traduisent par la diversité des appartenances sociales, des styles de vie, des conditions de vie, etc. Selon Jodelet (2003), l'approche qualitative s'impose pour affronter cette pluralité. En effet, elle permet, à travers des données tirées des différentes réflexions recueillies auprès d'acteurs organisationnels, d'explorer leurs motivations et par conséquent d'en extraire de multiples réalités (Girod-Séville et Perret, 1999).

Comme nous l'avons déjà précisé, la présente recherche s'intéresse justement à cette diversité culturelle et son impact sur les pratiques au travail. Si on ajoute à cela le caractère heuristique de notre projet, cela explique notre choix de retenir l'approche qualitative pour étudier le phénomène en question.

Aussi, on assigne à l'approche qualitative deux principaux objectifs à savoir : l'exploration et la compréhension de phénomènes nouveaux ou alors l'explication raisonnée à partir des détails du terrain, des interrelations et des situations complexes (Wacheux, 1996).

Dans les deux cas de figure, la recherche qualitative permet grâce à des questions importantes, des processus et des relations, de comprendre le pourquoi et le comment des événements. Elle permet ainsi de développer des théories enracinées en étudiant les phénomènes empiriques (Flick, 1999). Pour ce faire, cette approche offre au chercheur une large marge de manœuvre qui lui permet d'être créatif et interprétatif dans la réalisation de son projet (Glaser, 2007).

Ainsi contrairement aux méthodes quantitatives qui déterminent au préalable les questions, les catégories et les réponses afférentes, l'exploration qualitative cherche dans les détails les différentes nuances potentielles (Patton, 2014). Avec des allers retours entre la conception de l'étude, le recueil de données et leur analyse (Pope et Mays, 1995), il n'est pas étrange que l'orientation du chercheur ou encore la formulation de ses propositions soient ajustées pour enrichir la compréhension du phénomène.

Grâce à la nature itérative et le chevauchement entre la collecte des données et leur analyse (Evans et Kotchetkova, 2009), l'approche qualitative nous a permis de procéder à une analyse multi-niveaux de l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques au travail au sein de 7 entreprises montréalaises. Plus précisément à travers une perspective descriptive, nous avons documenté et analysé de façon empirique et qualitative les propos dans nos 34 entretiens de nos répondants de cette recherche sur la manière dont cette influence s'exerce dans leur quotidien au travail. Nous avons aussi établi un seuil minimal de trois répondants par entreprise afin d'une part de garantir la richesse des données collectées et d'autre part de minimiser les biais de désirabilité sociale[11]. Nous reviendrons sur ce point-là avec plus de détails dans la section triangulation des données.

Par ailleurs, pour une meilleure exploration du phénomène et compte tenu des données recueillies, nous avons pu approfondir notre analyse par une étude longitudinale menée sur une des sept entreprises, objet de la présente recherche.

[11] Nous n'avons pas pu respecter cette condition pour une seule des sept entreprises pour des raisons qui sont indépendantes de notre volonté. Nous reviendrons avec plus de détails sur cet aspect dans le troisième chapitre « Résultats et analyses ».

3.2.2 Le choix du terrain

3.2.2.1 Le choix des PME comme terrain de recherche

Nous avons choisi comme terrain d'étude les entreprises de type PME. La notion de « petites et moyennes entreprises » (PME) est loin de se prêter à une définition universellement acceptée. Elle varie en fonction de dimensions contextuelles dont la localisation, le secteur industriel, la nature de l'activité, etc. Les PME sont souvent définies de façon numérique par rapport au nombre de leur personnel, c'est-à-dire qu'une entreprise est considérée comme une PME seulement si le nombre de ses employés est compris entre 1 et 100 et, dans certains cas, cela peut aller jusqu'à 250 employés, voire 499 employés. Parfois aussi, on fait la distinction entre les microentreprises, également appelées très petites entreprises, qui ont moins de 10 employés et les PME qui ont donc entre 10 et 250 employés. Mais il serait erroné de « considérer toutes les PME comme relativement soumises aux mêmes contraintes, sous prétexte que l'effet de taille serait la variable explicative par excellence pour comprendre la réalité et les défis des PME » (Lapointe et Gendron, 2005, p. 16).

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

Mise à part sa petite taille, Julien (1997) définit les autres caractéristiques de la PME comme suit : une centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive, exprimée oralement et peu formalisée, des systèmes d'information peu complexes et peu organisés. D'autres auteurs ajoutent que les PME sont majoritairement orientées vers la résolution des problèmes au jour le jour, que les relations informelles, interpersonnelles sont très présentes et jouent un rôle crucial dans ce type d'entreprise et enfin qu'elles dépendent grandement de leur environnement et de leurs parties prenantes (Enderle, 2004; Spence et Lozano, 2000).

Maintenant en ce qui concerne la gestion des PME, les auteurs affirment qu'il faudrait avoir recours à des techniques, des critères et des pratiques de gestion sensiblement différentes de celles des grandes entreprises (Marchesnay, 1991). En effet, la littérature

traitant de la PME s'est principalement développée autour de l'idée qu'il existe un mode de gestion particulier, qui distinguerait la petite entreprise de la grande. Cette particularité réside surtout dans la notion de « proximité ». Ainsi la PME peut être considérée comme « un mix de proximité qui crée les conditions nécessaires, voire idéales, à l'action et à la réflexion dans une organisation de petite taille » (Torrès, 1997, p. 24). De ce fait, toute pratique de gestion dans les PME est étroitement liée à cette proximité (qui peut être hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, spatiale, etc.). Par exemple pour être en mesure de diriger une PME, il faut être polyvalent et connaître, à peu près, tout ce qui s'y fait. Ainsi le style de management adopté par le dirigeant d'une PME dépend en grande partie des expériences, des valeurs de cette personne et du contexte dans lequel il opérera. Par ailleurs, la proximité dans laquelle baigne la PME aura nécessairement comme conséquence des interactions interpersonnelles et donc une dynamique sociale et culturelle tout à fait différentes de ce qu'on peut observer dans la grande entreprise.

Ainsi, et compte tenu des caractéristiques propres à la PME, notamment cette notion de proximité, les pratiques de gestion dans ce type d'entreprise sont, d'après la littérature (Julien, 1997; Torrès, 1997, 2007), sensiblement différentes de ce qui se fait dans la grande entreprise. En revanche, cette différence ne signifie pas l'inexistence de pratiques formelles de gestion mais signifie plutôt que les choses et les pratiques (planifier, organiser, diriger, contrôler, animer, déléguer, mobiliser, responsabiliser, etc.) se font différemment. Ce qui nous importe le plus à ce stade c'est que même si les pratiques au travail ne sont pas les mêmes, il n'empêche que ces dernières seront toujours le résultat du dialogue entre les dimensions technique et sociale du management. Par contre, et là nous soulevons une hypothèse, la dynamique d'interaction entre les deux dimensions ne sera pas la même dans les deux types d'entreprise. Tandis que dans la grande entreprise on aurait tendance à penser que la dimension technique a plus de poids dans le façonnage des pratiques de gestion propre à cette entreprise, pour les PME, au contraire, ça serait la dimension sociale qui aurait plus de poids.

3.2.2.2 La PME et culture : terrain d'élection fertile et peu étudié

On a tendance à associer, consciemment ou inconsciemment, les questions faisant intervenir la dimension culturelle aux grandes entreprises en négligeant ainsi un des acteurs majeurs de la scène économique, à savoir les petites et moyennes entreprises. Or, ces dernières constituent la grande majorité des entreprises dans les économies développées. Au Québec, par exemple, les PME représentent le fer de lance de l'économie avec près de neuf dixième des emplois offerts dans la province (90,3 % des employés du privé œuvrent en PME selon Statistique Canada[12]). Par ailleurs, et de par leurs propres caractéristiques, les PME sont souvent présentées comme un prolongement du cadre familial ou communautaire. En effet, les PME sont généralement des entreprises bien intégrées dans le tissu économique mais aussi social de leur milieu (Filion, 2007). Pour la grande majorité d'entre elles, leur champ d'action ne dépasse pas leurs frontières nationales, voire leur propre région ou localité. Ainsi, de par ces deux facteurs, à savoir leur ancrage territorial et leur grande capacité d'employabilité, les PME fournissent un terrain d'élection particulièrement fertile pour l'étude des pratiques managériales dans un contexte multiculturel, étant elles-mêmes de plus en plus multiculturelles, particulièrement celles qui se trouvent dans les grandes villes occidentales telles que Montréal.

Dans le champ de la recherche académique, la plupart des travaux empiriques « montrent que la réflexion et les pratiques en gestion de la diversité sont plus développées dans les grandes entreprises que dans les PME » (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013, p. 101). Pourtant les PME sont tout aussi concernées par la diversité culturelle que les grandes entreprises. En effet, comme nous l'avons vu, parmi les causes majeures de la diversification de la main-d'œuvre, on trouve le phénomène des flux migratoires qui renvoie à un mouvement endogène en amenant des travailleurs issus de cultures différentes au sein des entreprises locales (Soussi et Côté, 2006). Or, ces entreprises locales sont, dans leur grande majorité, des PME. Et, dans leur quête d'une main-d'œuvre talentueuse et compétente de plus en plus difficile à trouver, et n'ayant pas les moyens de concurrencer les grandes entreprises sur ce volet-là, les PME

[12]https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html

n’auront d’autre choix que de se tourner vers un bassin d'emploi de plus en plus diversifié culturellement et de s’ouvrir à toutes les compétences disponibles sur le marché (Hartenian et Gudmundson, 2000).

Du fait qu’il existe très peu d’études sur les pratiques managériales des PME en contexte multiculturel, on ne peut qu’avancer des raisonnements basés sur la « logique », l’analogie et l’extrapolation sans malheureusement pouvoir les appuyer par des arguments et des preuves empiriques.

Indépendamment du discours normatif vantant les bienfaits de la diversité culturelle, il est clair qu’aujourd’hui, les PME québécoises, et spécialement les montréalaises, sont de plus en plus susceptibles de devenir dépendantes d'un bassin d'emploi diversifié culturellement. Cette dépendance traduit la nécessité de poursuivre les recherches pour étudier les implications du contexte multiculturel sur les pratiques de gestion des petites et moyennes entreprises. Notre ambition de creuser ces questions de recherche nous a conduit à faire les choix méthodologiques exposés dans ce chapitre.

Par ailleurs, dans ce travail nous considérons les entreprises multiculturelles comme étant celles dont au moins 30% du personnel sont issus de l'immigration récente (première et deuxième génération), c'est-à-dire des personnes autres que des Québécois francophones ou Canadiens anglophones. Pour établir ce seuil, nous nous sommes basé sur les travaux de Rosabeth Moss Kanter (1977) qui a étudié l’impact de la présence des femmes et des minorités ethnoculturelles dans les organisations. L’auteur a montré qu’en dessous d'un certain seuil, l'impact est nul et les femmes ou personnes issues des minorités culturelles respectent les normes de la majorité masculine ou de la majorité blanche anglo-saxonne. Ce n'est qu'à partir d'un seuil autour de 35% de femmes ou de personnes issues de minorités ethnoculturelles que la dynamique de l'organisation change. Selon Dupuis (2013, p.48) ce seuil « n’est pas une règle immuable, mais plutôt un point de repère pour l’observation et l’analyse » des entreprises multiculturelles.

Nous présentons dans ce qui suit les étapes de collecte et d’analyse de données de notre recherche.

3.3 La collecte de données

3.3.1 Stratégie de recherche : étude de cas multiples

Compte tenu de nos choix méthodologiques, nous avons privilégié l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche. Cette dernière est largement utilisée et reconnue en science de gestion (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 4) car elle contribue, selon Yin (2009), à la « connaissance de l'individu, des groupes, des phénomènes sociaux, politiques et organisationnels ». Elle est également appréciée pour ce qu'elle présente en termes d'avantages à la recherche qualitative. En effet, la stratégie de l'étude de cas multiples est considérée comme pertinente pour les sujets novateurs à faibles développements théoriques (Evrard, Pras, et Roux, 1993) dont l'objectif est l'exploration et la compréhension de champs complexes (Huberman et Miles, 1991). En d'autres termes, lorsque l'on cherche à répondre à des questions de type : « comment » ou « pourquoi » (Yin, 2009), ce choix est le meilleur. Selon Yin, elle est également recommandée lorsque le chercheur a peu d'influences sur les faits, et quand la multiplicité et la complexité des dimensions du phénomène fait que la réalité du contexte est importante pour leur observation.

Notons enfin que la méthode des études de cas offre également à la recherche qualitative la possibilité de considérer les deux dimensions d'analyse : spatiale et temporelle (Wacheux, 1996).

Toutefois, plusieurs auteurs ne manquent pas de remarquer la nécessité que cette stratégie de recherche respecte certaines règles pour qu'elle puisse satisfaire la validité interne et externe d'une recherche empirique (Miles et Huberman, 2003; Stake, 1994; Yin, 2009). Nous y reviendrons.

3.3.1.1 Les entretiens

Dans les études de cas les chercheurs recourent souvent aux entretiens pour recueillir les idées et les opinions exprimées par les participants. C'est un moyen qui permet de comprendre pourquoi ces derniers agissent de la sorte et de capter le sens et l'importance de leurs actions. Ainsi, c'est l'expérience du participant qui est appréhendée avant l'interprétation et la construction de la théorie (Liedtka, 1992). Par

ailleurs, les entretiens sont spécialement appropriés dans les recherches qui traitent des processus de prise de décisions. Ces derniers étant considérés comme complexes, de nature exploratoire et souvent inconscients (Liedtka, 1992). En effet, grâce à un récit complet et détaillé des répondants, l'entretien est la méthode la plus économique qui ne laisse pas dans l'ombre les éléments pertinents des réponses que l'on cherche (Daunais, 1992). La richesse des données ainsi obtenues ouvre au chercheur de nouvelles perspectives inattendues sur des aspects d'une réalité vécue (Polkinghorne, 2005).

Ainsi, contrairement aux études statistiques, le critère de sélection dans ce type de recherche n'est pas la représentativité des sujets mais plutôt leur contribution potentielle à faire émerger les spécificités d'un phénomène, jusque-là, sous exploré.

Fort de cela, nous avons choisi dans le cadre de la présente thèse comme stratégie de recherche, l'étude de cas basée sur les entretiens. Plus précisément, notre intérêt pour l'étude de l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques au travail nous a amené, en quelque sorte, à constituer plusieurs études de cas.

La multiplicité des cas nous permettra « de subsumer le particulier au général » de manière plus plausible et d'accéder, en conséquence, à une compréhension analytique des évènements (Mukamurera, Lacourse, et Couturier, 2006, p. 131). Cette stratégie d'étude de cas multiples menée à deux niveaux d'analyse, l'intra-cas et l'inter-cas, présente un double objectif : d'abord l'analyse intra-cas nous permettra de dégager une description détaillée de la réalité de chaque entreprise. Ensuite, à travers une analyse comparative inter-cas, la stratégie choisie permet la possibilité de confirmer et de valider certains résultats retrouvés dans les différents cas.

Concrètement notre travail s'est basé sur 34 entretiens répartis comme suit : 3 entretiens avec notre première grille d'entretien, 20 entretiens avec notre grille d'entretien finale et 11entretiens provenant de travaux antérieurs effectués par mon directeur de thèse sur deux des sept entreprises de notre échantillon. Nous reviendrons là-dessus plus loin avec de plus amples détails.

Ainsi dans un premier temps nous avons profité du séminaire de méthodologie suivi au cours du programme de doctorat pour tester notre grille d'entretien. C'était pour nous une occasion de tester une avenue qui nous semblait prometteuse et qui liait la notion de

diversité culturelle au concept de RSE. Ainsi nous avons mené trois entretiens au sein de l'entreprise InnDev. Suite à cela nous avons jugé cette piste non prometteuse. Néanmoins toutes les données relatives à la diversité culturelle collectées lors de ces trois « entretiens-test » ont été utilisées dans ce travail de thèse sur les PME. Après ce premier contact avec notre terrain nous avons apporté des modifications à notre grille d'entretien que nous avons utilisée dans les six autres entreprises de notre échantillon (voir annexes 1et 2).

Cette grille est composée de quatre volets. Dans un premier temps nous demandions à notre interlocuteur de nous présenter son parcours académique et professionnel, ensuite nous abordons avec lui le volet des valeurs et de la culture au sein de l'entreprise. Le troisième volet est consacré aux pratiques au travail où il devait nous décrire ce qu'il fait au quotidien et enfin nous terminions avec le volet interculturel et les relations interpersonnelles au sein de la PME. Étant donné que nous interviewons deux profils de répondants dans l'entreprise, le propriétaire-dirigeant d'un côté et les employés de l'autre, il était indispensable pour nous d'adapter certaines questions de cette grille tout en gardant la même structure de l'entretien avec les quatre volets. En effet, il était important pour nous de garder la même structure pour pouvoir ensuite faire des analyses intra-cas et de pouvoir comparer les propos des différents acteurs de l'entreprise sur les mêmes thématiques. Tout au long de cette démarche, nous avons veillé à ce que les questions soient précises, les termes rigoureusement choisis, les reformulations ou relances auprès des sujets régulièrement effectuées.

Le déroulement de ces entretiens s'est effectué sur une période de 10 mois. La première visite du terrain s'est déroulée en mai 2015, la dernière visite a eu lieu en février 2016. Ce laps de temps ne prend évidemment pas en considération les neuf entretiens récupérés d'ancien travaux de mon directeur de thèse et qui ont été effectués en mars et avril 2009, ni les 3 entretiens effectués dans le cadre du pré-test du projet, qui se sont déroulés en mai 2013.

Dans ce qui suit nous revenons plus en détails sur le niveau et l'unité d'analyse de notre travail de recherche ainsi que la procédure d'échantillonnage adoptée.

3.3.1.2 Niveau d'analyse

Dans cette recherche nous considérons « l'entreprise » comme un niveau important d'analyse étant donné que nous avons réalisé des études de cas d'entreprise. Cependant, c'est finalement « l'individu » qui sera considéré comme principal niveau d'analyse, puisque toute la recherche et la collecte de donnée se base sur les propos de nos répondants. Ainsi dans l'un ou l'autre de ces deux niveaux d'analyse, les unités d'analyse seront composées des propos de nos répondants et des éléments que nous observons directement et qui forment la réalité collective que nous proposons d'explorer.

Ces répondants appartiennent à 7 différentes PME montréalaises multiculturelles œuvrant dans le domaine des T.I. comme le montre le tableau 3.1.

Tableau 3.1 Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Nom	Date de création	Secteur d'activité	Nombre d'employés	% issu de la diversité	Nombre d'entretiens
Indev	2003	Développement logiciel	70 permanents	+ de 40%	1 en 2009 3 en 2015
WebData	2010	Analyse de données	16 permanents 10 consultants	+ de 60%	3
AbcNet	2003	Développement web et Marketing	85 permanents	+ de 50%	4
AdEk	2008	Développement logiciel en technologies publicitaires	60 permanents	+ de 50%	4
IrisLog	1998	Développement logiciel de production de documents	45 permanents	+ de 40%	2
DigiPlane	1997	Placement en développement logiciel	15 internes 60 chez les clients 15 consultants	+ de 50%	1 en 2009 3 en 2015
LogiSol	1996	Solution logicielle	125 permanents	+ de 85%	9 en 2009 4 en 2015

3.3.1.3 Méthode d'échantillonnage

La littérature empirique propose deux procédures d'échantillonnage dominantes. La démarche probabiliste et la méthode d'échantillonnage itératif (Thiétart, 2003). Dans la présente recherche, nous avons opté pour cette deuxième méthode.

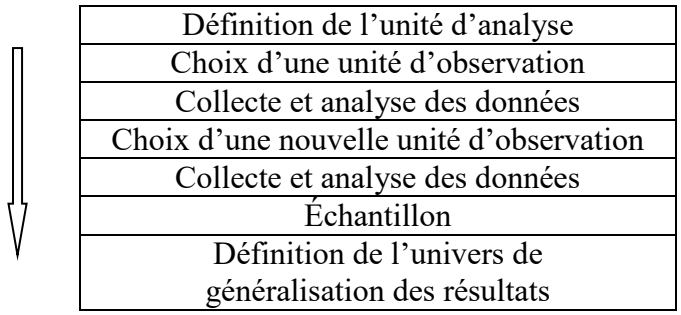

Figure 3.1 : Démarche itérative : constitution de l'échantillon

Reproduite de « La méthode de recherche en management», par Thiétart, (2003), *Gestion sup,* Dunod, p.218.

En effet, la démarche de la théorie enracinée adoptée nous amène à sélectionner nos cas par rapport à un échantillonnage théorique (Strauss et Corbin, 1990). Selon Ayerbe et Missonier (2007) l'objectif de l'étude de cas étant d'étudier les phénomènes sous-jacents et d'assurer une qualité du raisonnement théorique et de conceptualisation, le chercheur n'a pas besoin de généraliser des résultats à une large population par le biais d'un échantillonnage statistique.

Toutefois, pour garantir la transférabilité[13] des résultats, l'échantillon théorique doit être représentatif dans le sens où ses caractéristiques correspondent aux critères théoriques et objectifs de la recherche (Mukamurera et al., 2006).

C'est ainsi que nous avons sélectionné nos cas selon la méthode de « boule de neige » *snowball sampling* proposée par Patton (2014). Cette méthode est décrite comme une chaîne où le chercheur passe d'un cas à l'autre sous la recommandation d'informateurs et de spécialistes du domaine à étudier (Patton, 2014). Nous avons ainsi pris contact avec des associations encadrant les PME québécoises (Groupement des Chefs d'Entreprise du Québec, Fédération Canadienne des Entrepreneurs Indépendants, …) pour qu'elles nous orientent, compte tenu des objectifs de notre recherche, dans la sélection des entreprises à retenir. Nous avons ainsi bénéficié de leur connaissance

[13] Cette notion est détaillée dans la section suivante : « contrôle et validité ».

approfondie des PME et des contacts qu'elles entretiennent avec les entrepreneurs pour élargir au fur et à mesure notre échantillon.

Cependant la stratégie de recrutement des répondants qui s'est avéré la plus payante dans notre recherche s'avère être celle qui s'est basé sur les recommandations émanant de notre réseau personnel pour nous introduire à des personnes qui connaissent des gestionnaires-propriétaires d'entreprise répondants à nos critères de sélection. En outre, cette stratégie nous a permis également de construire rapidement une relation de confiance avec les répondants.

3.3.1.4 Validité

Tout travail de recherche ne peut être qualifié de scientifique que s'il fournit des connaissances valides, c'est-à-dire pouvant appréhender réellement et effectivement l'objet étudié (Wacheux, 1996). Pour les recherches qualitatives, la validité de leurs méthodes s'établit à partir d'une sociologie de la connaissance.

D'une façon générale, cette validité est appréhendée sur deux niveaux : interne et externe (Yin, 2009). Pour la recherche qualitative, on parle respectivement de validité et fidélité.

- La validité interne

La validité interne revoie à la qualité de la démarche de recherche (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 2014) et aux liens de causalité (Yin, 2009, p. 200). Selon Comeau (1994, p. 9‑10), elle est obtenue lorsque le travail est crédible, c'est-à-dire qu'il présente une bonne qualité d'investigation. Ainsi, le chercheur doit :

> i)- justifier une présence prolongée dans le champ d'étude, ii)-présenter d'une façon détaillée l'ensemble des procédures adoptées et iii)- rechercher et analyser les cas négatifs iv)- et appuyer ses résultats par des preuves empiriques notamment les citations recueillies auprès des répondants.

La concordance des résultats aux données ainsi obtenue est également prouvée par la technique de triangulation (que nous détaillerons plus loin).

- Fidélité ou validité externe

La validité externe d'une recherche est vérifiée par la fiabilité et la transférabilité. La première est obtenue lorsque ses procédures de collecte de données sont susceptibles d'être menées par d'autres chercheurs dans un domaine plus vaste. Elle traduit ainsi la capacité du chercheur à décrire avec honnêteté le processus de recherche adopté. La transférabilité traduit la possibilité d'obtenir les mêmes résultats dans d'autres contextes (Comeau, 1994). Il est à souligner que cette transférabilité n'est pas synonyme de généralisation de résultats. Elle est perçue comme la capacité de la recherche qualitative à faire « sens ailleurs » (Mukamurera et al., 2006, p. 129).

En somme, contrairement aux recherches quantitatives, la validité d'une recherche qualitative s'établit progressivement grâce à l'explication tout au long du processus de recherche des règles et procédures utilisées ainsi qu'à la technique de triangulation.

3.3.2 Présentation des outils de collecte

Comme nous l'avons mentionné, la collecte de données s'est déroulée essentiellement à travers les entretiens, plus précisément des entretiens semi directifs. Toutefois, deux autres sources ont été également sollicitées pour infirmer ou confirmer cette première source à savoir : la documentation et les observations sur terrain. Des techniques de croisement de ces données, notamment la triangulation, contribueront à rendre moins vulnérable la recherche aux erreurs et aux biais (Patton, 2014).

Dans ce qui suit nous présentons ces différentes sources ainsi que les techniques de triangulation utilisées.

3.3.2.1 Les entretiens semi-dirigés

Dans une démarche interactive, l'outil de collecte de données doit permettre au chercheur d'accéder à l'interprétation des acteurs et la compréhension des processus sociaux tout en offrant une certaine ouverture des perspectives de réponses pour les répondants (Thiétart, 2003). Les entretiens semi directifs représentent l'outil de collecte de données qui répond par excellence à cette condition.

Toutefois, cette flexibilité dans la structure des entretiens exige du chercheur une attention positive inconditionnelle vis-à-vis du répondant. Cette dernière pourra l'amener éventuellement à intervenir lors de l'entretien dans le but d'approfondir des nouvelles questions. Il est également appelé à développer une attitude empathique c'est-à-dire la capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence du répondant et de lui restituer cette compréhension (Evrard et al., 1993, p. 101).

Rappelons à cet égard que l'entretien semi directif s'appuie sur un guide d'entretien, préalablement défini. Il s'agit de « questions principales » qui vont guider l'entretien. Selon Rubin et Rubin « ces questions peuvent être enrichies par "des questions d'investigation" pour compléter ou clarifier certains propos ou encore des "questions d'implication" formulées sur place lorsque davantage de développement et de précisions des idées échangées sont nécessaires » (cité par Thiétart, 2003, p. 275). Cette démarche garantit une certaine profondeur dans la collecte tout en évitant les risques de déviation sur des sujets connexes.

Les premiers entretiens nous ont permis d'améliorer la grille d'entretiens et de changer notre approche, parfois même nos questions, afin d'aller chercher l'information nécessaire pour répondre à nos questionnements de recherche.

Il est également important de noter que sur les 34 entretiens, 32 se sont déroulés en français et 2 en anglais.

3.3.3 La triangulation

Comme toute stratégie de recherche, les études de cas sont également sujet à des critiques notamment le risque de subjectivité du chercheur dans la collecte, l'interprétation et l'analyse des données. Pour éviter les biais qui en résultent, les adeptes des études de cas recourent à une règle de contrôle centrale à savoir la «triangulation » (Miles et Huberman, 2003).

Plus précisément, cette technique est utilisée d'une manière transversale pour confirmer des données ou des résultats en montrant que les matériaux recueillis de manière indépendante vont dans le même sens, ou tout au moins ne se contredisent pas (Miles et Huberman, 2003, p. 480). Il s'agit donc de confronter différents types d'informations à

partir de diverses personnes, divers lieux ou moments. On parle d'une triangulation des sources.

D'autres appliquent la triangulation pour confronter différentes méthodes de recherche pour des données de même nature. L'objectif étant de mieux comprendre la problématique de la recherche grâce à la production de résultats plus valides (Jonsen et Jehn, 2009). C'est la triangulation des méthodes.

Dans la présente recherche nous avons utilisé la technique de triangulation des sources, plus précisément la triangulation des sujets (Rubin et Rubin, 2005). Nous avons ainsi veillé à ce que nos répondants présentent des positions hiérarchiques et des fonctions différentes pour trianguler leurs interprétations et le sens qu'ils donnent à notre problématique.

L'étude longitudinale que nous avons menée sur l'entreprise LogiSol nous a permis d'avoir une deuxième forme de triangulation de sources, puisque nous avons pu confronter les propos d'un même répondant face aux mêmes thèmes mais à des moments différents. Selon Miles et Huberman (2003, p. 483), ces données recueillies suite à des contacts répétés et espacés représentent des données « sûres ». Ici, il est important de souligner qu'avec ce type de triangulation, même si les propos et les positions du répondant changent avec le temps, ceci ne doit pas être interprété comme étant de l'inconsistance ou un manque de fiabilité, car c'est tout à fait normal que les gens adaptent et modifient leur perception des choses compte tenu du changement du contexte, et c'est exactement ce changement de perception qui est souvent révélateur et important à soulever et à expliquer. En effet, dans le cas de notre recherche par exemple nous nous sommes appuyés sur le changement de position du dirigeant et des employés de l'entreprise sur les thèmes de la recherche pour expliquer certains phénomènes reliés à notre question de recherche, spécialement la notion d'évolution des dynamiques socioculturelles au sein de l'entreprise. Bien évidemment, nous reviendrons sur cet aspect avec plus de détails dans le chapitre de discussions des résultats.

3.4 Analyse et traitement de données

La richesse et l'importance des données représentent une des principales caractéristiques de la recherche qualitative. Cette masse importante d'informations est recueillie par

répondant et suivant une séquence temporelle et pragmatique plutôt que par thème (Mukamurera et al., 2006, p. 113). A cet état brut, ces informations sont peu exploitables. Le chercheur est appelé à les examiner, les réorganiser suivant un corpus thématique qui fait le lien avec l'objectif, les questions et le modèle de recherche. L'objectif étant d'identifier des indicateurs et des liens entre le contenu exprimé par les répondants et les objectifs et les questions de la recherche.

Pour ce faire, le chercheur effectue un ensemble d'opérations à savoir l'identification des thèmes, le découpage et l'indexation en vue de réorganiser le contenu suivant une approche transversale centrée sur une cohérence thématique (Desjeux, Garabuau-Moussaoui, et Alami, 2013).

Dans le cadre de la présente recherche, j'ai adopté la démarche susmentionnée. Toutefois, je l'ai précédé par une étape préliminaire de familiarisation avec les données. En effet, avant de procéder à la retranscription intégrale des entretiens, j'ai commencé par écrire des mémos et des notes à partir de tout ce que j'ai pu écouter et lire dans mes sources de données. Cette opportunité m'a permis d'effectuer quelques interprétations préliminaires et de mettre en place quelques pistes de réflexion qui m'ont orienté dans l'analyse de données. En d'autres termes, j'ai pu constituer une première ébauche de développement de mes catégories et des relations à partir des entretiens. Ces prises de notes de mes observations et mes premières impressions m'ont été d'une grande utilité dans le processus d'analyse de données (Maxwell, 2013).

Dans une seconde étape, et après la transcription intégrale des 23 entretiens, et l'obtention des 10 autres auprès de mon directeur de recherche, j'ai procédé aux opérations de découpage et de codage. La première réfère au processus de division des verbatim en thèmes. Rappelons que, selon Saldana (2012, p. 175), un thème peut représenter « une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie ». Dans la seconde opération, j'ai regroupé les thèmes qui couvrent un même sujet cherchant ainsi à identifier mes codes. Concrètement, en lisant rigoureusement chaque ligne de données, je créais des codes en attribuant un nom court à chaque thème pour faire ressortir ainsi le sens, le point de vue du répondant. Ce

codage est le lien pivot entre la collecte de données et le développement d'une théorie émergente qui explique ces données (Charmaz, 2006).

Il est à noter à cet égard que, durant cette étape de codification, j'ai été amené à effectuer des allers-retours entre le cadre théorique et les données de terrain. En effet, les opérations de découpage et de codage suivent une démarche itérative depuis la classification préliminaire jusqu'à la fin de la phase de traitement (Comeau, 1994). Ces opérations laborieuses s'inscrivent dans la logique de la démarche de la théorie enracinée adoptée dans la présente thèse et qui permet au chercheur d'être ouvert à l'émergence de nouvelles catégories et à l'élimination de celles préétablies. Elles sont également cruciales car elles représentent un gage pour la validité des hypothèses qui émergeront par la suite et déterminent le fondement de leur interprétation. Ainsi, outre les catégories identifiées initialement depuis le cadre conceptuel initial, j'ai dû en rajouter d'autres au fur et à mesure de l'avancement de mon processus d'analyse.

Face à cette grande quantité de données, j'ai dû effectuer une synthèse pour ne garder que les codes qui retracent le plus de sens analytiques et obtenir ainsi mon arbre thématique. C'est la phase de catégorisation qui consiste à relier les catégories et les sous catégories pour porter l'analyse à un niveau conceptuel grâce à un codage encore plus agrégé et sophistiqué avec la mise en place de supers codes (Charmaz, 2006).

Par ailleurs, nous avons aussi décidé d'effectuer une étude longitudinale car l'analyse de phénomènes dans le temps est souvent associée aux recherches qui s'intéressent aux changements. En effet, en intégrant la composante temporelle, ces études dites longitudinales permettent d'explorer le contexte, le contenu, le processus et les interactions à travers le temps. Elles offrent ainsi une vision holistique du phénomène étudié à travers une richesse et une authenticité des données (Pettigrew, 1990).

Plus précisément, les études longitudinales se proposent, à travers la comparaison sur au moins deux périodes, d'identifier l'évolution d'un même sujet ou des sujets comparables (Menard, 2002). Pour percevoir ces évolutions, Van de Ven et Huber (1990) précisent qu'il est impératif de définir un point de départ qui marque les éléments associés au changement et un point d'arrivée pour évaluer les résultats.

Dans ce même ordre d'idées, Pettigrew (1990) rajoute qu'il est également important de définir le cadre qui structure l'analyse en question afin de pouvoir gérer une masse trop importante des données recueillies. Ainsi, en identifiant clairement les objectifs, les unités d'analyse, les questions de recherche etc., le chercheur est mieux à même de trier ces données pour n'en garder que les plus utiles.

Notons enfin qu'on attribue à l'analyse longitudinale deux portées. L'analyse de phénomènes révolus; auquel cas les données sont recueillies a postériori. Ou encore des phénomènes toujours en réalisation qui vont donc amener le chercheur à prendre la réalité en vol (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

Il est à noter que dans le cadre de la présente recherche le recours à une étude longitudinale n'était pas un choix stratégique établi dès le début de la recherche mais cela s'est fait d'une manière opportuniste. En effet, au cours de l'évolution de la recherche, et plus précisément à la fin des entretiens concernant une des PME qui m'a été référée par mon directeur de thèse, nous avons conclu qu'il serait pertinent pour ce projet d'inclure les neuf entretiens au sein de ladite PME, effectués 6 années plus tôt par mon directeur de thèse, afin de mieux étudier le phénomène socioculturel et son évolution dans un spectre de temps plus long. Ainsi, à travers l'ajout d'une stratégie d'étude longitudinale nous ambitionnons de contribuer à la compréhension de l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques et la dynamique socioculturelle dans l'entreprise LogiSol sur des périodes de temps différentes et ponctuée de deux moments de collecte de données.

3.5 Qualité et limite de la méthodologie

Conscients des critiques avancées aux études qualitatives, notamment en termes de crédibilité, de fiabilité et de transférabilité de leurs données, nous avons veillé à appliquer avec beaucoup de rigueur les recommandations de Lincoln et Guba (1985) sur la validité d'une recherche qualitative. Ces précautions se traduisaient par une application aussi rigoureuse que possible des différents critères requis à cette fin. Nous avons ainsi effectué, comme suggéré par la littérature, un compte rendu détaillé sur le déroulement de notre analyse de données. Nous avons, également, eu recours aux mécanismes de triangulation en l'occurrence la triangulation des sujets en utilisant deux

types de répondants (dirigeants-propriétaires et employés). Nos résultats d'analyses ainsi que les données collectées ont souvent fait l'objet de vérifications et de discussions avec mon directeur de thèse ainsi que les membres de notre comité de thèse, notamment lors de la présentation de la proposition de thèse, nous avons affiné notre cadre conceptuel et réadapté la grille d'entretien.

Par ailleurs, pour contourner le problème de subjectivité souvent attribué aux études qualitatives et garantir une vision complètement désengagée, nous avons fait appel à l'expertise de certains chercheurs spécialistes dans ce type de sujet. Nous avons, en effet, profité des présentations faites dans des conférences scientifiques, avec des comités de lecture pour vérifier, valider ou encore ajuster notre travail. C'est ainsi qu'au cours du processus doctoral, nous avons pu participer à deux colloques internationaux, l'un portant sur le thème de la diversité et la PME (CIFEPME, Agadir 2014)[14] et l'autre sur le thème de la diversité (RID, Québec, 2017)[15].

Toutefois, comme tout travail scientifique, cette recherche n'est pas exempte de limites. En effet, malgré toutes les précautions prises, le fait de traiter de la dimension culturelle, un sujet assez sensible, peut conduire à des biais, notamment celui de la désirabilité sociale (Liedtka, 1992) dans lequel le répondant cherche à paraitre sous un œil positif pour être approuvé socialement.

Notons enfin que comme la présente recherche se limite au contexte montréalais, il serait opportun dans une optique de généralisation des résultats et leur applicabilité dans d'autres contextes (Yin, 2009) d'exploiter notre design de recherche pour le reproduire dans d'autres régions nationale ou internationale. Ceci est de nature à renforcer nos explications en dégageant d'éventuelles similitudes ou de soulever des différences.

3.6 Considérations éthiques :

Du fait de la nature même des recherches qualitatives (lien très étroit avec l'humain) et la sensibilité des sujets à aborder avec nos répondants, l'aspect éthique acquiert, pour notre recherche, une importance primordiale. Ainsi, assurer la confidentialité des

[14] J'ai participé avec l'article « Culture organisationnelle et gestion de la diversité culturelle au sein des PME: proposition d'un cadre théorique » (Harmel, 2014)
[15] « Les pratiques au travail dans un contexte multiculturel » (Harmel, 2017)

informations recueillies et, le cas échéant, garantir l'anonymat à ceux qui l'ont demandé, a été une de nos priorités. En se faisant, nous avons veillé à rester, tout au long du processus de recueil et d'analyse de données, dans le respect de la contribution volontaire.

Par ailleurs, pour préserver la confiance manifestée par nos répondants, nous nous sommes assuré que nos processus soient suffisamment transparents pour permettre à nos répondants d'accéder aux données recueillies.

Concrètement, nous avons entrepris les démarches suivantes. Dans un premier temps, avant de commencer les entretiens, nous avons expliqué à nos répondants d'une manière aussi claire que possible notre démarche ainsi que les conditions d'éthiques auxquelles nous nous sommes soumis pour protéger leur anonymat. Nous avons ainsi rappelé les techniques de protection de données que nous allions utiliser, notamment l'attribution de noms fictifs aux répondants lors de la retranscription (que nous sommes également les seuls à connaître), la suppression de tous les éléments susceptibles d'identifier nos répondants (les noms des employés, particularités de l'entreprise, etc.), la destruction des différents enregistrements après la fin de la recherche et la protection des données lors de la diffusion future de nos travaux.

Par ailleurs, en vue de permettre à nos répondants de répondre d'une manière spontanée, nous n'avons pas manqué de leur rappeler la possibilité de modifier leurs propos à tout moment. Ils pouvaient, par conséquent, revenir sur certains ou encore rajouter d'autres jugés comme importants. C'est dans cet esprit, que nous leur avons proposé de valider les retranscriptions et de les discuter avant leur exploitation. Ainsi, ils pouvaient se rétracter lorsque par inadvertance, ils révèleraient des informations sensibles qu'ils refusent finalement de rendre publiques.

Tout cet aspect a été dûment noté dans des formulaires de consentement que nous avons systématiquement présenté à nos répondants au début de chaque entretien afin qu'ils puissent les lires, les dater et les signer.

Bien que tous ces engagements éthiques respectent les conditions d'éthique posées par le comité d'éthique de HEC Montréal, la vigilance et la prudence sont de mise dans la

pratique, et ce, tout au long du processus de recherche, c'est-à-dire depuis la cueillette et l'analyse des données jusqu'à la phase de publication des résultats obtenus.

Dans ce chapitre nous avons présenté notre méthodologie de recherche. Nous avons ainsi exposé les différents choix effectués à cet effet, à savoir : l'interprétativisme inductif pour l'ancrage épistémologique, la théorie enracinée pour la méthodologie d'analyse, le design qualitatif pour la stratégie de recherche. Il convient de rappeler à cet égard que le degré de liberté qu'offre une démarche qualitative au chercheur aussi bien au niveau de collecte de données que leur traitement, représente à la fois un avantage et un inconvénient de cette stratégie. L'avantage se traduit par la richesse des données et informations recueilles, le revers de la médaille est le processus assez laborieux, car itératif et coûteux dans lequel le chercheur doit s'engager pour gérer cette masse de données.

Il va de soi que des recommandations sont proposées dans la littérature et des logiciels sont mis à la disposition du chercheur pour lui faciliter cette tâche et l'aider dans la formalisation de son processus de recherche. C'est ainsi que nous avons relevé, à partir d'une revue de la littérature empirique, ces recommandations pour les présenter et en retenir les plus appropriées à notre recherche.

Notons toutefois que ces règles sont plutôt des outils qui ne peuvent se substituer en aucun cas aux interprétations et aux analyses du chercheur. Ces dernières feront l'objet de notre prochain chapitre.

CHAPITRE 4- PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE INTRA-CAS

Dans ce chapitre nous présentons les résultats tels qu'ils émergent de nos sources de données, suivant la méthodologie décrite dans le chapitre précédent. Ayant privilégié la *Grounded Theory* comme méthode d'analyse et d'interprétation des données, nous proposons de mettre les résultats en lien avec les quelques concepts et catégories préétablis, issus de notre cadre conceptuel, ainsi que les catégories et concepts émergents, ou natifs, telles que suggérés dans une approche inductive (Charmaz, 2006; Patton, 2014).

Les résultats portent sur trois niveaux à explorer: 1-le niveau micro qui concerne les interactions entre les individus ; 2- le niveau méso qui concerne le côté organisationnel et managérial; 3- le niveau macro qui concerne la culture nationale. Chacun de ces niveaux sera rigoureusement étudié, à travers l'analyse 1-du parcours académique et professionnel du répondant ; 2- des valeurs et la culture de l'entreprise ; 3- de la description du quotidien au travail ; et 4- du volet multiculturel au travail.

Notre étude a pour ambition d'explorer la relation entre le contexte multiculturel et les pratiques sociales au travail. Pour ce faire, nous avons retenu sept PME montréalaises diversifiées culturellement afin de mener notre investigation à travers une étude de cas multiple. Ces PME œuvrent dans le secteur des technologies de l'information. Des entretiens semi-directifs ont été effectués avec le ou les gestionnaire(s)-propriétaire(s) et des employés de chaque PME.

4.1 Analyse intra-cas

Nous présenterons dans ce qui suit les données et résultats empiriques obtenus à partir de nos observations et des entretiens réalisés dans les sept entreprises qui constituent notre terrain de recherche. De manière classique, nous commençons avec une analyse intra-cas. Dans cette analyse nous exposerons le contexte organisationnel de chaque cas ainsi que les principaux résultats liés à notre question de recherche.

L'analyse de chaque cas s'effectuera en cinq points, à savoir 1- Présentation de l'historique de la PME 2- Ses valeurs et cultures 3- Défis actuels 4- Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles au sein de la PME, et 5- Perception individuelle des répondants à propos de la multiculturalité du contexte organisationnel.

Il est à préciser ici que dans ce travail l'expression « dynamique interne » se comprend dans sa conception la plus large qui renvoie surtout à l'ambiance générale au travail entre les différents acteurs organisationnels. En revanche, nous utiliserons plus loin l'expression « dynamique socioculturelle » pour parler des dynamiques relationnelles entre les individus et les groupes au sein de l'organisation et qui fait intervenir la dimension culturelle (Dupuis 2013).

Des citations des répondants relatives à ses différentes dimensions sont présentées dans chaque cas. Nous avons fait le choix de nous appuyer beaucoup sur les verbatim tirés de nos entretiens, et ce, pour trois raisons. Tout d'abord pour que le lecteur puisse être le plus proche possible de la réalité organisationnelle étudiée. Ensuite pour donner plus de valeur scientifique à notre travail car nous estimons que cette façon de faire donne plus de crédibilité au travail scientifique du chercheur et représente ainsi un gage de qualité dudit travail. Finalement, et pas la moindre, pour donner au maximum la parole à nos répondants pour exprimer leurs opinions et leurs perceptions dans leurs propres mots. En effet, sans nos répondants cette thèse n'aurait jamais vu le jour.

Toutes les analyses intra-cas seront faites en essayant d'une part de relever, dans le discours des répondants, tous les éléments pertinents en relation avec les dimensions de notre cadre conceptuel et, d'autre part, en essayant de croiser et de trianguler les éléments ainsi relevés.

Par ailleurs, nous tenons à rappeler que notre recherche présente un caractère exploratoire dont la visée est essentiellement heuristique. En effet, nous avons opté pour une recherche basée sur des études de cas en profondeur de sept entreprises montréalaises car notre intention est de sonder le milieu des PME sur notre question de recherche relative à l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques au travail dans les petites et moyennes entreprises montréalaises.

Nous allons certes relever ce qui est redondant dans les propos des répondants de la même entreprise (intra-cas) et entre les entreprises (inter-cas), mais nous nous appuierons parfois aussi dans notre analyse sur les propos d'un seul répondant si nous estimons que ces derniers permettent d'expliquer certains phénomènes ou comportements relevés. Encore une fois, notre recherche vise à explorer et découvrir et non à confirmer statistiquement quoi que ce soit, et donc de par notre démarche même nous ne pouvons pas retenir uniquement les éléments de convergence surtout au niveau de l'intra-cas. À ce propos nous pensons que la recherche de convergence est plus utile dans l'analyse inter-cas où nous allons relever les résultats redondants dans les 7 entreprises que dans celle de l'intra-cas. En effet, lors de nos entretiens au sein d'une même entreprise le gestionnaire propriétaire et les employés ne vont pas nécessairement nous parler des mêmes choses et de la même réalité. Un gestionnaire propriétaire va mettre l'accent sur les pratiques de gestion, essayera probablement d'embellir un peu la réalité de son entreprise biais de désirabilité), alors que les employés sont plus à même de nous donner leurs impressions sur les pratiques sociales et sur l'ambiance générale. Nous présenterons à la fin de chaque analyse de cas un tableau récapitulatif des principaux résultats qui ont émergé des propos de nos répondants.

Nous avons organisé ces données en regroupant les propos des répondants suivant les thématiques examinées dans la grille d'entretien qui sont en lien avec notre question de recherche. La présentation des données de manière objective et pragmatique facilitera l'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats (Miles et Huberman, 2003) effectuées dans le chapitre suivant.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre méthodologique, et dans le souci de donner une certaine liberté à nos répondants pour exprimer leurs pensées, nous avons choisi une grille d'entretien semi-dirigé. Néanmoins, tout au long de l'entretien nous avons essayé d'orienter nos répondants vers les thématiques qui nous intéressaient.

Aussi, faudrait-il noter que la profondeur des présentations des différentes PME dépendra de la quantité de données collectées. Cette dernière varie selon le nombre et la durée des entretiens effectués dans chaque entreprise. Aussi, certaines entreprises (InnDev, LogiSol et DigiPlane) ont fait l'objet d'autres recherches effectuées par mon

directeur de thèse Jean-Pierre Dupuis, et qui portent sur des thématiques proches de celles explorées dans le cadre de cette thèse. C'est le cas d'InnDev où, mis à part les trois entretiens que j'ai effectués dans l'entreprise, j'ai pu bénéficier de celui effectué par mon directeur de thèse auprès de l'un des deux gestionnaires-propriétaires de cette entreprise. Même chose pour DigiPlane, parmi les quatre entretiens qui concernent cette dernière, il y en a un qui a été fait par mon directeur auprès du cofondateur de l'entreprise.

C'est le cas aussi de l'entreprise LogiSol. En effet, mis à part les 4 entretiens que j'ai effectués avec les membres de cette entreprise, j'ai pu bénéficier de 9 autres entretiens effectués par mon directeur de thèse. Ici, il est à noter que compte tenu de la grande quantité de données collectées sur cette entreprise, et ce, sur différentes périodes dans le temps, cette dernière fera l'objet d'une analyse beaucoup plus approfondie que les 6 autres entreprises. Une analyse longitudinale permettra entre autres de documenter et de mettre en lumière un des principaux volets de cette thèse à savoir l'évolution de la dynamique socioculturelle au sein de l'entreprise. Nous reviendrons avec plus de détails sur cet aspect dans le chapitre 5. Finalement, nous rappelons ici qu'à des fins de confidentialité, tous les noms utilisés sont des noms fictifs.

4.1.1 L'entreprise InnDev

L'analyse a été effectuée à travers une lecture minutieuse des différents documents à notre disposition à savoir les trois entretiens que j'ai effectuées auprès des deux gestionnaires propriétaires Sylvain et Pierre ; de la responsable des ressources humaines Suzie et un quatrième entretien effectué auprès de Sylvain, quelques années plus plutôt, par mon directeur de thèse dans le cadre de ses travaux de recherche.

4.1.1.1 Présentation de l'entreprise

Sylvain, l'un des deux gestionnaires-prioritaires de cette entreprise, est très sensible à la question de la diversité culturelle. Dès que mon directeur de recherche lui a exposé le projet de thèse, il a accepté, sans hésitation, de faire partie de cette étude. Voici dans ce qui suit la présentation du cas.

InnDev est une PME de service en développement logiciel de 70 employés fondée en 2003 par deux associées, Sylvain et Pierre.

C'est un peu par hasard que cette aventure à commencer, nous dit Sylvain. À l'époque il était directeur dans une autre compagnie qui développait ses propres progiciels mais suite à l'éclatement de la bulle internet les clients se font de plus en plus rares et de sérieuses difficultés financières commencent à se faire sentir dans l'entreprise. Les propriétaires de cette dernière décident de faire un changement stratégique et de s'orienter plus vers le secteur des services informatiques. De ce fait, Sylvain a été sommé par ces supérieurs de couper du personnel. Près des trois quarts des 15 personnes de son équipe sont concernées. C'était une décision très difficile à prendre, nous confie-il, car il adore son équipe et ne voit pas comment il peut y arriver sans se culpabiliser et se sentir mal. Plusieurs questions restent sans réponses : Qui congédier? Et sur quels critères? Et ensuite que se passera-t-il ? Il faudrait probablement recommencer avec une petite équipe dans le domaine des services informatiques. Tout ça lui semble illogique et basé sur des décisions arbitraires. Il décide de quitter la boite plutôt que de mettre à pied une grande partie de son personnel.

Après quelques entretiens infructueux pour un emploi dans l'industrie du logiciel, il décide de faire confiance à son instinct entrepreneurial et se lance en affaire. Au moins, se dit-il, la prochaine fois « *que ça va planter, ça ne serait pas de la faute de quelqu'un d'autre, mais la mienne* ».

Ses compétences l'orientent naturellement vers le lancement d'une petite entreprise de logiciels puisqu'il est « *un gars de produit* » mais cela nécessite beaucoup du financement et seul ça serait très difficile. C'est là où Pierre, son associé actuel, entre en scène. Ayant entendu dire que ce dernier était libre, Sylvain le contacte et lui expose son projet. Pierre, à ce moment-là était en période sabbatique à la recherche d'un défi stimulant répondant à ses ambitions. Il a travaillé de 1995 à 2001 chez une entreprise informatique spécialisée dans les effets spéciaux, mais suite aux multiples changements au niveau de sa gouvernance, il nous confie ne plus être en mesure de s'y retrouver dans l'entreprise et décide ainsi d'aller tenter sa chance ailleurs. C'est dans le secteur de l'industrie du jeu vidéo qu'il s'essaye, mais l'expérience fut décevante et n'a pas duré

plus d'une année. Il décide alors de prendre une année sabbatique afin de réfléchir sur son avenir professionnel. C'est pendant cette période-là que Sylvain le contacte et lui propose de se lancer ensemble dans l'aventure.

Les deux associés se sont naturellement orientés au début vers le service informatique. Voici comment Sylvain décrit cette période : *« Rapidement on est entré dans le pattern, on fait du service, on monte nos salaires un petit peu, on engage quelqu'un. On se fait une marge pour faire plus de services… 7 ans plus tard on a réalisé qu'on avait une firme de services ».*

Pourtant les deux associés avaient au départ une orientation « produit ». Autrement dit, ils avaient pour ambition de se lancer dans la conception et la commercialisation de leur propre logiciel.

> *Au départ, je voulais faire un produit, un logiciel et le commercialiser. Mais, j'avais très peur du financement externe. Je voulais me financer moi-même. On voulait financer ça par du service. On est parti de deux ; on a engagé notre premier employé en 2004, un ex-employé québécois qu'on avait. Puis, pendant les huit premières années, on a fait une croissance organique, encore une fois, très conservatrice. On réinvestit, on engage et puis là, le service prenait de plus en plus d'ampleur. On les réalisait des produits, mais on ne les vendait pas. On n'était pas très bon en commercialisation, juste dans le développement. C'est seulement en 2010 qu'on a admis que, finalement, on était une compagnie de service.* (Sylvain).

Dans le secteur TI, et plus précisément de développement logiciel, la distinction « orientation produit » et « orientation service » est très importante. Nous verrons tout au long de ce chapitre et du chapitre suivant que cette caractéristique peut jouer un rôle important dans la compréhension de la dynamique socioculturelle au sein des entreprises.Voici comment Pierre définit la différence entre l'orientation produit et l'orientation service :

> *Actuellement, on aide les compagnies à développer des logiciels, c'est un peu comme être un employé sauf qu'on est contractuel. On garantit donc, une certaine productivité et qualité de gens. Puis, c'est un peu en fonction de ça qu'on est capable de monter nos tarifs et d'avoir une compagnie qui fournit des programmeurs (….) L'autre orientation, c'est le développement du logiciel et le développement du marché avec. Actuellement on se concentre uniquement à aider dans la partie technique et notre développement de marché c'est de trouver des clients*

qui ont des besoins pour ce genre d'expertise. Donc, c'est deux choses différentes.

Une fois qu'ils se sont assumés et se sont acceptés comme étant une entreprise de service, ils ont entrepris certaines décisions stratégiques afin de conforter leur position dans le secteur des entreprises de services informatiques.

> *On s'est dit ben : on va s'assumer, on va faire une croix sur nos ambitions de vouloir faire nos propres produits, puis on va orienter la compagnie vraiment pour une compagnie de service informatique. À partir de ce moment-là, on a pris beaucoup de décisions délibérées, ce qui fait qu'on a commencé une croissance beaucoup plus rapide que ce qu'on avait eu au départ*. (Pierre)

Ainsi, ils ont fait une acquisition d'une autre compagnie de service en développement Web, un créneau qu'ils ne couvraient pas à l'époque. Cette acquisition a fait passer l'entreprise de 24 à 34 employés. Grâce au bon réseau de contacts dans le monde francophone détenu par l'entreprise nouvellement acquise, InnDev a réussi à diversifier sa clientèle, qui au départ faisait partie du monde anglophone et issue uniquement des contacts d'affaire des deux dirigeants. Ceci a ouvert plusieurs opportunités et a permis de minimiser le risque de dépendance à un petit nombre de clients.

> *Nos contacts d'affaires c'était nos clients (…) dans le 3D, dans le Mobile et dans le GPS de haute précision, toutes des affaires qui n'ont aucun rapport mais c'était nos contacts (…) on avait quelques clients principaux, puis on s'est dit qu'est-ce qui se passe si on en perd un ?* (Sylvain)

Deux facteurs majeurs ont permis à l'entreprise de se mettre sur les rails. D'abord le fait de s'assumer en tant qu'entreprise de service et non de produit et ensuite quand le président Sylvain a réussi à se dégager de la technique et assumer amplement ses fonctions de président. Selon Pierre c'est une crise de leadership par laquelle est passée l'entreprise, et c'est en surmontant cette crise que l'entreprise a réussi à prendre son envol.

> *Moi et mon associé, on est principalement des gens techniques et on a toujours eu une certaine difficulté à s'assumer en tant que dirigeant d'entreprise, si tu veux, du fait qu'on était à 50-50 ; au fait très rapidement Sylvain a décidé qu'il voulait être président, mais il est resté quand même impliqué les deux mains dans le technique pour faire du service lui-même, et ce, jusqu'à très tard dans la vie. Ça demandait tellement de son temps, donc on pouvait difficilement avancer (…). C'est*

vraiment à partir du moment où on a été capable de faire la transition, où Sylvain était capable de se détacher et de mettre d'autres personnes de confiance, que là, on a pu passer à l'autre vitesse. On est en train de planifier de façon beaucoup plus stratégique pour le futur de l'entreprise alors qu'avant, on le faisait de façon réactive.

4.1.1.2 Valeurs et culture de l'entreprise

Sylvain et Pierre prennent très au sérieux la construction d'une forte culture d'entreprise basée sur certaines valeurs qu'ils estiment fondamentales. Ces valeurs sont en nombre de cinq : valeurs d'intégrité, de collaboration, d'excellence pragmatique, de responsabilité et d'initiative et enfin de flexibilité. Pour ancrer ces valeurs dans l'esprit de leurs collaborateurs, les deux associés ne lésinent pas sur les moyens :

J'ai présenté les valeurs de l'entreprise à Québec, lors du 10e anniversaire : notre mission, notre vision, nos valeurs. On ne les avait jamais explicitement dites. On les a faites, moi et mon associé ensemble, chacun de son côté, on les a mises sur papier et on était, pas mal, proche l'un de l'autre. (...) Les valeurs, on [la haute direction] *les véhicule. Puis, là, maintenant on les publie, on les martèle, on les répète souvent. Les employés, parfois, nous le rappellent même.* (Sylvain)

Nous retrouvons aussi cette idée de centralisation des valeurs, dans le discours de Pierre qui affirme, sans détour, que les valeurs véhiculées dans l'entreprise renvoient essentiellement à celles défendues par les gestionnaires-propriétaires :

C'est nos valeurs à moi et Sylvain qu'on a décidé d'associer quasi directement à l'entreprise. Puis, si on veut que les gens qu'on emploie, en soit satisfait, ben quelque part, ils doivent connaître nos valeurs, donc notre façon de diriger c'était de le faire nous-mêmes. On parle de responsabilité, d'initiative…Sylvain est toujours proactif, il veut tout le temps se dépasser et puis de rendre ça visible en espérant un peu que les gens autour de nous nous regardent et disent je veux être comme ça moi aussi...C'est diriger par l'exemple.

Un des aspects sur lequel nos répondants insistent quand ils évoquent les valeurs et la culture de l'entreprise porte sur la notion de proximité avec les clients : *« on a des relations extrêmement serrées avec nos clients »,* nous dit Pierre. Sylvain quant à lui voit cette proximité comme élément central du modèle d'affaire de l'entreprise :

Notre modèle d'affaire repose sur la proximité du client. Si on n'est pas proche, on est juste une boîte de consultants comme d'autres, qui est en

Inde, qui est en Ukraine, qui est en Chine. Là, les gens regardent juste les prix. Moi, je ne veux pas me battre sur le prix, ce n'est pas ça, le but.

Selon Suzie, pour réussir à établir des relations serrées et durables avec les clients, il faut nécessairement miser sur la qualité. Pour elle la qualité couvre bien évidemment le service offert aux clients mais aussi la qualité de vie des employés dans l'entreprise. Ce double objectif de qualité ne peut être atteint qu'à travers une parfaite collaboration des différents intervenants. Voici ce qu'elle en dit à ce propos :

C'est une entreprise qui est très axée sur la qualité, mais en même temps très axée employés. Je m'explique, les équipes travaillent beaucoup en collaboration, donc à chaque étape de leur travail, elles doivent collaborer avec d'autres personnes ; donc de là, ça crée beaucoup de relations entre les employés puis nous, notre rôle en tant qu'employeurs, gestionnaires des ressources humaines, c'est de s'assurer qu'il y a une harmonie entre tout ce beau monde-là, pour que ça fonctionne bien ; donc on met en place beaucoup d'avantages pour les employés pour que ça continue comme ça. Les horaires flexibles, on fournit toutes les boissons à tous les employés, les vendredis il y a des pâtisseries, il y a des activités, on peut aller faire des pique-niques au parc Jarry, aller aux Francofolies…

La directrice des ressources humaines ajoute que le fait de miser sur les formations offertes aux employés est un moyen efficace d'assurer un service de qualité aux clients et permet ainsi d'entretenir avec eux cette relation durable et de proximité.

Le volet formation est très important pour que nos employés puissent être performants dans les dernières technologies qui existent et être des sommités dans leur domaine. On est une entreprise de consultation ; donc les clients viennent vers nous pour qu'on crée des produits pour eux. C'est dans les valeurs de l'entreprise de motiver l'employé pour apprendre et lui donner de la place pour pouvoir se développer au sein de l'entreprise.

Ce double objectif de qualité, fruit de la réflexion menée sur les valeurs et culture de l'entreprise, est primordial pour Sylvain :

Je donne à mes employés un terrain de jeu pour qu'ils s'épanouissent dans leur carrière et qu'ils soient heureux. Tu sais nous, on veut collaborer entre nous, avec nos fournisseurs et avec nos clients. On n'est pas là pour avoir nécessairement le meilleur prix de notre fournisseur avec une relation dans le temps, même chose pour nos clients. J'étais justement chez un client hier qui nous disait qu'on n'était pas comme les autres fournisseurs, qu'on était un partenaire. Ils m'ont invité dans leur planification stratégique. J'étais assis à la table, avec les gens internes

> *et VP pour parler des 10 prochaines années. C'est ce genre de relation qu'on fait aussi avec mes employés.*

Les propos de Pierre recoupent ceux de Sylvain sur l'importance du rôle du gestionnaire dans le renforcement de la culture de son entreprise.

> *Notre priorité à l'interne c'est de favoriser une bonne culture d'entreprise et la communication avec les gens, de mettre à leur disposition tout ce qu'ils ont besoin pour travailler : un environnement de travail intéressant, des locaux modernes, faire en sorte qu'ils soient confortables et veulent continuer à travailler ici. On veut donner des salaires et des avantages qui sont compétitifs, ça fait partie de notre stratégie de rétention des employés et de développement de marché. Quand on apporte un client ici, il voit au moins qu'on est bien structuré. Bâtir la culture d'entreprise pour nous c'est extrêmement important.*

Le fait d'accorder beaucoup d'attention à la qualité de vie des employés explique, selon Sylvain, le faible taux de roulement au sein de l'entreprise : « *le taux de roulement, il est bon. Ici, on n'a pas beaucoup de gens qui rentrent et qui sortent. Les employés, on travaille beaucoup pour les amener ici, et après ça, on travaille beaucoup pour les conserver* ». Cette volonté de minimiser le taux de roulement et de retenir ainsi les employés s'explique aussi par un fait très pragmatique et assez préoccupant pour l'entreprise, à savoir la pénurie de main d'œuvre qualifiée en TI à Montréal. Cet aspect sera exposé en détails dans la section suivante traitant des défis que doit relever l'entreprise.

4.1.1.3 Défis actuels de l'entreprise

Sur les cinq dernières années, l'entreprise a eu une croissance de 345 %. Si on regarde seulement la dernière année, c'est 405 % de croissance. En termes d'effectif, et dans les deux dernières années, l'entreprise est passée de 20 à 70 employés. Devant cet état de fait, le principal problème de l'entreprise est le recrutement de personnel. Depuis quelque temps déjà, ils vivent une pénurie de personnel, ce qui ralentit leur développement et les oblige à refuser des clients. Pourtant, ils estiment que l'entreprise pourrait ou devrait avoir une centaine d'employés. Un défi que se donnent les propriétaires. Les associés annoncent même que leur plan de développement prévoit l'atteinte d'un effectif de 200 personnes à l'aube de 2019.

> *Pour ce qui est du personnel en informatique, il y a une pénurie partout au Québec, en ce moment. A Montréal, c'est un marché qui n'est pas facile. On commence à avoir une belle proposition de valeur pour les candidats potentiels quand ils voient notre environnement de travail et quand ils parlent aux employés. Autrement ce n'est pas facile de compétitionner contre Google ou contre UbiSoft.* (Sylvain)

Même son de cloche chez la directrice des ressources humaines : *« Les défis RH, en ce moment, c'est la pénurie de main d'œuvre. C'est assez incroyable, les programmeurs on se les arrache ».* Elle nous explique que c'est surtout l'orientation (service et non produit) et la nature de l'activité de l'entreprise (développement logiciel) qui rendent les choses plus difficiles au niveau du recrutement. Voici ce qu'elle en dit :

> *Dans notre domaine, c'est dur à avoir des gens qualifiés parce qu'on offre des services (...) on va plutôt prendre des gens qui soient chevronnés, qui ont une très bonne expérience de travail et une bonne éthique. C'est encore plus rare à trouver que les jeunes qui sortent de l'école. Le plus gros défi de recrutement en ce moment est de pouvoir attirer les gens ici, mais les garder ça ce n'est pas un problème. Le taux de roulement est très faible ici.*

Un autre défi, évoqué par Pierre, concerne l'aspect commercial. En effet, d'après ce dernier, l'entreprise est à un point où elle ne doit plus se contenter des clients déjà acquis et doit aller de l'avant dans la prospection de nouveaux clients :

> *On a vraiment un défi de développement de marché. Au fait l'entreprise est supportée par quelques clients qui sont avec nous depuis bien longtemps et qui nous donnent une confiance absolue. Mais ceci, ça ne court pas nécessairement les rues. Ce sont quelques compagnies qui nous ont aidé à progresser durant les sept premières années, maintenant on commence à diversifier un peu notre clientèle, mais c'est des mandats plus petits, alors on a un challenge au niveau du développement du marché.*

Parmi les actions entreprises pour relever ce défi, l'entreprise a effectué une acquisition pour conforter sa position stratégique sur le marché :

> *En 2011, on a fait l'acquisition d'une compagnie* [dans le développement du web] *puis on a accueilli avec nous le fondateur* [de cette entreprise] *parce qu'il avait vraiment cette vision de débloquer de nouvelles business et puis effectivement ça va bien, on apprend beaucoup à travers ça.* (Pierre)

Cette action de développement de marché est menée sur deux fronts, le marché québécois et le marché hors Québec, surtout l'Ontario et les États-Unis. Mais c'est

surtout vers ce dernier front que semble lorgner plus l'entreprise. En effet, pour les dirigeants assurer l'avenir et l'expansion de l'entreprise passe inévitablement par l'ouverture sur le marché canadien et américain, et ce, pour deux raisons comme nous l'explique Pierre :

> *Rester au Québec est un problème parce qu'on s'est rendu compte que les compagnies sérieuses qui ont de grands projets intéressants au Québec sont très difficiles à trouver. Les personnes qui sont en place pour gérer ces projets n'ont pas le mindset, ils ne connaissent pas ce que ça prend pour faire un logiciel. Alors qu'ailleurs, par exemple, nos gros clients ont des départements d'IT qui font du développement de logiciel depuis vraiment plusieurs années et qui comprennent la dynamique. Donc pour eux, le plus important c'est la valeur qu'on livre dans notre expertise même s'il y a un dépassement de coût. C'est un peu ironique que les clients qui sont les plus exigeants sont avec nous depuis longtemps, alors que ceux qui ne connaissent pas ça ont parfois des expectatives déraisonnables par rapport à leur budget et les ambitions dans leur projet. Les plus petits clients sont les plus difficiles avec des contraintes budgétaires parfois un peu ridicules. Bref, tout ça pour dire qu'on pense qu'ailleurs, disant en Ontario ou bien aux États-Unis, il y a des opportunités beaucoup plus grandes, on pourrait être capables de développer des projets de plus grande envergure que ce qu'on peut faire ici au Québec, mais on a l'aspect de la langue qui nous bloque un peu.*

Néanmoins cette volonté d'expansion et de développement des affaires ne fait pas oublier à Pierre que l'entreprise reste une PME qui, comme toutes les PME, mène au quotidien une bataille d'abord et avant tout de survie :

> *Les petites entreprises doivent se battre tous les jours pour survivre. Une petite compagnie qui est en danger ou qui a un taux de profitabilité qui est sur la ligne, va probablement avoir comme première priorité d'assurer sa survie au cours des six prochains mois*.

4.1.1.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles

Un des défis majeurs pour l'entreprise identifié dans la section précédente se trouve être un défi de recrutement. Dans la pratique, et pour relever ce défi, la direction met en place une stratégie complète qui permettra de baliser le processus de recrutement. Pour Pierre il est important que l'entreprise cherche à renforcer sa culture et les valeurs qu'elle défende, dès l'étape du recrutement :

> *Maintenant dans les embauches on filtre dès le départ. Donc généralement si au niveau de la discussion on a des doutes sur le niveau*

d'engagement personnel du candidat pour quelque raison que ce soit, que si on lui pose des questions à développement et qu'on a des réponses très courtes on va avoir de très fortes réserves à son embauche même s'il est ultra compétent techniquement.

Pour augmenter le bassin des candidatures, l'entreprise a mis en place une pratique spécifique pour stimuler le bouche-à-oreille et le recrutement par réseautage :

> *On a un programme de référencement à l'interne, donc si quelqu'un nous amène un CV puis la personne travaille pour nous pendant six mois, c'est 1500 dollars de boni pour avoir amené un candidat ou une candidate. Ça fonctionne plus ou moins honnêtement. Les gens, quand ils réfèrent, ce n'est pas à cause du boni, c'est surtout parce qu'ils aiment travailler ici.* (Sylvain)

Toujours avec cette pratique de recrutement qui a été beaucoup abordée par nos répondants, il s'avère qu'en termes de critères de sélection, l'expérience, et plus précisément la qualité de cette expérience, vient en haut de la liste, suivi de l'attitude de la personne, ensuite du diplôme. Voici comment Suzie, directrice des ressources humaines, expose ce point :

> *On a un de nos employés ici qui avait fait deux années de cegep puis il a lâché puis il a continué dans la programmation ; cette personne-là c'est la personne la plus performante dans l'entreprise. Donc, le diplôme je ne regarde pas beaucoup. Parce qu'à la limite quelqu'un qui va avoir un très grand intérêt pour la programmation ce n'est pas nécessairement à l'école qui va avoir appris ça, il va avoir fait des projets chez lui ou joué avec certaines affaires tout seul. Je regarde plus les expériences, si ses projets ressemblent à ce que nous faisons, si la personne a touché à différents types de langage et différents types de technologie : web, mobile, serveurs, des choses comme ça. Puis, si la personne a fait un diplôme ou ses expériences ailleurs, ça ne me dérange pas non plus parce qu'au final la beauté de la chose avec l'informatique c'est que c'est universel. On a beaucoup de gens qui viennent d'ailleurs, beaucoup de Français aussi. Avec les PVT c'est sûr qu'il y en a beaucoup à Montréal, il faut qu'on profite de cette main d'œuvre qualifiée. Donc on ne fait pas du tout de restriction de ce côté-là.*

Pierre cofondateur et gestionnaire-propriétaire insiste quant à lui encore plus sur l'importance dans l'évaluation des candidatures de la qualité de l'expérience détenue et la passion pour la programmation qui se dégage chez le candidat :

> *Au Québec, c'est le côté technique et les expériences professionnelles qui priment sur le diplôme. J'ai toujours aimé qu'un candidat me dise qu'il a appris à programmer tout seul à l'âge de 15 ans parce que moi c'est ce*

> *que j'ai fait. A l'école secondaire je n'avais aucun cours informatique, mais j'avais un ordinateur à la maison, j'ai eu le goût de faire de la programmation, j'ai acheté des livres, j'ai appris, j'ai fait à douze ans des trucs que les gens apprennent à l'université puis j'ai vraiment capoté là-dedans. Je me suis vraiment accompli mais j'étais complètement autodidacte. Ceci demande une volonté technique et un degré d'apprentissage très élevé. Donc, les gens qui font ça, sont des passionnés que je spotais rapidement(...). C'était surtout les tâches qu'ils avaient à faire et les difficultés techniques que j'étais capable d'identifier. Les gens qui ont travaillé sur des problèmes très difficiles je les faisais venir pour en discuter, puis si c'était des gens allumés j'essaie de les embaucher.*

Sur cet aspect d'évaluation des candidats, outre la qualité de l'expérience, Sylvain rajoute un autre critère important à ses yeux, à savoir la capacité du candidat à apprendre et à s'adapter :

> *Ce qu'on regarde, c'est les compétences, pas nécessairement le diplôme. Pour moi, un informaticien qui n'a pas un diplôme d'ici, ça ne change rien. Ce n'est pas un milieu qui est réglementé comme la médecine. Donc pour moi, c'est vraiment au mérite. J'ai des gens ici qui ont un secondaire 5 et qui sont payés plus cher que quelqu'un qui a un DEC parce qu'ils sont meilleurs. Moi, je n'arrête pas de leur dire : ne focusez pas nécessairement sur le technique qu'il sait présentement mais essayez de voir s'il est capable d'apprendre parce qu'on veut des gens versatiles. Ici, la flexibilité, c'est une de nos valeurs. On veut qu'il soit capable de faire plus qu'une chose.*

Ainsi, et comme indiqué plus haut, pour les dirigeants de InnDev, faire le bon choix lors du recrutement est une étape certes cruciale pour augmenter la probabilité de maintenir un corps social soudé et dévoué à l'entreprise, mais elle est non suffisante. Ils insistent sur l'importance d'instaurer des actions, voire des pratiques récurrentes qui permettent à l'entreprise d'assurer la bonne entente et l'harmonie dans le groupe :

> *Pour solidifier le tissu dans l'entreprise, on a des activités financées par l'entreprise à quelque fois par année, comme par exemple aller à la cabane à sucre, faire des sorties de ski ou faire du rafting ensemble, on fait des activités de team building*. (Pierre)

Ces actions sont aussi l'occasion pour les dirigeants de renforcer chez leurs collaborateurs les valeurs qu'ils estiment importantes pour l'entreprise. En effet, les dirigeants adaptent leurs pratiques pour stimuler encore plus un des critères d'embauche

important, et une des valeurs sur lesquelles mise l'entreprise, à savoir la prise d'initiative chez leur collaborateurs.

> *Il y a l'entreprise qui va faire certaines activités, certaines actions, mais on encourage beaucoup les employés à faire eux-mêmes des activités, que ce soit sportives ou autres, il y a des gens ici qui font des soirées poker, par exemple, moi cet été je vais faire chez moi une journée barbecue et piscine. C'est important que les employés développent un sentiment d'amitié avec leurs collègues et veulent faire des choses ensemble hors des heures de bureau, ça c'est très important, donc j'espère qu'on a favorisé ça, ces deux, trois dernières années.* (Pierre)

Clairement conscients de l'importance d'avoir une bonne dynamique sociale et le défi que cela représente surtout dans un contexte de croissance, les deux gestionnaires-propriétaires mettent tout en œuvre et ne lésinent pas sur les moyens pour y arriver. Que cela soit par l'instauration d'un journal interne dans lequel on fait écho à ce qui se passe dans l'entreprise, avec en prime à chaque édition un portait d'un des employés, ou encore en organisant de grands rassemblements pour les employés et leurs familles lors d'évènements majeurs, tous les moyens sont bons pour souder l'équipe :

> *La difficulté dans la compagnie, plus on grossit, plus on s'attend à ce que les gens se connaissent plus mutuellement, mais non. Donc là, on a un petit journal à l'interne, aux deux semaines, dans lequel on publie les nouvelles et également on a toujours un profil sur un employé. On a aussi une salle de jeux en haut dans laquelle il y a une arcade, une table de football, dans la zone « employés ». Quand on va prendre le building au complet, il y aura des tables de pingpong en bas etc. On a "InnDevclub" : quand, par exemple, quelqu'un veut faire de l'escalade et nous demande d'en payer la moitié, eh ben ils s'organisent ensemble et nous, on paye la moitié. L'année passée, on a fermé l'entreprise une journée pour aller dans les bois faire une activité de team building. Chaque trimestre, on rencontrait des employés en salle de conférence pour présenter les chiffres qu'on avait. Avec la grosseur qu'on est rendu, on va les faire plus en dîner avec des groupes de douze personnes pour échanger plus et de façon directe. Donc, on n'a pas d'activité à tous les jours mais on en a quand même pas mal.* (Sylvain)

La pratique de gestion chez les dirigeants d'InnDev est clairement teintée d'une dimension autoréflexive, voire introspective. En effet, Sylvain par exemple semble pleinement conscient des conséquences et de l'impact de ses actions et décisions au sein de l'entreprise sur la vie professionnelle et personnelle de ses collaborateurs, ce qui éveille et renforce en lui un sentiment de responsabilité envers ses derniers.

> *Moi, je suis quelqu'un de loyal, je ne suis pas le genre de personne qui va congédier quelqu'un demain matin parce que ça me tente ou parce qu'on a moins de travail. On essaye de garder les employés longtemps. Cette responsabilité, je l'ai vu, peut-être il y a 3 ans. On a fait une sortie à une cabane à sucre, on a invité tous les employés et leurs familles. On était 50. J'ai dit à mon associé : est-ce que tu te rends compte que tout ce monde-là dépend de nous autres, un peu là et à Québec. C'est une bonne pression mais c'est un fait. Les gens qui viennent ici, nous donnent le tiers de leur vie pratiquement. Oui je me rends compte du rôle.*

Les propos de Suzie renvoient aussi à la notion de responsabilité. Plus précisément, elle nous explique que, dans l'entreprise, la direction tient à assumer ses responsabilités au quotidien :

> *Pour nous, ce qui est très important, c'est de prendre responsabilité de nos actions. Si on va vers une direction, on va dealer avec ses conséquences qu'elles soient bien ou pas. On apprend de nos erreurs et on avance. Par exemple, si les équipes font des erreurs, le président prend souvent le blâme : c'est moi qui les ai mal encadrés, c'est moi qui aurais dû être plus présent sur cet aspect-là. On ne pointe pas du doigt ici, on pardonne. C'est ça la beauté de la chose. Oui on est responsable, mais on ne se fait pas frapper sur la tête pendant deux ans.*

Pour Sylvain, un bon gestionnaire, c'est celui qui arrive à comprendre les besoins de ses collaborateurs, arrive à se mettre à leur place et à en prendre acte dans sa pratique et dans sa gestion au quotidien :

> *L'entreprise est jeune et les jeunes commencent à avoir des bébés; leurs priorités changent. Ils ont une belle séparation entre le travail et la famille. Moi, je travaillais tout le temps quand j'étais jeune et maintenant aussi. C'est un peu différent (...) C'est différent pour moi aussi à dealer avec des gens pour qui le travail n'est pas la priorité numéro1.*

Ces besoins divergents, surtout en termes de conciliation travail/famille, poussent l'entreprise à mettre en place une politique de flexibilité des horaires ou encore à accepter sous certaines conditions le télétravail.

D'après nos répondants, parmi les décisions phares qui ont amélioré nettement la productivité et le rendement des équipes de travail, il y a celle qui porte sur le choix de l'application de la méthodologie de travail AGILE[16]. Outre ses avantages en termes

[16] La méthodologie AGILE est un ensemble de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Elle prend racine dans le besoin des entreprises de gagner en créativité, de flexibilité et rapidité dans un environnement en proie de plus en plus à l'instabilité.

d'amélioration de la qualité du livrable, d'efficacité dans le respect des échéanciers et du maintien d'une relation de proximité avec les clients, cette méthodologie permet aussi de jouer une sorte de contrôle social sur le groupe. En effet, Pierre nous explique que l'application de la méthodologie AGILE oblige tous les membres de l'équipe, quel que soit leur type de personnalité, à s'adapter aux exigences du projet :

> *Il y a toujours des gens qui sont récalcitrants à vouloir s'engager, c'est peut-être plus des exécutants, mais je dirais que c'est plus un trait de personnalité. Donc, je ne dirais pas que tout le monde se plie de façon très aisée par rapport à ce nouveau processus AGILE, mais tout le monde est obligé de jouer le jeu. Sinon, ce ne sont pas nécessairement des joueurs d'équipe qu'on veut garder (...). Le processus AGILE rend également les différents types de personnalité plus visibles si quelqu'un est moins dynamique ça apparaît tout de suite dans l'équipe (...) mais je dirais que, la majorité du temps, les gens veulent se sentir responsabilisés et prendre l'initiative car c'est là qu'on réussit à se valoriser personnellement.*

L'autre avantage considérable apporté par la méthodologie AGILE, c'est qu'elle permet d'opérationnaliser les valeurs prônées par l'entreprise, notamment la responsabilisation, l'initiative et la flexibilité, et ce, à travers l'intégration de tous les membres d'équipe au processus de prise de décision :

> *Quand il y a un projet qui démarre, on doit prendre des décisions en équipe. Donc, chaque matin les équipes se rencontrent, pour parler de leurs challenges, s'ils ont besoin d'aide. On essaye de rendre le développement individuel de façon très visible. De façon un peu moins régulière, on fait ce qu'on appelle des « sprint planning » et des « sprint review », ça fait partie des méthodes AGILE de développement, et ce, en priorisant les choses à faire selon ce qui a de plus de valeur à faire, ensuite chaque membre d'équipe fait une évaluation sur ces points-là(...)puis tout le monde doit donner son approbation. Cela n'empêchera pas qu'il puisse y avoir de pépins mais quand les gens prennent des décisions en groupe, c'est un peu plus difficile de dire : ce n'est pas de ma faute (...) Dans ces réunions-là, le client a son mot à dire, il y met son input, son budget, ses requis, ses choses techniques. De cette façon-là, les gens développent le sens de l'initiative et de responsabilité. C'est un peu le principe, on a intégré ce processus-là dans notre méthode de travail.* (Pierre)

En plus de l'application de la méthodologie AGILE, l'entreprise mise beaucoup sur le partage du savoir au sein de ses équipes.

> *Les équipes sont interchangeables donc l'employé par lui-même va apprendre de ces collègues et les gens vont lui montrer comment faire. Aussi, si quelqu'un voulait changer de poste, par exemple, un programmeur qui voulait devenir gestionnaire de projet, ben, on lui offrait la possibilité de prendre des cours par rapport à la gestion des projets.* (Suzie)

Un des programmes d'envergure que la directrice des ressources humaines met en place consiste en un nouveau processus d'évaluation des employés. Ce processus inclut des objectifs personnels à atteindre pour chaque employé. *« Ça peut être des objectifs de formation. Si l'employé a besoin de faire des formations pour justement atteindre ses objectifs professionnels, à ce moment-là, ça va être offert aussi par l'entreprise ».*

4.1.1.5 Perception individuelle du contexte multiculturel

En abordant, dans les entretiens, le volet multiculturel du contexte organisationnel, nous avons remarqué que ce qui ressort, à première vue, des propos de nos répondants est que ce volet n'a pas beaucoup d'importance à leurs yeux, dans le sens où il ne change et n'interfère que très peu dans les décisions et actions entreprises au quotidien. Plusieurs propos de nos répondants confirment cette position. Voici ce que Pierre nous dit :

> *On n'a aucune réticence à engager n'importe qui de n'importe quelle origine. Je pense que ça ne change pas grand-chose [le fait d'avoir plusieurs cultures au sein d'une même équipe]. On demande aux gens de se dépasser, de se responsabiliser, de prendre sur soi les tâches puis de bien communiquer, tant que la personne est capable de faire ça, c'est tout ce qu'on demande, on exige du pragmatisme.*

Sylvain, quant à lui, place la diversité culturelle au même rang que tout autre trait de caractère personnel :

> *J'apprends à dealer avec ces choses-là [le multiculturalisme], Ça fait partie de l'ensemble (...) Par exemple avoir une personne qui porte le voile ça ne sera pas pire que... parce qu'il y a des filles, ici, qui ont des décolletés(...) Il y en a certains ici qui vont fumer toute les demi-heures, une heure, quelqu'un qui va faire une prière à toutes les X temps, je n'en ai pas, mais je pense qu'il faudrait que je sois conséquent : si j'empêcherais de faire la prière, j'empêcherais aussi de faire la cigarette, je pense que je serais capable de vivre avec s'ils sont techniquement bons et qu'ils sont capables de communiquer. Tu sais, les plus difficiles que j'ai à gérer présentement ce sont les Québécois pure laine, de souche, les autres immigrés sont généralement relativement réservés, les Français ont de la gueule mais ça va avec.*

Même opinion de la part de Suzie pour qui c'est la spécificité technique qui prime.

> *Par rapport à la dynamique, je n'étais témoin d'aucun problème de nature culturelle(…).Les gens s'intègrent très facilement (…) Pour la formation des équipes, c'est l'aspect technique qui prime peu importe leur origine. Mais là, on a une équipe de Français qui travaille sur Android car, c'est très avancé en France. Par contre, ça se peut qu'après il y a d'autres personnes qui vont venir ou que ça change. C'était juste une coïncidence.*

À cet effet, Sylvain voit cet état de fait plus comme une contrainte subie par les entreprises en TI qu' un choix délibéré et pense qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place des mécanismes d'intégration spécifiques aux employés issus de la diversité culturelle.

> *Honnêtement, je ne sens pas que j'ai un rôle d'intégration. Effectivement, je le fais sans m'en rendre compte mais je le fais pour des raisons capitalistes. C'est la loi du marché. J'ai besoin de personnel et le personnel québécois, il n'y en a pas, il n'y en a plus, et puis, ils ne sont pas nécessairement bons.*

Mise à part ce premier réflexe de minimiser l'influence du contexte multiculturel sur le quotidien de l'entreprise que prônent nos répondants, et en creusant un peu plus cette question-là avec eux, nous notons plusieurs affirmations révélatrices qui méritent d'être exposées et analysées.

C'est ainsi par exemple que Pierre, tout en précisant qu'il ne veut pas tomber dans les clichés habituels, associe certains comportements spécifiques à certaines communautés ethnoculturelles. C'est le cas de la communauté asiatique à qui il attribue des difficultés avec la prise d'initiative et la responsabilisation :

> *Les Asiatiques ont plus de difficultés avec le leadership, la prise d'initiative et la responsabilisation en général (…) il y a beaucoup de différences d'une culture à l'autre, on a engagé quelques Chinois ici puis ce n'est pas la même chose. On a une personne par exemple ici qui travaille avec nous ça ne marche pas. C'est plus : « dis-moi quoi faire, je vais le faire, je vais travailler fort pour le faire.*

Mise à part cette difficulté relative à la prise d'initiative, Pierre en relève une autre propre à la communauté asiatique, à savoir celle liée à l'habileté de communication, et plus précisément à la maitrise de la langue française :

> *La communication est parfois difficile aussi, je parle au niveau des immigrants et je dirais que les personnes avec qui on a eu le plus d'incompatibilité c'est les Asiatiques- les Chinois en particulier (...). Ce n'est pas une question de discrimination, c'est une question de communication. Les Asiatiques ont souvent comme deuxième langue l'anglais. Ici on travaille en français donc, c'est difficile de collaborer même si la personne est parfois techniquement très forte (...). Par exemple, avant, on avait un employé vietnamien qui s'appelait Tran, avec un français et un anglais approximatifs mais techniquement ok. On lui expliquait quelque chose, « ça va ? », « oui », puis finalement « non » ! Je pense que c'est quelque chose qui est culturelle. La hiérarchie est très importante pour le Japon et la Chine, faire répéter quelque chose ou demander plus d'explications c'est peut-être même perçu comme étant impoli. Ils savent qu'ils ne sont pas les patrons et c'est comme si le respect est là. Par contre, on a une fille chinoise qui travaille avec nous ici, son français n'est pas très bon mais son anglais est correct. Elle a une attitude complètement différente. Elle n'a aucune gêne à poser des questions et ça fonctionne super bien. Honnêtement, je ne sais pas exactement ça vient d'où mais c'est quelque chose que j'ai remarqué.*

Sylvain, quant à lui, nuance un peu ce manque d'initiative chez les Asiatiques et l'associe plutôt à un trait de caractère spécifique à la culture de métier *« Les gens sont un peu réservés. En informatique, beaucoup de gens sont introvertis, c'est un autre challenge aussi»*.

L'impact de la diversité ethnoculturelle est perçu aussi au niveau de la nature de la formation reçue. Ainsi, pour Pierre, il y a un lien étroit entre origine ethnique et compétences techniques spécifiques :

> *Un Maghrébin qui a vécu ici aura probablement le même background que n'importe qui en Amérique du Nord. Ça ce n'est pas un problème. Par contre, j'ai vu beaucoup de cv de gens qui venaient du Maroc ou d'Algérie, ils avaient travaillé sur des choses techniquement très simples. Je ne sais pas si c'est parce qu'en général dans ces pays-là les besoins sont moins avancés au niveau de la R&D et du développement des logiciels (...). Je remarque qu'il n'y a vraiment pas beaucoup de progrès dans les carrières d'immigrants, alors pour cette raison-là on n'a pas beaucoup de succès.*

Pierre insiste sur le fait que pour les personnes d'origine maghrébine, le problème n'en est pas un d'attitude personnelle mais plutôt de compétences acquises :

> *Au niveau de la personnalité, je pense qu'il n'y a pas de problème, tout le monde veut aller de l'avant, puis progresser dans sa carrière (...) mais c'était vraiment une question d'attitude technique qui était insuffisante,*

> *une question d'expérience dans les autres pays dont les besoins n'étaient pas assez poussés*.

Mise à part la description qu'il en fait de ses propres expériences en entreprise avec les employés issus de différentes communautés, Pierre nous fait part de quelques ouï-dire sur des entreprises nord-américaines qui ont essayé de sous-traiter des services de développement logiciel avec des entreprises indiennes et chinoises :

> *Pour l'Asiatique le problème c'est que techniquement ça va très bien, mais au niveau communication ça fonctionne très mal, par exemple si je regarde l'Inde, au niveau informatique ça explose, mais je ne peux pas compter dessus tellement car la qualité n'y était pas. Dans le développement informatique, le programmeur devrait être en face ce qui n'est pas le cas dans les compagnies indiennes. C'était les gens à cravate qui faisaient la représentation et les meilleures fiches de vente mais quand tu lances le produit ou le projet techniquement, le niveau d'engagement est moindre. Au niveau de la Chine, c'est quelque chose de similaire : «fais ceci s'il te plait », « oui », puis finalement tu t'aperçois que c'est « non ». D'où les communications avec l'Asie sont difficiles. Le décalage horaire aussi est très difficile. Quand tu communiques presque exclusivement par courriel à un moment donné il y a quelque chose qui ne passe pas. Quand tu prends les immigrants et que tu les amènes ici, il y a quelque chose au niveau de la culture. On n'a pas eu beaucoup de succès. Je ne suis pas certain de pouvoir mettre le doigt dessus mais au niveau de la culture, au niveau de la communication il y a quelque chose qui fait que ça ne marche pas aussi bien.*

Évoquant le cas des Français, nos répondants estiment que ces derniers représentent ceux qui s'intègrent le mieux en entreprise dans le contexte montréalais: « *pas de problèmes avec les Français, ils ont une attitude je dirais similaire aux Québécois, parfois peut-être même plus travailleurs»* (Pierre).

Selon Sylvain, même si les Français partent, en général, avec un désavantage au niveau de la maitrise de la langue anglaise, ils arrivent souvent à compenser cela par une grande volonté d'aller de l'avant :

> *Oui, il y un exode de la France vers ici et on en profite. Eux, c'est l'inverse un peu, ils ont de la difficulté avec l'anglais, mais contrairement aux anglophones [qui ne prennent pas des cours de français], ils vont eux-mêmes prendre des cours d'anglais, ils mettent beaucoup d'efforts. Je pense qu'ils s'investissent plus.*

Cette problématique de la maitrise de la langue française et anglaise revient souvent dans le discours de nos répondants.

> *La difficulté qu'on a, c'est qu'il y a malheureusement beaucoup d'immigrants qui ne parlent pas un mot de français. Là, on est en train de mettre une politique en place de " je veux des gens bilingues", (…) Il faut qu'ils [anglophones] parlent français. On leur donne des cours de français depuis deux ans; ça ne progresse pas assez vite à mon goût, mais ça progresse. Ils ont, je pense, 5 heures de cours par semaine sur les heures de bureau. On fait venir un prof, puis voilà.* (Sylvain)

Pour les deux associés, dorénavant, il faut que ce problème de langue soit détecté dès l'étape de l'entretien :

> *En entretien, est ce qu'on est capable de communiquer, puis tu l'as ou tu ne l'as pas (...). Mon associé l'avait un peu moins au départ ce réflexe-là. Pour lui, c'est les compétences point. Mais pour la survie de l'entreprise, et avec la nouvelle technique AGILE qu'on utilise, on n'a plus le choix ; il faut que les gens puissent être capables de communiquer.* (Sylvain)

Amené à réfléchir sur les éléments qui expliquent l'intégration réussite au sein de l'entreprise de certaines personnes issues de la diversité ethnoculturelle, Pierre nous répond que la raison principale se trouve être le degré d'assimilation par l'individu en question de la culture nord-américaine.

> *La collaboration au sein des équipes multiculturelles ça passe bien, surtout les personnes qui ont une attitude nord-américaine (...) Je pense qu'il faut apprendre aux gens de dire la vérité, puis d'avoir un certain dynamisme et de vouloir se dépasser et de ne pas avoir une attitude de fonctionnaire, c'est ce qu'on demande en général.*

Mise à part l'attitude nord-américaine qu'il faut acquérir, Sylvain pense que la maitrise surtout de la langue française et, en second lieu, anglaise reste tout de même un facteur indispensable au bon fonctionnement des équipes.

> *Ce qui coule, malheureusement, souvent les immigrants, c'est la compréhension, c'est la maîtrise du français ou de l'anglais. J'en avais un que je croyais Chinois mais j'ai appris à la dernière journée que c'est un Vietnamien. On a mis un an, avant de se rendre compte qu'il ne comprenait rien de ce que je lui disais, puis culturellement il n'osait pas me le dire(…) tu sais on a une technique de, ils échangent rapidement pendant 15 minutes des problèmes qu'ils ont connus la veille, ce qu'ils font aujourd'hui. Tu sais la communication doit être très fluide. (…) puis, c'est les francophones qui font l'effort de parler en anglais (…) Donc la langue est un défi. Je sais qu'il y a d'autres compagnies, qui ont fait un département de Chinois. Eh ben là, il y a comme une interface, moi je ne veux pas faire ça, ça crée des silos… on est en aire ouverte, on veut que*

> *les gens échangent sur le projet facilement, on ne peut pas se permettre d'avoir… des cliques.*

Même son de cloche à ce sujet chez Suzie :

> *C'est sûr que pour les gens qui sont unilingues anglophones il y a une barrière linguistique qui les empêche de bien s'intégrer. Maintenant, on essaye d'éviter d'embaucher des unilingues. Les gens francophones vont toujours avoir eu une petite expérience en anglais, ce qui n'est pas valable pour les anglais, tandis que les anglophones des fois ils n'ont jamais eu d'expérience en français et sont extrêmement gênés à discuter. La barrière linguistique devient de plus en plus difficile à franchir.*

L'importance du français ressort souvent dans les propos des deux associés et ils n'hésitent pas à affirmer que cela leur tient vraiment à cœur.

> *Le truc de la langue française on le prend avec enthousiasme même quand on n'était pas obligé de faire un plan de francisation. On donnait des cours de français pour ceux qui étaient uniquement anglophones, de faire tous nos meetings en français. On a reçu notre certificat de plan de francisation volontaire. On l'a fait de notre propre chef.* (Pierre)

Invité à nous faire part des situations qui créent le plus de tension ou de friction entre les personnes d'origines culturelles différentes, Sylvain répond que c'est souvent l'incompréhension d'un certain humour ou de blagues qui crée ce genre de tensions. En voici deux exemples concrets :

> *J'avais quelques personnes qui faisaient le ramadan, ça n'a pas causé récemment de problème. La seule friction, c'était genre la dernière journée du ramadan. « Est-ce que je pourrais la prendre ? », « c'est correct ». Mais à la blague, j'ai dit : vas-tu rentrer à Pâques, parce que, tu sais, si tu prends cette journée-là, Pâques, tu n'es pas supposé… . Ma blague n'est pas passée, mais vraiment pas là. C'est surtout ça qui est difficile pour moi : les blagues à connotation un peu religieuse.*
>
> *Un des Français me demande « vas-tu engager plus de Français ? » J'avais dit à la blague : « si on les paye tous comme toi pas de problème ». J'aurais dit cela à n'importe qui ; mais je ne savais pas que lui était insatisfait de son salaire. Ça a causé un gros problème. Et, en plus, je parlais un soir à mon équipe de Français et je leur avais dit en passant« arrêtez de dire que vous êtes des ingénieurs. Au Québec, "ingénieur" c'est un terme réservé à ceux qui font partie de l'ordre. Vous êtes des informaticiens, vous n'êtes pas des ingénieurs logiciels », ça n'a pas passé, ils se sont sentis vraiment blessés, offusqués, que je leur enlevais un titre, mais ce n'est pas moi qui invente. Ils pourraient se faire poursuivre au fait d'usurper* [ce titre].

En guise de conclusion du cas InnDev nous dirons que les éléments de convergence dans le discours de nos répondants tournent autour de la bonne qualité de l'ambiance au sein de l'entreprise caractérisée par une grande proximité engendrée par la maximisation des occasions d'interactions et par une hiérarchie aplatie. Ils sont unanimes pour dire que l'expérience est plus importante que le diplôme. Il ressort aussi une tendance à la minimisation de l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien organisationnel mis à part l'aspect maitrise des langues française et anglaise qui semble être le plus grand défi de la diversité culturelle auquel fait face l'entreprise.

Tableau 4.1 : Synthèse de l'entreprise InnDev

Présentation et défis
- Orientation service : solutions informatiques - Projet et fibre entrepreneuriaux - En stade de croissance mais avec des difficultés au départ du projet - Valeurs : intégrité, collaboration, excellence pragmatique, responsabilité et initiative, flexibilité - Organisation et communication :   o Importance de la proximité - Défis : pénurie de la main d'œuvre
Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

- Recrutement :
  o Minimiser le risque dès le processus d'embauche : l'expérience plus importante que le diplôme
  o Prise en considération des spécificités du métier (importance de l'autodidaxie en TI)
- Pratiques :
  o Team building, journal interne, maximisation des occasions d'interaction
  o Gestion teintée de la dimension autoréflexive et introspective
  o Processus essai-erreur : flexibilité et Adaptation
  o Intégration des employés au processus décisionnel
  o Pratique processuelle
- Tensions et conflits :
  o L'incompréhension culturelle d'un certain humour ou de blagues source de conflit entre personnes de cultures différentes
- AGILE :
  o Permet d'opérationnaliser les valeurs de la responsabilisation, l'initiative et la flexibilité
  o Favorise la proximité et le contrôle social
- Eléments importants
  o Le rôle du gestionnaire dans la culture de l'entreprise
  o Importance de l'empathie pour comprendre les différents besoins
  o Le facteur de succès et d'intégration : capacité d'assimilation par l'individu de l'attitude et la culture nord- américaine

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel
- Diversité culturelle : o Tendance à la minimisation de la dimension« origine culturelle », tout en insistant sur le pragmatisme o L'orientation vers la diversité culturelle est une résultante de la pénurie de la main d'œuvre o Importance du fait français pour les deux associés o Un dirigeant surpris par la réaction des immigrés face à ses blagues ou à sa minimisation des statuts et des titres - Catégorisation : o Lien étroit entre origine ethnique et compétences techniques spécifiques o Les asiatiques : difficultés dans la prise d'initiative, la responsabilisation et l'habilité de communication (maitrise de la langue française) o Les Français : meilleure capacité d'intégration en entreprise dans le contexte montréalais - Défis associés à la diversité : bilinguisme o La maitrise de la langue française et anglaise

4.1.2 L'entreprise WebData

Nous avons mené, au sein de l'entreprise WebData[17], trois entretiens semi dirigés avec des personnes occupant des postes de différents niveaux hiérarchiques et ayant des origines culturelles différentes. La combinaison de ces deux critères nous permet de couvrir les différentes dimensions de notre recherche.

4.1.2.1 Présentation de l'entreprise

Les trois entretiens se présentent comme suit : Luc, 43 ans, est le propriétaire-dirigeant de l'entreprise WebData, il est Français. Avant de lancer sa propre boite à Montréal en 2010, il a cumulé dix ans d'expérience, essentiellement dans le domaine du marketing, en France et aux Émirats arabes unis ; Rodrigo, 38 ans, est directeur du département de recherche analytique, il est Argentin. Il a 16 ans d'expérience en Argentine et au Canada dans le domaine du traitement et de l'analyse de données ; et Ibrahima, 27 ans, occupe le poste d'analyste, il est Français d'origine sénégalaise. Peu d'expérience professionnelle en France avant son emploi chez WebData.

[17] Ce cas a fait l'objet d'une communication scientifique lors du colloque RID (2017).

WebData est une société montréalaise de développement de logiciels de 16 employés permanents et d'une dizaine d'analystes *freelances* contractuels aux États-Unis, en France, en Belgique et en Angleterre. Luc, le fondateur et président de l'entreprise, est installé à Montréal depuis 2007. Diplômé en communication et en marketing en France, Luc a éprouvé beaucoup de difficulté à trouver un emploi, faute d'avoir une expérience québécoise. Après plusieurs mois de recherche d'emploi infructueuse, il se décide à lancer, en 2010, sa propre boite avec pour objectif d'analyser l'engagement des téléspectateurs sur les médias sociaux pour aider la télévision, les responsables media à prendre de meilleures décisions. Ce fut un succès.

Il est à préciser que cet aboutissement heureux est dû au caractère personnel de Luc qui détient clairement la fibre entrepreneuriale et que les obstacles rencontrés n'étaient en fin de compte que des prétextes pour se lancer en affaires : *« J'avais envie d'être à mon compte. Peut-être c'était une excuse. J'ai peut-être pris la première personne qui m'a dit ça* [exigence d'expérience locale] *puis je me suis dit : tiens finalement si je me mettais à mon compte ».*

Pendant l'année 2011, Luc engage son premier employé qui deviendra par la suite son associé.

> *J'ai financé ça moi-même, c'était une erreur d'ailleurs. J'aurais dû avoir un partenaire mais bon je n'ai pas réussi à en trouver au début. Puis, un premier salarié, devenu mon cofondateur Francis, est arrivé à l'été 2011. A deux, on a fait ce qu'on appelle l'accélérateur de startup, c'est un programme de 3 mois de coaching, de présentations qui nous a aidé à démarrer notre projet.*

Francis est une personne autodidacte nous dit Luc *« ça fait 20 ans qu'il développe, il n'est pas allé à l'université il s'est formé lui-même, très passionné ».*

Après des débuts plus au moins laborieux, notamment avec une crise financière en 2012 qui a failli mettre fin au projet, l'entreprise a connu un essor économique conséquent qui lui a permis de s'internationaliser en attaquant le marché européen à travers le rachat d'un concurrent en France. Depuis, l'entreprise ne cesse de grandir, tout en se dotant d'un personnel de plus en plus multiculturel. Voici comment Ibrahima décrit l'entreprise :

> *À WebData, il y a énormément de personnes de nationalités, d'origines, de religions différentes, c'est quelque chose qui est très visible. Par exemple mon supérieur est d'origine argentine. Il y a d'autres Français avec moi, il y a des Québécois de souche, il y a des Québécois francophones, il y a des personnes anglophones qui viennent de l'ouest du Canada. Donc oui, c'est vraiment quelque chose.*

Ainsi, on en compte pas moins de quatre aires culturelles qui sont représentées dans l'entreprise, la France, le Québec, le Canada anglophone et l'Amérique latine (sans compter les analystes *freelances* un peu partout en Europe et aux États-Unis).

4.1.2.2 Valeurs et culture de l'entreprise

Invité à décrire les valeurs prônées dans son entreprise, Luc répond : *« Valeurs de travail, de responsabilité, de confiance, des valeurs humaines, on n'est pas des machines ».* Il insiste sur l'importance de la communication :

> *La communication en continue est très importante, moi je communique beaucoup avec les salariés puis j'aime aussi qu'ils communiquent entre eux. Il y a des outils pour ça, des logiciels, Skype, Yammer une sorte de Facebook pour entreprise. Ça c'est important et puis on a un weekly call avec toutes les équipes en Europe. La plupart des sujets sont collégiaux, si on doit prendre une décision niveau technique, niveau produit ou niveau vente.*

Mettre l'accent sur la communication est nécessaire, selon Luc, au regard de la nature même du modèle d'affaire de l'entreprise :

> *Je pense que c'est important surtout qu'on a un business model quand même qui bouge beaucoup. Il y a des incertitudes, si on ne communique pas bien si on ne prend pas toutes les questions, on risque de passer à côté de quelque chose. Aussi une bonne communication permet de fidéliser les salariés de la compagnie. Donc, c'est au bénéfice de la compagnie.*

Toujours à propos des valeurs, Luc stipule que c'est la transparence qui lui permet de tisser des liens de confiance avec ses employés : *« Leur dire la vérité, c'est comme ça que j'établis une relation de confiance. Quand ça va bien, quand ça ne va pas bien. Je pense que c'est plus simple. Je fais des choix qui me semblent bons et je leur explique s'ils sont mauvais, je le reconnais ».*

Il est à noter ici, que même si la transparence semble être, selon Luc, un des éléments phares de la culture de WebData, ce dernier nuance un peu sa position en laissant

entendre que cette valeur est une lame à double tranchant, il en faut mais à petite dose et de manière contrôlée : *« La transparence, moi je suis pour, mais j'ai appris très tôt qu'il fallait, comme rassurer les clients, rassurer aussi les employés pour qu'ils puissent se concentrer sur le travail. Tout le monde n'a pas la même capacité à gérer le stress ».*

Ibrahima, quant à lui, trouve que l'ouverture d'esprit qui règne dans l'entreprise est la principale valeur de WebData :

> *L'ouverture d'esprit, c'est quelque chose que je ressens. Ce n'est pas quelque chose qui est poussée outre mesure par l'entreprise, ni son vecteur principal. Mais c'est vraiment ce que je ressens tous les jours. Ouverture d'esprit par rapport au côté professionnel, commercial, mais aussi humain. Si demain j'ai envie de proposer quelque chose je pourrais, même si ça ne va pas être retenu par la suite, je sais que j'aurai la possibilité de faire des remarques sur le produit ou sur un client.*

Cette ouverture d'esprit décrite comme étant la possibilité d'entreprendre, de donner son avis de manière spontanée sans trop de calcul se traduit dans la réalité par une hiérarchie aplatie et une grande accessibilité des gestionnaires :

> *C'est quelque chose de très direct. Je peux interagir avec le président, avec le responsable marketing en face à face directement. Je n'ai pas besoin de passer par quelqu'un d'autre. C'est quelque chose d'assez appréciable. En France, cela était un peu moins évident je trouvais (…) Ici tout ce qu'on m'a dit c'est qu'il faut être assez direct.* (Ibrahima)

Même constat est fait par Rodrigo par rapport à la structure de l'entreprise « *Ce qui marche bien c'est qu'on est très direct. Il y a peu de structure. Donc on peut réagir vite* ».

Ainsi, la culture de l'entreprise WebData est décrite par Luc comme étant :

> *Plutôt conviviale, la hiérarchie est très « flat » (…) c'est qu'on peut parler avec l'autre par rapport à la pyramidale où il faut d'abord passer par le chef et avoir son autorisation pour parler au grand chef. C'est ça. Après il y a une organisation quand même du travail qui est nécessaire.*

Pour lui, avoir une hiérarchie aplatie est un gage de réussite et permet de retenir et de fidéliser les employés car cette dernière assure une certaine proximité entre les membres de l'entreprise et de là une bonne communication entre eux, ce qui en soi assainit les relations et assure une meilleure ambiance au travail et maximise de ce fait la rétention et la fidélisation des employés.

Par ailleurs, Luc considère le recours à une hiérarchie aplatie, non pas comme une stratégie de manipulation consciemment mise en place mais plutôt comme le résultat du concours de trois principaux facteurs. D'abord, il voit cette manière de faire comme étant le prolongement de sa propre façon d'être et sa propre vision des choses.

> *C'est aussi ma façon d'être où j'aime moins les choses rigoureuses mais en même temps comme moi-même je n'aime pas l'autorité, c'est pour ça que je suis mon propre patron, je comprends qu'il ne faut pas donner un cadre trop fermé mais en même temps je responsabilise beaucoup les gens, donc je suis exigeant et ils me le rendent bien. Ils sont toujours avec moi.*

Ensuite, il trouve que c'est la taille de l'entreprise qui l'exige *« Je pense qu'avec un petit nombre d'employés c'est un peu obligatoire. C'est long de mettre de la hiérarchie pour rien. Puis s'il y a une personne qui part, cela aura rapidement un impact, je veux dire que quand on est 200 personnes et qu'il y a une qui part on ne se rend pas compte».* Enfin, il renvoie cela aussi au contexte culturel montréalais qui contrairement au contexte français, qu'il prend comme exemple, valorise beaucoup moins la hiérarchie : *« dans mon premier travail à Paris en 1999, on était 15 personnes mais c'était plus hiérarchique, il y avait la directrice, et après il y avait une directrice de pôle, et moi je travaillais avec la directrice de pôle, et il y avait vraiment une coupure entre les deux ».*

Par ailleurs, et évoquant les différents bureaux représentant l'entreprise dans plusieurs pays, notamment européens, Luc pense que cette structure éclatée sur plusieurs pays : « *c'est l'avenir, oui parce que c'est mondial et parce qu'on cherche les compétences. La meilleure compétence n'est pas forcément à la porte à côté. Et puis, aujourd'hui on est connecté 24/24, on a la vidéo avec Skype, c'est de la HD. On a les outils pour le faire ».*

4.1.2.3 Défis actuels de l'entreprise

Malgré cette bonne ambiance, travailler dans une PME reste pour Rodrigo un défi de tous les jours :

> *C'est tout un défi de travailler pour une start-up. Ce n'est pas facile. On a eu des moments très difficiles. Mais on est toujours là. On croit toujours à ce projet. On a toujours fait des efforts énormes, mais j'aime*

> *ça. Il y a comme un « core » groupe qui est formé des plus anciens je dirais, avec ces gens-là on est plus proche.*

Cette culture de survie au quotidien se traduit aussi dans les propos d'Ibrahima quand il évoque la suprématie de l'intérêt commercial sur toute autre considération :

> *Je dirais que l'intérêt commercial au final domine. S'il y a un blocage par exemple entre le marketing et le commercial c'est l'intérêt commercial qui va primer. Pareil, si c'est entre le commercial et l'informatique (si on a un problème avec un outil particulier) c'est l'intérêt commercial qui va décider.*

L'autre grand défi auquel fait face l'entreprise trouve sa source dans la gestion à distance de la filiale de WebData en France :

> *Il y a des problèmes de communisation à cause de la distance. Donc, il faut faire très attention. Ce n'est pas évident, donc on travaille dessus. Le décalage horaire est un élément, mais la distance en soi est un élément qui peut avoir un impact sur la productivité*. (Luc)

4.1.2.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles :

Comme évoqué plus haut, ce qui est le plus remarquable, à la lumière des entretiens, c'est la qualité de l'ambiance de travail, très conviviale mais aussi professionnelle, que décrivent nos répondants et que nous avons-nous même notée et ressentie lors de nos multiples visites à l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons essayer d'exposer et d'analyser les pratiques et les façons de faire mises en œuvre dans l'entreprise qui permettent, à travers des mécanismes d'interaction, de créer cette ambiance particulière, elle-même au service de l'atteinte de l'objectif ultime à savoir la collaboration et la coopération des différents acteurs pour le bien de l'entreprise.

Tel que mentionné dans la section précédente, cette bonne ambiance s'explique entre autres, selon Rodrigo, par le type de structure propre à l'entreprise :

> *J'aime beaucoup les startups, spécialement leur structure parce que c'est comme si on est un groupe d'amis qui se connaissent bien. On a une relation personnelle très intéressante. Il n'y a presque pas de structures. Tout le monde contribue et je pense qu'on est tous contents avec ce qu'on fait.*

Mais il n'y a pas que la structure qui contribue à la qualité de l'ambiance, Luc de son côté mentionne les avantages de l'exemplarité ou la gestion par l'exemple :

> *Ils travaillent fort mais je montre l'exemple aussi. Ça c'est important. Quand on a eu un problème financier, je ne me payais pas pendant plusieurs mois pour montrer l'exemple (...). Je travaille dur, dès qu'il y a un dossier important à faire je ne vais pas laisser la personne toute seule, je vais l'accompagner et lui montrer que je suis là pour la soutenir.*

Mise à part le fait de prêcher par l'exemple, Luc, le gestionnaire-propriétaire, mise aussi beaucoup sur la multiplication des occasions d'interactions, afin de resserrer les liens entre ses collaborateurs :

> *A midi, on mange ensemble au tour de la grande table, on discute, on sympathise, on se connait, je trouve ça important et utile pour la cohésion de l'équipe (...) On fait aussi des 5 à 7, on fait des bowlings, on va dans un chalet une fois par an (...) Mercredi prochain on va aller chez quelqu'un, on va travailler dehors et jouer au pingpong. Je pense qu'ils aiment ce genre d'événement donc ils prennent l'initiative.*

La stimulation des occasions d'interaction joue non seulement un rôle important dans la consolidation du corps social actuel de l'entreprise, mais joue aussi le rôle d'intégrateur des nouvelles recrues :

> *Moi, je vérifie avec la personne qu'elle s'est bien intégrée, qu'elle n'a pas de défi. J'invite et sensibilise les autres salariés à l'aider à s'intégrer. À Rodrigo par exemple je lui ai demandé (parce Ibrahima est un peu réservé) est ce que tu peux régulièrement essayer d'aller manger avec lui, t'intéresser à lui. Mais ce qui a aidé le mieux c'est quand on était dans un chalet (...) les autres ont pu découvrir Ibrahima avec un regard différent. C'est de trouver des occasions hors travail ou hors contexte professionnel pour que les gens fassent connaissance.* (Luc)

Par ailleurs cette volonté de multiplier les occasions d'interaction entre les employés est perceptible aussi dans le choix de *l'open space* comme espace de travail : *« Mes interactions avec Rodrigo sont presque à toutes les deux minutes, on travaille côte à côte, donc on a très régulièrement l'occasion d'échanger ».* (Ibrahima)

Nous l'aurons compris, que cela soit à travers la faible hiérarchie et la structure aplatie ou encore la multiplication des occasions d'interaction entre les employés, l'objectif poursuivi par Luc c'est d'instaurer le plus possible des relations de proximité :

> *J'essaie au maximum. C'est vrai que plus on a de monde plus c'est difficile. J'essaye de prendre du temps, des rencontres individuelles. J'essaye d'avoir un lunch avec au moins un de chaque pour avoir un feedback, parler des objectifs, parler un peu de tout.*

Pour Luc, un gestionnaire d'une PME en TI a principalement trois rôles à jouer :

> *Le premier : avoir de l'argent et aller en chercher. C'est ce qui permet de payer les salaires et de faire vivre la société. Deuxième chose : c'est construire l'équipe, recruter, les garder, les motiver pour qu'ils fassent du bon travail. La 3ème chose : c'est tout le reste. C'est la comptabilité, la gestion, s'occuper des plantes vertes...*

Mis à part les rôles évoqués, Luc ajoute que le gestionnaire est tenu aussi à pousser ces collaborateurs à prendre plus d'initiative dans la gestion de l'entreprise :

> *Moi, je m'arrange pour être moins l'homme-orchestre. Mon rôle c'est que les trois autres [membres du comité exécutif] prennent plus de pouvoir pour qu'on se réfère moins à moi. Avant, c'était un peu trop le cas. Je suis content maintenant, c'est un peu mieux*.

Cette volonté de décentraliser la prise de décision et de donner plus de responsabilités ne s'applique pas seulement aux proches collaborateurs de Luc, mais semble être une pratique généralisée dans l'entreprise :

> *J'aide mon équipe à mieux hiérarchiser, à mieux s'organiser. Mieux ils seront organisés, mieux ils travailleront avec moi (...) Quand je recrute des personnes, je recrute un potentiel. Si quelqu'un va prendre de la place, j'essaie de l'accompagner, prendre du temps là-dessus parce que plus j'aurai de gens compétents qui prennent des responsabilités, qui ont du succès, plus ma compagnie en aura.* (Luc)

D'ailleurs, dans cet effort de responsabilisation et de compagnonnage consenti par Luc, le gestionnaire-propriétaire, nous retrouvons la volonté de commencer à optimiser le partage des connaissances et à formaliser les procédures au sein de l'entreprise en vue d'une potentielle croissance des activités. Voici ce qu'il dit à ce sujet :

> *Surtout quand on va grossir ça facilite l'arrivée de nouvelles personnes parce qu'on veut que la personne soit productive le plus rapidement possible. Mais, si le partage de connaissances se fait que de manière orale il y a une perte (...).D'ailleurs j'ai demandé à Rodrigo et Francis, qui historiquement ont beaucoup de savoir (c'étaient les premiers,) à ce qu'ils rédigent les choses pour qu'on puisse en discuter et que les autres personnes y aient accès.*

Ce savoir accumulé pendant toutes ces années passées chez WebData amène Rodrigo à se sentir investi d'une mission, d'un rôle à jouer, celui de traducteur et de trait d'union entre plusieurs de ses collègues appartenant à différents corps de métier.

> *C'est moi qui suis le responsable de la qualité des données et de ce qu'on livre. Donc, en général c'est moi qui dois répondre (…), elle* [la personne du service commercial] *parle avec moi et c'est plus facile pour moi de parler avec les développeurs.*

Même si le rôle de traducteur permet de désamorcer certains conflits et de prévenir de potentielles incompréhensions entre les employés de différentes spécialités, il est tout à fait normal que, dans certaines situations, les divergences de point de vue persistent :

> *Oui, il y a déjà eu des différences de point de vue (pas conflits car c'est un peu fort) entre les équipes commerciales et marketing par exemple. Généralement, ça se règle selon les possibilités qu'on peut avoir et, généralement, le président a le dernier mot.* (Ibrahima)

D'une manière générale, nos trois répondants sont unanimes sur le fait qu'il y a très peu de conflits qui se déclenchent dans l'entreprise et, le cas échéant, ces conflits se règlent au cas par cas. Aucune procédure ni politique formelle n'est mise en place pour ce genre de situation : *« Il faut en parler. Ça c'est la première chose. Déjà en discutant un petit peu, on se rend compte que c'est un peu moins important et ça devient moins dramatique »* (Luc)

Ibrahima de son côté ajoute que :

> *Des fois, c'est difficile de matcher toutes les ambitions de chacun. Des tensions peut-être pas (…) Ça arrive que certaines personnes ne puissent pas faire certaines choses donc, effectivement tout le monde ne peut pas être toujours content. Tout passe par une explication des uns et des autres sur la situation et puis la situation se règle d'elle-même en général. Mettre à plat tout ce qui peut être par la suite problématique.*

Pour ce qui est du volet du recrutement, Luc soutient que les entretiens se font surtout au tour de l'expérience du candidat et qu'il y a systématiquement un recours aux mises en situation. Il affirme aussi que pour lui le diplôme représente certes un gage de qualité quant aux capacités d'analyse et de réflexion du candidat mais c'est définitivement l'amour du métier qui importe le plus :

> *Le diplôme me rassure sur la capacité à structurer, la réflexion et le travail (…) Les choses qui font la différence chez les développeurs par exemple, s'ils ont commencé à développer jeune. Ça dénote un gout personnel pour le sujet. C'est le cas de Francis mais vu qu'il n'est pas allé à l'université il manque de structure. Il est très curieux, il lit énormément, mais il n'a pas la rigueur, ce qui fait que ça apporte d'autres problèmes, mais toutes ses qualités sont bien plus importantes.*

À côté des compétences techniques *Hard skills* et de l'amour du métier, Luc s'intéresse aussi aux habiletés sociales *soft skills* du candidat tel que son degré d'autonomie, ou encore ses aptitudes à bien communiquer l'information :

> *Je valide aussi, le fait qu'il soit capable de travailler dans une structure de startup comme la nôtre. Ce n'est pas tout organisé donc il faut être autonome. La communication est très importante aussi pour un développeur. On a forcément des relations avec d'autres personnes donc ça fait partie du talent. Deux personnes très intelligentes même s'il y en a une qui est plus intelligente et qui ne sait pas communiquer je préférerai l'autre.*

4.1.2.5 Perception individuelle du contexte multiculturel :

La première réflexion qui vient à l'esprit de nos répondants en évoquant la diversité culturelle en milieu organisationnel est de dire que cela n'a pratiquement pas d'influence au quotidien. Cette tendance à minimiser est perceptible dans les propos de Luc qui pense que les humains sont, de toute façon, très différents les uns des autres sur plusieurs aspects et que le volet culturel n'en est qu'un parmi tant d'autres. Il dilue ainsi ce type de différence dans l'océan de différences personnelles qui caractérisent le genre humain. L'essentiel pour lui c'est d'arriver à maintenir et à entretenir la confiance établie avec ses collaborateurs quelle que soit leur origine :

> *Ce n'est pas tant le fait qu'ils soient de différentes cultures mais pour moi tous les gens sont différents. Ils ont tous leurs vécus. Donc une culture différente (...). C'est pour ça que c'est le point numéro 2, après l'argent c'est l'équipe. Ce que j'ai appris c'est que même si on a gagné la confiance ce n'est pas pour toute la vie. Il faut l'entretenir. Il faut s'en occuper. C'est du travail. Mais moi j'aime l'humain, j'aime les relations humaines. J'aime gérer l'humain : le management.*

Nous retrouvons la même tendance à la minimisation chez Rodrigo :

> *Moi je suis habitué. Avant, je travaillais dans une autre compagnie il y avait des gens de partout aussi. Je vois ça comme une richesse. Je vois les gens comme des personnes individuelles. Je n'ai pas de problème avec aucune nationalité ou religion. C'est normal d'avoir des différences mais il faut le respecter et c'est ce que j'aime beaucoup à Montréal. C'est pour ça que je ne suis pas rentré. Tout le monde a le droit de penser ce qu'il veut, mais aussi je dois penser comme je veux.*

Ibrahima n'est pas en reste, pour lui aussi l'origine importe peu : « *Dans la manière que j'ai d'être avec les gens : il y a absolument aucune différence que la personne soit*

anglophone, québécoise ou étrangère ou n'importe quoi. Moi, j'aborderai toujours les personnes de la même manière ».

Sur le même point, et appuyant cette tendance à la minimisation, Ibrahima pense que la diversité culturelle caractérisant WebData est un fait en totale adéquation avec la nature même de l'activité de l'entreprise et que, de ce fait, cela représente pour lui la norme et pas l'exception *« L'entreprise est sur plusieurs marchés, donc quelque part cela ça recoupe un peu avec l'idée que l'entreprise elle-même soit assez diversifiée. Mais je ne dirais pas que c'est un vecteur principal de l'entreprise. Ça va avec, c'est naturel ».*

Pour nos répondants la diversité culturelle en entreprise permet au mieux d'assouvir la curiosité des uns et des autres sur certains modes de vie ou encore permet de découvrir certaines spécialités culinaires, en d'autres mots elle permet surtout d'enrichir la culture générale.

> *Ils* [les employés] *sont curieux. Je le vois dans les discussions. Ils se posent des questions et ça part souvent d'expression parce qu'il y a quelqu'un qui dit une expression l'autre lui dit : « moi je ne connais pas ». Je ne sais pas s'ils sont vraiment conscients qu'ils sont de cultures différentes.* (Luc)

Mais, en creusant un peu cette question avec Ibrahima, ce dernier, tout en maintenant sa position concernant le peu d'influence que la multiculturalité a sur sa perception et son comportement, nous répond qu'il aurait préféré tout de même ne pas être confronté à certains traits culturels qu'il croyait laisser derrière lui en quittant la France :

> *C'est exactement pareil que ça soit avec les Québécois, ou les Français. J'ai l'approche assez neutre. La nationalité ou l'origine n'est pas quelque chose qui va me rapprocher ou m'éloigner de quelqu'un. Pour moi tout le monde est à peu près pareil. J'ai quitté la France, puis je me suis retrouvé dans une entreprise avec pas mal de Français, donc il y a certaines choses que j'aurais voulu laisser en France mais que j'ai retrouvées ici par la force des choses. Je ne dirais pas que c'est un point négatif mais c'est sûr que si j'avais eu la possibilité d'être totalement en immersion dans un contexte sans Français, entre guillemets, c'est quelque chose que j'aurais apprécié, car j'ai retrouvé ici certains traits, certaines caractéristiques et attitudes, le tempérament des gens, les gens qui râlent...*

Luc aussi, malgré le discours de minimisation qu'il tient au début de notre entretien à propos de l'impact de la diversité culturelle sur le comportement au travail, concède que cette dernière doit être considérée à sa juste valeur :

> *Je sais que ça demande une adaptation, une attention. Parce que moi je l'ai vécu quand je me suis intégré ici. J'ai vu les différences culturelles, des choses que je ne comprenais pas (...) Je sais qu'il y a un problème de communication qui est souvent culturel. Thomas quand il est arrivé dans l'équipe, j'ai dû faire attention parce qu'il est un peu l'école d'ingénieur française très rigoureuse, un peu rigide des fois alors qu'ici c'est anglo-saxon, donc il faut s'adapter.*

D'ailleurs plus nous approfondissons la question de la multiculturalité plus les positions de Luc deviennent nuancées.

> *Ça m'arrive d'aborder des différences culturelles généralement à midi. C'est intéressant. Elle* [la multiculturalité] *peut créer des difficultés dans le travail si elle n'est pas abordée(...) Le fait d'expliquer, de comprendre, de parler de références culturelles, je pense que ça aide. Moi, c'est un sujet qui m'intéresse vu que j'ai voyagé, donc je connais un peu ça, puis la plupart des personnes ici aussi ont voyagé. Je pense que ça amène une ouverture.*

Ou encore : *« Non ce n'est pas pour l'image, moi j'ai une fierté d'avoir une diversité de personnes. Je pense que ça amène des choses différentes* ».

Le passage ci-après traitant du lien entre l'humour sous forme de blagues et certaines sensibilités culturelles montre aussi clairement la prise de conscience de la part de Luc de l'importance de savoir composer avec la diversité culturelle.

> *Oui, peut-être que ma façon de faire varie selon les différents groupes ethnoculturels. Je sais qu'avec les Latins pour rigoler on peut être un peu plus direct et que ça passera (...) alors que je vais adapter peut-être mes blagues pour Divine* [qui vient de Vancouver]*, par exemple. Je vais faire attention de ne pas faire une blague sexiste ou de référence comme ça parce que elle pourrait être plus sensible à ces sujets, alors que Laura- la Française- est plus habituée à ce genre de discours. C'est plus à titre personnel que j'ai eu des problèmes d'incompréhension avec des personnes de sexe masculin ou féminin dans ma vie privée. Je me dis effectivement c'est parce que notre culture est différente et qu'il faut que je fasse attention. On n'a pas les mêmes repères. C'est une expérience de vie qui me sert.*

Par ailleurs, ce qui est à souligner aussi, c'est qu'il y a une certaine ambivalence qui se dégage des propos de nos répondants. En effet, ils concèdent volontiers à la diversité

culturelle certaines vertus, souvent sans pouvoir les nommer ou en donner des exemples concrets, mais insistent sur le fait que cette diversité n'influence pas leurs comportements.

> *Je trouve que c'est quelque chose d'important effectivement la diversité, mais ce n'est pas le critère principal qui me permettrai d'aller travailler dans une entreprise. Si le projet m'intéresse je veux dire ce n'est pas le fait qu'il ait que des Chinois ou que des Québécois ou que des Africains qui va m'en rebuter*. (Ibrahima)

D'un autre côté, Luc semble beaucoup plus réflexif sur les avantages potentiels de la diversité culturelle même si son discours reste général et dépourvu d'exemples concrets.

> *Les avantages, c'est qu'ils amènent des bonnes idées, surtout on est dans l'innovation, des idées « out of the box ». Je pense que des gens qui ont voyagé et qui ont vu d'autres univers ont une expérience internationale et sont plus ouverts sur les solutions. Je pense que c'est un plus. Je ne sais pas si on n'avait que ces Québécois dans l'équipe, ça aurait changé quelque chose ou pas. Je ne peux pas dire. Je suis content de mon équipe. Je trouve que je suis à l'aise avec elle parce qu'elle est ouverte d'esprit*.

Toujours avec les avantages de la diversité culturelle, Rodrigo trouve dans cette dernière une source potentielle de conflits générateurs de progrès.

> *Ça peut aboutir à des conflits, mais les conflits ce n'est pas toujours négatif. Ici, ils ont peur des conflits mais ils sont nécessaires pour avancer. Donc, la diversité est très importante parce que chacun apporte sa vision des choses(…) Parfois, les conflits peuvent êtres durs et on ne peut pas sortir de ça. Comme le problème qu'on a eu avec l'Asiatique finalement il a dû partir parce qu'on s'entendait pas. Il y a des conflits qui vont amener quelque chose qui vont améliorer, mais il y a des conflits qu'on ne peut pas surpasser.*

Ibrahima aussi trouve qu'un milieu diversifié culturellement apporte des points de vue différents. Il appuie ce constat en comparant son expérience actuelle chez WebData avec celle faite en France où le milieu de travail était très homogène culturellement :

> *Je dirais que l'avantage c'est qu'il n'y a pas forcément un seul point de vue. Ce n'est peut-être pas forcement lié aux origines (…) Je l'ai clairement remarqué dans mon expérience à Canal+. Il y a une certaine idée de tribu, politiquement ou culturellement ou socialement les idées seront tous les mêmes. Or, ici c'est la diversité des opinions et des points de vue aussi (...) Ça peut déborder aussi sur le travail, si tout le monde a la même opinion sur la même problématique, ça va être difficile après sur le marché de prévoir toutes les possibilités et de trouver des solutions*

> *originales surtout. Ça permet de réfléchir sur ce qu'on est et nous force à nous remettre en question pour avoir un esprit beaucoup plus critique sur des choses qu'on pourrait juger comme définitives. Par exemple, en France il y a pas mal de polémique sur l'éducation nationale, sur la façon dont on a l'habitude d'aborder certains sujets comme l'esclavage qui a eu en France, l'intégration des minorités, des musulmans, des noirs, des arabes ...etc. Et effectivement d'avoir des avis de personnes françaises d'origine étrangère ou d'étrangers qui ont des avis différents sur la question, ça m'a poussé à avoir un esprit beaucoup plus critique sur ces sujets. Donc, oui c'est quelque chose de très enrichissant et de très intéressant.*

Cette divergence de points de vue, précise Ibrahima, peut aussi dans certains cas mener à des frictions et des tensions :

> *Un inconvénient, qui n'est pas forcement relié à l'origine, c'est qu'il peut y avoir des frictions. Le fait même de se remettre en question ce n'est pas quelque chose qui est présente dans toutes les cultures. Ça peut être considéré comme un inconvénient. C'est quelque chose d'assez difficile de savoir si c'est à propos de la personne, de son origine, de sa culture.*

Par ailleurs, il est à noter aussi que tout en essayant de ne pas tomber dans les clichés, nos répondants ont parfois des idées très arrêtées sur des traits communs à certaines origines ethnoculturelles. Par exemple, pour ce qui est de la culture québécoise, et plus particulièrement montréalaise, Luc soutient que cette dernière a le mérite de responsabiliser les enfants dès leur jeune âge en leur accordant beaucoup d'autonomie et associe cela de manière plus globale à l'influence de la culture anglo-saxonne sur la culture québécoise, mais en contrepartie cela occasionne souvent, selon lui, un manque de rigueur chez la personne adulte. Il soutient qu'en revanche la rigueur est un trait associé à la culture française vue comme étatiste et rigide :

> *Donc ici, même au niveau éducatif- moi j'ai une fille- on est plus dans l'autonomie, dans l'apprentissage individuel. Bon ça peut manquer un peu de rigueur des fois mais je pense que la responsabilisation est une bonne chose. En plus, je suis du côté libéral au niveau politique par rapport au côté étatiste en France ou tout doit être régi ou il doit y avoir des normes sur tout et n'importe quoi. Voilà il y a aussi la culture anglo-saxonne, dans laquelle je me sens bien.*

Évoquant justement le manque de rigueur qu'il a remarqué chez son associé Francis et chez Rodrigo, Luc renvoie ce trait comportemental respectivement au manque de formation collégiale ou universitaire et à l'origine ethnoculturelle :

> *Ça dépend des personnes. Il y en a qui ont plus de rigueur que d'autres, c'est un état d'esprit. Francis, par exemple, je l'explique* [le manque de rigueur] *par le fait qu'il n'est pas allé à l'école. Rodrigo est du sud, même si ses origines sont de l'Europe de l'Est, je pense parce qu'il a ce petit côté du Sud. Les autres, les Français habituellement sont plus carrés. Surtout s'ils ont de l'expérience professionnelle en France, ils savent comment c'est. C'est à la règle en bois. J'ai cette rigueur de travailler mais je ne les tape pas sur les doigts je préfère travailler sur la motivation. Ça c'est le truc ou je ne suis pas d'accord avec la France, on appuie sur ce qui fait mal au lieu d'appuyer sur ce qui va bien.*

De la même manière, Ibrahima attribue à chaque conception de la hiérarchie en entreprise, dans les deux systèmes québécois et français, des caractéristiques spécifiques :

> *Je trouvais le côté hiérarchique assez présent là-bas[en France]. Ici c'est beaucoup plus plat, c'est assez appréciable. Je trouve que c'est plutôt une bonne chose de pouvoir interagir. Par exemple, si j'avais posé ma candidature pour une entreprise en France, je ne suis pas sûr que j'aurais pu voir directement le président. C'est horizontal et assez ouverte.*

Autre spécificité de la culture au travail chez les Français, soulignée par Ibrahima, consiste dans la norme sociale qui permet de jauger la productivité et le sérieux du gestionnaire non pas, en termes de travail accompli, mais plus en termes de nombre d'heures passées au bureau :

> *La culture de l'entreprise est différente de manière générale. En France l'approche du travail et l'approche des relations avec les gens sont différentes. Lors de mon dernier stage dans le cabinet de conseil en France, ce n'était pas bien vu de sortir avant 18h. Alors qu'ici, si je suis toujours là à 17h30, on me demandera qu'est-ce que je fais encore là.*

Quant à Rodrigo, il trouve que sa propre culture, la culture argentine, est plus proche de la culture française que celle québécoise :

> *Moi, je me trouve beaucoup plus proche des Français que des Québécois... Les Argentins ont tous des racines européennes ils sont donc un peu négatifs et se plaignent tout le temps(...) Les anglophones, c'est une autre catégorie. Les Canadiens sont les plus proches des Américains. Les Québécois le sont un peu moins mais proche quand même. Les Français c'est des gens qui vont dire ce qu'ils pensent comme nous les Argentins. Ici, les Canadiens et les Québécois vont toujours essayer d'être gentils avec tout le monde, ce n'est pas qu'il n y a pas de préjugés, mais on ne les dit pas. On préfère éviter tout type de*

confrontation. Tout est « wonderful », « beautiful » et c'est un peu vide là (...) Les anglophones sont pires, ils sont plus « fake ». Nous les Argentins, peut-être qu'on est du tiers monde au niveau économique, mais au niveau relations sociales, le tiers monde c'est ici! C'est sûr. Le type de relation ici c'est un désastre, l'amitié c'est superficielle. Les Québécois et les anglophones sont deux sociétés très capitalistes et les relations sociales sont limitées. C'est des gens qui sont très isolés, individualistes. Pour nous l'amitié c'est le centre de la société (...) En Argentine, le milieu de travail est un milieu où tout le monde est ami. Ça peut être un peu invasif mais c'est bon aussi. Ici, on ne fait pas des amis au travail.

Invité à donner sa perception du contexte montréalais, Rodrigo soutient que Montréal est vraiment un cas particulier, et ce qui la rend spéciale, d'après lui, c'est la présence historique de deux fortes communautés culturelles : les Québécois francophones et les québécois anglophones :

Si tu prends Toronto par exemple, il y a aussi des gens qui sont de partout dans le monde mais il y a une langue et une culture. C'est la culture anglaise qui n'est pas intéressée par les autres cultures et tout le monde doit s'intégrer à elle. Tout le monde devient la même chose. Ici, il y a pleins de langues- et c'est ça qui permet que tout le monde conserve sa culture. Et c'est ce qui fait la différence de Montréal du reste du Canada (...) Ici, il y a une grande culture francophone et une grande culture anglophone minoritaire parce que les Anglais quand ils sont majoritaires ils envahissent tout (...) Tout le monde est là et on passe d'une langue à une autre. Moi, je parle tous les jours trois langues.

Rodrigo tient à préciser que Montréal n'est pas non plus à l'image du Québec :

Le fait que les Québécois ne soient pas un peu plus religieux ça fait qu'ils sont plus ouverts par rapport à plusieurs choses, mais c'est sûr qu'ils ne connaissent pas beaucoup les autres. Donc, ils sont plus fermés. Ce n'est pas le cas de Montréal. C'est un peuple qui est très naïf et curieux des autres cultures (...). Et les Anglais ne sont pas du tout curieux. Ils ne pensent qu'à leur culture et qu'à leur musique.

Rodrigo, qui semble très critique vis-à-vis de la culture anglo-saxonne, nous cite un exemple assez édifiant de l'idée qu'il veut transmettre sur la culture anglo-saxonne *:*

L'autre fois, il y avait la mère de Brad [son ami anglophone] *qui est venue alors on a mis une chanson en espagnol et là elle me dit « Ah c'est bon mais je ne comprends pas ce qu'il dit » donc là je mets une chanson en anglais je lui dis « Cette chanson vous la connaissez? » elle me dit « Oui bien sûr » je lui dis « Et ça parle de quoi ? » Elle me dit « Je ne sais pas » mais c'est en anglais. Dans leur tête, il y a eux et ensuite le reste du*

monde. Si tu ne parles pas anglais tu es un ignorant même si u peux parler dix langues. Eux, ils ne parlent que l'anglais mais ils ne sont pas des ignorants (...). C'est pour ça que je suis à Montréal aussi. Les Québécois ne sont pas du tout comme ça et ils ne veulent pas être américains au fait.

Ibrahima a aussi été tenté par l'aventure montréalaise afin de découvrir autre chose que la France.

En France, on a l'idée que le Canada est un pays assez ouvert et assez tolérant envers les gens. C'était quelque chose que j'avais envie de voir, de vérifier car effectivement le contexte actuel français est assez tendu sur pas mal de sujets. Il se trouve que effectivement ici, les gens, de manière générale, sont assez ouverts, assez souriants, positifs et ce n'est pas quelque chose qu'on peut dire de Paris actuellement : tout le monde est un peu bougon, fermé et sur ses gardes, on reste focus sur sa vie. D'arriver ici, ça fait vraiment un réel changement.

Pour nos répondants, il n'y a rien d'immuable dans le fait culturel. C'est une question d'adaptation au contexte :

Moi, je suis Argentin mais il y a certaines choses qui font que je me sens plus à l'aise ici que dans mon pays, donc je ne suis plus 100% argentin maintenant. J'ai déjà modifié plusieurs choses. Mais, les gens de l'Amérique latine sont beaucoup plus sociaux. Après, chaque pays ou chaque culture a une façon de voir le monde. Donc, chacun peut apporter une vision justement qui fait enrichir la compagnie. (Rodrigo)

Luc de son côté pense que c'est plus la société et le système éducatif que les parents qui inculquent la culture :

Ma fille a 5 ans. Elle est née et élevée au Québec. Bon, j'essaye de lui donner un peu de rigueur à la française mais en même temps un peu de motivation à l'anglo-saxonne mais elle n'a jamais vécu en France. Elle n'est pas dans un environnement français donc c'est une Québécoise.

Pour Rodrigo les cultures n'y sont pour rien dans les tensions en entreprise, c'est souvent la volonté de certains d'imposer par la force leur façon de faire qui pose problème :

Il y a la personne qui dit «ok, d'où je viens c'est comme ça mais moi je respecte les autres même si je ne partage pas les valeurs». C'est le manque de compréhension et le fait de vouloir imposer sa volonté aux autres qui créé les conflits majeurs. Ce n'est pas la culture en tant que tel.

D'ailleurs, cette dualité trait personnel versus trait culturel est revenue souvent dans les propos de nos répondants : « *Ce n'est pas uniquement culturel. Il y a aussi le côté individuel, la personnalité de chacun. Il y a des idiots dans toutes les cultures et on ne peut pas généraliser à cause d'un idiot et dire qu'ils sont tous comme ça* ». (Rodrigo)

> *Il y a une différence de tempérament entre lui et moi. Après, je ne sais pas si c'est une différence qui est due à son côté latino-américain ou si c'est une différence qui est due à sa personnalité, donc ça c'est difficile à juger.* (Ibrahima)

Le dernier point que nous pouvons soulever dans cette section, concerne une des préoccupations importantes au sein de WebData, et qui émerge du discours de nos répondants, celle touchant à la langue pratiquée dans l'entreprise. Même si le français reste la langue la plus largement utilisée, n'empêche que Luc note l'urgence d'accorder une plus grande place à la langue anglaise :

> *Le recrutement de Brendan et Divine était voulu d'avoir des anglophones pour une internationalisation. Puis les Français ne sont pas bons en anglais et maintenant à midi on parle anglais, on parle à la Montréal un peu français un peu anglais mais dans le recrutement j'avais dit il y a plusieurs mois il faut que ça soit des anglophones. Des gens compétents numéro 1, et après anglophone et s'ils sont bilingues, c'est encore mieux.*

En revanche le passage à l'anglais représente pour plusieurs employés dans l'entreprise un vrai challenge, tel qu'en témoigne les propos d'Ibrahima :

> *Ça dépend, on a une personne qui ne parle qu'anglais donc forcément si elle est là on va parler qu'en anglais, sinon c'est en français. C'est forcément un changement. Il faut savoir s'exprimer en anglais, il faut récupérer son vocabulaire. Il y avait des personnes qui appréhendaient un peu le passage en anglais.*

Ce défi de langue est encore souligné par Luc dans ces termes-là :

> *La difficulté c'est plus entre l'anglophone et le francophone. Je sens que des fois quand on parle français, Divine qui ne parle pas français, est mise de côté. Donc à ce moment-là quelqu'un essaye de reprendre la conversation en anglais pour la rapprocher. C'est surtout ça. La langue est un obstacle pour l'intégration.*

En guise de conclusion du cas WebData nous dirons que nos répondants insistent beaucoup sur la bonne qualité de l'ambiance au sein de l'entreprise. Ils expliquent cette qualité par la grande proximité entre les différents niveaux hiérarchiques et l'adoption

donc d'une hiérarchie très aplatie. Il en ressort aussi une tendance à la minimisation de l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien organisationnel. Pour nos répondants les humains sont de natures toutes très différentes sur plusieurs aspects, y compris pour ce qui est de l'origine culturelle et qu'en fin de compte en milieu professionnel tout est une question d'adaptation. En revanche la maitrise de la langue anglaise semble être un défi pour certains employés de l'entreprise.

Tableau 4.2 : Synthèse de l'entreprise WebData

Présentation et défis
- Orientation service : analyse de données - Projet et fibre entrepreneuriaux - En stade de croissance mais avec des difficultés au départ du projet - Valeurs : travail, responsabilité, valeurs humaines, ouverture d'esprit, flexibilité et réactivité, primauté de l'intérêt commercial - Organisation et communication : o Hiérarchie aplatie, Structure peu rigide, forte communication et grande proximité o Accessibilité des gestionnaires expliquée par ses traits de caractère, la taille de l'entreprise et le contexte montréalais o La transparence : lame à double tranchant - Défis : Survie à la compétitivité
Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles
- Recrutement : o L'amour du métier est le plus important. Le diplôme est le garant des capacités d'analyse et de réflexion o Importance de l'autodidaxie en TI - Tensions et conflits : o Pas de procédures formelles, gestion au cas par cas o Les cultures n'y sont pour rien dans les tensions en entreprise, c'est souvent la volonté de certains d'imposer par la force leur façon de faire qui pose problème - Pratiques : o Gestion par l'exemple, prise de décision décentralisée, optimisation du partage de connaissances pour une meilleure ambiance o Mise en place de mécanismes d'interaction et multiplication des occasions pour les développer (y compris par *l'open space*) o Ambiance conviviale mais aussi professionnelle au service d'une meilleure collaboration - Eléments importants : o Rôles du gestionnaire : chercher l'argent et construire l'équipe (recruter, garder, motiver)
Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel
- Récurrence de la dualité : trait personnel versus trait culturel - L'entretien et le maintien de la confiance établie sont les plus importants peu importe l'origine - La diversité culturelle : o Tendance à la minimisation : elle n'a pratiquement pas d'influence au quotidien ; les

humains sont, de toute façon, très différents sur plusieurs aspects. Le volet culturel n'en est qu'un parmi tant d'autres
    - Est le résultat de la pénurie de la main d'œuvre
    - Il n'y a rien d'immuable dans le fait culturel. C'est une question d'adaptation au contexte. Permet d'enrichir la culture générale et assouvir la curiosité
    - Présente certaines vertus (la génération d'idées) non explicitées par les répondants
    - Une source de potentiels conflits mais souvent générateurs de progrès grâce aux différents points de vue
    - Il faut s'y adapter et savoir composer avec
- Catégorisation
    - La culture québécoise (voire montréalaise) : responsabilisation dès le plus jeune âge avec beaucoup d'autonomie. En contrepartie cela occasionne souvent un manque de rigueur chez la personne adulte
    - La culture anglo-saxonne, particulièrement les Américains qui sont un peuple très égocentrique
    - Les Québécois sont plutôt curieux et ne veulent pas ressembler aux Américains
    - En France la productivité et le sérieux du gestionnaire s'établissent en termes de nombre d'heures passées au bureau et non pas en termes de travail accompli
    - Montréal n'est pas à l'image du Québec. C'est un cas particulier dû à la présence historique de deux fortes communautés culturelles
    - La hiérarchie est plate au Québec en comparaison avec la France
- Ouverture d'esprit :
    - C'est la résultante des voyages, des rencontres et de la capacité d'adaptation qui en découle
- Défis associés à la diversité : bilinguisme:
    - Le français est la langue la plus largement utilisée en entreprise mais il faudrait accorder une plus grande place à la langue anglaise

4.1.3 L'entreprise AbcNet

Nous avons mené, au sein de l'entreprise AbcNet, des entretiens semi dirigés avec quatre personnes occupant des postes de différents niveaux hiérarchiques et ayant des origines culturelles différentes. Le premier entretien est avec Louis, un des gestionnaire-propriétaires de l'entreprise. Il est d'origine québécoise francophone. Le deuxième avec Fabien qui est chef de projet d'origine française. Le troisième avec Ahmed, qui est *team lead* et il est d'origine tunisienne. Enfin, le quatrième entretien est avec Martin qui est un employé du département marketing et il est d'origine québécoise francophone.

4.1.3.1 Présentation de l'entreprise

Louis est un des trois gestionnaires-propriétaires de l'entreprise. Il détient un BAA et une Maitrise en gestion internationale de HEC Montréal. Il nous confie qu'il a toujours eu une tendance entrepreneuriale très développée *:*

> *J'ai toujours été un entrepreneur. J'avais une autre entreprise que j'ai fondée pendant mes études. Et puis ça fait 16 ans à peu près maintenant qu'AbcNet existe. De mon côté, ça fait 13 ans que j'ai joint l'entreprise. Je me suis joins à Martin et Daniel en 2003 et puis, aujourd'hui, on est trois associés à parts égales dans l'organisation*.

Martin est diplômé en commerce électronique de l'UQAM, puis de HEC Montréal. Cela fait 6 ans qu'il est dans l'entreprise. Son emploi chez AbcNet représente sa première vraie expérience professionnelle.

Fabien, quant à lui, est d'origine française. Il a une maitrise en informatique obtenue en France. Ses premières expériences professionnelles furent en France comme musicien professionnel ou encore intermittent du spectacle. Il a ensuite délaissé le milieu artistique pour se concentrer sur l'informatique. D'abord, comme administrateur réseau, ensuite comme développeur. Il a immigré à Montréal où il a travaillé en tant que développeur, *team lead* et enfin chef de projet. Très rapidement, après son arrivée à Montréal, Fabien a réussi à trouver un emploi grâce à son réseau français de contacts. En effet, le propriétaire de la première entreprise dans laquelle il a travaillé est un Français, et le recrutement s'est effectué sans entretien. Il fait partie des employés de l'entreprise qui a fusionné avec AbcNet. Nous reviendrons avec plus de détails sur cette fusion.

Ahmed, 35 ans, est d'origine tunisienne. Informaticien de formation, il a fait beaucoup de développement, que cela soit en Tunisie ou au Québec. Il occupe le poste de *team lead* d'une des équipes de développement au sein de l'entreprise. Il est d'abord venu en tant qu'étudiant étranger à l'université de Sherbrooke. C'est dans cette ville qu'il a eu ses premières expériences professionnelles. D'abord, comme *freelance* :

> *Ce qui est difficile quand tu es en freelance, c'est de continuer à rechercher des clients quand tu es en train de travailler sur les projets en cours. C'est ça le piège. On prend deux ou trois projets on est content et on oublie de continuer à faire la vente à côté. À un moment donné, le*

> *projet est fini il faut passer deux à trois mois à recommencer le processus de recherche. Ça demande un courage entrepreneurial que certains n'ont pas.*

Optant plus pour la sécurité d'emploi, il trouve un poste dans une compagnie de développement web. Cette entreprise était très homogène culturellement, nous dit Ahmed : « *à Sherbrooke, je dirais que ce n'était pas mal des Québécois, si ce n'était des Sherbrookois, j'étais vraiment le seul Tunisien et le seul étranger dans l'équipe ».*

Après quelques déboires relatifs au permis de travail qu'ils l'ont obligé à retourner en Tunisie pour quelques mois afin de finaliser sa procédure d'immigration, il revient au Québec et décide de s'installer à Montréal où il estime qu'il y a beaucoup plus d'opportunités de travail. À ce sujet, il nous fait savoir qu'il avait une stratégie bien claire au niveau de son plan de carrière.

> *Je ne cherchais pas vraiment une petite agence, je ne cherchais pas les grandes non plus, parce que j'ai essayé de rester focus sur mes objectifs de carrière (...) Je me suis concentré sur les agences qui sont moyennes et qui ont quand même leur place sur le marché ici au Québec.*

La période qu'il a passé à travailler en *freelance* lui a aussi permis de bâtir un petit réseau, qui s'est avéré très utile en période de recherche d'emploi :*« comme j'ai travaillé beaucoup en freelance ça m'a donné aussi beaucoup de connexions à gauche et à droite pour savoir que cherche telle compagnie ou encore dans quelle compagnie il y a une bonne ambiance et dans laquelle tu peux postuler cela m'a aidé beaucoup ».*

Évoquant le début de l'entreprise, Louis nous dit que :

> *L'entreprise était vraiment fondée dans les Basses Laurentides. Un endroit très homogène culturellement. C'était pour offrir un lieu d'emploi à tous les gens qui habitent dans la banlieue nord de Montréal, puis éventuellement développer des clients plus à Montréal, puis continuer à faire la livraison ... C'est un peu comme de faire la délocalisation mais en banlieue. Ce choix nous a été très utile à travers les années. Ça nous a permis d'attirer une main d'œuvre plus mature, d'avoir un roulement de personnel inferieur à nos standards dans l'industrie, puis à être capable d'avoir une stabilité et de supporter une croissance de manière intelligente.*

Rapidement, les associés se sont rendus compte qu'il leur faut un pied sur Montréal : *« On a dû se tourner vers Montréal parce qu'il fallait avoir une présence locale, ça remonte à 2005 à peu près. Aujourd'hui on a environ 35 ressources qui travaillent*

physiquement à Montréal et puis une cinquantaine de ressources qui sont à Boisbriand». (Louis)

À ses débuts, l'entreprise était extrêmement orientée sur la technologie de l'information en offrant à la fois des services de consultation en infrastructure réseau et des services de développement web très basiques sans de véritables services de design ni de services de stratégie, l'entreprise ne disposait d'ailleurs pas de département de marketing numérique. En 2010, nous dit Louis, les trois associés ont effectué une réorientation stratégique majeure *:*

> *On a fait un spin off de la division réseau et on a décidé de concentrer nos opérations exclusivement au niveau du développement web et puis à travers les années on a bonifié notre expertise pour ajouter toute la notion de design, la notion d'expérience utilisateur et ensuite ajouter ça à tous les services de marketing numériques (…) cela fait environ deux ans qu'on peut affirmer qu'on a un positionnement agressif, puis un plan d'affaires orienté en commerce électronique qui représente aujourd'hui notre axe de développement*.

Du point de vue de la gouvernance et pour mieux relever le défi du développement et de croissance auquel fait face l'entreprise, les associés ont décidé de se doter d'un comité consultatif. Ainsi, outre les trois associés, on y retrouve deux personnalités connues du monde des affaires dans le secteur des technologies de l'information. Ce comité, nous dit Louis, se réunit chaque trimestre pour débattre de certains choix stratégiques à faire et les actions à mener qui en découlent.

4.1.3.2 Valeurs, culture de l'entreprise

Interrogé sur sa perception des valeurs et culture de l'entreprise, Louis nous répond que :

> *Les valeurs qu'on a dans l'entreprise sont même écrites sur les murs ici. D'un point de vue humain, pour nous, il faut avoir du plaisir dans ce qu'on fait. Le plaisir vient dans la collégialité, dans le dépassement de soi et dans la qualité de ce qu'on fait. Je dirais aussi que l'esprit familial est vraiment important. Être entouré de gens qui sont préoccupés parce qu'ils veulent rentrer le soir s'occuper de leurs familles pour nous c'est important. Donc, ça fait partie de nous. Le respect c'est un mot qui peut être banal, mais qui a beaucoup de sens. On veut avoir le respect entre les employés, entre la hiérarchie lorsqu'elle existe, entre les clients et les employés, entre nos employés et nos fournisseurs.*

Selon Louis, ces valeurs ne sont pas seulement de l'ordre de la rhétorique mais elles s'incarnent dans des actions concrètes et se traduisent par des pratiques au quotidien. Évoquant la valeur du respect, il nous a raconté par exemple qu'il est arrivé que l'entreprise a invité un client à se trouver un autre fournisseur parce qu'il a manqué de respect aux employés avec qui il travaillait en étroite collaboration.

Louis ne cache pas non plus l'importance qu'il accorde à la performance, et surtout à la rentabilité, car ces valeurs permettent selon Louis d'offrir les meilleurs salaires, de la pérennité, un bel environnement de travail.

Martin, quant à lui, pense qu'il y a une volonté de la part des dirigeants de rendre l'ambiance de travail légère et agréable *:*

> *Les 3 dirigeants font quand même des efforts. C'est sûr, comme partout, il y a du stress mais ils font vraiment l'effort pour que l'ambiance de travail soit bonne, très plaisante, qu'on soit souriants, que ça ne soit pas trop formel dans la façon de côtoyer les collègues.*

Pour Fabien qui fait partie du groupe d'une vingtaine d'employés qui, suite au rachat de leur ancienne entreprise par AbcNet vient de se joindre à l'équipe, pense que :

> *Il n'y a pas de différence majeure en termes d'ambiance. Justement, la fusion s'est faite parce que les valeurs des deux entreprises étaient très proches. Et c'est vrai que c'est une entreprise que je trouve très humaine dans la gestion, quelque chose de très appréciable (...) les employés travaillent dans des conditions bonnes et détendues, dans un environnement physique agréable et ici, c'est la transparence par rapport aux clients, aux employés, transparence sur les chiffres et sur tout ce qui se passe dans l'entreprise.*

Invité à comparer entre l'ambiance de l'ancienne entreprise dans laquelle il travaillait et celle d'AbcNet, il nous répond que c'est assez similaire et que toutes les deux sont dotées ce qu'il appelle une culture de startup :

> *C'était un peu une ambiance de startup. Ce n'était pas extrêmement organisé, ce qui était à la fois une bonne et une mauvaise chose. Je ne peux pas vraiment parler de culture d'entreprise, on n'en avait pas (...) mais globalement tout ce que je peux dire, c'est qu'il y avait une bonne ambiance globalement détendue -à part forcément les périodes de rush-et non hiérarchique.*

Nous retrouvons la même impression chez Ahmed : «*c'est vraiment très chaleureux et très accueillant ici. Tout le monde est sympa, on s'entend bien (...) C'est très singulier*

ici, on n'est pas mal. Tous des jeunes diplômés ou même les plus vieux, je dirais c'est aussi encore des jeunes dans leur tête».

D'ailleurs cette« bonne ambiance » qui règne dans l'entreprise est semble-t-il perceptible dès le premier contact.

> *J'ai hésité un peu entre deux offres d'emploi et finalement j'ai opté pour AbcNet. C'est plus le côté ambiance, comment c'est géré, qui m'a aidé à faire mon choix. Parfois, tu sens qu'il y a comme un bon feeling quand tu fais ton entretien versus d'autres compagnies tu vois que c'est trop carré, et puis nous les gens du web on aime que ça soit plus dans un environnement inspirant.* (Ahmed)

Pour Ahmed aussi, la valeur de transparence est très palpable dans l'entreprise et elle est opérationnalisée au quotidien :

> *On la vit chaque jour, même avec nos clients. On leur présente le budget : on a travaillé tant, on est arrivé à un tel point au niveau de notre avancement, tout est transparent tout se dit, si on a réussi des bons coups on va le dire avec fierté si on n'a pas réussi on va le dire pareil.*

La communication directe avec les clients, les liens de proximité établis avec eux et ainsi la décentralisation prônée par l'entreprise à ce niveau prouvent selon Ahmed qu'il n'y a rien à cacher et que tout se fait dans la transparence totale :

> *Ici, les équipes communiquent directement avec le client. Si j'ai quelque chose à rapporter, des contraintes techniques par exemple ou si j'ai besoin d'une information, on a les outils nécessaires pour contacter le client (…), il me connait, il me voit toutes les deux semaines, Et ça pour toute l'équipe, il n'y a pas vraiment de restriction*.

Autre point soulevé par Martin et qui, selon, lui assainit les relations interpersonnelles, et assure une certaine qualité à l'ambiance, se trouve être le bon dosage de la charge de travail attribué aux employés :

> *Je vois des amis qui travaillent ailleurs, ils peuvent avoir les charges de travail absurdes par rapport au temps qui sont supposés y mettre. C'est sûr que ça rend les relations interpersonnelles plus stressantes parce qu'il y a des urgences partout et que tout le monde est tout le temps débordé.*

L'autre élément explicatif, selon Martin, de la bonne ambiance est le peu de hiérarchie présente dans l'entreprise et l'accessibilité des dirigeants :

Il y a aussi le fait que les patrons sont très faciles d'approche. Et puis au niveau hiérarchique il y a vraiment que trois niveaux. Il y a les trois associés, il y a quelques directeurs puis il y a tout le reste, donc ça ne crée pas dans le fond des compétitions.

Ce point est confirmé aussi par Fabien :

Pareil comme dans l'autre entreprise, il y a une hiérarchie assez plate. Les dirigeants sont très accessibles (…) Mais l'expérience actuelle est supérieure à tout ce que j'ai connu avant à peu près à tous les niveaux.

4.1.3.3 Défis actuels de l'entreprise

Du côté des défis actuels de l'entreprise, Louis en dénombre trois. Le premier concerne la compétitivité farouche et la guerre des prix dans l'industrie, le deuxième se rapporte à la langue et plus précisément au bilinguisme français-anglais et le troisième défi touche au contrôle de la croissance de l'entreprise en termes d'activités et de personnel. Voici comment il présente ces trois défis :

Notre positionnement sur le commerce électronique avec notre expertise, nos certifications, le bassin de clients incroyables dans le commerce de détail, nous permet de rehausser nos taux et dégager des bénéfices intéressants même sans les crédits, donc on essaye de se départir de ça (…). Le deuxième c'est la notion de bilinguisme qui est un enjeu pour nous, surtout à Boisbriand où le niveau de bilinguisme est beaucoup moins évident qu'ici, puis notre prochaine étape c'est vraiment l'extérieur du Québec. On a déjà des contrats aux États-Unis et à l'extérieur du Québec mais c'est clairement un défi d'être capable de servir adéquatement avec un niveau d'anglais impeccable. Le troisième défi c'est la croissance et l'augmentation du rendement du personnel. C'est très dangereux dans notre domaine quand tu as un potentiel fort, que les grandes entreprises veulent travailler avec toi, mais que tu perds le contrôle de tes opérations. Donc on doit contenir la croissance.

Selon Louis, ce dernier défi ne peut être relevé que si l'entreprise réussit à maintenir la stabilité du personnel et à être également capable de recruter de bons talents.

4.1.3.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles

Nous avons terminé la section précédente par le défi que représente, d'une part, le maintien et la stabilité de l'équipe et, d'autre part, le recrutement de nouvelles compétences au sein de l'entreprise AbcNet. Ce défi est d'autant plus difficile à relever qu'il existe une pénurie de main d'œuvre dans le domaine du développement logiciel et

du commerce électronique à Montréal. Pour pallier ce problème de manque de compétence en commerce électronique, l'entreprise mise sur la formation continue :

> *Trouver des gens qui ont l'expertise en commerce électronique ici ça n'existe pas vraiment. On les développe avec plein de formations et de certifications pour les amener à maturité. On recherche à la base des personnes qui sont intelligentes, qui comprennent la technologie et qui sont capables d'apprendre vite. Puis, on les engage à des programmes de certifications sur les technologies avec lesquelles on travaille et on les fait parrainer.* (Louis)

Mais la formation et la mise à niveau à l'interne ne remplace pas la nécessité d'étoffer le personnel par de nouvelles recrues. Pour être retenu, nous dit Louis, un candidat doit tout d'abord avoir un profil qui cadre bien avec « *la culture de l'entreprise, avec les valeurs de l'entreprise, pour moi c'est extrêmement important* ».Il insiste beaucoup sur l'importance de l'entraide et de l'esprit d'équipe *:*

> *Il faut que la personne veuille travailler en équipe et qu'il n'y ait pas une personne qui est star plus qu'une autre. Tu ne peux pas en tant que stratège donner des ordres à quelqu'un sur lequel tu n'as aucune autorité. Tu peux l'inviter à collaborer et traiter avec toi. Moi je préfère recruter des gens moins compétents mais qui savent travailler en équipe.*

La réponse de Louis à la question de savoir quel est l'élément le plus important entre le diplôme et l'expérience dans l'évaluation d'une candidature est sans équivoque :

> *Les diplômes ? On est en Amérique du nord, on n'est pas en France (…) On a des développeurs qui ont des DEC qui sont beaucoup plus performants que des gens qui ont des génies logiciel par exemple. Donc, je dirais, c'est plus la capacité de la personne à livrer la marchandise qui compte.*

Une des stratégies mise en place récemment par l'entreprise pour attirer les candidats potentiels consiste dans l'organisation de 5 à 7 « spécial recrutement ». Cette pratique de relations publiques et de communication s'avère pertinente pour rendre l'entreprise plus attirante aux yeux du public en consolidant les relations avec les employés actuels et en mettant en place une stratégie de communication plus personnalisée avec les candidats potentiels :

> *On fait aussi des 5 à 7 pour le recrutement. C'est un nouveau concept. Il est ouvert au public et amis programmeurs pour voir l'ambiance, connaitre les programmeurs ici (…) C'est plus de réseautage. C'est aussi*

> *l'occasion de rencontrer le personnel de notre deuxième bureau à Boisbriand.* (Ahmed)

Toujours avec le volet recrutement, une fois l'embauche est faite, la nouvelle recrue se voit assigner un parrain. Ainsi, par exemple, après l'opération de rachat d'une entreprise effectuée récemment, et qui a nécessité l'intégration d'une vingtaine de nouveaux employés, Louis a fait venir à Montréal, Nancy la responsable des Ressources Humaines, qui travaille d'habitude à Boisbriand, pour assurer le parrainage.

Pour Louis, le fait de mettre l'accent sur la compatibilité de la nouvelle recrue avec le reste de l'équipe est primordial car ceci représente un gage de plus pour préserver la cordialité et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise et ainsi maintenir une bonne ambiance au travail.

D'ailleurs, nos répondants soulignent tous cette qualité des relations. Ainsi, Martin pense que *«à 99% du temps c'est assez familier ... habituellement c'est très bien comme relations ».*

Ou encore Fabien qui qualifie les relations avec ses collègues de :

> *Assez naturelles, assez détendues, je ne sais pas comment je pourrais qualifier à part ... une bonne relation professionnelle, mais pas à outrance, ça reste très humains comme relation. De ce que j'en ai entendu, tout le monde est comme satisfait de l'ambiance. De toute manière l'ambiance c'est un ensemble, donc globalement l'ambiance est quand même très bonne.*

Ahmed, de son côté, soutient que *:*

> *C'est vraiment bon. J'ai dit parfois il y a des hauts et des bas, mais qui restent dans la limite du projet sur lequel on va discuter ou on va un peu débattre. Par la suite, à 5h tu viendras ici et tu vas voir le tournoi de ping-pong et tout le monde joue ensemble.*

Choisir les bons candidats et veiller à les intégrer à l'équipe n'est pas l'unique action menée par l'entreprise. En effet, les gestionnaires misent beaucoup sur des pratiques de *team building*. Que cela soit à travers l'installation d'une table de ping-pong, tel qu'évoqué par Ahmed, ou l'organisation, tous les vendredis à midi de parties, de hockey l'hiver et de soccer l'été, ou encore les multiples 5 à 7 qu'elle organise, il est clair que l'entreprise mise beaucoup sur les actions de socialisation et sur la multiplication des occasions d'interactions entre ses employés : *« Ce qui est sûr c'est que vendredi midi on*

joue au soccer toute la gang. Donc, on est peut-être un groupe de 10 personnes qu'on va aller jouer au parc au soccer. En hiver on joue au hockey sur glace le vendredi midi». (Louis)

Le souci de la maximisation des occasions d'interactions se voit aussi dans l'agencement de l'espace physique dans le bureau et le fait d'opter pour des *open space*. D'après Ahmed ce choix s'avère être judicieux :

> *Nous sommes dans un domaine qui demande beaucoup de créativité donc, il faut que l'environnement soit inspirant. Si tu arrives le matin tu sens que c'est vivant. Tu ne peux pas avoir l'inspiration quand tu es dans un petit bureau boxé 4 murs qui montent jusqu'au toit avec pas beaucoup de lumière dans lesquels l'ambiance est pas mal triste.*

D'ailleurs, les propos de Martin permettent de comprendre l'importance de l'agencement de l'espace et le rôle de la proximité physique entre les membres des équipes dans la dynamique interne :

> *Ça reste quand même un petit bureau. Je peux me lever puis direct dire « c'est quoi la réponse à ça ? » au pire, je sais que je vais te déranger un peu. Mais, puisque on est rendu plus nombreux, il y a des gens en bas, au premier étage puis, de temps en temps, une minute à pied mais, même juste cette petite distance-là, ça crée moins d'interactions, moins d'échange.*

De même pour Fabien qui estime que la proximité physique pousse à favoriser la communication orale et, du coup, cela crée plus d'occasions d'interaction :

> *Je dirais que pour mon équipe, c'est beaucoup de la communication orale. Parce qu'on est physiquement ensemble. Je vais privilégier la communication orale quand je n'ai pas besoin d'avoir une trace sinon je passe par un email systématiquement.*

Cela explique d'ailleurs la décision de l'entreprise de minimiser le télétravail, et ce, pour encourager les interactions, le travail collaboratif et la proximité physique.

Ainsi, les actions qui tendent à resserrer les liens semblent être très appréciées dans l'entreprise, comme en témoigne les propos de Fabien :

> *C'est quelque chose qu'on faisait régulièrement dans mon ancienne entreprise et ça fonctionnait plutôt bien, ça permet de sortir un peu du cadre professionnel et de parler à ses collègues, ce qui n'est pas toujours le cas.*

Martin aussi souligne l'importance d'instaurer des occasions d'interaction : « *Les activités sociales sont encouragées aussi. Donc, ça c'est toujours à souligner puis quand tu connais mieux tes collègues c'est plus facile de leur dire ton opinion et d'être plus franc dans les moments plus difficiles* ».

Pour établir des relations de proximité avec ses employés, Louis n'hésite pas à faire : *«des rencontres mensuelles ou trimestrielles avec chacun de mes employés avec la détermination des objectifs personnels »*. Même s'il avoue, être de moins en moins en mesure d'avoir recours à cette pratique au vu de sa charge de travail de plus en plus importante et du nombre de plus en plus élevé de ses employés, il pense qu'il faut être*« plus discipliné par rapport aux rencontres mensuelles du personnel et le suivi et tout ça parce qu'en bout de ligne c'est ce qui fait la différence pour nos ressources ».*

Cette proximité tant physique que relationnelle a eu pour effet d'atténuer les frictions au niveau des différences de spécialités et de métiers :

> *Quelle que soit la spécialité, si tu es un designer, un développeur, un développeur back end, front end, chef de projet, un spécialiste IOX, un conseil client… on est tous au même niveau par rapport à notre degré d'implication puis par rapport à notre valeur ajoutée dans le projet. C'est ça ce qui est bon.* (Ahmed)

Ce degré d'implication dans la réalisation et la réussite des projets, évoqué par Ahmed, est le fruit aussi de pratiques spécifiques des dirigeants d'AbcNet :

> *On a un principe de reconnaissance à l'atteinte des objectifs. Donc actuellement, sur le tableau là-bas tu as les objectifs qui sont spécifiés. Chaque employé doit amener une contribution par rapport à ces objectifs et, si on les atteint, on organise un événement pour l'ensemble des employés pour célébrer, c'est une forme de reconnaissance. On cherche le plus possible à ce que chacune des personnes de l'organisation puisse comprendre les objectifs et puisse contribuer à les atteindre. C'est un grand défi ... Ce n'est vraiment pas simple à faire mais je pense que c'est la clé du succès de l'organisation».* (Louis)

Il est aussi à remarquer que les différentes occasions d'interaction qui nourrissent la cordialité entre les membres de l'entreprise façonnent, en quelque sorte, la perception des rôles hiérarchiques dans l'entreprise. Ainsi, même si une personne est nommée chef d'équipe, cela ne lui confère aucun pouvoir hiérarchique sur les autres membres de l'équipe. Voici comment Martin définit le rôle du *lead* au sein d'AbcNet : « *Le Lead*

technique demeure d'un projet à un autre, mais ça reste que sur le plan hiérarchique ce n'est pas ton patron. Il est là justement pour trancher dans les débats, pour qu'on progresse, c'est plus dans cette optique-là ».

Ces propos sont confirmés par Ahmed, lui-même un team lead :

> *Je me considère un développeur web comme les autres. Le poste team lead c'est plus quand il y a un besoin de trancher par rapport à une solution, donc on va revenir vers moi pour trancher pour cette option ou pour l'autre mais, au niveau du rôle quotidien, je fais la même chose qu'un développeur dans la compagnie.*

Cette nature des relations hiérarchiques est certes le fruit de la qualité des relations établies dans l'entreprise, mais c'est le résultat aussi de la méthodologie appliquée chez AbcNet appelée la méthodologie AGILE Scrum. Cette méthodologie tourne autour de quelques principes parmi lesquels, nous retrouvons l'autogestion de l'équipe, l'ajustement continu, le peu de hiérarchie au sein de l'équipe, l'implication totale de tous les membres de l'équipe et enfin la livraison au client toutes les deux semaines :

> *Ce qui fait que ça marche bien dans le fond, c'est le fait qu'on est dans un processus AGILE qui permet d'impliquer tout le monde au même niveau dans le projet ou dans l'activité de l'entreprise. Ça fait en sorte qu'on est pas mal tous à jour par rapport à l'information. Et puis, il n'y a pas d'hiérarchie explicite mais plutôt implicite.* (Ahmed)

Aussi, la méthodologie AGILE oblige tous les intervenants à plus de collaboration, à travers la mise en place de plusieurs réunions de travail très structurées :

> *Avec l'équipe, on a des réunions quotidiennes très courtes tous les matins. On a une réunion un peu plus longue en début de semaine pour planifier la semaine et j'ai aussi des rencontres programmées avec les autres gestionnaires de mon équipe pour vraiment parler de gestion haut niveau. Je fais aussi des réunions avec les clients, généralement hebdomadaires, qui sont souvent des appels.* (Fabien)

À la tête de chaque équipe de développeurs, il y a un *scrum master* qui joue le rôle de facilitateur et non de supérieur hiérarchique. Pour Louis, le *scrum master* sert surtout à : *« huiler la machine pour qu'elle puisse opérer le plus efficacement possible»* .Ensuite, il y a un *product owner* qui est un stratège. Il représente, en quelque sorte, le client face à l'équipe et qui voit avec lui les différentes actions et stratégies à mettre en place. Et enfin, il y a un directeur de compte qui *« s'assure avec le client à connaitre c'est quoi*

son plan d'affaire numérique et puis définir les exercices budgétaires, solliciter les différentes équipes pour obtenir les inputs. Définir leur plan et coordonner la livraison à travers l'ensemble des équipes ».

Le passage à la méthodologie AGILE a nécessité une longue période d'adaptation comme nous l'explique Ahmed :

> *C'est un processus qui est utilisé pas juste par l'entreprise(…) Nous l'avons adopté mais ce n'était pas rapide, c'est comme si tu sors de ta zone de confort, ça nous a pris une année et demi, deux ans pour que ça soit comme accepté puis appliqué aussi (…) Et puis, c'était déjà planifié, on a essayé que ça passe en douceur le plus possible, On a commencé par notre équipe, ensuite petit à petit toutes les équipes ont débarqué, ensuite toute l'entreprise… et puis il y a eu des changements de rôle, c'est quand même un processus lent à mettre en place.*

Le revers de la médaille concernant cette méthodologie, souligne Ahmed, c'est qu'elle expose tous les membres de l'équipe à faire parfois de la gestion, et les faire ainsi sortir de leur bulle technique, ce qui n'est pas toujours accepté et apprécié par tout le monde :

> *Ce qui marche moins bien, puis ça on en parle en interne depuis quelque temps, c'est qu'on est tous impliqué au même niveau dans l'activité de l'entreprise et ça ramène une petite couche de gestion pour tout le monde qui rend peut-être certaines personnes mal à l'aise par rapport à ça.*

De son côté, Louis soulève un autre inconvénient de cette méthodologie, qui consiste dans le fait de rendre le travail très stressant puisque les employés sont toujours sous pression, étant donné qu'ils doivent livrer toutes les deux semaines.

Pour faire face à ce stress permanent, les équipes se soutiennent mutuellement. En effet, l'esprit d'entraide est perceptible dans la pratique de la perméabilité des équipes. Selon Fabien, cette perméabilité qu'il définit comme étant le transfert d'un membre d'une équipe à une autre équipe, se fait soit pour des raisons de dépannage, soit pour des raisons de formation et de perfectionnement :

> *Je trouve que globalement cette organisation d'équipe marche bien. Par exemple, si ponctuellement, une équipe a un manque à un certain poste parce qu'une personne est malade, ou parce qu'il y a un projet qui va demander plus d'intégration (…) il est possible que l'intégratrice de mon équipe lui donne un coup de mains. C'est ce qu'on discute, par exemple, au moment de la réunion hebdomadaire entre gestionnaires. C'est dans ce sens que je parle de perméabilité. Pour les développeurs, c'est plus,*

sur le long terme. Ce n'est pas des prêts ponctuels à quelques exceptions près comme pour les former.

Hormis ce principe de perméabilité des équipes qui se traduit par une aide ponctuelle, Fabien souligne, qu'en règle générale, les équipes sont immuables, même après la fin du projet :

Ça, c'est une chose qui fonctionne bien. Cette espèce de pérennisation des équipes, ça permet justement aux membres de l'équipe de se construire une dynamique, d'apprendre à connaitre les forces et les faiblesses de chacun, de s'autoréguler pour atteindre une espèce d'équilibre et d'harmonie dans le fonctionnement de l'équipe (…) En contrepartie, il y a un peu ce phénomène de cloisonnement mais qui est le corolaire un peu du système d'équipe.

Toujours concernant ce volet de l'entraide et de la collaboration, il est à noter que l'entreprise mise beaucoup sur les réunions de partage d'expériences et de pratiques gagnantes entre les équipes :

Le vendredi c'est inter-équipe. C'est plus des réunions techniques internes par rapport à la technologie et les astuces techniques. On va y partager les bons coups et les mauvais coups aussi. Si une équipe qui a testé un truc qui a bien marché, donc on voudrait le rendre standard pour toutes les équipes. (Ahmed)

Selon Ahmed, le même principe de ces réunions techniques est appliqué aux gestionnaires qui se réunissent, eux aussi, hebdomadairement pour discuter et partager les outils et les façons de faire qui ont bien fonctionné.

Évoquant le rôle du dirigeant d'une PME, Louis estime qu'il est primordial d'abord d'instaurer une vision stratégique claire :

D'un point de vue managérial, nous travaillons en suivant la méthodologie gazelle qui est basée sur les travaux de Verne Harnish, essentiellement. Dans le fond, on a de grandes visées sur 5 ans qui sont découpées dans des visées sur 3 ans, puis dans des objectifs d'un an, après ça dans des actions trimestrielles qui sont descendues jusqu'au niveau des employés.

Une fois la vision clarifiée, il est crucial pour Louis que le tout soit bien communiqué et expliqué au reste de l'équipe :

Une autre chose qu'on fait ce sont les réunions d'équipe une fois par mois avec comme objectif de communiquer le plus possible dans la transparence en indiquant les défis, les nouveaux clients etc. Quelques

slides pour bien expliquer la nouvelle vision et la mission qu'on a. Revenir sur la contribution de chaque équipe à l'exercice de cette vision-là pour que tout le monde soit rassuré et comprenne bien où on s'en va. C'est un grand enjeu.

Une fois cette vision clairement établie et communiquée, il faut, selon Louis, assurer les conditions optimales et l'environnement de travail propice à la concrétisation de cette vision, et ce, en se jouant d'une multitude de contraintes auxquelles fait face l'entreprise :

On est dans une époque, où les employés sont issus d'une génération où ce n'est souvent pas top down mais c'est « bottom up ». Donc notre rôle c'est d'être à l'écoute de nos employés, d'avoir une vision claire qui est bien exprimée et puis que tout le monde puisse comprendre comment il peut y contribuer (...) Je pense qu'il faut avoir une approche exemplaire (...) on a [les trois associés] *chacun notre rôle là-dedans. Mais essentiellement c'est une guidance technologique, une guidance stratégique, une vision clairement communiquée. C'est mettre en place un environnement qui passe par le choix des méthodologies, de l'encadrement, etc. pour que tout le monde réussisse à performer.*

C'est d'ailleurs dans cet esprit de bonification et d'amélioration de l'environnement de travail et de motivation de son personnel que l'entreprise offre à certains employés un régime de participation différée au bénéfice (RPDB).

Cependant, Louis reconnait qu'avec la croissance de la taille de l'entreprise, communiquer efficacement devient un défi de tous les jours, et, de ce fait, il n'a d'autres choix que de se départir de ses anciens réflexes et pratiques peu formels:

Un de mes grands défauts c'est que j'ai tout dans la tête. Puis des fois c'est bien clair et évident pour moi, mais pas pour les gens qui me côtoient. Donc, il faut prendre le temps de s'arrêter et de le mettre ça sur papier, de le communiquer efficacement pour que ça se passe bien.

Par ailleurs, ceci ne semble pas être le seul défi associé à l'augmentation de la taille de l'entreprise. En effet, Louis pense qu'avec la croissance de l'entreprise, une distance commence à se créer, entre les associées d'une part, et le reste des employés d'autre part :

Sincèrement, tu dois être honnête avec les employés et respectueux pour qu'ils te le rendent. Avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, les grands principes changent et une distance se crée. C'est un peu« it is them against you », même si tu ne veux pas que ça soit comme ça. Ils se

> *parlent entre eux, ils se créent des vrais environnements, c'est des effets de groupe que tu ne peux juste pas contrôler. C'est directement lié avec la taille de l'entreprise.*

Concrètement les conséquences du défi que représente la croissance de l'entreprise ont été ressenties chez AbcNet lors de l'opération d'intégration des membres de l'entreprise rachetée. En effet, par manque de rigueur de la part des dirigeants dans le pilotage de cette délicate opération d'intégration, les nouveaux employés se sont sentis délaissés et très peu considérés par leurs collègues. Par conséquence, très rapidement il y a eu formation de deux clans, les anciens d'AbcNet d'une part et les nouveaux d'autre part. En plus, la décision de placer chaque équipe sur un étage séparé du bâtiment n'a fait qu'accentuer ce sentiment de rejet. Voici comment Fabien, un de ceux qui se sont sentis délaissés, nous rapporte cet épisode :

> *Je dirais qu'il y a eu des petits soucis au niveau de l'intégration justement de mon ancienne entreprise dans la nouvelle. Il y avait des facteurs extérieurs qui ont fait qu'il y eu la perte de transition la première semaine. C'était assez dur au niveau humain, au niveau relationnel. Il y a eu un manque d'accueil en fait. On s'est retrouvé physiquement dans les bureaux mais sans que notre présence soit vraiment prise en compte à quelque niveau que ce soit. J'ai remonté cette alerte assez prestement et je trouvais justement que la réaction était très rapide et vraiment très satisfaisante, et là ça a été un peu résolu par la suite avec des discussions, réunions, mise à disposition de bureaux, de matériels etc. Mais ça s'est fait un peu brutalement au départ*.

Même si cette mésentente a été brève dans le temps, elle a engendré une certaine cassure et la création de clans dans l'entreprise *« je pense que c'est le lot aussi des grosses entreprises, il y a des affinités des groupes et des clans qui se créent. C'est toujours marqué mais ça tend quand même à se diluer »*. (Fabien)

Le manque de socialisation entre les deux clans et la réticence à aller vers l'autre explique, selon Fabien, en partie la lenteur du processus d'intégration *« je dirais que c'est plutôt dans leur travail, dans les pauses déjeuner, dans leurs activités c'est-à-dire ces gens ont tendance à se regrouper de parler essentiellement avec les membres de leur équipe».*

Dans un tout autre registre nos répondants soutiennent que ce qui fonctionne très bien dans l'entreprise c'est la flexibilité, l'espace de liberté et la marge de manouvre dont bénéficient les employés :

> *Disons qu'il y a certaines règles, mais je fais en sorte qu'elles ne soient pas trop restrictives. C'est-à-dire, il faut que les développeurs, quand même, se sentent à l'aise dans leur façon de faire. C'est plus important que de suivre des règles très rigides (…) Il y a une marge de manœuvre car chaque développeur à tendance à coder à sa manière. Évidemment, il y a la technologie utilisée où là, on n'a pas vraiment le choix.* (Fabien)

Martin, quant à lui, associe cette marge de manœuvre au droit de s'exprimer et faire valoir son point :

> *Je pense que l'honnêteté dans la communication c'est une des forces ici. Si tu as une opinion « dis la, vas-y » on veut l'entendre au pire on tranchera plus tard. Et ça, je pense c'est important. Ça évite les mauvaises surprises et la frustration de ne jamais avoir son mot à dire. Mais bon, ça peut aussi créer des fois des prises de bec.*
>
> Ces propos sont confirmés par Ahmed :
>
> *Ici, il y a beaucoup de transparence; tout se dit mais ça reste toujours dans un esprit amical. Il y a parfois des petites chicanes, mais c'est plus de l'argumentation par rapport à un point. Mais on réussit finalement à s'entendre et à avoir un bon compromis entre les différentes options.*

Ainsi nos répondants sont unanimes, il y a souvent des divergences de points de vue, dues à cette tendance de pousser les employés à s'exprimer et à user d'une certaine marge de manœuvre, mais le plus souvent ça ne dépasse pas le cadre professionnel :

> *Des petites tensions oui, mais cela reste des débats dans le cadre du projet, plus au niveau de la technicité de la tâche, mais il n'y a pas un vrai problème. C'est tout à fait normal aussi, c'est qu'on vient de deux ou trois corps de métiers différents, puis on s'assoit sur la même table pour discuter d'un projet. Je donne un exemple : programmation vs design : le designer essaye toujours de pousser quelque chose de créatif qui n'existe pas, mais tu as le côté technique, faisabilité, ça va coûter ça au client qui n'a pas à payer pour ça. C'est plus à ce niveau-là, mais ça reste toujours dans le projet. Donc, ça se gère très bien.* (Ahmed)

D'ailleurs, la gestion des conflits, nous dit Fabien, se fait au cas par cas avec le minimum d'interventions possibles des gestionnaires :

> *Nous, en tant que gestionnaires de projet, on a juste cette règle d'éviter les conflits au maximum entre équipes. Mais, quand il y a conflit il faut juste mettre ces deux personnes dans une salle et ils règlent leur*

> *problème. Si je dois être présent c'est vraiment à la demande parce que ce sont des adultes. Si à terme on voit qu'il y a une incompatibilité, parce que ça arrive, là, il peut y avoir un changement d'équipe effectivement.*

Cette solution ultime qui consiste à modifier la composition des équipes est aussi rapportée par Martin qui affirme qu'en cas de persistance d'un conflit de personnalité, il y a toujours la possibilité d'inter-changer certains membres de l'équipe pour en finir une fois pour toute avec le problème en question :

> *Ce qui peut se passer aussi, si c'est un conflit entre deux personnes qui ne veulent pas travailler ensemble ; nous on est neuf équipes ici donc, on peut prendre le joueur et le changer carrément d'équipe pour que ces deux-là ne travaillent vraiment plus ensemble. Ça peut être subtile sans même que les gens le remarquent.*

Louis aussi soutient que la gestion des conflits se règle au cas par cas et que les tensions qui peuvent se faire ressentir en entreprise sont souvent ceux d'incompatibilité d'humeurs ou de personnalités : *« Il n'y a jamais une seule solution par rapport à ça. Mais ça arrive des fois qu'il ait des conflits de personnalité»*.

D'une manière générale, la gestion au cas par cas et le recours au modèle essai-erreur comme mécanisme d'apprentissage est très présent au sein d'AbcNet :

> *Moi, j'apprends tout le temps, je n'ai jamais eu de business avec 85 employés avant et quand je vais avoir 150 ça sera la première fois aussi. A la fin ce que j'apprends c'est que quand on communique un message il faut le répéter car il peut être interprété et assimilé d'autant de façons qu'il y a d'individus.* (Louis)

C'est aussi de cette manière que Louis, par exemple, est arrivé à la conclusion qu'il lui faudrait adapter ses pratiques de direction en s'orientant plus vers la direction consultative :

> *Il y a quelques années, on a fait un plan stratégique avec des modifications assez importantes sans aucun exercice de consultation et quand on est allé pour mettre en place les changements, c'était vraiment difficile. Ce n'est pas sur le fond qu'ils n'étaient pas d'accord c'est juste sur le fait de ne pas les consulter qu'ils se sont braqués. C'est vraiment difficile de faire ça tout le temps… ça ralentit le processus, sauf qu'en bout de ligne, c'est moins compliqué et les changements moins lent à implémenter que si tu les fais impliquer dans les transformations préalablement.*

Louis enchaine avec cette idée de direction consultative en nous donnant un exemple concret de la mise en place de ce type de direction :

> *À l'époque, on avait fait l'exercice de « rebranding » et de positionnement stratégique puis on avait littéralement fait un exercice de consultation avec toute la compagnie. On était 30 employés. On avait fait 3 séances de 10 employés. On leur avait posé toutes les mêmes questions, on a documenté les réponses. On avait présenté les résultats. Dans les faits, et en toute franchise, ils n'ont aucune idée sur ce qui est le marché. C'est un peu étrange, mais il faut leur communiquer l'état du marché, où on pense que ça doit aller, etc. C'est ça la beauté de cette génération-là. On veut contribuer, on veut faire partie de la solution « Great ! » sauf qu'ils ne peuvent pas. Avec leur travail ils ne peuvent pas être au courant de tout ce qui se passe. Moi, je ne reste pas assis ici, je vois plein de monde, je connais tous les compétiteurs, je connais toutes les technologies, je baigne dedans. C'est mon job à moi de leur communiquer toutes ces affaires là pour qu'ils comprennent vers où il faut aller aussi.*

4.1.3.5 Perception individuelle du contexte multiculturel

En abordant le volet multiculturel, nos répondants sont d'accord pour dire que certes le contexte organisationnel est clairement multiculturel mais que cette spécificité n'a pas d'influence majeure sur leur quotidien. Voici quelques extraits qui soulignent cette tendance à la minimisation. Pour Martin :

> *Dans le fond je m'en fous un peu que la personne vienne justement de Mascouche ou de la Chine, ce n'est pas un critère important. Je ne pense pas qu'ici les gens font la distinction par rapport aux origines du collègue, ils vivent la dynamique multiculturelle tous les jours.*

Fabien de son côté estime que :

> *Pour être honnête la multiculturalité, je n'y vois pas d'inconvénients au contraire. En fait, je dirais même que la multiculturalité est un fait ici et ce n'est même pas quelque chose à laquelle je prête attention, c'est juste naturel.*

Louis, quant à lui, et après un petit moment d'hésitation, se ressaisie et confirme qu'il n'y a aucune distinction à faire sur ce point : *« Zéro distinction pour ça. On devrait mais… j'essaye de réfléchir pourquoi on devrait le faire ? Non je ne pense pas qu'on devrait le faire ».* Il précise à ce sujet que la pratique d'intégration des nouvelles recrues

à travers le parrainage s'applique à tout le monde et non pas seulement aux personnes issues de la diversité.

Ahmed, pour sa part, prend sa propre situation dans l'entreprise comme exemple pour confirmer cette tendance à la minimisation :

> *Ici, dans l'entreprise, on est deux Tunisiens, plusieurs Français et je ne sens pas qu'il y a vraiment une différence, même si ça va arriver des fois lors des diners qu'on discute d'un truc culturel qu'on ne connait pas, on va demander puis on va nous répondre (…) Moi, par exemple ma relation avec Soumaya [une employée tunisienne]c'est exactement la même relation que j'ai avec Romain. C'est sûr avec elle on va aborder des sujets qui concernent la Tunisie que je ne peux pas échanger avec un Français ou un Québécois ici, parce qu'ils ne sont pas au courant de ce qui se passe en Tunisie.*

Essayant d'explorer un peu cette tendance à la minimisation chez nos répondants, ces derniers brandissent l'argument selon lequel les humains sont, de toute façon, différents sur plusieurs points et, qu'en fin de compte, c'est une question de personnalité. C'est ainsi que Ahmed soutient que : *« Ça dépend des profils des gens, c'est par rapport à la personne »* .Ou encore Martin affirme que *: « Plus tu côtoies une personne, plus tu es face au fait qu'elle peut être différente pour x raisons »* .D'ailleurs, pour Martin, la proximité physique combinée à la durée de la relation et à la personnalité de chacun sont plus importantes que l'origine ethnoculturelle pour tisser des relations cordiales, voire d'amitié avec les collègues de travail. Il précise qu'en ce qui le concerne, par exemple, en entreprise, il n'a pas particulièrement d'amis québécois, en revanche, il qualifie de très belles, ses relations avec les deux employés d'origine tunisienne.

Nous retrouvons la même opinion chez Fabien. Pour lui c'est des différences personnelles et non culturelles :

> *La différence de background technique ou d'éducation différente, je l'ai ressentie entre des individus mais sans pouvoir globaliser (…). Après les différences, je dirais comportementales, dans la communication aussi, certaines personnes sont plus au moins enclines à communiquer avec leurs collègues, ils sont plus renfermés. Mais là vraiment j'ai du mal à ethniciser ça. C'est vraiment sur le côté personnel.*

Louis voit cette multiculturalité comme étant la norme et renvoie cela à la spécificité même de la ville de Montréal et, de ce fait, pour lui, c'est tout à fait normal que cela se prolonge à l'intérieur de l'entreprise :

> *À Montréal, ça fait partie de la vie de tous les jours, je pense que les gens ne se rendent même pas compte que c'est plus diversifié qu'ailleurs. Pour nous, c'est normal. Moi j'ai grandi comme ça. Je dirais mes meilleurs amis c'était un Ivoirien, un Juif anglophone, un Portugais... Moi, ça a toujours fait partie de ma vie. Ça n'a rien de différent de mon « day to day ».*

Hormis cette première tendance minimaliste de nos répondants, certains autres passages de leur discours montrent une perception de la diversité culturelle beaucoup plus nuancée. C'est le cas de Martin, par exemple, qui pense que les Québécois sont des gens faciles d'approche et qu'en général les personnes d'autres cultures finissent par s'adapter à cette approche :

> *Les Québécois ont tendance à être plus familiers, plus directs dans leur approche. Je pense, en Europe en général, du côté entreprise, la hiérarchie est plus rigide qu'au Québec (...) Je pense qu'eux ils viennent plus à s'habituer à l'approche moins formelle disons.*

Ahmed, quant à lui, perçoit les Français comme étant revendicateurs, les Arabes comme étant des personnes têtus, et qui argumentent beaucoup, et les Québécois comme étant des personnes qui n'aiment pas la confrontation et préfèrent laisser tomber : « *Ici, ils essayent toujours d'éviter le débat quand il devient un peu intense. Donc, ils vont essayer de se retirer tranquillement ou de mettre fin à une discussion même si il n'y a pas de décisions ».*

Mise à part cette catégorisation qu'il fait de certaines origines culturelles, Ahmed nous a raconté comment ses interactions au quotidien avec un collègue israélien lui ont fait évoluer sa perception de la culture juive :

> *A un moment donné on avait eu quelqu'un qui est venu d'Israël, ça m'a même permis autour des diners de découvrir beaucoup de choses que je ne savais même pas, ça se rapprochait trop de notre culture. C'est juste que quand tu côtoies la personne et que tu la vois chaque jour, c'est complètement différent de ce que les médias souvent véhiculent par rapport à ça. Au fait dès que tu entres en contact avec quelqu'un tu vas découvrir qu'on n'est pas si différents que ça finalement.*

Pour Fabien, il est clair qu'il existe des tendances culturelles québécoises.

J'ai trouvé les Québécois globalement moins organisés que les Français, un peu plus détendus, moins formels et moins stressés au niveau professionnel. Après, c'est un peu contradictoire dans la mesure où AbcNet qui est quand même dirigée par des Québécois est très organisée, Je n'ai pas vraiment identifié de causes. C'est peut-être culturel, ou à cause de ce manque d'hiérarchie ou peut être que ce manque d'hiérarchie est dû à ça. C'est difficile à dire. C'est juste une tendance que j'ai remarqué qui est plus une impression qu'autre chose.

Interrogé sur ce manque de hiérarchie qu'il vient d'évoquer, Fabien nous répond*:*

Je ne dirais pas absence totale de hiérarchie mais le système est assez plat. Il ne correspond absolument pas à ce que j'ai vécu en France. La hiérarchie était très claire et très marquée. Mais je pense que c'est quelque chose de typiquement français (...) Ma première expérience française était dans une entreprise centenaire et leurs méthodes de management n'ont pas évolué de 1900 à 2000 et quelque. C'était assez impressionnant.

Par ailleurs il fait remarquer que pour plusieurs Français, une fois qu'ils découvrent le système québécois avec sa faible hiérarchie et son approche facile, ils s'y plaisent et le trouvent plus efficace et plus attrayant que le système français :

Malgré le fait que le propriétaire [de la première boite dans laquelle il a travaillé à Montréal] est français, je pense que lui, il voulait également s'extraire de ce système très hiérarchique. Moi je préfère le système moins hiérarchique, c'est beaucoup plus souple et finalement ça permet d'éviter beaucoup de problèmes (...) Depuis que je suis au Québec, je n'ai jamais eu le moindre problème lié aux origines de la personne (...) je dirais même au contraire j'ai plus d'affinités avec des Québécois qu'avec des Français. Il y a une espèce de facilité à communiquer avec les Québécois qui n'est pas forcément le cas avec les Français. Depuis que je suis allé à Montréal mes amis sont essentiellement à une exception près soit des Québécois soit d'autres origines.

Fabien affirme avoir très bien réussi à s'adapter à la réalité multiculturelle montréalaise :

Disons que depuis que je suis ici, j'étais habitué à travailler avec des personnes d'origines différentes, ce que je trouve très bien. C'est juste des mentalités et des manières d'appréhender les choses différentes (...) c'est nouveau pour moi de travailler avec des gens de l'Amérique du sud. Sinon j'ai un de mes collègues qui est Camerounais avec qui je travaille beaucoup. Ici, c'est plus hétérogène, c'est assez divers et c'est très appréciable (...) En France, c'était très homogène.

Ce qui est encore plus intéressant dans ce témoignage de Fabien, c'est cette comparaison qu'il fait entre ses expériences françaises et montréalaises. Ainsi, pour Fabien, malgré la

présence de Français d'origine africaine (Afrique centrale ou Afrique du Nord), la différence d'un point de vue culturel avec les autres Français « de souche » n'était pas perceptible. Ainsi en France, le phénomène d'assimilation fait passer l'origine ethnoculturelle au second plan et donc le milieu est perçu comme étant homogène culturellement même s'il est composé de personnes d'origine autre que française de souche. En revanche à Montréal l'origine ethnoculturelle persiste dans la perception de l'autre et le milieu est donc perçu diversifié culturellement.

Par ailleurs, ce n'est pas seulement de l'ordre de la perception mais aussi dans l'action que nous remarquons que certains aspects culturels influencent les façons de faire dans l'entreprise, et ce, que ce soit dans les actions de sensibilisation à la diversité culturelle misent en place ou encore dans les actions menées afin de relever le défi du bilinguisme auquel fait face l'entreprise.

Pour ce qui est des pratiques de sensibilisation à la diversité culturelle, Louis soutient que ça lui arrive parfois de tenir ce genre de discours de sensibilisation avec certains de ces employés :

> *C'est arrivé lors des embauches que je les ai assis dans mon bureau et je leur ai expliqué les différences culturelles. Il faut que tu t'adaptes, il faut que tu comprennes pourquoi...Je m'y connais très bien. Au début, ça les choque, ils ne comprennent pas pourquoi je suis friendly comme ça. Puis ils finissent par s'habituer, par l'apprécier.*

D'ailleurs, cette capacité à s'adapter est souvent mentionnée par Louis, spécialement vis à vis des personnes d'origine française, ce qui est compréhensible étant donné le nombre important de Français dans l'entreprise :

> *Il y a l'exemple des Français qui viennent d'une culture extrêmement hiérarchique, top to down et centralisée sur Paris, non-respect de la femme. Puis, ils viennent ici parce qu'ils y voient pleins d'opportunités, ils sont juste incroyablement contents du mode opérationnel qu'on a et du fait qu'il n'y a pas d'hiérarchie, qu'il n'y ait aucune distance entre moi et eux. On joue au ping-pong, on joue au soccer.*

Toujours à propos de cette capacité à s'adapter, Louis l'associe au degré d'ouverture d'esprit de la personne. Pour lui, cette ouverture d'esprit est souvent le fruit des expériences et rencontres faites lors de voyages :

> *C'est sûr que quelqu'un qui a voyagé, qui a vu d'autres pays, ça démontre une capacité d'adaptation, d'ouverture d'esprit et une capacité d'attaquer les problématiques sous différents angles. C'est notamment dans un concept d'équipe qu'on voit les choses sur différents axes, je pense que ça simplifie le travail collaboratif, ça c'est certain*.

Ahmed a la même perception du lien entre les voyages et l'ouverture d'esprit :

> *Il y a des personnes qui ont de l'ouverture, parce qu'ils ont voyagé beaucoup qui demandent des questions sur ta culture, mais tu as d'autres personnes que tu sens que c'est moins intéressant pour eux.*

Par contre, Ahmed ajoute que ce qui façonne aussi le degré l'ouverture vers une autre culture, c'est le contexte dans lequel se trouve la personne. Ainsi, pour lui, l'ouverture d'esprit peut être une caractéristique permanente mais aussi contextuelle :

> *Je ne peux pas généraliser, mais je pense que les Asiatiques sont un peu distants par rapport à cette curiosité d'apprendre sur ce qui se passe. Ce n'est pas qu'ils mettent des barrières mais c'est plus dans leur nature. Aussi, si je te donne l'exemple de mon expérience personnelle : comme j'arrive ici, je suis plus curieux d'apprendre sur le Québec que d'apprendre sur une autre culture, même si je reste ouvert. J'ai rencontré un Québécois et j'ai posé des tonnes de questions. Mais, face à un Asiatique peut être que je ne vais pas avoir la même inspiration pour poser toutes ces questions, je pense que c'est le contexte qui va permettre que les questions vont venir par rapport à quelqu'un d'autre.*

L'autre exemple de pratiques de sensibilisation à la diversité ethnoculturelle nous vient d'Ahmed qui nous explique que spontanément les employés ont mis en place une sorte de *melting pot* culinaire :

> *Maintenant on le fait de moins en moins car la logistique est compliquée, mais avant on était peu nombreux donc chaque personne prépare un plat et le ramène ici. Ça va ouvrir la porte pour discuter. Ce n'était pas imposé par l'entreprise, c'est une idée qui est partie, puis on a dit on va la faire.*

Maintenant pour ce qui est des pratiques relatives au défi de la langue, qui représente un critère important de la diversité culturelle, plusieurs propos de nos répondants prouvent que ce défi est un des plus importants pour l'entreprise. Pour Martin, par exemple, malgré la multiculturalité du bureau de Montréal, la maitrise du français demeure pour lui un critère important lors de l'embauche : *« Ça demeure quand même un critère relativement crucial d'embauche, vu la notion de travail d'équipe. Si tu n'es pas dans la mesure d'exprimer ton opinion ça devient quand même un frein ».*

Nous retrouvons la même position chez Fabien, qui considère que le français est la première langue de travail :

> *Il n'y a pas d'anglophone. A ma connaissance, il n'y a aucun anglophone dans l'ensemble de l'entreprise, tout le monde est francophone. Toutes les communications internes se font en français. Les seules réunions qui peuvent se faire en anglais, sont des réunions avec les clients donc dépendamment de la langue parlée par le client.*

Cependant, un peu plus loin dans l'entretien Martin relativise sa position évoquée plus haut par rapport à l'importance du français en disant : « *si vous m'auriez posé la question* [embaucher une personne anglophone parlant très peu le français] *il y a 5 ans je t'aurais dit « non ». Mais justement aujourd'hui je te dis sans aucune hésitation « oui », parce qu'on tend à s'internationaliser. On fait de plus en plus d'affaires avec des clients anglophones qui ne parlent pas français ».*

Cette tendance vers le développement du bilinguisme prend de plus en plus de place dans l'orientation stratégique de l'entreprise : *« c'est une discussion qu'on a eue et qu'à partir d'aujourd'hui, il fallait que tout employé embauché, peu importe le bureau, soit bilingue. Donc c'est une condition d'embauche ».* (Louis)

Les propos de Fabien corroborent ceux de Louis sur l'importance grandissante de l'anglais : « *Peu avant la fusion, pendant les entretiens, ça m'a été remonté que justement, il y avait un petit problème de niveau d'anglais, ce qui posait problème par rapport à certains clients* ».

Par ailleurs, nous notons que la question culturelle est inhérente à la réalité d'AbcNet, car de l'aveu même de Louis, les deux bureaux de l'entreprise sont radicalement opposés en termes de diversités culturelle. Le bureau de Boisbriand est extrêmement homogène culturellement, en revanche, celui de Montréal est très hétérogène. À ce propos Louis nous donne un exemple concret qui illustre l'impact que peut avoir cette spécificité du contexte organisationnel sur la dynamique de collaboration et sur l'équipe en général :

> *On a eu une fois un employé à Boisbriand qui était anglophone d'origine, qui ne s'est pas senti à l'aise tout de suite. Ça, c'est un des points qu'on a discuté avec Jean Marc* [membre du comité consultatif] *qui nous a*

proposé tout simplement d'acheter une compagnie qui est anglophone et c'est tout.

Ainsi la solution que le comité a suggérée pour relever le défi du bilinguisme consiste à pousser les employés à pratiquer l'anglais au quotidien en les mettant devant le fait accompli puisqu'ils seront obligés de collaborer avec des collègues anglophones.

D'ailleurs, cette suggestion a été mise en pratique et AbcNet a fait l'acquisition d'une entreprise torontoise. Ainsi, et après l'achat de cette compagnie anglophone, AbcNet s'est retrouvée avec un bureau à Toronto où la langue parlée est uniquement l'anglais, un autre à Boisbriand où la langue parlée est uniquement le français et celui de Montréal où le bilinguisme tend à être la norme :

> *Je pense que la coalition va être plus facile entre Montréal et Toronto qu'entre Montréal et Boisbriand. Comme je te l'ai expliqué, je pense que les gens de Toronto ont plus en commun avec les gens de Montréal que les gens de Montréal avec les gens de Boisbriand bien sûr c'est une opinion très personnelle*. (Louis)

Développant encore plus en profondeur sa pensée concernant les différences qu'il a remarqué d'un point de vue culturel entre les bureaux de Boisbriand, de Montréal et de Toronto, Louis nous confie que, pour lui, c'est plus une question de culture de métropole versus culture de banlieue, et ce, peu importe la métropole en question :

> *Je pense que la culture de la banlieue n'est pas du tout la même que la culture du centre-ville et des grandes métropoles que ça soit Montréal, New York, Toronto, etc. la culture des grandes métropoles se rapprochent même si la langue dominante diffère.*

Nos répondants recensent plusieurs avantages relatifs à la diversité culturelle. Pour Ahmed cela permet surtout de stimuler l'inspiration et la créativité en ouvrant la porte à des débats générateurs d'idées et en bonifiant ainsi les pratiques de *brainstorming* :

> *Je pense de nos jours, toute Start up ou toute agence doit aller vers le multiculturel car c'est l'ouverture d'esprit. Je trouve que c'est quand même un générateur de croissance de créativité, si tu as plusieurs cultures au sein de la même organisation (…) Oui, ça ouvre des portes et des débats mais on est assez mature pour gérer. C'est vrai ça ralentit un tout petit peu mais par rapport à la valeur ajoutée au final, c'est peut être beaucoup mieux*.

Toujours à propos du lien entre la diversité culturelle et les concepts d'inspiration et de créativité, Louis a une position similaire. En effet, ce dernier confère à la diversité culturelle une capacité génératrice de conflits créateurs :

> *Moi, j'aime les situations où il y a des conflits, où les opinions sont divergentes, parce que je pense que c'est ces contextes-là qui font émaner les meilleures solutions. C'est un risque pour moi mais aussi un bien énorme à être devenu hétérogène pour le succès de l'entreprise, pour sa pérennité, pour sa stabilité, pour son futur. Pour moi, c'est un concept tellement logique et tellement humain qu'il faut juste saisir ce que ça peut apporter.*

Un autre avantage est souligné par Louis, et qui fait référence au degré d'implication et d'enthousiasme envers l'entreprise et le travail en général, des personnes issues de la diversité :

> *Mon associé qui vient d'entrer apprécie ça. Il trouve que les gens qui viennent des communautés culturelles ont un dévouement extrêmement important, qu'il apprécie. Pour nous, ils sont qualifiés, bons, intelligents et productifs. On le sent dans l'attitude, dans l'atmosphère et dans l'enthousiasme.*

Sur ce point Ahmed nous confirme que, pour lui, il est important de s'adapter aux contraintes professionnelles et de hiérarchiser les priorités. Il nous donne l'exemple de l'interférence entre un aspect culturel de sa sphère personnelle et une contrainte professionnelle :

> *Si jamais la disponibilité du client fait en sorte qu'il est disponible à 13h le vendredi je vais essayer peut-être de le pousser à une autre journée mais quand il faut, il faut. Tu ne peux pas forcer un client d'avoir un meeting lundi à la place de vendredi juste pour faire la prière.*

Avec le souci de nous donner un exemple concret des avantages de la diversité culturelle en entreprise, Ahmed nous fait part d'une analyse subtile de la perception du changement des personnes issues de la diversité culturelle :

> *Je pense qu'elle [la diversité culturelle] joue un rôle plus positif, et ce n'est pas le fait que je sois magrébin mais c'est le fait que j'ai immigré, j'ai voyagé, ça donne un bon coup pour avoir une certaine ouverture d'esprit à tout changement (...). Ça me ramène à un autre niveau de gestion. Ça permet de donner aussi une meilleure marge par rapport à ton ouverture d'esprit.*

Mise à part les quelques exemples cités plus haut, ce qui se dégage des positions de nos répondants, c'est que, même s'ils pensent qu'il y a des avantages à la diversité culturelle, souvent ils ont des difficultés à donner des exemples concrets et leurs propos sur ce point demeurent généraux et évasifs. Nous voyons cela dans la position de Louis : *« Je ne sais pas comment ça peut être évalué* [l'apport de la diversité culturelle]. *Mais chose certaine théoriquement c'est un gain »* (Louis). Ou encore dans la position de Martin :

> *Je trouve que ça rapporte une richesse d'idées et d'opinions. Tu sais, les gens qui voient la vie très différemment et puis quand ils t'en parlent ça enrichit la conversation. Au niveau travail, je pense que ça enrichit aussi. Au niveau façon de faire chacun amène un bon background et puis c'est l'ensemble qui fait le tout.*

Même tendance dans les propos de Fabien : « *Je pense que cela a des avantages humains plus qu'au niveau du travail proprement dit. Avantage humain parce que, dans les interactions entre eux, c'est toujours enrichissant d'être en contact avec quelqu'un qui a une expérience culturelle qui est différente* ».

Invités à s'exprimer sur la nature de cette supposée richesse apportée par la diversité culturelle, nos répondants sont plus enclins à donner des exemples d'ordre général : *« Après, au niveau du travail, je ne saurais pas dire s'il y a vraiment des avantages. Disons que je n'ai pas ressenti d'inconvénients »* (Fabien)

Même son de cloche chez Martin qui compare les débuts d'AbcNet, quand elle était homogène culturellement, avec le contexte actuel devenu multiculturel :

> *Les conversations étaient plus banales. Moi je trouve que c'est super enrichissant ces discussions pour l'interpersonnel et hors travail... même au niveau du travail justement des gens qui arrivent de France, de la Tunisie ont une vision différente, il y a plein de nouvelles idées et ça revient à enrichir globalement le tout avec disons un puits de solutions potentielles.*

Si la richesse des solutions est indéniablement vue comme un avantage, la multiplication des façons de faire peut engendrer certains défis. En effet, interrogé sur des inconvénients potentiels de la diversité culturelle, Martin souligne que parfois il y a une certaine difficulté à harmoniser les différentes façons de faire :

> *Une des faiblesses d'avoir justement des gens de partout c'est qu'au début, il y a plein de méthodes de travail et de façons de faire, il faut apprendre à mieux les connaitre et ça peut être plus lent, un frein au début où il y a peut-être une petite acclimatation à faire, mais c'est vraiment juste parce que c'est des façons de faire différentes.*

Pour lui, la solution à ce problème réside dans la formalisation des façons de faire et l'imposition d'une méthodologie de travail unique :

> *Nous, on dispose de la méthodologie AGILE qui a fait ses preuves. Donc que tu arrives de Mascouche ou de la Chine, je m'en fous. Il faut que tu apprennes cette méthode puis que tu l'intègres à ta façon de faire parce que c'est crucial dans la façon dont on développe chez AbcNet nos projets.*

Fabien, quant à lui, pense que la diversité culturelle peut engendrer un problème de communication :

> *L'inconvénient ça peut être parfois des difficultés de communication, la langue, la manière de s'exprimer parce que, quand même, les différences culturelles influent sur le comportement des individus. Il peut y avoir des différences comportementales qui posent problème. Je ne l'ai pas remarqué. C'est vraiment purement qu'en théorie. Je sais que les différences culturelles ont forcément des influences comportementales. Je pense que potentiellement ça pourrait éventuellement poser problème. Ce n'est pas quelque chose que j'ai constaté mais ça serait un problème possible.*

Ahmed aussi voit dans les difficultés de communication le seul inconvénient de la diversité culturelle au niveau des pratiques au travail :

> *Les inconvénients, je ne vois pas d'inconvénients mais c'est sûr, comme on l'a dit par rapport à la langue, si la personne n'arrive pas à s'exprimer correctement dans une des deux langues que ce soit l'anglais ou le français, c'est sûr que tu perds le fil d'idée avec la personne et c'est la base de toute communication. C'est sûr, c'est un inconvénient.*

En revanche, d'après sa propre expérience, Ahmed a remarqué que de par certaines caractéristiques inhérentes à sa culture, il lui faut souvent une logistique plus poussée pour pouvoir pleinement profiter des activités sociales entreprises par ses collègues de travail :

> *Au travail non, aux activités sociales oui, je vois l'inconvénient. Par exemple pour l'alcool, j'essaye toujours d'avoir mes 4 /5 bières à côté sans alcool. Il y a toujours une logistique de plus quand c'est multiculturel. Une couche de gestion de plus par rapport aux activités*

sociales mais à part ça je ne trouve pas d'inconvénients au niveau professionnel.

En guise de conclusion du cas AbcNet nous dirons que nos répondants insistent beaucoup sur la grande accessibilité des gestionnaires et l'aspect hiérarchique très aplati. Ils rendent compte aussi d'un grand effort de création et de maximisation des occasions d'interactions entre les différents membres de l'entreprise, tous niveaux hiérarchiques confondus. Ils sont unanimes pour dire que l'expérience est plus importante que le diplôme. Il en ressort aussi une tendance à la minimisation de l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien organisationnel en insistant sur l'universalité du genre humain et sur le fait que la diversité est devenue la norme à Montréal. En revanche, la communication et le bilinguisme semblent être un défi pour certains employés de l'entreprise. L'importance de la flexibilité et du processus d'adaptation ressort aussi dans les propos de tous nos répondants.

Tableau 4.3 : Synthèse de l'entreprise AbcNet

Présentation et défis

- Orientation service : développement web et marketing
- Projet et fibre entrepreneuriaux
- Réorientation stratégique
- En stade de croissance
- Valeurs : plaisir, collégialité, dépassement de soi, esprit familial, respect, rentabilité et transparence. Elles s'incarnent toutes dans les actions et les pratiques
- Culture de startup : volonté de rendre l'ambiance détendue, légère et agréable et d'assainir les relations à travers un bon dosage de la charge de travail
- Organisation et communication :
  o Hiérarchie aplatie et Communication directe
  o Grande accessibilité des gestionnaires
- Défis : compétitivité, communication à l'interne, maitrise de la langue (bilinguisme) et contrôle de la croissance

Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

- Recrutement :
  o L'expérience est plus importante que le diplôme
  o Miser sur la formation continue à l'interne pour palier à la pénurie de la main d'œuvre
  o Assignation d'un parrain à toute nouvelle recrue
  o Importance de la compatibilité de la recrue avec le reste de l'équipe pour préserver une bonne ambiance
- Pratiques :
  o Pratiques de relations publiques (Des 5 à 7 recrutements)
  o Miser sur les actions de socialisation et sur la multiplication des occasions d'interaction : pratiques de *team building*, *open space*

- Recours aux incitatifs
- Le partage d'expérience et des pratiques gagnantes
- Minimiser le télétravail pour favoriser les interactions
- Mise en place spontanément par les employés une sorte de *melting pot* culinaire.
- Perméabilité des équipes pour dépannage ou pour formation
- Logistiques appropriées pour suivre les spécificités culturelles dans les activités sociales

- Conflits et tensions :
  - La gestion des conflits se fait au cas par cas
  - Minimum d'intervention possible du management. Le chef d'équipe n'a pas de réel pouvoir hiérarchique sur l'équipe. C'est un facilitateur
  - Accent mis sur la direction consultative
  - La proximité comme mécanisme pour atténuer les frictions entre métiers
  - Les tensions sont souvent dues à une incompatibilité de personnalité. Les permutations au sein des équipes en est une solution
- AGILE *Scrum* :
  - Agit sur la nature des relations hiérarchiques
  - Oblige tous les intervenants à plus de collaboration
  - Présente deux inconvénients majeurs : faire sortir le développeur de sa bulle technique en obligeant à faire un peu de gestion et augmente le niveau de stress
- Eléments importants :
  - La reconnaissance à l'atteinte des objectifs
  - La communication de la vision du gestionnaire
  - Recours au modèle essai- erreur comme mécanisme d'apprentissage
  - La flexibilité et la marge de manouvre
- La cordialité façonne en quelque sorte la perception des rôles hiérarchiques
- La taille de l'entreprise et la bonne communication sont négativement corrélées
- Mauvaise expérience dans le pilotage d'une opération d'intégration : un manque de rigueur

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel

- Diversité culturelle
  - Tendance à la minimisation : le contexte organisationnel est clairement multiculturel mais pas d'influence majeure sur le quotidien. Les humains sont de toute façon différents sur plusieurs points. En fin de compte, c'est une question de personnalité
  - C'est la norme à Montréal et c'est tout à fait normal que cela se prolonge à l'intérieur de l'entreprise
  - Certains aspects culturels influencent les façons de faire dans l'entreprise (les actions de sensibilisation à la diversité culturelle, les actions menées afin de relever le défi du bilinguisme)
  - Permet surtout de stimuler l'inspiration et la créativité
  - Ouvre la porte à des débats générateurs d'idées en bonifiant ainsi les pratiques de *brainstorming*
  - Une capacité génératrice de conflits créateurs
  - Les personnes issues de la diversité culturelle ont un degré élevé d'implication et d'enthousiasme envers l'entreprise
  - Présente certaines vertus non explicitées par les répondants
  - Il est important de s'adapter aux contraintes professionnelles et de hiérarchiser les priorités : l'aspect culturel de la sphère personnelle passe après la contrainte

professionnelle
    - À Montréal l'origine ethnoculturelle persiste dans la perception de l'autre et le milieu est donc perçu diversifié culturellement
    - La culture de métropole versus culture de banlieue explique plus les différences d'un point de vue culturel entre les bureaux de Boisbriand (homogène francophone), de Montréal (hétérogène bilingue) et de Toronto (homogène anglophone), peu importe la métropole en question
- Catégorisations :
    - Les Québécois sont des gens faciles d'approche (peu de relations hiérarchiques) et qui n'aiment pas la confrontation
    - Les Français des revendicateurs
    - Les Arabes comme étant des personnes têtus et qui argumentent beaucoup
    - Les Français trouvent le système québécois (avec sa faible hiérarchie et son approche facile) plus efficace et plus attrayant que le système français
    - En France, le phénomène d'assimilation fait passer l'origine ethnoculturelle au second plan et donc le milieu est perçu comme étant homogène culturellement même s'il est composé de personnes d'origine autre que française de souche
- Ouverture d'esprit:
    - C'est la résultante des voyages, des rencontres et de la capacité d'adaptation qui en découle
    - façonnée par le contexte dans lequel se trouve la personne
    - à la fois une caractéristique permanente et contextuelle
- Défis associés à la diversité :
    - Bilinguisme :
        - Le développement du bilinguisme étape importante du plan stratégique
        - Maitrise du français dans un contexte multiculturel : première langue de travail
        - Maitrise de l'anglais pour suivre la tendance à l'internalisation. Pratique de l'anglais au quotidien par des mises en situation
    - Autres :
        - Gérer la diversité des façons de faire : imposer une méthodologie de travail unique
        - Problème de communication dus à la diversité culturelle
- En général, tout le monde réussit très bien à s'adapter à la réalité multiculturelle montréalaise

4.1.4 L'entreprise AdEk

Nous avons mené, au sein de l'entreprise AdEk, quatre entretiens semi dirigés avec des personnes occupant des postes de différents niveaux hiérarchiques et ayant des origines culturelles différentes. Le premier entretien est avec Vincent, 55 ans. Un entrepreneur dans l'âme. Il est diplômé en informatique de l'Université de Montréal. C'est l'un des trois propriétaires-dirigeants de l'entreprise. Il est d'origine québécoise francophone. Le deuxième entretien est avec Thomas. La trentaine, il est d'origine française. Il a une

maitrise en France ensuite un doctorat en informatique de l'Université de Montréal. Il occupe le poste de développeur. C'est le manque de visibilité professionnelle, nous dit-il, qui l'a poussé à quitter son ancien job et rejoindre AdEk. Le troisième entretien est avec Fréderic, 35 ans, Québécois francophone. Il est développeur et *team lead*. Son embauche chez AdEk s'est faite par bouche à oreille, suite à la faillite de l'entreprise dans laquelle il travaillait et qui collaborait étroitement avec AdEk. Enfin, le quatrième entretien est avec Sema 40 ans, qui est vice-présidente opération. Elle est d'origine turque. Elle a un BAA et une maitrise de McGill, ensuite elle a obtenu une deuxième maitrise à HEC Montréal. Elle a connu plusieurs expériences professionnelles avant de passer chez AdEk. C'est la recherche de défis stimulants qui l'a conduite à intégrer l'entreprise :

> *C'était un nouveau challenge parce qu'avant, chez mon ancienne entreprise, j'étais rendue à un niveau où j'avais déjà structuré une équipe de 50 personnes. J'ai travaillé avec des équipes internationales. C'était bien organisé, on était certifié ISO. C'était le moment de trouver d'autres défis, une bonne façon de revenir à la source, repartir d'une petite entreprise qu'on organise et qu'on fait croitre. Donc c'est ça qui était intéressant pour moi.*

4.1.4.1 Présentation de l'entreprise

Vincent occupe le poste de président au sein d'AdEk. Avant de lancer AdEk, il a eu plusieurs expériences professionnelles de type entrepreneurial, notamment le lancement d'une agence de communication qui a très rapidement connu un grand succès au point de faire l'objet de proposition de rachat d'une des plus renommées agences de communication et marketing montréalaises. Proposition acceptée par Vincent avec quelques conditions. Dans l'entente conclue avec cette entreprise, Vincent devait rester 5 ans à la tête de l'entreprise mais il a exigé d'avoir dans ces cinq ans une année sabbatique pour s'adonner à sa vocation, les missions humanitaires. En effet, sa femme et lui sont des missionnaires dans l'âme. À titre d'exemple, il nous a raconté qu'il a passé deux ans au Rwanda pour aider à ouvrir une école en informatique, ou encore qu'il a fait le tour d'Amérique du sud avec sa femme et ses 4 enfants, où il a notamment participé à la mise en place d'un jardin communautaire pour femmes en Équateur, initié par les bonnes sœurs québécoises. Au retour de sa mission en Amérique Latine effectuée

pendant son année sabbatique, Vincent a petit à petit ressenti le besoin de se relancer dans un autre projet entrepreneurial :

> *Donc je reviens, je termine mes deux ans de contrat et puis j'ai un peu la vague à l'âme en me disant que diriger une grande entreprise, avoir 100 et quelques employés sous moi ça ne me plaît pas forcément. Je peux faire ça mais je suis plutôt quelqu'un qui aime faire partir des choses, j'ai un côté plus créatif, plus entrepreneur bien que la culture de l'agence de communication à qui j'ai vendu mon entreprise est très entrepreneuriale mais j'avais envie de quelque chose de nouveau.*

C'est ainsi qu'il a eu l'idée avec deux autres associés de lancer AdEk, une entreprise de développement logiciel en technologies publicitaires de 40 employés et 6 millions de chiffre d'affaires.

Voici comment Vincent définit la mission d'AdEk:

> *On sent qu'ont fait partie du mouvement de la société. Moi-même je suis très critique par rapport à la publicité et à la consommation mais si la publicité n'existait pas dans cette formule-là, l'internet n'aurait pas eu l'essor qu'il a eu. C'est un peu un mal nécessaire. Et puis, notre mission c'est de la rendre la plus pertinente, la moins dérangeante, la plus respectueuse du quotidien des gens.*

Compte tenu de la nature de son secteur d'activité, l'entreprise est amenée à sortir de son marché local et n'a d'autres choix que de s'internationaliser :

> *Au fait, c'est clair que c'est un marché mondial. On a 25 à 30 % de nos revenus qui viennent de New York, le centre des technologies publicitaires et des médias dans le monde, la publicité devient de plus en plus data, etc. On est vraiment dans ce créneau-là. La prochaine étape, c'est de renforcer encore plus notre présence là-bas. Il y a Londres aussi qui est très importante dans le domaine de la publicité en Europe. C'est nos deux prochains marchés. La visée de l'entreprise, c'est une visée internationale.* (Vincent)

Pour se donner les moyens de réussir cette stratégie d'internationalisation, Vincent pense qu'il est nécessaire d'avoir recours à des rondes de financement pour appuyer un plan de commercialisation à l'international. À ce propos, notre répondant se donne des objectifs ambitieux :

> *Notre but c'est de paraitre dans Forrester comme une des meilleures entreprises et je pense qu'on fait partie des 20 premières boîtes dans ce domaine-là. Je pense qu'on est des bons challengers avec des plateformes plus jeunes et moins d'inertie négative*.

Vincent nous avoue aussi que le succès d'AdEk l'expose fréquemment à des propositions de rachat, parfois très alléchantes *:*

> *Ça fait, aussi, partie de notre réalité le fait de considérer si on va accepter une offre de rachat ou chercher à garder la plateforme et aller chercher un financement. Tout est possible. En ce moment, on a de la difficulté à dire « non » à une des plus grandes marques du monde qui veut racheter l'entreprise.*

Évoquant sa relation avec ses deux associés, Vincent affirme qu'il s'entend très bien avec eux, et il pense qu'à eux trois, ils forment une équipe complémentaire :

> *Ce sont deux jeunes très brillants. Il y a Vadim qui avait une entreprise qu'on avait acquise et qui était spécialisée dans les technologies publicitaires (...) il est Ukrainien, c'est un peu le stratège, c'est lui qui avait redonné le cap à l'entreprise et qui a vu venir la tendance du RTB, Il a fait ses études ici, il n'a pas fait de l'université mais c'est un jeune hackeur qui manipule la technique de l'informatique dès son plus jeune âge. L'autre associé c'est Boris Markovic, il est encore plus jeune, il avait 26 quand on a commencé l'entreprise. Il est Serbe d'origine. Il est issu d'une famille d'ingénieurs. Il a fait Marianopolis, par la suite génie logiciel à McGill. C'est un ingénieur très brillant, calé mondial, VP technologie, c'est son titre. C'est un très bon communicateur et grand développeur de logiciel.*

4.1.4.2 Valeurs et culture de l'entreprise

À propos des valeurs que prône l'entreprise, Vincent en dénombre trois principales. La première d'entre elles tourne autour de l'honnêteté et de l'authenticité :

> *La première c'est « no bullshit ». Ce n'est pas très élégant mais c'est en haut de la liste. C'est-à-dire qu'on ne veut pas être dans les fausses promesses aux employés, ou d'essayer d'être comme Google ou Facebook. On ne veut pas se croire meilleur que ce que l'on est.*

La deuxième valeur tourne autour de la passion et le dépassement de soi *:*

> *On est dans une startup et on est super chanceux car nos ingénieurs en logiciels ont des défis très importants et très avancés du fait qu'on manipule du big data. On a des gens qui ont des doctorats et qui sont extrêmement brillants. (Vincent).*

Concernant cette capacité de l'entreprise à offrir des défis stimulant pour ses employés, Thomas estime que :

> *Pour moi le développement personnel en termes de carrière est très intéressant, nous sommes toujours en train de nous former nous-mêmes. En tout cas, ceux qui ne le font pas font une erreur. Ici, on a des problèmes assez intéressants, donc ça nous permet de travailler à la pointe.*

La troisième valeur est basée, selon Vincent, sur la pression des pairs *:*

> *On engage des gens très forts, puis on s'attend qu'ils soient des champions. Un champion pour moi c'est quelqu'un à qui on va donner un problème et qu'il va tout faire pour le résoudre, que ce soit un problème de logiciel de service ou encore d'opération (…) C'est un système basé sur le « peer pressure », ça veut dire que le système va évacuer[les moins compétents].Nous, on est très chanceux d'avoir encore quasiment tous les employés qui étaient à l'origine.*

Nous retrouvons dans les propos de Sema la référence au mode « champion » évoqué par Vincent :

> *Tu sais, on n'est pas comme Hydro Québec, où t'as des façons de faire les choses et puis c'est assez clair. Ici, tout est nouveau. Donc, il faut être très « research minded », trouver de nouvelles façons. Il faut avoir cet « entrepreneurial spirit », et être en mode fouillage. Ils appellent ça « hackers mentality ». Je pense que c'est ce reflexe-là que tout le monde n'a pas.*

L'excellence parait donc une quête de tout instant chez AdEk comme en témoignent les propos de Vincent :

> *Ce qui marche très bien pour nous, c'est la cohérence au niveau de la passion, de la vision, puis de l'excellence. Ici, il n'y a pas personne qui accepte les demi-mesures, on a de très haut standard. Les gens le savent. On sent qu'on se dépasse.*

Ainsi, dans les propos de Vincent et Sema, il apparait clairement que l'excellence et la performance professionnelle jouent un rôle capital chez AdEk. Cet aspect est aussi souligné par Fréderic, pour qui, l'aspect des valeurs et de la culture de l'entreprise qui ressort en premier, c'est l'aspect utilitariste qui touche à la performance : *« je pense que les valeurs, c'est de produire du capital, des biens qui vont se transformer en succès pour la compagnie… je pense que c'est principalement ce qui est ressorti du lot de mon côté. La performance satisfaire le client ».*

Thomas aussi reprend l'idée de la valorisation de la performance au sein de l'entreprise mais précise que ce n'est jamais au détriment de la bonne entente entre les employés :

> *Je pense qu'ils essayent de créer un produit qui a de la valeur et ça se reflète dans le choix des clients. Ils ne font pas affaire avec n'importe qui, donc la performance mais pas au détriment de l'humain, ils ne mettent pas les gens les uns contre les autres. Je pense que l'idée, c'est comme c'est difficile de recruter ce genre de personnel, ils veulent garder leur ressources et c'est vrai qu'il y a très peu de turnover. Et ça se fait grâce à l'ambiance, les challenges professionnels et évidemment les conditions matérielles.*

Par ailleurs, un autre aspect de la culture de l'entreprise semble être très important que Vincent appelle le concept de collaboration en verticalité :

> *On ne demande pas à quelqu'un de travailler seulement dans une couche horizontale, la personne doit devoir faire l'analyse business, décrire sa solution, la développer, la présenter, la vendre quasiment. Donc ça demande des gens qui justement vont régler l'ensemble du problème*.

La position de Sema, quant aux valeurs de l'entreprise, renvoie au respect, au professionnalisme et à la transparence mais touche aussi à cette notion de verticalité et de collaboration :

> *Les valeurs c'est vraiment le respect. Ici, le profil c'est pas mal geek. Comme environnement de travail tout le monde est professionnel dans son domaine et puis il y a un esprit d'équipe pour résoudre les problèmes. C'est beaucoup de collaboration, c'est l'une des valeurs, le respect de l'autre, c'en est une autre. C'est la transparence et l'intégrité parce que nous, dans le domaine, c'est un peu le « Wildwest » parce que c'est un nouveau domaine.*

Ce concept de verticalité, outre le fait qu'il met l'accent sur la nécessité d'une collaboration étroite entre les différents membres de l'entreprise, permet de mettre en premier plan la valeur de responsabilisation. D'ailleurs, c'est dans ce sens que Thomas décrit la culture d'AdEk:

> *C'est très sain, et je souhaite sincèrement à n'importe qui d'autres de vivre ça, ça devrait être la norme. Mais ça part du haut je dirais jusqu'en bas. Ce que j'aime c'est que le management est là pour faciliter la tâche aux employés qui produisent vraiment. Sachant que c'est une entreprise de services technologiques, les gens qui fabriquent le produit vendu sont un centre de profit et le management reconnaît ça. Il y a vraiment un minimum de réunions, les gens qui arrivent un peu tard le matin, ce n'est pas grave tant que la job est faite, mais pour le monde qui ne suit pas c'est une autre histoire, il y a eu des licenciements dans ce sens*.

Pour nous exposer son point de vue concernant la culture d'AdEk, et mettre en relief ses caractéristiques, Sema a jugé bon de nous faire part de son ancienne expérience, notamment au moment de la fusion de son ancienne entreprise avec une autre :

> *Là, le problème c'est que les cultures étaient complètement différentes. La culture du côté où je travaillais avant la fusion ça ressemblait beaucoup à AdEk : « friendly », collaboration, souci du client. Tandis que, malheureusement, la culture de l'entreprise avec laquelle on a fusionné était complètement différente. Eux, c'était plus basé sur une culture comme utiliser des avocats pour aller chercher le plus de choses possibles. La relation entre les gens, ce n'était pas honnête. Même envers les employés, c'était un peu des machines qui travaillent. C'est pour ça que je suis partie, parce que je n'adhérais pas à cette vision de la gestion de cette entreprise et puis je ne voulais plus faire partie de cette culture.*

4.1.4.3 Défis actuels de l'entreprise

Concernant les défis actuels de l'entreprise, Vincent est clair là-dessus, c'est un défi de survie et de pérennité avant tout.

> *Comment pour une entreprise qui a un focus aussi large arriver à se faire une place dans un marché mondial et garder une pérennité. Il faut être complètement naïf pour ne pas être inquiet du futur jusqu'à un certain point et pour penser que des concurrents comme Google, Facebook, AOL, AppNexus, ne pourraient pas nous écraser. Donc, c'est David et Goliath là, il faut trouver un angle.*

Pour relever ce défi, Vincent pense qu'il faut mettre plus l'accent sur l'aspect commercialisation : *«on est une entreprise qui n'est pas très concurrente. On a de grands experts ici, mais c'est l'aspect commercialisation qu'il faut qu'on améliore beaucoup ».*

Mis à part l'aspect de la commercialisation, l'objectif de se faire une place parmi les grands implique bien évidemment un défi au niveau du recrutement puisque c'est le même basin d'employés que toutes les entreprises du secteur se partagent :

> *Montréal est un bassin très intéressant avec de très bons développeurs, mais il y en a de moins en moins de disponibles et puis nous on doit doubler notre effectif dans les deux prochaines années. Comment trouver autant de qualité qu'on en a pu trouver dans les dernières années ?* (Vincent)

Voici ce que Sema nous en dit à ce sujet :

> *C'est super difficile de recruter et trouver ce genre d'expertise. Il n'y a pas assez de monde dans l'industrie. Et, en ce moment, on a une pénurie de ressources qui nous empêche d'avancer au rythme qu'on veut. Des fois ça crée des frustrations dans les équipes. En plus, Montréal c'est très techno. Ils* [les candidats] *se font prendre de tous les bords.*

Cette difficulté à retrouver les bons profils sur le marché du travail montréalais condamne l'entreprise à trouver le moyen de retenir ses employés en leur proposant des incitatifs financiers : *«Nos défis c'est de garder nos gens motivés. En termes de régime d'option, nous avons choisi d'en donner plus, à ceux qui sont très clés. Donc, notre défi c'est la rétention et de continuer de trouver des gens compétents ».* (Vincent)

Toujours pour améliorer son taux de rétention, l'entreprise mise aussi, tel que nous l'avons évoqué plus haut, sur des incitatifs non financiers sous formes de défis pour stimuler l'intérêt de ses développeurs et maintenir leur motivation.

4.1.4.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles

Le défi touchant à la recherche et la rétention des compétences nous amène naturellement à traiter de la pratique de recrutement. C'est sans surprise que nous retrouvons dans les propos de Vincent, concernant les critères de sélection des futurs employés, la référence à la capacité du candidat à faire preuve d'autonomie et à fonctionner en mode « champion » : « *Ce n'est pas une science exacte mais c'est un jugement sur la capacité des gens de travailler de manière autonome, d'apporter quelque chose de nouveau, cette intelligence et cette passion ».*(Vincent)

Pour Vincent, la capacité de l'employé à être autonome est plus importante à ses yeux, que la capacité à collaborer entre membres d'équipe :

> *Il y a des équipes mais chacun prend un sous problème et doit le traiter au complet. Peut-être on le* [l'aspect synergie entre les membres de l'équipe] *perd jusqu'à certain point, mais l'autonomie, la capacité et la démonstration qu'on peut s'attaquer et résoudre des problèmes complexes, pour nous, c'est très important*.

L'autre critère de sélection important selon Vincent tourne autour de la passion. Arriver à faire apparaitre et transmettre sa passion à son interlocuteur est un critère de sélection important pour Vincent, car, selon lui, une personne passionnée est une personne brillante : *«Pour moi, le brillant c'est bien clair qu'il est passionné, quelqu'un qui a une*

intelligence autant hard skills que soft skills, qui est allumé et capable de comprendre des concepts complexes et résoudre des problèmes »

À cet égard, il nous fournit un exemple de ce qu'il entend par passion :

> *Ce n'est pas une science exacte, on se trompe parfois mais ça se voit avec les conversations qu'on peut avoir avec eux, leurs formations, leurs hobbies, leurs publications. À ce moment-là, j'estime que j'ai trouvé les personnes sur lesquelles on va investir un peu mais qui vont rapidement nous amener ailleurs, ils viennent ajouter leur passion à notre histoire.*

Pour minimiser le risque de faire le mauvais choix lors de l'embauche, l'entreprise semble miser sur la pratique de « bouche-à-oreille » et du réseautage :

> *J'ai des amis qui travaillent ici. En fait, on a recruté beaucoup d'employés de là-bas* [de l'entreprise dans laquelle il a eu sa première expérience]. *Avec David aussi on se connaît depuis l'université, voilà on est une petite mafia.* (Thomas)

Pour Thomas, qui a procédé à quelques recrutements chez AdEk, le focus lors de l'embauche doit être mis, d'abord, sur l'aspect technique : *« le but c'est de faire parler le candidat de ses expériences techniques »*. Ensuite, il préconise de valider l'aspect savoir-être du candidat :

> *On l'évalue du mieux qu'on peut, mais il faut que le courant passe bien, on ne cherche pas nécessairement des gens comme nous. C'est un enjeu d'être toujours en monoculture, au contraire. D'ailleurs, moi quand j'avais été recruté, on m'avait dit : « on a des pratiques douteuses de début de start-up, de travailler vite et mal, tu dois contribuer à changer ça ». Donc le but, ce n'est pas de recruter des gens pareils, mais sur le plan humain on s'entend bien, je pense que le moral et l'ambiance sont bonnes ici.*

Ainsi, le profil du candidat doit impérativement correspondre à celui du groupe afin de préserver cette bonne ambiance évoquée par Thomas. D'ailleurs, à ce propos, tous nos répondants soulignent la qualité du climat de travail chez AdEk où les tensions interpersonnelles sont rares, voire inexistantes:

> *Vincent est probablement la personne la plus gentille de la terre, ça se passe très bien. On est presque une cinquantaine ; il y a toujours des gens entre qui le courant passe moins bien. Mais, en général, on se réunit tous à midi, on s'amuse bien. L'été, il y a un party de famille au chalet chez Vincent, où tout le monde vient et on a du fun. Si vous demandez s'il*

> *y a des tensions je ne pense pas qu'il y en a, au niveau professionnel peut-être, mais pas sur le plan humain et personnel.*

Sema, de son côté, soutient que l'ambiance de travail *« très zen et plaisante »* est une conséquence directe de la mise en place des valeurs de respect et de professionnalisme chères à l'entreprise. Nous trouvons écho de ces valeurs dans les propos de Thomas :

> *On est tous assez expérimentés ici, je pense que c'est voulu. On sait comment se parler et se comporter entre adultes et professionnels. Peut-être dans des endroits où il y a des jeunes moins expérimentés, ils peuvent se laisser aller.*

D'un autre côté, Sema estime que le fait d'avoir recours à la responsabilisation permet d'établir des relations de confiance qui, à leur tour, assainissent les relations et poussent à se dépasser pour être à la hauteur de cette confiance accordée :

> *Avec lui* [Vincent]*, on a une relation de confiance et de collaboration. Donc, c'est plus dans le sens où on discute ensemble des choses auxquelles on doit faire attention, ou des choses à faire. Après, je fais des suivis là-dessus : «I value this confidence». Et puis par rapport à ça, je m'assure que l'information arrive à lui de façon structurée et que les détails qu'il n'a pas à s'en occuper, je les prends en charge.*

Fréderic trouve, aussi, que l'ambiance *« est "casual" et que ça se passe très bien ».* Cela est dû, selon lui, aux différentes occasions de socialisation en dehors du cadre professionnel qui vont permettre aux employés de discuter de choses externes par rapport au travail. Cet argument est avancé aussi par Thomas qui affirme que : « *Le fait de manger ensemble à midi aide beaucoup, je dirais que c'est un lieu d'échange important. »*

Même chose du côté de Sema qui évoque une multitude d'occasions de socialisation entre les membres de l'entreprise :

> *Souvent, ils sortent boire ou font des activités ensemble. Ça vient d'eux, il y en a un qui disait : « ça serait sympa d'avoir des cours de yoga » et tout le monde y participe volontiers. Il y en a d'autres qui ont formé entre eux un club de course, de vélo et là AdEk sponsorise les jaquettes de vélos avec le logo AdEk. Donc, c'est plus comme « employee generated ». On n'a pas des activités<à part des journées été dans la maison de Vincent dans la compagne, mais il n'y a rien de forcé pour y participer.*

Cette ambiance « bon enfant » décrite par nos répondants trouve aussi sa source dans la perception très aplatie de la hiérarchie au sein de l'entreprise :

> *On a des titres officiels mais qui changent à chaque année. Ce qui est important, c'est ce qu'on fait (…) Je pense que c'est qui en témoigne le mieux c'est la liberté de ton qu'on peut employer, on se niaise, on fait des « jokes », cela témoigne qu'on n'est pas sur notre garde. C'est sûr qu'il y en a des tensions professionnelles mais, quand même, il y a un minimum de cordialité (…) par exemple Vincent, le président, je lui parle rarement de choses professionnelles, mais des plaisanteries oui.* (Thomas)

De son côté Sema, et malgré son titre de vice-présidente opérations, elle se voit plus comme une ressource et une conseillère pour ses collègues et elle ne met pas l'accent sur sa position hiérarchique :

> *J'ai aussi un lien avec le directeur des services au niveau hebdomadaire, pour voir un peu comment ça marche. Donc, pour lui, je suis plus comme un conseiller senior qui l'aide dans son quotidien de par mon expérience. C'est pour ça que je dis aussi, qu'on a des relations basées beaucoup sur le respect et la collaboration mutuelle (…) Après c'est lui qui prend les décisions.*

À ce sujet, elle nous précise que le respect de la hiérarchie existe chez AdEk, surtout au sein des différentes équipes techniques, mais que ce respect tire sa source de l'ancienneté et de l'expérience accumulée du chef d'équipe :

> *Entre eux, il y a quand même des hiérarchies dans chacune des équipes (…) Ça aussi c'est super important, chez nous il y a un respect de la hiérarchie parce que la personne directeur ou le chef ont plus d'expérience et plus de know-how, sinon ça ne marche pas chez nous. On a eu déjà ce cas-là. Donc on fait attention quand on offre des postes. On se parle pour tout ce qui est processus général et quand il s'agit d'un processus où plusieurs équipes sont impliquées, on décide ensemble. Mais sinon, c'est eux* [les chefs] *qui gèrent et qui organisent leurs équipes à l'intérieur par la suite.*

Toujours à propos des relations interpersonnelles, et sans remettre en question la qualité de l'ambiance, Fréderic trouve qu'il est tout à fait normal que parfois des tensions, dues notamment à des divergences de points de vue, surgissent dans le groupe:

> *Je ne pense pas qu'il y a des frictions entre les métiers. Si on met deux personnes à caractère très fort qui n'ont pas le même point de vue sur un détail technique, démographique ou de la vie, des fois ça peut faire des flammèches, mais ce n'est pas constant dans l'ambiance de l'entreprise, une flammèche c'est normal.*

Il estime, par ailleurs, que la qualité de l'ambiance se dégrade légèrement au fur et à mesure que la compagnie grossit :

> *Généralement, c'est une très bonne ambiance. Elle a évolué au fil des années parce qu'il s'est créé des équipes. Donc la communication extra équipe ça se fait de moins en moins étant donnée qu'on grossit (...) Mais je pense que ça fait partie du cycle normal de ne plus pouvoir connaitre tous les employés. D'ailleurs, le nombre d'activités extérieures commencent à se réduire (...) Donc la dynamique, oui définitivement qu'elle change (...). La fraternisation n'est plus la même que quand il y avait un milieu beaucoup plus clos, plus intime.*

Les propos de Fréderic renvoient clairement au volet de la communication et de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. À ce sujet, Vincent insiste sur la transparence comme gage de la bonne transmission de l'information : *« Je pense que qu'il ne faut pas qu'il y ait des tabous au niveau de l'entreprise. Pour moi, la hiérarchie aussi ce n'est pas important. Je pense qu'il n'y a pas de jugement par rapport à l'information ».*

Ici, il est intéressant de noter, que plus loin dans l'entretien, Vincent nuance un peu ses propos et avoue que, parfois, la transparence peut nuire à la marche de l'entreprise et que sur certains sujets, tel que la perte d'un gros client par exemple, il préfère, pour le bien-être de tous, faire preuve d'opacité en évitant d'en parler aux employés : *« Effectivement moi je préfère qu'ils restent concentrés sur leur affaires. On essaye de bâtir un grand produit, une grande boite. L'aspect financier, moi je ne partage pas tellement cet aspect-là ».*

Il ajoute que la circulation de l'information n'est pas seulement du ressort de la haute direction, mais qu'il s'attend à ce que les employés soient proactifs en s'impliquant plus dans la recherche d'information :

> *C'est sûr que j'aimerai mieux qu'on soit plus proactif par rapport à la communication. Notre système est un système où les gens doivent faire partie de l'organisme mais ne doivent pas penser qu'ils sont nourris par l'organisme. Il doit aller chercher l'information et ne pas l'avoir passivement, on ne peut pas être passionné si on ne s'intéresse pas. Ça m'intéresse de voir quelqu'un qui rentre, ma porte est toujours ouverte et de répondre aux sous-questions qu'il peut avoir. Ça me permet de passer 15 minutes avec lui et de lui transmettre ma passion. Je sais que c'est complètement contre ce qui est écrit dans les « textbook », et je ne suis pas sûr d'être un des meilleurs là-dedans mais c'est comme ça.*

La préférence affichée de Vincent à pousser les employés à être proactifs dans la recherche d'information n'a pas l'air de faire l'unanimité au sein de l'entreprise et

certains la perçoivent comme une volonté d'appauvrir la communication destinée aux employés et déplorent une absence de vision globale :

> *Surtout au niveau des nouveaux clients, les business « requirements », qu'est-ce qu'on offre comme solutions. Beaucoup d'employés n'ont pas du tout une vision globale de ce qui se passe, l'information globale à leur niveau est assez minime et pauvre (…) Pour moi, c'est assez, car je suis chef d'équipe et je suis beaucoup plus en communication avec les autres chefs d'équipes. On était supposé avoir des réunions tous les deux jeudis par rapport aux nouveaux produits, mais ça a duré six mois et puis ensuite c'est mort*. (Fréderic)

Sema a confirmé ce problème évoqué par Fréderic. Elle nous a fait savoir que la tentative de mettre en place des réunions toutes les deux semaines, pour tenir les employés informés de l'évolution des produits, a été avortée par manque de contenu. En effet, selon elle, souvent les changements et les nouveautés au niveau des produits ne sont pas si fréquents et ils se retrouvaient à mener des réunions sans avoir de réelles nouvelles informations à communiquer. Elle nous avoue que cela représente un irritant pour la direction et que cette dernière n'a pas encore trouvé une formule plus efficace pour remplacer ce type de réunions :

> *Je dirai qu'on n'est pas très bon là-dedans et ça dépend de l'information. On n'a pas une façon établie de quel genre d'information devrait circuler et comment. Par exemple, on travaille sur un nouveau produit en ce moment, qui a été présenté à un certain nombre de personnes mais le nom est différent selon de quoi on parle. Et puis chacun a une vision différente de ce produit-là. Et on n'a pas réussi à le formaliser pour que tout le monde ait la même information d'une façon centralisée.*

Il est à noter ici que Vincent n'a pas mentionné ce problème de manque de vision globale sur l'évolution du produit et nous a, au contraire, affirmé qu'il existe dans l'entreprise des réunions hebdomadaires consacrées à ce sujet : « *À chaque semaine on fait des réunions, où un développeur va venir parler des « release » concernant le produit ».*

Toujours concernant la circulation de l'information, Thomas pour sa part évoque le manque de transparence au niveau du licenciement et du recrutement des employés, et ce, malgré la petite taille de l'entreprise : *« C'est assez opaque à ce niveau-là* [le fait

d'accorder ou non une seconde chance avant le licenciement]. *Il y a des gens qui vont et qui viennent et on n'est pas au courant, mais bon… ».*

D'ailleurs, à ce propos, tous nos répondants soulignent le recours intensif à la communication informelle et peu structurée. Cette dernière est perçue par Vincent comme une faiblesse de l'entreprise :

> *C'est par des canaux informels et ça part de moi aussi. Moi je ne suis pas quelqu'un qui aime beaucoup les réunions, c'est en cascade que ça se passe. Ça se passe beaucoup autour de cette table-là, de bouche à oreille (…) Chaque équipe a ses réunions. J'y participe et c'est là où je fais passer de l'information, mais ce n'est pas vraiment structuré. Je vais aller à la rencontre des développeurs à toutes les semaines…parfois je vais dire « oui pour ce client, c'est important de faire ça », et c'est comme ça qu'ils vont savoir des trucs. Mais je crois que tout ça, c'est une faiblesse.*

Même son de cloche chez Sema qui pense que le bouche-à-oreille et le manque de formalisation dans la transmission de l'information peut nuire à la clarté de cette dernière :

> *Ça peut nuire (…) il faut comme une communication plus globale pour impliquer plus de monde. Donc, c'est ce reflexe-là, on se croit toujours encore très petit, mais on est rendu à une taille qui commence à être grande qui nécessiterait des communications plus définies.*

Fréderic aussi constate qu'il y a très peu d'occasion et de canaux de communication officiels : *« L'information circule beaucoup par courriel de personne à personne. Il n'y a pas de canal de communication préétabli, des fois on va avoir une mailing liste mais la communication formelle est très minime ».*

À côté des canaux de communication informels, se trouvent néanmoins des canaux de communication officiels mis en place par l'entreprise sous forme de réunions. Nos répondants nous disent que ces réunions formelles se tiennent sur deux niveaux : stratégique et opérationnel. Pour ce qui est du niveau stratégique, Vincent nous dit que le conseil d'administration est composé de six personnes : les trois associés, la VP opérations, le directeur service, la chargée du développement d'affaires. Ils se réunissent tous les trimestres pour discuter de l'avancement par rapport au budget, les stratégies, les risques pour l'entreprise, les priorités pour les prochains mois, etc.

Par ailleurs, une fois par an, la haute direction tient une réunion d'information formelle pour transmettre aux employés quelques renseignements sommaires sur l'activité de l'entreprise. Selon Sema, les informations qui y sont divulguées sont de type *light*. Cela recoupe quelque peu ce que nous avons évoqué plus haut concernant la réticence de Vincent à divulguer de l'information financière.

Fréderic confirme que cette réunion de fin d'année est la seule à avoir comme but de communiquer aux employés des informations générales sur les résultats de l'année passée et les objectifs de l'année suivante. Celles qui se font dans la semaine sont plus techniques.

Pour ce qui est du niveau opérationnel, là aussi nos répondants distinguent deux types de réunions formelles. L'une touchant à l'aspect gestion et l'autre à l'aspect technique. Les réunions de gestion, Vincent les fait uniquement avec ses proches collaborateurs. Des rencontres planifiées hebdomadairement ou mensuellement faisant foi d'exercice de réflexion et de *brainstorming*.

Pour sa part, Sema nous fait savoir qu'elle a deux réunions de gestion mensuelles l'une avec Vincent qui dure une heure et traite de l'aspect financier. L'autre, avec l'équipe de gestion, composée des directeurs, qui dure deux heures et elle est d'ordre plus général.

De par sa position dans l'entreprise, Sema fait la jonction entre d'une part le niveau gestion et, d'autre part, le niveau technique et opérationnel. De ce fait, elle assiste aussi à des réunions hebdomadaires de planification opérationnelle avec Vincent et les *leads* des équipes technologies et à d'autres réunions *ad hoc* avec ses proches collaborateurs.

Ainsi, pour ce qui est des réunions techniques, nous retrouvons principalement des réunions de planification opérationnelle et de coordination qui se tiennent tous les lundis entre les responsables d'équipes pour communiquer ensemble et établir les plans. Ces réunions sont, selon Fréderic, assez codifiées avec t*emplate* de toutes les tâches à accomplir.

Ces réunions ont été mises en place par Sema peu de temps après avoir pris ses fonctions :

> *Pour la réunion de lundi matin, il y a un document Google docs qu'ils préparent et remplissent avant la rencontre qu'on on passe à travers lors de la réunion. C'était une méthode que j'utilisais dans mon ancien emploi. Certains la trouvent longue mais, au final, c'est nécessaire car il n'y a pas d'autres moments dans la semaine pour faire ça d'une façon structurée.*

Fréderic fait partie de ceux qui trouvent ces réunions techniques très utiles :

> *Ce qui marche bien c'est que les choses sont assez bien planifiées, les réunions du lundi. Les problèmes vont être résolus rapidement à travers la communication directe et les tâches accomplies rapidement étant donné qu'il n'y a pas beaucoup d'administratif ici.*

Thomas, de son côté, affirme qu'étant donné qu'il n'est pas chef d'équipe, il assiste à très peu de réunions. Mais il lui arrive parfois de remplacer son chef d'équipe dans la réunion du lundi matin. À ce sujet, il juge peu efficace ces réunions techniques et confirme ainsi les impressions de Sema à savoir que la perception de l'utilité de ces réunions est mitigée, il y a ceux qui apprécient ces réunions et ceux qui les apprécient moins:

> *Il y a 80 % de la réunion qui ne m'intéresse pas et c'est la même proportion pour les autres gens, à part peut-être pour Sema et le management qui réalisent, je pense, qu'on n'est pas en train de travailler productivement pendant ces réunions.*

En revanche, les réunions non planifiées qui sont mise en place selon les besoins et les problèmes rencontrés semblent faire l'unanimité auprès de nos répondants quant à leur utilité. Dans ces réunions *ad hoc* rien n'est préparé à l'avance.

Sema note que ce genre de réunion, et la facilité avec laquelle elles sont mises en place, représentent un atout chez AdEk et, ce qu'elle n'a pas souvent rencontré dans ses anciennes expériences :

> *Je dirais que, par rapport à mon expérience, ici les gens se débrouillent plus entre eux sans avoir une nécessité qu'il y ait un Project manager qui book les meetings entre eux. C'est ce qui m'avait étonné le plus quand je suis arrivée ici.*

Ainsi, nous l'avons compris, la communication au sein de l'entreprise, qu'elle soit formelle ou informelle, suscite chez nos répondants beaucoup de réactions qui se traduisent parfois par des positions divergentes sur le sujet. En revanche, ils semblent

tous conscients de l'importance que revêt ce volet dans la consolidation ou la détérioration du climat social de l'entreprise. D'ailleurs, concernant la gestion des conflits, nos répondants affirment qu'elle se fait toujours au cas par cas car très souvent les conflits sont causés par un problème de compréhension et de communication entre les protagonistes. Voici ce que Sema nous dit par rapport à la gestion des conflits :

> *Elle ne se fait pas de façon formelle. On compte un peu sur chacun des leads d'équipe pour parler avec le reste de l'équipe et remonter s'il y a des soucis. On est très techno devant nos écrans, mais comme on est une petite équipe sur un même étage, on arrive à sentir des fois s'il y a des choses qui ne vont pas. Et puis, à Toronto, quand on voyait que l'énergie ou l'ambiance n'était pas super, c'était des rencontres individuelles pour remettre les pendules à l'heure. Moi, de mon bord, je crois que si la personne a réagi d'une certaine façon, c'est qu'il y a eu un contexte, donc, au lieu d'attraper juste la fin, je descends un peu plus en profondeur.*

Thomas, aussi, souligne l'importance d'aller vers l'autre sans tarder afin de résoudre un quelconque malaise naissant dans l'équipe et rétablir ainsi la situation:*« Moi, je suis assez avenant, je suis capable de parler, si je pense qu'on m'a nui parce qu'on m'a fait perdre mon temps par exemple je vais le dire, essayer d'éviter que ça se reproduise ».*

Il attribue le peu de situations conflictuelles et le recours, le cas échéant, à une démarche proactive de résolution de conflits par l'interdépendance des uns et des autres :

> *Je pense que nous sommes tous liés les uns aux autres quelque part donc ça modère pas mal (…) Il y a quand même une assez bonne volonté en général. Comme on est assez interdépendant, tu ne peux pas causer des troubles, parce que ça peut te nuire par la suite si tu as besoin de quelque chose.* (Thomas)

Sema, quant à elle, impute le peu de conflits à l'ouverture d'esprit qui règne dans l'entreprise, elle-même résultat du professionnalisme et de l'expérience accumulée chez les membres d'AdEk:

> *D'habitude, la mentalité c'est très « no politics » et c'est très «technology oriented», les gens sont doux en nature et puis ouverts à se parler, à se comprendre et à échanger aussi. Et puis, je pense que le côté expertise et ancienneté aide aussi à ce genre de choses (…) Les conflits sont plus à cause d'un manque de ressource.*

La gestion des conflits et l'arbitrage entre les employés représentent un de plusieurs aspects du métier du gestionnaire tel que perçu par Sema. D'ailleurs, à ce sujet, elle

affirme que la réalité des PME exige que le gestionnaire soit un généraliste : *« Ma spécialité c'est un peu plus généraliste. Comme on est dans une petite entreprise, ça a plusieurs volets et ça touche un peu à tous ».* L'autre aspect très spécifique à la réalité des PME touche à la pratique de planification. En effet, selon Vincent, les PME sont condamnées à une planification stratégique dans un horizon temporel de court terme, voire tout au plus de moyen terme :

> *Nous, à chaque année on fait un exercice de planification stratégique, duquel débouchent une stratégie et un budget. Naturellement, nos chiffres sont vérifiés par Deloitte. On est tellement petit par rapport à la grandeur du marché qu'on ne peut pas anticiper ça serait quoi exactement notre positionnement. On y réfléchit tout le temps mais on n'a pas pris de décisions sur où est-ce qu'on veut être, à part le fait qu'on sait qu'on veut aller vers de nouveaux marchés.*

Cet état de fait oblige l'entreprise à se doter d'une certaine flexibilité afin de pouvoir tirer son épingle du jeu dans un environnement d'incertitudes. Nous retrouvons cette flexibilité chez les dirigeants au niveau de leur planification stratégique, mais aussi dans leur manière de diriger leurs équipes au jour le jour à travers le recours à la responsabilisation et l'octroi aux employés d'une certaine marge de manœuvre au niveau opérationnel. Dans ce témoignage, Thomas prend clairement position contre ce qu'il appelle la micro-gestion et vante les avantages d'un environnement basé sur la responsabilisation :

> *Il y a toutes sortes de personnalités, mais moi j'aime bien quand on ne micro-gère pas. Moi, je suis capable de fixer mes propres objectifs, et puis d'y arriver tout seul sans qu'on vienne me le dire. J'ai fait un PhD et personne ne vient te voir durant ces quatre ans Mais il y a des personnes pour qui il faut que ça soit plus structuré. Mais moi je m'épanouis dans ce genre d'environnement, puis ici on me le procure.*

Fréderic aussi souligne, de son côté, l'absence d'une pratique de gestion resserrée de la part des dirigeants d'AdEk:

> *Dans la culture de l'entreprise, je pense qu'il y a un laisser-faire, puis une confiance qui règne envers les employés. Généralement, il n'y a pas de micro management ou autre, donc c'est le laisser-faire mais en notant que ça donne des résultats positifs.*

Cette tendance à la responsabilisation est loin d'être le fruit du hasard. Elle trouve son origine dans la conception même du rôle que Vincent attribue à ses collaborateurs et employés. En effet, et comme nous l'avons évoqué plus haut, le mode « champion » que ce dernier priorise et valorise se base beaucoup sur les qualités d'autonomie, d'initiative et de prise de responsabilité *: « Moi je crois beaucoup à ça, voici le rêve, voici le job maintenant : fais-le à ta manière et moi je vais corriger plutôt qu'induire la manière ».*

Pour pousser son entourage professionnel à performer, Vincent mise beaucoup sur la motivation intrinsèque que peuvent éprouver ses employés à travers l'amplification de leur estime de soi, en exposant en premier plan leurs qualités. C'est ainsi que dans son discours, il ne tarit pas d'éloges à l'égard de ses employés. Pour lui, tout le monde dans son équipe est « fort » et « exceptionnel ». Voici quelques-uns de ses propos qui illustrent cette hyperbole :

> *On a une VP opération qui s'appelle Sema Ozkan, c'est elle qui tient tout ça en place, qui est très forte. Morgan Nassor, un Égyptien, c'est probablement la personne la plus intelligente que j'ai vue dans ma vie, c'est un grand ingénieur mais aussi un épicurien, un grand communicateur, un gars très gentil, de formation « home-School », c'est une star dans le domaine du big data et du développement logiciel. Vadim, Ukrainien brillant qui connait beaucoup l'industrie, c'est un peu le stratège qui avait redonné le cap à l'entreprise (…) il n'a pas fait de l'université, mais c'est un jeune hackeur, c'est le type qui manipule la technique de l'informatique dès son plus jeune âge. L'autre associé c'est Boris Markovic, c'est un ingénieur très brillant, VP technologie c'est son titre, mais c'est quelqu'un qui est calé mondial. C'est un très bon communicateur et un très grand développeur de logiciel.*

Dans cette armada de gens exceptionnels et brillants, Vincent joue le rôle de dénicheur de talent et s'octroie le mérite de les avoir regroupés. D'ailleurs, pour lui, c'est en cela que ça consiste le premier rôle d'un dirigeant d'une PME :

> *Le premier, pour moi, c'est de réunir des gens brillants, leur présenter un rêve, leur faire acheter ce rêve-là et puis ensuite de leur laisser le rêve. Le succès d'une entreprise est directement lié à la capacité de son leader d'embaucher les bonnes personnes, de les stimuler, de les garder. La pire chose à faire est d'embaucher des gens brillants, puis de leur dire quoi faire».*

Toujours selon Vincent, un dirigeant d'une PME doit aussi savoir apporter une certaine assurance et un équilibre à son entreprise en évitant l'impulsivité à outrance :

C'est aussi quelqu'un qui doit être capable de garder un cap. Moi, je trouve que c'est rare. Beaucoup de gens sont séduits par la saveur du jour, ou sont découragés par l'instant difficile. Moi, je pense que bâtir une entreprise, c'est davantage un marathon qu'un sprint. Donc, ce n'est pas nécessairement toujours plaisant. Il faut garder la tête froide par rapport à ce qu'il peut arriver.

En tant que gestionnaire, Vincent se définit comme étant un chef d'orchestre, un trait d'union entre les différents spécialistes que regroupe AdEk:

Moi je suis un dirigeant qui est beaucoup plus un chef d'orchestre qu'un premier violon, je ne suis pas tellement dans l'orchestre. C'est la perspective qui donne ma force et qui garde une cohérence dans l'affaire (…) Moi je suis un peu celui qui a l'expérience dans les affaires, qui a peut-être un bon jugement, qui est capable de mettre en place une équipe et de la diriger. Donc, typiquement, depuis que l'entreprise existe, c'est Vadim qui identifie un prospect, un marché. C'est Boris qui convainc [le client] de faire le pari qu'AdEk c'est mieux qu'un Google, ou qu'un Facebook. Pour cela il faut projeter beaucoup de crédibilité et démontrer que le produit est flexible, puis moi je suis celui qui fait le deal de l'affaire, qui présente un peu une certaine stabilité dans l'entreprise.

Ce rôle de chef d'orchestre, Vincent le joue un peu derrière le rideau et non sous le feu des projecteurs. Il n'aime pas se mettre en première ligne et il préfère plutôt prêcher par l'exemple :

J'ai une réputation beaucoup par personne interposée. Moi je m'organise pour influencer les gens qui sont très près de moi (…). J'ai une personnalité qui fait que je peux être pour certains un bon modèle et j'essaye d'être vraiment authentique par rapport à ça. À chaque fois que j'ai une conversation avec les gens, je leur parle de mes forces et de mes faiblesses, de mes doutes, de ce que je crois, de ces valeurs-là. Les gens disent «on a un bon leader.

Pour illustrer ses propos Vincent nous donne l'exemple du vélo et l'engouement que cette activité a suscité dans l'entreprise :

Par exemple, moi je fais du vélo, je trouve super important d'être en forme (…) j'ai fait faire une douche pour les six, sept personnes qui font du vélo. Ils sont tous jeunes ici et certains m'appellent papa, mais j'étais celui qui a commencé ça. Moi je ne suis pas un grand communicateur, mais je vais plutôt mettre en valeur les gens (encore et toujours), je vais les introduire, mais ce n'est pas moi qui vais faire les grands discours de motivation.

Toujours à propos du métier du gestionnaire, selon Thomas, pour bien tirer son épingle du jeu, un gestionnaire d'une PME en TI doit connaitre le métier de développeur informatique :

> *Ce que j'aime bien ici c'est que les associés sont tous des anciens développeurs qui ont des compétences techniques, ce qui a beaucoup contribué à orienter l'entreprise d'une bonne manière. Par exemple là où je travaillais précédemment il y avait une insécurité du fait que le patron n'avait pas le bagage technique nécessaire, et c'est ce qui polluait un peu les relations entre les développeurs. Il mettait donc beaucoup de micro-échéancier, de la micro-gestion pour être sûre… Alors qu'ici ils sont en mesure d'évaluer le travail qui a été fait et en contrepartie ils laissent le champ libre. À un niveau là….tu es capable* [le gestionnaire] *de voir si les objectifs sont réalistes ou pas, d'autant que nous, on est dans une shop technique là.*

Pour lui cette nécessité d'être du domaine des TI pour pouvoir performer en tant que gestionnaire d'une PME en TI est explicable par des raisons pratico-pratique qui entrent directement dans le cadre du travail au quotidien accompli par le gestionnaire :

> *C'est de la même manière que quand tu es dans une shop de plomberie, tu veux que le gars en charge soit un maître plombier. Si ce n'est pas le cas, ils ne seront ni en mesure de recruter du bon personnel, et en développement logiciel c'est super important, car on ne produit rien de tangible, le résultat de nos efforts on le voit seulement dans son fonctionnement. Il y a cette peur là que ça ne marche pas, il peut y avoir toutes sortes de problèmes, Même avec la meilleure volonté et la meilleure vision ça* [ne pas être du domaine] *a des effets pervers qui se traduisent souvent par de l'insécurité. C'est sûr qu'à sa place* [le gestionnaire qui n'a pas de connaissance en TI] *je serais pareil, je ne saurais pas si le monde est en train de me bullshiter ou pas, même si il n'y avait aucune intention.*

Nous l'aurons compris, pour nos répondants, connaître le métier de développeur informatique et la culture qui en est associée est atout majeur pour un gestionnaire en T.I. Voici ce que Vincent en dit à propos de cette culture :

> *Les développeurs ont aussi leur communauté toujours dans des « chat room ». Ils ont une culture, que moi je trouve toujours un peu particulière mais que j'apprends à admirer. Ici les gens ne vont pas nécessairement se parler beaucoup. Ils ont des communications asynchrones. Les gens ne veulent pas se déranger. Ils vont communiquer par le chat avec des réponses différées. Il n'y a pas beaucoup de réunion ici (…) les gens sont en mode multitâche. Ils développent mais ils sont aussi en train de poster sur leur weekend. La nouvelle génération est comme ça.* (Vincent)

Thomas, quant à lui, a une vision plus traditionnelle de cette culture du métier des développeurs :

> *Ma vision et ma compréhension personnelle c'est que les développeurs sont comme des artisans, pas dans le sens qu'on fait des choses fantastiquement belles mais dans le sens que notre travail n'est pas reproductible, ce n'est pas un travail à la chaîne, tous les projets sont custom dans une certaine mesure, c'est impossible de dire qu'on a plus rien à apprendre, ça c'est un problème récurrent en développement.*

Évoquant les pratiques gagnantes dans l'entreprise, Thomas souligne l'importance du droit à l'erreur et la tolérance, voire l'encouragement à la prise d'initiative dans la mise en place de solutions innovantes à des problèmes opérationnels. Cela rejoint clairement les propos de Vincent, évoqués plus haut, sur l'importance de la responsabilisation. Autre point soulevé par Thomas est le recours au modèle essai-erreur visant l'évaluation et l'amélioration continues des processus :

> *Je pense qu'il n'y a pas tant de niveau de management que ça, s'il y a quelques chose, j'en parle directement à Bosco ou à Morgan dépendamment de à qui je pense que ça relève tout en veillant à respecter les prérogatives de chacun, je dirais que c'est par osmose. Il y a aussi une volonté de remise en question des processus assez régulièrement. Quand je suis arrivé ici, c'était Bosco qui gérait tout le côté technique mais ils se sont rendu compte que ça n'allait pas, ils ont engagé un VP opérations. Et c'est vrai que depuis tout est beaucoup plus « smooth », moins réactif un peu plus proactif.*

Nous retrouvons le modèle essai-erreur aussi dans les propos de Vincent. Il affirme adapter sa pratique actuelle à la lumière des erreurs commises et des leçons apprises de ses anciennes expériences. Par exemple, sa perception actuelle, très critique, de la fonction des « ressources humaines » dans les petites et moyennes entreprises et les décisions qui en découlent, est un peu le résultat de ce modèle essai-erreur :

> *Comme c'est la troisième entreprise que je bâtis, alors je trouve que j'ai fait des erreurs dans le passé en embauchant trop vite des gens en ressources humaines, des gens dans ce qu'on pourrait appelé le « mou », je suis très critique de ça. Moi, je veux faire attention à ne pas créer un très gros « override » sur l'entreprise, qui vient souvent faire que l'entreprise s'occupe plus d'elle-même que de son marché (...) Je pense que tout le monde devrait avoir un rôle dans les ressources humaines, dans la rétention de ses collègues, dans la communication dans l'entreprise. J'aime mieux que ça soit plus distribué comme tâche.*

Ce modèle « essai-erreur » s'inscrit aussi dans ce que Sema appelle l'agilité et la réactivité dans les pratiques et dans les processus chez AdEk:

> *Ce qui marche bien, c'est l'agilité. Si tu as une urgence ou quelque chose qui ne marche pas, les gens sont tous disponibles pour travailler là-dessus et puis régler la situation (...) Ce qui marche bien aussi, c'est l'expertise. On a beaucoup de gens qui sont très fort dans leur domaine. Donc moi, ça ne me gêne jamais de revenir avec des questions, parce que je sais qu'on va avoir les réponses à l'interne et trouver des solutions. Donc ça c'est très réconfortant et c'est important pour l'image et la crédibilité de l'entreprise. Et on est capable de répondre au besoin de nos clients.*

Cette flexibilité dans l'action que nous retrouvons dans le recours au modèle essai erreur, ou encore dans cette caractéristique d'agilité et de réactivité dans les processus, est intiment liée à la petite taille de l'entreprise. En effet, c'est un des vecteurs qui donne au PME en TI un réel avantage concurrentiel vis-à-vis des grandes entreprises avec qui elle partage le marché. Cette caractéristique de taille se trouve être aussi un facteur de rétention et de motivation du personnel. Voici ce que nous dit Sema à ce propos :

> *Ici, par exemple, L. P. Gauthier, c'est celui qui gère le produit trader. Lui, il a une visibilité globale sur le produit et il a son mot à dire là-dessus. Tu sais, le fait de créer quelque chose avec tes propres mains et que t'as une relation très amicales ici et de professionnalisme dans une industrie qui évolue tout le temps, et qu'on est capable de toujours offrir de nouvelles choses à nos clients, c'est toujours excitant. C'est un gros challenge aussi et beaucoup de « unkown » (...) les leads d'ici pouvaient très facilement aller chez Google. Ce sont des experts. Mais ils restent. Je pense parce que de un, il y a le côté Montréal, on aime bien la ville, de deux, le côté ambiance et le côté mot à dire. En revanche, le côté récompenses financières, tu ne peux pas te comparer à la Silicon Valley.*

Vincent perçoit la taille de l'entreprise, et donc le fait qu'AdEk soit encore une PME, comme un élément explicatif central de l'ambiance bon enfant qui règne dans l'entreprise :

> *Ici, il y a une gang, un rêve… Je suis sûr que même si cet esprit et ces gens-là ne vont pas durer toujours, et qu'ils vont aller dans d'autres jobs, ils vont se rappeler de ces moments comme étant des moments magiques. Mais je suis assez lucide au fait que, quand on arrive à une certaine taille, on perd cette magie-là. Puis aussi les aléas du marché -comme être acquis ou faire une acquisition- vont changer cet esprit-là. Peut-être que c'est défaitiste, mais quand on passe de 50 à 100, on perd cet esprit de rêve, d'une petite cohorte.*

Pour ce qui est des pratiques qui méritent d'être améliorées dans l'entreprise, Sema épingle un certain laisser-aller dans la façon de travailler et dans la procédure à suivre au niveau opérationnel :

> *Comme c'est une petite équipe qui grossit et là il y a un peu de free style encore. Des fois ce n'est pas clair … il y a encore des confusions dans les rôles. Donc ça on les redresse progressivement en mettant en place des processus pour chaque élément.*

Fréderic, quant à lui, nous fait savoir que la culture de survie qui caractérise les PME à leurs débuts, et qui est conséquente du besoin de résultat à court terme, devrait laisser place à une vision plus long terme mettant plus l'accent sur la qualité et la stabilité du produit que sur la quantité de ses fonctionnalités:

> *Ce qui marche moins bien et c'est très courant dans les start-up, c'est d'accumuler des dettes techniques, d'avoir un « code base ». On va faire les choses rapidement et donc la qualité n'est pas toujours prise en compte. Très souvent, au début, l'entreprise a une culture de survie, on doit générer du revenu le plus rapidement possible. Ça veut dire rajouter du « features » de manière très rapide au détriment de la stabilité. Ça commence à changer au niveau des mentalités mais il reste un énorme travail à faire*.

Cette tendance à prioriser la quantité sur la qualité lors de certaines périodes de la vie de l'entreprise est expliquée aussi, selon Fréderic, par la façon de faire propre à chaque développeur :

> *C'est vraiment la culture propre de chaque programmeur. Si un chef d'équipe n'attribue pas la qualité de travail comme un point important, ça ne va pas évoluer. Je pense que c'est plus une question de communication et une question de priorité du leadership. Pour l'instant on est encore dans un stade où il faut accumuler les clients beaucoup plus que de stabiliser l'entreprise.*

Toujours à propos des aspects et pratiques qui doivent être améliorés, Vincent nous avoue qu'il y a un travail à faire au niveau de la structure, en particulier dans la précision des rôles et titres de chaque membre de l'entreprise :

> *Je ne suis pas quelqu'un qui valorise beaucoup ça* [un organigramme] *mais je sais que les gens en ont besoin quand l'entreprise grossit pour être certains qu'il y a de l'équité …ça aide aussi aux évaluations annuelles qu'on fait.*

4.1.4.5 Perception individuelle du contexte multiculturel

Évoquant le volet multiculturel du contexte organisationnel d'AdEk, Vincent nous avoue qu'il est n'est pas indifférent envers cet aspect et, qu'au contraire, il en tire une certaine satisfaction personnelle :

> *Moi, je suis fier de cette gang-là et puis de la culture. J'adore l'aspect multiculturel, l'aspect respect: j'ai amené mes enfants en Inde plusieurs mois, en Amérique centrale, en Amérique du sud, en Asie, j'ai travaillé en Afrique. Moi, je suis humaniste, j'aime la différence, je pense que l'humain à la base est une bonne personne et puis je vois ça ici sur 35 employés. Il y a 20 à 25 qui ont une nationalité différente : ukrainienne, serbe, malaisienne, japonaise, égyptienne, polonaise, russe, turque…et tous ces gens parlent français, anglais, la langue qu'ils veulent. Même si je suis un fier Québécois et je suis indépendantiste, je trouve ça très correct et je ne pense pas que le français soit menacé par ça.*

Fréderic nous fait savoir que cet aspect multiculturel caractérise l'entreprise dès ses débuts : *« C'était multiculturel, Vadim est Ukrainien, Bosco est Serbe, Tobiasz est Polonais, Adrien et Éveline sont Français, Samuel est Québécois anglophone, donc c'était déjà assez diversifié dès le début. C'était toujours le cas ».*

Alors que, pour Sema, la diversité culturelle est tellement présente chez AdEk que cela devient la norme, un fait que personne n'interroge ou remet en cause :

> *Les gens sont très ouverts aux différentes cultures parce que la moitié est issue de différentes cultures aussi. Donc chacun amène son petit côté culturel et puis comme les gens se concentrent beaucoup sur le travail, après quand c'est le moment de socialiser c'est très comme friendly et relax et il n'y a pas de compétition entre les personnes.*

Même son de cloche dans les propos de Fréderic *:*

> *Ça va très bien. Je travaille avec Yémen qui vient du Maghreb, Yegor qui vient de la Russie, Vadim qui vient de l'Ukraine, Bosco Slave, Tobiasz Polonais, Thomas est Français. A un certain niveau, on finit par oublier les différences culturelles, moi je n'y pense même plus.*

Nous retrouvons le même constat chez Thomas, qui lui, va plus loin et associe cet état de fait que représente la diversité culturelle, non pas uniquement à l'entreprise, mais à l'ensemble de la ville de Montréal :

> *Elle* [la diversité culturelle] *se présente au quotidien, la majorité ici est issue de l'immigration. C'est la réalité de vivre à Montréal. Moi, j'ai*

> *choisi de venir ici. À Montréal, je n'ai jamais vraiment eu rien à redire de pratiques culturelles différentes. Personnellement, je n'ai jamais eu ni à souffrir ni jamais vu d'autres souffrir directement de ce genre d'incompréhensions ou de différences*.

Selon Vincent, cet aspect multiculturel n'est accompagné par aucune action ou processus d'intégration en particulier : « *On ne fait rien que de les accepter puis faire l'éloge de la différence, ça parle en soi. C'est juste accepter. On les prend comme ils sont. Dans le sens où la personne est respectée, est aimable, est bien engagée ».*

Selon lui, tout le monde dans l'entreprise part avec le même capital-confiance et ce sont les événements ensuite qui diront si la personne était digne ou non de confiance : *« Au fait c'est qu'on donne la confiance a priori. Si quelqu'un sort du lot parce qu'il n'arrive pas à suivre le groupe ou parce qu'il commet un écart de conduite* [il sera éjecté] *(…) Donc, il ne faut pas la perdre.*

Cependant, cette acceptation de l'autre « comme il est » a, semble-t-il, des limites. En effet, Vincent nous avoue qu'il a un peu de mal, non pas avec le fait culturel et la diversité culturelle, mais plutôt avec le fait religieux :

> *Notre première personne, je dirais, plus d'origine arabe musulmane était un bon candidat, qui est arrivé avec ce profil là, ça s'est bien passé. C'est sûr que, et je vais être complètement franc là-dessus pour la première fois, je me suis posé une question par rapport à l'embauche de cette personne-là. Pour moi, c'est vraiment juste l'aspect religieux avec qui j'ai beaucoup de misère en ce moment-là, avec ce qu'on voit dans le monde d'extrémisme par rapport à la religion. On en a parlé avec mes associés, puis on s'est posé la question s'il nous demandait un accommodement pour faire cinq fois par jour la prière, et les trois on s'est dit « mmm » on n'aimerait pas ça. Probablement qu'on n'aura pas le choix, et probablement en tant qu'humain on le ferait, mais je n'aimerai pas ça.*

Toujours en prenant l'exemple des musulmans, Vincent nous explique que ce qui le dérange le plus ce n'est pas l'aspect vestimentaire, même s'il est catégoriquement contre le voile intégral par exemple, mais plutôt l'aspect pratique de la religion. Il pense que cette dernière est quelque chose de personnel, que cela devrait être fait chez soi, c'est privé, c'est à l'intérieur. Pour lui, vouloir, coûte que coûte maintenir sa pratique religieuse au milieu du travail représente une position extrême, qui pourrait être interprétée comme un signe d'extrémisme.

Mise à part cette parenthèse sur la peur de ne pas savoir gérer une demande d'accommodement, et de voir les pratiques religieuses envahir l'espace professionnel, Vincent maintient dans son discours la tendance de minimisation de l'impact de la diversité sur la gestion de l'entreprise au quotidien : *« ce n'est pas une variable* [la diversité culturelle] *qu'il faut avoir dans notre équation de gestion, je ne pense pas que c'est comme ça qu'on devrait fonctionner. C'est pareil… il n'y a pas de groupes en fait, c'est pareil pour tout le monde ».*

Nous retrouvons la même tendance de minimisation chez Sema :

> *De mon bord honnêtement, je ne trouve pas plus difficile ou plus facile. C'est des différents backgrounds qu'ils amènent au travail et puis parce que la plupart du temps ils ont complété l'éducation ici au Québec, ça fait que les termes et les méthodes qu'on utilise sont pas mal similaires, alors dans le cas du travail, je ne trouve pas ça nécessairement différent.*

Nos répondants expliquent la minimisation de l'impact de la diversité sur le quotidien de l'entreprise par plusieurs facteurs, parmi lesquels nous retrouvons le phénomène d'acculturation et l'adoption de la culture montréalaise. Il est à noter ici que certains de nos répondants parlent de culture canadienne mais ils font clairement référence au milieu montréalais, puisque d'après leurs dires la seule expérience canadienne qu'ils ont eue est à Montréal. Voici ce que nous dit Thomas à ce sujet :

> *Moi je suis venu ici [à Montréal] pour une raison : parce que je préfère ici à là-bas [la France], Adrien est aussi Français et c'est la même affaire. Avec Adrien en va se moquer des tournures de phrase des mots, mais en terme de relations interpersonnelles, je dirais qu'on est tous pas mal « canadianisé » : la recherche du consensus, on ne parle pas tous en même temps, on s'excuse beaucoup.*

Fréderic aussi pense, qu'à la longue, nous finissons par nous habituer à la culture locale et à adopter ses coutumes :

> *C'est naturellement homogène aussi* [dans l'entreprise]*, parce qu'on est tous, outre les différences culturelles, des gens qui sont au Québec depuis 5, 10 ans. Je pense que tout le monde a finalement compris les coutumes d'ici. Et le fait qu'on soit hautement scolarisé. Je ne pense pas qu'on a des immigrants très récents*.

Évoquant ses relations avec ses collègues issus d'autres origines culturelles que lui, Thomas reprend le même argument de l'acculturation :

> *Très naturelles. Comme je l'ai dit tout le monde est issu de l'immigration, de background divers. J'essaye de voir si il y a une majorité de locaux, mais local ça veut dire quoi. Ici on a pas mal de Canadiens anglophones, de Québécois, quelques Français. On est pas mal tous Canadiens, on obéit pas mal aux mêmes coutumes (…) Je trouvais qu'ici on vivait mieux qu'en France. Personnellement, j'ai l'impression qu'il y a moins de stress par rapport, par exemple, à la sécurité ambiante, dans les relations interpersonnelles, alors en choisissant de venir ici, naturellement* [j'oriente] *mes interactions vers ce modèle-là, puis je pense que c'est comme ça pour les autres. Pour ceux qui sont nés ici, en plus ils n'ont pas le choix. Oui, ils ont une part d'un héritage mais par osmose on devient comme eux…on se fait assimiler.*

Sans nier l'existence des spécificités de chaque culture, Thomas remarque que chez AdEk ces spécificités disparaissent *:*

> *Pour les rapports interpersonnels, je suis sûr que par exemple en France il y aurait très difficilement une structure comme ici. Les Français parlent tous en même temps alors qu'ici au Québec, je dirais au Canada aussi, on est beaucoup plus respectueux des individus. Les normes culturelles locales, je dirais que tout le monde les adopte, ou fait très bien semblant.*

Thomas est assez réflexif à ce sujet, il pense qu'à défaut d'acculturation on vit dans la comparaison. En effet, pour lui il n'y a que deux issues possibles pour toute personne issue de la diversité culturelle, soit elle s'acclimate et s'assimile à la société d'accueil en adoptant ses coutumes, soit elle sera condamnée à vivre dans l'éternelle comparaison en ayant toujours l'impression que chez soi c'est toujours mieux. Pour illustrer ses propos il prend l'exemple des expatriés français :

> *En général ils ne restent pas. Ils ne pensent pas forcément que c'est meilleur, ils pensent que c'est pareil. C'est comme les Américains qui, pour eux, c'est tellement l'évidence qu'ils ne questionnent jamais leurs pratiques. Parce qu'il y en a beaucoup qui viennent ici, soit parce que leur entreprise les a placés ici, soit parce qu'ils sont en échange pour leurs études, peut-être que ce n'est pas tout le monde comme moi qui a eu un questionnement (…) puis les expats disent toujours que chez eux c'est meilleur, ils tombent toujours dans la comparaison. Ben, ici c'est pareil pour certains expats.*

Autre facteur qui expliquerait cette minimisation est le fait que pour nos répondants la culture de métier l'emporte sur la culture nationale. C'est du moins ce que pense Fréderic pour qui, l'informatique et internet de façon particulière, homogénéisent un monde très hétérogène :

L'informatique est de nature très homogène et hétérogène. Hétérogène dans le sens que c'est ouvert partout sur l'internet, tu communiques avec toutes les nationalités, à travers les forums, surtout les mailing listes en informatique, les logiciels open source beaucoup utilisés. Moi, j'étais élevé la dedans. Tu vois juste un « user name », ou un courriel qui apparait un peu asiatique, arabe ou russe, tu ne fais plus de différence. Et puis c'est homogène à la fois, puisque tout converge vers l'anglais. Donc tout le monde s'habitue à une manière de communiquer. Donc, je dirai que l'internet enlève un peu de ces barrières par rapport à la culture (...) L'informatique sur internet est déjà multiculturelle depuis une dizaine d'années.

La même idée se retrouve dans les propos de Thomas :

On pourrait penser qu'il y a des styles nationaux mais je trouve surprenant que ce n'est pas le cas, parce que je dirais que la communauté des développeurs est assez transnationale, de toute façon, toute la documentation technique est en anglais. Il y a peut-être des aptitudes, comme en France, on est beaucoup plus formés dans le cursus universitaire avec des niveaux d'abstraction élevés, par exemple, c'est plus une manière intellectuelle, théorique. Je pense que c'est un biais de formation, parce qu'on France on valorise ça. Donc ça transparait dans certaines préférences mais dans la pratique je pense que c'est assez uniforme à travers le monde et, personnellement, c'est quelque chose qui me fascine et me surprend.

Pour illustrer ses propos, Thomas nous donne l'exemple de certaines pratiques répandues chez les développeurs, il nous précise que ces pratiques n'ont pas comme origine les différences culturelles mais plutôt d'autres impératifs professionnels :

Je ne pense pas que ça se reflète, du moins pour ce qui a trait au développement de logiciel, je veux dire les emphases sont mis sur les mêmes trucs et les mêmes modes. Il n'y aucune autorité centrale dans la communauté des développeurs au sens large, c'est de l'open source et ça fonctionne par diffusion. Dans l'entreprise, on hérite du travail de nos prédécesseurs, donc ça nous impose des contraintes avec des pratiques de développement, mais elles sont toujours dans une espèce de renouvellement perpétuel parce que l'entreprise, son produit, prend de la maturité, on sait que nos pratiques doivent évoluer aussi».

Toujours avec cette idée que la culture de métier surplombe la culture nationale, Sema, pour sa part, estime que si, dans l'entreprise, il existait des affinités, elles seraient plus probablement le résultat de considérations d'origines professionnelles que culturelles :

Quand je pense à de plus grandes entreprises, comme dans mes emplois précédents, les regroupements se font plus par expertise, parce qu'ils

> *travaillent ensemble et puis, ils deviennent amis ensemble. Et quand je pense à des regroupements comme plus amical, c'est plus par rapport à des « fits », il y avait de toutes les cultures là-dedans (…) Je trouve que l'état des relations n'est pas lié au multiculturel, c'est plus au professionnalisme dans le travail et dans chaque culture tu peux avoir ceux qui sont sérieux et d'autres qui sont moins sérieux, et on a eu de toute les origines.*

Pour Fréderic aussi, c'est les contraintes professionnelles qui fait la loi et non les affinités culturelles : *« Je crois qu'il y n'a pas de cliques qui se forment étant donné que les équipes sont formées selon les compétences et non selon la préférence de quelqu'un. Donc, cette force d'avoir des relations avec quelqu'un de ton équipe peu importe c'est quoi son origine ou ses habitudes culturelles* ».

Nous retrouvons le même constat chez Thomas pour qui le seul type de clanisme présent dans l'entreprise a pour origine les réseaux professionnels :

> *Non, il n'y a pas de clanisme, puis je pense que parce que le recrutement fonctionne par réseaux, réseaux professionnels ou universitaires, mais il y en a qui partent et il y en a qui restent. Bref Fréderic est arrivé et son réseau à lui c'est moi, David, Morgan, puis il y a d'autres qui ont été recrutés par des entretiens, donc il n'y a pas personne qui a ramené sa tribu de nationaux. Adrien et Élise sont Français mais je ne les connaissais pas avant. Les Russes ici ne se connaissaient pas avant et ils ne passent pas nécessairement beaucoup de temps ensemble.*

Nous retrouvons aussi dans les propos de nos répondants un recours à la notion de professionnalisme comme facteur inhibiteur des différences culturelles en milieu organisationnel :

> *Présentement je n'en vois pas vraiment d'inconvénients* [à la diversité culturelle]*, mais encore une fois parce qu'on a quand même tous assez de choses en commun, qui font qu'il n'y a pas vraiment de friction je dirais. Je suis sûr qu'à la maison les gens ne sont pas pareils qu'au travail. Au travail on fait tous le même niveau d'effort de civilité et professionnalisme. Prenons l'exemple typique, les Français qui croient que tout est mieux en France, c'assez courant à Montréal, et ça créerait des problèmes, mais il n'y en a pas ici.* (Thomas)

Fréderic, quant à lui, trouve que l'anglais homogénéise les milieux organisationnels et fait passer la diversité culturelle au second plan : *« Surtout au travail, comme on va parler la moitié de temps en anglais, on finit par oublier le multiculturel et ça devient imbriqué en nous ».*

Troisième et dernier facteur explicatif du peu d'impact de la diversité culturelle sur les pratiques au travail, selon nos répondants, est lié au niveau éducatif et social des acteurs organisationnels. En effet, selon Thomas, la diversité culturelle est contrebalancée par l'homogénéité du niveau d'éducation (tous les employés possèdent des diplômes universitaires) et par la classe sociale (la grande majorité appartient à la classe moyenne) :

> *On est quand même tous d'une bonne classe moyenne, on est des travailleurs qualifiés, ça doit jouer pour beaucoup aussi. Il y a beaucoup de chose en commun, les loisirs et tout ça. Par exemple, ils ont installé une douche ici parce qu'il y a beaucoup de gens qui viennent au travail en vélo, quelque part la sélection est peut-être plus social.*

Pour appuyer ses dires, Thomas s'est laissé aller à une analyse, le moins qu'on puisse dire, particulière *: « On est tous assez sportif. Les pauvres ne font pas du sport, ils sont trop occupés à penser à qu'est-ce qu'ils vont manger, mais ici on fait tous du sport, il n'y a pas de gros ou très peu ».*

Le niveau de scolarisation permet à Fréderic d'expliquer le très peu de dérapage constaté au niveau des relations interpersonnels au sein de l'entreprise :

> *Non je ne pense pas, qu'il y a des gens qui parlent de religion, il y a beaucoup d'athées ici. Je ne pense pas qu'il faut faire attention sur quoi dire, quoi ne pas dire. Je pense c'est du fait qu'on est une entreprise qui est fortement scolarisée en termes d'employés, ce qui change beaucoup la vision globale des gens. Les gens ne s'insultent pas et ne vont pas cracher sur la religion d'un autre.*

Par ailleurs, il explique aussi le peu de prise en considération qu'il en fait du caractère multiculturel du contexte organisationnel par le fait que ses années d'études universitaires l'ont habitué à percevoir la diversité comme étant la norme :

> *Personnellement, je n'ai aucun problème avec les personnes de nationalité. Je commence à être habitué depuis l'université où il y a beaucoup de Français, beaucoup de Maghrébins. Dans le milieu d'informatique, surtout chez AdEk, il y a beaucoup de personnes de l'Europe de l'Est (...) Mais, c'est plus à l'université où c'était énormément multiculturel et on finit par ne plus voir cette différence*.

Ce qui est sûr c'est que nos quatre répondants, et malgré leur tendance à minimiser l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques au travail et les différentes

explications qu'ils en donnent, sont unanimes pour dire que sur le plan personnel cette diversité ne peut qu'être enrichissante :

> *Moi, ça m'a apporté* [la diversité] *la certitude qu'à la base, l'humain est bon et qu'il est pareil partout. Ça me donne une confiance et une joie dans la vie (…) C'est une de mes fiertés qu'il y a des juifs, des Égyptiens, des Vénézuéliens, des Ukrainiens, des Québécois*. (Vincent)

Même son de cloche dans les propos de Sema :

> *Moi, j'aime bien la diversité culturelle, parce que c'est tout le coté personnel. C'est très intéressant de connaitre du monde de différentes cultures. Chacun apporte des façons de penser qui vient de son background ou une façon d'approcher les choses. C'est des échanges qui permettent aussi aux équipes d'avoir des conversations intéressantes. Jusqu'à date j'ai trouvé que tout le monde était super flexible la dessus également (…) Moi je pense qu'il n'y a que des avantages au fait… Par exemple, les gens du Moyen-Orient, Maghreb ont une agilité dans le « day to day » qui permet de trouver d'autres types de solutions. Ce n'est pas réglementé toujours mais ça fait comme un équilibre et ça crée quelque chose qui est beaucoup plus fort que si on était juste monoculture où il n'y aurait pas d'évolution ni « degrowth ».*

Thomas aussi relève cette spécificité et l'apport qu'apporte la diversité culturelle pour les membres de l'entreprise sur le plan personnel :

> *C'est sûr que c'est enrichissant. Sur le plan personnel on est quand même assez proche mais assez différent. Ça permet d'en apprendre plus, moi je suis assez curieux de nature, C'est un avantage clairement. Le fait d'être exposé à d'autres coutumes. Professionnellement, je pense que ça ne change rien. C'est juste la réalité locale, dans d'autres corps de métier c'est plus mono-culturel, mais ici, c'est une réalité qu'on a accepté, embrassé depuis longtemps.*

Pour sa part, Fréderic souligne que :

> *Quand Yegor nous raconte ses histoires de jeunesse en Russie, c'est toujours intéressant d'avoir des points de vue culturels différents, Bosco aussi. Partager les différentes nourritures, de nouvelles expériences, c'est ce que j'aime le plus (…) Ça tisse des liens, ça nous force à apprendre sur les autres personnes.*

Une fois que ce premier réflexe de minimisation est passé et en approfondissant un peu plus cette question avec nos répondants, plusieurs aspects montrant l'influence de la diversité culturelle sur les pratiques au travail apparaissent dans leur discours. C'est

ainsi, par exemple, que Thomas après avoir nié tout impact se rétracte et affirme que la langue, et plus précisément la langue anglaise, joue quand même un rôle important :

> *Moi je pense que c'est une bonne chose. On fait du développement logiciel, je ne pense pas que ça change au produit qu'on fait. Non …ce n'est pas tout à fait vrai, on a souvent des clients anglophones, donc ça prend quand même une aisance en anglais mais… parce qu'on a un bureau à Toronto, on les voit de temps en temps, eux aussi pour la plupart sont issus de l'immigration. Moi, je suis hyper à l'aise avec ça puis j'aime ça. Ça donne beaucoup de sujets de conversation intéressants.*

Toujours à propos de la langue utilisée au travail compte tenu de cette diversité culturelle, nos répondants ne semblent pas y voir de problème *:*

> *Les gens parlent la langue qu'ils veulent puis on s'attend à ce que les gens comprennent, puis s'ils ne comprennent pas, après la réunion ils s'organisent pour comprendre. Mais la plupart des gens ici parlent très bien l'anglais, donc souvent l'anglais va sortir facilement (…) Mais ici tu vois souvent dans les bureaux quelqu'un qui va s'exprimer en anglais et l'autre qui va lui répondre en français*. (Vincent)

Après un moment d'hésitation, Fréderic nous dit que c'est souvent l'anglais qui l'emporte sur le français comme langue de travail : *« Très souvent ça va être en français…mm non souvent en anglais car certains employés ne parlent qu'anglais ou très peu français, donc on va niveler vers la langue la plus commune. Sinon, si tous les gens parlent français ça va être en français ».*

Pour Thomas le portrait linguistique de l'entreprise est en évolution et plusieurs facteurs, tels que le nombre d'employés ou encore leur origine, font que l'anglais et le français sont en perpétuelle bataille pour le titre de première langue de travail :

> *Quand je suis arrivé ici, il y avait une plus grande proportion d'anglophones et les réunions se faisaient plus en anglais. Après sont passées pas mal en bilingue puis maintenant j'ai l'impression que c'est en français. Tout le monde est fonctionnellement bilingue ici, à part quelques employés d'origine russe ou d'Europe de l'Est qui apprennent le français, qui peut être vont le comprendre un peu mais qui ne le parle pas du tout.*

Par ailleurs, nos répondants ont eu, à plusieurs reprises, recours à des comparaisons entre des comportements associés à différentes origines culturelles. D'après eux, ces comportements peuvent, le cas échéant, représenter des enjeux culturels :

> *On a quelqu'un de l'Australie mais qui est d'origine anglaise. Donc les pratiques au niveau des gestions de ressources humaines c'est assez différents entre ces deux pays. Donc, c'est clair quand tu as des gens dans des postes managériaux comme ça qui arrivent de l'étranger, il faut que tu fasses un peu de mise à jour avec les pratiques du pays actuel.* (Sema)

Pour illustrer sa vision de la culture montréalaise, Sema l'a comparée sur certains aspects à la culture turque :

> *L'autre exemple c'est au niveau des relations hiérarchiques dans une entreprise. Ici tu peux parler à un président, tu peux parler avec n'importe qui d'une façon très directe. Mais en Turquie il y a une gêne qu'un employé junior aille parler avec le président directement. Les relations hiérarchique sont très bien définies et cadrées, formelles. Ça ne se fait pas. Il y a aussi l'élément équilibre «famille, vie et travail ». Et ça je le prends au sens large. Parce que même au Canada, il y a quand même une différence dans les entreprises. Mais ce qui est très clair c'est que par exemple, en Turquie, tu peux faire des heures super longues, être rappelé au travail le weekend, tu es attendu de répondre à des courriels et revenir là-dessus pendant les vacances. Ici, les gens respectent la différence. C'est plus clair. Là-bas, je connais des entreprises où les gens qui ne quittent pas le bureau avant le boss parce qu'il peut avoir besoin de quelque chose, etc. Mais, si on parle à l'intérieur d'une équipe dans notre entreprise, comment est-ce que cette différence culturelle se reflète, mis à part les points au niveau de la gestion, je ne vois pas que c'est si différent que ça.*

S'appuyant cette fois-ci sur son expérience de travail à Montréal, Sema nous fait part de certaines de ses remarques quant au comportement « cliché » de certaines communautés culturelles, notamment avec l'exemple de la communauté asiatique *:*

> *Mes expériences précédentes, peut-être pas liées au travail, avec cette culture-là* [asiatique]*, c'était du genre : « Oui, oui, oui », mais après ce n'était pas ça qui était fait. Mais au travail, j'ai eu quelqu'un qui était asiatique et qui a eu la formation HEC mais avec qui je n'ai pas eu cette expérience. Il travaillait comme tous les autres. Donc, je suis mitigée entre le côté travail et le côté personnel. Personnel : je peux te donner pleins d'exemples, mais au niveau travail strictement, je ne vois pas cette différence.*

Elle remarque aussi certains traits culturels communs aux personnes issues de l'Europe de l'Est. D'après elle, le ton direct qu'ils emploient dans la conversation ne doit pas être interpréter comme une sorte d'agressivité gratuite :

> *En ce moment, je travaille de façon « day to day » avec des Serbes, des Russes, des Québécois, un Égyptien, un Polonais. Honnêtement, je ne vois pas de différence reliée à leur culture, mais plus à leur approche au travail. Disons qu'il y a certains qui sont, peut être au niveau culturel, plus direct, comme le monde « East European », ce qu''ils disent n'est pas nécessairement pour te blesser, mais c'est leur façon de parler. Et ils se moquent de ça aussi. Donc, je pense, si longtemps qu'on est ouvert, on peut s'adapter et accepter ça*.

Thomas, quant à lui, prend la culture française comme exemple pour la comparer à la culture nord-américaine, afin d'illustrer certains atouts qu'il attribue à cette dernière :

> *La réalité c'est que des entreprises qui marchent comme ça en développement de logiciel, il y en a ici. En France, on n'entend pas trop parler de « success-stories » et celles qui marchent sont calquées sur le modèle nord-américain, ça c'est mon opinion personnelle. C'est peut être lié à la nature du travail. Dans la mesure où le développement de logiciel bénéficie de la collaboration ad hoc et informelle, donc les structures trop rigides* [à la française] *peuvent nuire (…) Les Français, sans le faire exprès, ont une attitude arrogante, sont peut-être moins sensibles justement…le fait qu'ici on parle français aussi, fait ils pensent que culturellement c'est pareil alors qu'au fait ici, c'est comme si des Américains ou des Anglais qui parlent français, mais il ne faut pas leur dire* [les Québécois] [rires]. *Mais comme ils ne sont pas conscient de ça, ça peut des fois créer des problèmes, J'en ai déjà vu.*

En guise de conclusion du cas AdEk nous dirons que nos répondants insistent beaucoup sur l'aspect hiérarchique très aplati au sein de l'entreprise. Ils rendent compte aussi de l'importance de la collaboration entre les différents acteurs organisationnels. En revanche, cette collaboration ne doit pas nuire au degré d'autonomie de l'employé et à son sens de responsabilité. Les répondants sont par ailleurs unanimes pour dire que l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien organisationnel est minime. Ils insistent sur le fait que la diversité est la norme à Montréal. L'importance de la flexibilité et du processus d'adaptation ressort aussi dans les propos de tous nos répondants.

Tableau 4.4 : Synthèse de l'entreprise AdEk

Présentation et défis
- Orientation produit: logiciel en technologie - Fibre entrepreneuriale très présente chez le gestionnaire-propriétaire - En stade de stabilité - Valeurs : honnêteté et authenticité, passion et dépassement de soi, excellence par la pression des pairs,

performance, respect, professionnalisme, responsabilité

- Organisation et communication
    - Collaboration en verticalité : circulation de l'information entre toutes les couches horizontales du projet
    - Perception aplatie de la hiérarchie
    - La transparence comme gage de la bonne transmission de l'information (mais aussi une lame à double tranchant sur certains sujets)
    - Communication informelle et peu structurée nuit à la clarté du message
    - Selon la direction, les employés doivent être proactifs dans la recherche de l'information. Pour les employés cela représente une volonté d'appauvrir la communication
- Défis : survie et pérennité, recrutement et rétention, résistance aux offres alléchantes de rachat, accent sur l'aspect commercial

Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

- Recrutement :
    - Critères de sélection : mode champion (autonomie, prise d'initiative et responsabilité) et passion en développement
    - Basé sur le réseautage et le bouche à oreille
    - Valider l'aspect technique et ensuite le savoir- être
    - Le profil du candidat doit correspondre à celui du groupe
- Pratiques :
    - Les occasions de socialisation hors travail rendent l'ambiance *casual.*
    - Éviter la micro- gestion en responsabilisant et en donnant une marge de manœuvre au niveau opérationnel
    - Miser sur la motivation intrinsèque
    - Pratiques gagnantes: droit à l'erreur et encouragement à la prise d'initiative
    - Modèle essai- erreur pour l'évaluation et l'amélioration continue des processus
- Conflits et tensions :
    - Gestion des conflits au cas par cas dès que les tensions se font sentir
    - Les réunions *ad hoc* sont perçues comme un atout
    - L'interdépendance des uns et des autres engendre une démarche proactive de résolution de conflits
    - Le professionnalisme et l'expérience expliqueraient le peu de conflits
- Eléments importants
    - Relation entre confiance, responsabilisation et dépassement de soi
    - L'expérience et l'ancienneté comme première source de respect
    - Relation étroite entre la qualité de la communication et la qualité de l'ambiance
    - Nécessiter de formaliser encore plus certains aspects
    - Rôle du gestionnaire : chef d'orchestre et le trait d'union entre les différents spécialistes.
- Taille de l'entreprise et qualité de l'ambiance sont très corrélées
- La flexibilité, l'agilité et la réactivité comme avantage concurrentiel des PME en T.I.
- Spécificités du métier: communication asynchrone et mode multitâche

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel

- Tout le monde dans l'entreprise part avec le même capital-confiance et ce sont les événements ensuite qui diront si la personne reste digne ou non de confiance

- Les affinités sont plus le résultat de considérations d'origines professionnelles que culturelles
- Le seul type de clanisme présent dans l'entreprise a pour origine les réseaux professionnels
- Le gestionnaire-propriétaire a un peu de mal, non pas avec le fait culturel et la diversité culturelle, mais plutôt avec le fait religieux
- La pratique religieuse est quelques chose de personnel cela devrait être fait chez soi, c'est privé
- L'idée qu'une personne puisse faire l'ablution semble poser problème sachant que l'entreprise a installé des douches pour que les employés venant en vélo le matin puissent se doucher
- La diversité culturelle :
    - L'aspect multiculturel caractérise l'entreprise dès ses débuts
    - Le gestionnaire propriétaire n'est pas indifférent envers la diversité culturelle : il en tire une certaine satisfaction personnelle
    - Minimisation : la diversité culturelle est tellement présente que cela devient la norme, un fait que personne n'interroge ou remet en cause
    - Minimisation de l'impact de la diversité sur le quotidien de l'entreprise expliquée par :
        - le phénomène d'acculturation,
        - l'adoption de la culture montréalaise
        - la domination de la culture de métier sur la culture nationale (l'informatique et internet homogénéisent un monde très hétérogène)
        - le niveau éducatif et social des acteurs organisationnels
    - À défaut d'acculturation on vivra toujours dans la comparaison avec l'impression que chez soi c'est meilleur
    - On associe cette diversité culturelle, non pas uniquement à l'entreprise, mais à l'ensemble de la ville de Montréal
    - L'aspect multiculturel n'est accompagné par aucune action ou processus d'intégration en particulier
    - Le recours à la notion de professionnalisme comme facteur inhibiteur des différences culturelles en milieu organisationnel
    - La diversité culturelle est contrebalancée par l'homogénéité du niveau d'éducation (universitaire) et par la classe sociale (classe moyenne)
    - Les années d'études universitaires habituent la personne à percevoir la diversité comme étant la norme
    - Sur le plan personnel cette diversité culturelle ne peut être qu'enrichissante
- Catégorisations :
    - En Turquie les relations dans une entreprise sont très bien définies, cadrées
    - La majorité des asiatiques disent oui tout le temps sans nécessairement qu'ils aient compris le sens du message (reste tout de même à confirmer)
    - Le ton direct dans la conversation employé par les personnes issues de l'Europe de l'Est ne doit pas être interprété comme une sorte d'agressivité gratuite
    - Les Français, sans le faire exprès, ont une attitude arrogante. Le fait qu'au Québec on parle français, fait qu'ils pensent que culturellement c'est pareil, alors que ce n'est pas le cas
    - L'équilibre «famille, vie et travail » plus présent au Québec qu'ailleurs
    - Il existe une culture entrepreneuriale au Québec
    - En France on n'entend pas trop parler de *success- stories* et celles qui marchent sont calquées sur le modèle nord-américain. Ceci peut être lié à la nature du travail (le développement de logiciel nécessite beaucoup de collaboration ad hoc et informelle,

donc les structures trop rigides [à la française] peuvent nuire)

- Défis associés à la diversité : le bilinguisme:
  - L'anglais homogénéise les milieux organisationnels et fait passer la diversité culturelle au second plan
  - Le portrait linguistique de l'entreprise est en évolution
  - L'anglais et le français sont en perpétuelle bataille pour le titre de première langue de travail en raison de plusieurs facteurs tels que le nombre d'employés, leurs origines

4.1.5 L'entreprise IrisLog

Nous avons mené au sein de l'entreprise IrisLog deux entretiens semi dirigés. Le premier était avec Etienne, Président et gestionnaire-propriétaire de l'entreprise, d'origine québécoise. Le deuxième était avec Simone, l'adjointe du président, d'origine française. Il est à noter ici que malgré nos efforts incessants pendant plusieurs semaines, et ce, à travers des courriels et des appels téléphoniques, nous n'avons pas réussi à décrocher un troisième entretien avec un autre employé de l'entreprise, tel que l'exige le design de notre recherche. À chaque fois, on nous promet de nous rappeler mais rien n'était entrepris par la suite. Nous n'avons jusqu'à aujourd'hui aucune explication à ce comportement d'autant plus que nos deux répondants, le président et son adjointe ont montré, pendant les entretiens, beaucoup d'intérêt pour le thème de notre recherche et ils semblaient enthousiastes de faire partie de cette étude. Cependant la richesse des données collectées des deux entretiens permet de produire une analyse consistante de l'entreprise IrisLog.

4.1.5.1 Présentation de l'entreprise

IrisLog est une entreprise de développement logiciel. À la tête de l'entreprise nous retrouvons Etienne, Québécois francophone. Diplômé en informatique de l'Université de Montréal, Etienne a longtemps été enseignant au cegep Brébeuf et chargé de cours à HEC Montréal. Mais, à un moment donné, il a reçu une offre de ses anciens camarades d'université pour se lancer avec eux dans un nouveau projet :

> *Mes copains qui avaient lancé leur entreprise et qui allait bien, à un moment donné m'ont contacté en me disant : " Ecoute, on démarre une nouvelle entreprise et puis on pense qu'elle a un certain potentiel. On va avoir besoin de personnes, est ce que tu peux reconsidérer la possibilité de te joindre à nous ?". J'ai raccroché le téléphone, ça a pris trois*

> *minutes pour les rappeler et leur dire "ok ! J'embarque". Et, là ça fait 27 ans.*

Assez rapidement, nous dit Etienne, cette entreprise a commencé à prendre son envol. Dix ans plus tard, les associés se sont rendus compte qu'ils avaient développé beaucoup de logiciels pour les besoins de l'entreprise et que ceux-ci avaient le potentiel d'être vendus comme des logiciels à part. Ils ont donc décidé d'en faire des produits à part entière, de les développer et de les commercialiser sous une autre enseigne qu'ils ont appelé « IrisLog » : *« Et ça fait à peu près 17 ans qu'on a fait le spin off et moi je suis parti, à ce moment-là, démarrer l'entreprise IrisLog ».* (Etienne)

Pour Simone, notre deuxième répondant chez IrisLog, le spin off permettait aussi de se spécialiser encore plus et de perfectionner un produit en particulier *: « Il y avait un produit qu'ils voulaient développer, mais ne pouvaient pas le faire chez SVN, parce que ce n'était pas dans leur« core » business et donc les associés chez SVN ont décidé de partir une autre compagnie ».*

Ce produit phare de la nouvelle entreprise ainsi créée permet de fournir aux développeurs de logiciels une base de données qui est capable de stocker, rechercher, modifier des documents dans le format XML :

> *On a beaucoup vendu à des compagnies qui développent des logiciels pour des journaux. Dans les journaux, tous les documents sont entreposés dans une base de données. Par la suite, le chef de pupitre reprend ces articles-là, les met en page, les publie et là on veut archiver la version qui a été publiée dans une base de données qui à ce moment-là est la nôtre. On est un peu le « repository » où on stock tous les documents.* (Etienne)

Pour le lancement de ce produit-là à la fin des années 90, l'entreprise avait besoin de financement pour le commercialiser à l'international. Les associées ont donc mené des rondes de financement pour lever près de 15 millions de dollars.

Malheureusement, nous dit Etienne, ce type de bases de données, n'a jamais vraiment décollé. D'après lui, c'est un marché qui a vivoté pendant plusieurs années mais qui n'a pas explosé comme espéré. Alors en 2005, les investisseurs commencent à être un peu plus impatients. Ils voulaient que les associés vendent l'entreprise ou qu'ils trouvent d'autres investisseurs. Et, finalement, devant le fait que ça ne fonctionnait pas bien, et

que l'entreprise allait dans une mauvaise direction, les associés ont décidé de faire un plan de redressement pour sauver IrisLog :

> *À cette période-là, les investisseurs ont proposé un plan de redressement et les ils nous ont dit « écoutez nous ce n'est plus stratégique pour nous. Si vous voulez racheter nos parts, on est prêts à vendre avec rabais pour que vous puissiez, peut-être, sauver l'entreprise mais nous on ne veut plus s'en occuper.* (Etienne)

Simone qui connait de près l'histoire d'IrisLog, puisqu'avant d'être l'adjointe d'Etienne, elle a travaillé de longues années chez l'entreprise mère SVN, semblait un peu nostalgique en évoquant les différentes périodes par lesquelles est passée IrisLog :

> *IrisLog, c'est une compagnie qui a déjà été un peu plus grande que ça. Un moment donné, ils ont déménagé dans la cité du multimédia c'était super in (…) les clients d'IrisLog sont des multinationales mais elle, c'est une PME (…) Donc, à moment donné ça marchait un peu moins bien. Ils étaient obligés de laisser partir quelques personnes. Ils sont revenus dans les locaux ici, parce que la cité de multimédia c'est hors de prix.*

Ainsi, en 2006, les associés ont récupéré toutes les parts d'IrisLog qui étaient dans une situation financière très difficile : *« On est revenu à la maison, aux locaux de l'entreprise mère, d'où on était parti, puisqu'on était dans la cité des multimédia. Puis on a eu une petite traversée de désert pendant quelques années, ça été très difficile* » (Etienne). Mais un heureux hasard allait sauver l'entreprise et la mettre définitivement à l'abri de ces déboires financiers :

> *Ce qui est arrivé, avec un coup de chance, c'est qu'il y a une compagnie qui s'appelle AMD, une boite de semi-conducteur qui est assez connue, et qui nous a approché pour nous demander de développer une application pour eux par-dessus notre base de données, pour gérer leur documentation technique qui accompagne leur « chip ». Et concours de circonstances, on avait participé avec IBM et d'autres compagnies à la rédaction d'une norme sur une nouvelle façon de faire de la documentation. Et quand cette norme technique qui s'appelle DITA a été rendue publique, AMD nous a approché, en disant : « accepteriez-vous de développer cette application-là pour nous. Par contre on ne veut pas être les seuls à supporter l'évolution de ce produit, donc on va vous demander d'en faire un vrai produit et de le revendre à d'autres clients pour qu'on développe une communauté qui va soutenir l'évolution du produit ». C'est ce qu'on a fait, c'était vraiment parfait. C'est un très beau cas pour HEC où un grand joueur comme AMD s'associe avec un tout petit joueur qui a une très grande expertise dans quelque chose de*

très pointue, qui favorise le développement de ce produit et l'encourage par la suite à le vendre. C'est une belle histoire. (Etienne)

Ainsi, maintenant, 90% des revenus de l'entreprise proviennent de ce nouveau produit-là. C'est une solution aux besoins de grands manufacturiers qui doivent produire de la documentation technique autour de leurs produits en différentes langues et différentes versions, avec des groupes de travail répartis sur plusieurs pays.

L'entreprise a trois catégories de clients. Le premier marché regroupe des clients de développement des logiciels et de la haute technologie du domaine des télécommunications. Le deuxième marché est celui des équipements médicaux. Le troisième, qui est nouveau et qui commence à croitre, concerne les manufacturiers plus traditionnels.

4.1.5.2 Valeurs et culture de l'entreprise

Évoquant les valeurs de l'entreprise, Etienne soutient que chez IrisLog il existe trois valeurs officielles de la compagnie qui sont le respect, la loyauté et l'engagement :

> *Je pense que le premier est sans aucun doute le respect. Si vous restez un peu dans les locaux ici vous allez constater une certaine sérénité et un certain calme qui viennent sans doute du fait qu'on fait en sorte que les gens se respectent les uns les autres, qu'on respecte nos clients, nos fournisseurs. Tu ne vas jamais entendre ici quelqu'un ici crier ou claquer une porte. On dit ce que l'on pense mais on le dit calmement et correctement*.

Pour ce qui est de la deuxième valeur, la loyauté, Etienne la voit surtout dans l'encouragement des relations à long terme, que cela soit avec les collègues ou les autres parties prenantes de l'entreprise :

> *Il y a certaines personnes qui sont ici depuis le début de la compagnie, on travaillait même ensemble chez l'entreprise mère depuis 15, 20, 25 ans. Et c'est un peu la même chose avec nos clients et nos fournisseurs. Moi je crois beaucoup à cette valeur de loyauté. Quand on travaille avec quelqu'un longtemps, on se connait, on est efficace, on n'a pas besoin de discuter, d'expliquer trop les choses, on sait comment les gens vont réagir (...) On n'est pas là pour faire un coup d'argent et passer à autre chose. On est là pour construire quelque chose sur le long terme.*

Pour nous montrer l'importance de la loyauté dans son entreprise, Etienne nous donne quelques exemples concrets des types de relations qu'on y retrouve :

> *Ici, on a un développeur qui est un ami depuis longtemps, celui qui m'a montré l'informatique quand nous étions étudiants au collège Brébeuf. On travaille encore ensemble aujourd'hui. Avec mes associés, on est associés depuis 27 ans et beaucoup de gens disent qu'être associés, c'est difficile, il y a des chicanes. Nous, on a toujours réussi à bien vivre ça. J'ai un de mes associés qui était un de mes anciens étudiants du collège Brébeuf. Quand il a terminé l'université on a commencé à travailler ensemble.*

Quant à l'engagement, qui représente la troisième valeur officielle de l'entreprise, elle est vue comme étant la volonté et la capacité de tenir les engagements pris au nom de l'entreprise. C'est une valeur qui est parfois difficile à mettre en pratique concède Etienne, mais il insiste sur l'importance de toujours essayer de faire tout son possible pour honorer ses engagements et se montrer responsable de leurs conséquences :

> *Quand on dit qu'on va faire quelque chose, on le fait, on va essayer de livrer la marchandise. On n'est pas toujours bon pour atteindre nos dates de livrables, on est quand même une compagnie de logiciels, alors des fois il y a des délais. Des fois, je pense qu'il y a trop de « wishful thinking», on veut tellement satisfaire mais on n'arrive pas, mais bon on gère ça avec le client.*

Ces valeurs que nous venons d'évoquer ont été mises en place à travers un processus formel, et ce, en faisant appel à un consultant. En effet, après quelques années d'existence sans se poser des questions sur les valeurs fondamentales qui animent l'entreprise, les associés ont décidé de faire les choses d'une manière plus formelle :

> *On faisait des planifications à chaque année où on donnait les grands objectifs des actionnaires et de la direction. Il y a 3 ou 4 ans on a décidé de faire une planification stratégique plus rigoureuse en demandant à quelqu'un de venir nous aider et c'est cette personne-là qui nous a amené cette idée de valeurs, vision, mission, etc. Des trucs assez standards qu'on faisait un peu de façon informelle. Ça c'est fait assez naturellement on n'a pas discuté de ces valeurs là pendant 4 jours. On a fait un exercice où tout le monde sortait des valeurs qu'on a comparées et assez rapidement les trois premières valeurs ont convergé.* (Etienne)

Cependant, Etienne avoue qu'autant les deux premières valeurs, le respect et la loyauté, ont émergé d'une manière naturelle, autant pour la troisième, l'engagement, il y a eu des discussions pour choisir entre cette dernière, la valeur d'équilibre et le développement personnel :

> *La 3ème a été un peu plus difficile, « l'engagement », parce que nous avions une discussion entre ça et l'équilibre (...) Parce qu'ici, malgré cette volonté de travailler fort pour satisfaire, on a aussi l'autre côté qu'il faut que ça soit agréable de venir travailler. Puis moi je dis souvent, lorsqu'on fait de nouvelles embauches ou des entretiens avec les employés, que ce qui est important c'est qu'il y ait du fun. Si tu n'as pas de plaisir, tu vas commencer à demander toutes sortes de trucs pour compenser le manque de plaisir. Et puis le plaisir c'est sûr d'avoir un salaire, mais c'est aussi d'avoir des responsabilités, de sentir qu'on est apprécié et notre travail aussi, qu'on a des défis. Ici, on a la chance d'avoir des clients à l'international alors on a des gens qui voyagent, qui vont découvrir de nouveaux pays, de nouveaux trucs. C'est sûr que c'est stimulant. Donc, on a eu une longue discussion autour du troisième est-ce qu'on met plus l'équilibre et le développement personnel ou l'engagement.*

Inviter à décrire la culture de l'entreprise, Simone, de son côté, pense que :

> *La culture est une culture ouverte. C'est vraiment très basé sur l'individu. Ce n'est pas pour rien que je suis revenue travailler avec Etienne. C'est sûr qu'il y a une politique générale, mais il y a un grand respect de l'individu, une espèce de collégialité aussi qui est là tout le temps, un environnement extrêmement agréable. C'est des personnes qui travaillent beaucoup, mais qui sont capables de s'amuser aussi. Qui mêlent un peu tout ça. Qui malgré les politiques c'est vraiment de la gestion individuelle. Si un employé a une problématique X, on va regarder la problématique X même si, ça va un peu à l'encontre de ce que dit notre politique.*

4.1.5.3 Défis actuels de l'entreprise

Évoquant les défis actuels de l'entreprise, Etienne nous fait savoir qu'IrisLog est en croissance en ce moment et donc la recherche des bonnes ressources aux bons endroits représente, pour l'instant, le premier défi. Ce dernier est d'autant plus difficile à relever que le secteur d'activité de l'entreprise est très niché et ce n'est pas toujours facile de trouver des ressources spécialistes de ce secteur. En plus, ces spécialistes, nous dit Etienne, coûtent assez cher et l'entreprise n'a pas toujours les moyens pour les embaucher, étant donné qu'elle n'a pas de financement extérieur et ne peut donc financer sa croissance que par ses propres moyens et ses propres revenus. À cela s'ajoute le fait que, souvent, ces gens-là sont sur des territoires à l'extérieur de Montréal, et c'est compliqué pour une petite compagnie comme IrisLog de s'adapter aux

différentes normes légales comme par exemple pour faire des paies américaines, japonaises, françaises, et comprendre la législation de chacun de ces pays.

L'autre difficulté, qui s'ajoute à cela, est que l'activité à l'international de l'entreprise exige que les employés voyagent beaucoup :

> *C'est dur pour les familles, il y a des gens qui partent régulièrement une semaine, deux semaines, certains d'entre eux ont des enfants assez jeunes, ce qui met une pression sur une petite entreprise comme la nôtre. Il faut trouver des gens qui sont prêts des fois à faire quelques sacrifices. Donc ça c'est un autre point qu'on essaye de voir à un moment donné, est-ce qu'on peut embaucher du monde pour donner un peu d'oxygène à ces gens-là qui sont très sollicités dans la compagnie*. (Etienne)

Toujours avec le défi de l'embauche, Etienne nous dit qu'il est tout à fait conscient que beaucoup d'entreprises en technologiques ont de la difficulté à trouver des ressources à Montréal. En ce qui concerne IrisLog, par exemple, il y a des postes de développeurs qui sont affichés depuis plusieurs mois et que l'entreprise n'a pas réussi à combler :

> *Le développement se fait ici à Montréal, ce qu'on fait plus à l'étranger, aux Etats-Unis, en Europe ou au Canada, c'est les équipes de ventes et services. À Montréal on a de la difficulté à trouver des ressources. Je dirai que c'est plus un marché d'employeurs que d'employés.*

Toujours par rapport à l'embauche, Simone pense que dans les PME tel qu'IrisLog, il faut toujours être prudent avant de procéder à des recrutements, car si ces derniers ne sont pas bien calculés et dosés, ils risquent d'entrainer l'entreprise dans des gouffres financiers :

> *La compagnie va bien. Donc, on embauche un petit peu de temps en temps, puis je pense que c'est pareil pour toutes les PME, c'est quand on atteint un certain niveau de revenu, on a besoin d'offrir un service au client. Mais il faut toujours essayer de doser par rapport à ce qui est absolument nécessaire pour offrir ce qu'on a promis aux clients et ne pas se mettre dans une situation difficile financièrement.*

Ainsi, toute cette logistique autour d'« aller chercher les bonnes ressources aux bons moments » représente un des plus grands défis de l'entreprise.

Le deuxième grand défi, souligné par Etienne, touche au bilinguisme :

> *Ça c'est un défi pour nous, c'est un défi dans le sens qu'on est une société québécoise d'expression française, mais, on a des employés maintenant américains en Ontario, au Japon. Quand on fait des*

> *assemblées générales, je ne peux pas leur demander d'apprendre le français, donc on est obligé de faire les réunions de plus en plus en anglais, ça frustre un peu les Français francophones ici. Vous connaissez la problématique de la langue au Québec, la défense de la langue. Mais, il y a des communications qui seront unilingues en anglais, on essaie de les traduire le plus souvent possible mais on ne peut pas toujours le faire. C'est trop lourd.*

Les propos d'Etienne montrent clairement l'importance que revêt la langue anglaise dans le quotidien de cette PME majoritairement francophone. D'ailleurs, à propos de l'anglais, Etienne constate que dans l'entreprise :

> *Tout le monde est capable de le lire, la majorité est capable de le comprendre à l'oral et beaucoup sont capables de le parler. Mais ici il y a des gens qui ont beaucoup de difficultés à parler en anglais quand même. C'est un handicap là, c'est un problème en fait.*

Confronté à ce défi, l'entreprise semble avoir trouvé un consensus : « *Donc à un moment donné on a statué et on a dit les communications à l'ensemble de la compagnie se font an anglais. Par contre, les communications au bureau de Montréal se font en français* ». (Etienne)

4.1.5.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles

Nous avons présenté, dans la section précédente, les différentes valeurs et la culture de l'entreprise IrisLog. À ce propos, nous avons voulu comprendre comment ces valeurs et cette culture se propagent dans l'entreprise. La réponse d'Etienne à ce sujet tournait autour de la pratique de l'exemplarité : *« Je pense qu'il faut aussi faire des actions pour démontrer ce qu'on pense, ce à quoi on croit »*. Pour lui, prêcher par l'exemple au quotidien reste la façon de faire la plus efficace pour renforcer et véhiculer les valeurs au sein d'IrisLog :

> *Personnellement, je pense que c'est dans l'action et dans les réalisations qu'on fait que ces valeurs-là vont se transmettre. Quand les gens voient qu'on est respectueux, quand les gens voient qu'on travaille fort, moi personnellement je suis souvent le premier à arriver et le dernier à partir. Le problème c'est qu'en grandissant, c'est plus difficile. À 45 je pense que les gens sont encore « team », mais par exemple nos clients sont tous des sociétés dans lesquelles il y a plus de 40 000 employés, là je ne sais pas comment ils font... Mais nous ici, on est encore petit alors ce midi c'est la fête de Dominique, toute la compagnie va aller manger au restaurant, puis on va échanger, rire parler de ce qui se passe, puis on*

peut encore influencer et transmettre nos valeurs sur une base individuelle.

Maintenir la cohésion du groupe passe certes par la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise, mais passe aussi par une pratique de recrutement en cohérence avec l'identité du groupe, qui met l'accent beaucoup plus sur le savoir-être que sur le savoir-faire :

> *Pour moi, la chose la plus importante c'est que la personne s'intègre dans l'équipe, qu'elle va avoir du plaisir. Je dirai, c'est presque la chose numéro 1. Beaucoup de sociétés vont vouloir avoir le meilleur développeur ou le meilleur créateur indépendamment de s'il « fit » dans l'équipe ou pas. Moi, je trouve que c'est plus intéressant d'avoir une équipe qui travaille bien ensemble, puis après ça on ira chercher l'expertise, s'il faut donner de la formation, s'il faut envoyer la personne se faire former, on va compléter.* (Etienne)

Simone confirme dans ses propos la prédominance de l'attitude dans l'évaluation des candidats à l'embauche :

> *Je me souviens quand j'étais chez SVN et que je devais embaucher quelqu'un dans mon équipe, Etienne m'a dit : « tu sais Simone, quelqu'un qui a une «full expérience », mais qu'au bout de cinq minutes, tu dis je ne pourrai jamais travailler avec cette personne, laisse-la aller. Prends à la rigueur une autre personne qui a beaucoup moins d'expérience mais que tu vas avoir du fun à travailler avec cette personne-là. Parce que tu vas passer huit heures par jour, cinq jours par semaine avec la personne que tu embauches. Et puis si tu n'as pas de fun ça ne marchera pas, même s'il est hyper-compétent. Il y a vraiment 80 % humain quand il décide d'embaucher quelqu'un*.

D'ailleurs pour Etienne, combler des lacunes techniques chez certains jeunes employés, se fait à travers le soutien et l'entraide au sein de l'équipe qui se manifestent au quotidien dans les pratiques de partage des connaissances dans l'entreprise :

> *Ici on a des gens qui travaillent depuis très longtemps, et c'est aussi d'excellents formateurs dans le sens où ils ont l'expertise. Si quelqu'un a besoin de quelque chose, il se tourne vers ces gens-là qui vont l'orienter vers des trucs, des ressources. Donc, l'attitude est beaucoup plus importante.*

Toujours avec ce dilemme « savoir-faire » versus « savoir-être », et lors de la phase de recrutement, les responsables vont souvent faire passer des tests techniques pour avoir aussi des renseignements sur la manière d'agir du candidat :

> *Quelqu'un qui ne réussit pas le test technique, il y en a qui vont tout suite se mettre dans un état où on sent qu'ils sont ouverts, ils ne se mettent pas sur la défensive, moi je trouve que c'est une bonne réaction, compatible avec nous. Alors qu'il y en a d'autres qui vont, tout de suite, se mettre dans une situation où ce n'est pas vraiment de leur faute. Ça ce n'est pas bon. Alors des fois le test ça donne des informations techniques, mais parfois sa réaction à la situation, souvent est plus intéressante que ce qu'il a fait vraiment.* (Etienne)

Invité à s'exprimer sur l'importance respective du diplôme et de l'expérience pour évaluer les candidats, Etienne affirme sans détour que la seconde est beaucoup plus importante :

> *Les diplômes, on passe généralement assez vite par-dessus ça. On va peut-être plus valoriser l'expérience que la formation. Je dirai plutôt la compatibilité avec l'équipe, l'attitude en premier, l'expérience ensuite, et puis après ça on voit la formation qui va sans doute jouer en second plan*.

Selon Etienne, cette expérience tant valorisée par l'entreprise doit de préférence être faite dans le système nord-américain :

> *Là peut-être il y a un petit biais, s'il a une expérience nord-américaine, on va peut-être la valoriser un petit peu plus qu'une expérience dans un pays ou une structure qu'on ne connaît pas du tout. Mais, encore là, si la personne est capable de nous expliquer ce qu'elle a fait et que ça une valeur, à ce moment-là il n'y a pas de soucis. Mais je pense que c'est quand c'est dans un environnement où on n'a aucune idée, c'est plus difficile.*

Ainsi, nous l'aurons compris, maintenir la cohésion, l'entraide et la solidarité dans le groupe semble être une des préoccupations d'Etienne. Cependant, ce dernier est très critique à l'égard des pratiques de *team building* quand elles sont parrainées par l'entreprise :

> *Je pense qu'il ne faut pas compenser un problème par ces activités-là. Si elles sont le résultat du fait que les gens ont du plaisir dans leur travail, qu'ils ont le gout de faire des trucs ensemble, qu'ils veulent extrapoler ça dans des activités un peu plus sociales, c'est correct. Mais je pense qu'il y a des endroits qui attirent du monde avec des activités qui ne sont pas liées au travail, peut-être pour compenser le fait que les gens travaillent toute la nuit. Pendant un bon bout de temps dans les années 2000, les entreprises avaient tendance à avoir des gym et toutes sortes de trucs autour du travail, faisait des « party », il y a même des places où on faisait le lavage du linge des employés. Moi je trouve ça un peu ridicule.*

D'ailleurs, Etienne affirme que chez IrisLog, ce genre d'activités est courant mais que c'est du ressort exclusif des employées : *« Chez nous c'est spontané, on laisse les gens organiser ça ».* En revanche, les seules actions organisées par l'entreprise et qui entrent dans cet esprit-là sont celles qui concernent les annonces officielles sur l'état actuel et les perspectives futures de l'entreprise :

> *On a des employés qui sont à l'extérieur de Montréal, on a des employés américains, des employés à Toronto, un à Tokyo, on en a en France, alors on fait des activités où deux fois par année on fait réunir tout le monde à Montréal, on loue une villa à l'extérieur de Montréal, puis on passe deux jours ensemble, on présente nos plans d'action pour l'année. C'est comme le kick-off meeting de l'année, on présente les résultats, on fait tout ça et ça, aussi ça crée des liens*.

Pour lui, la recette gagnante pour maintenir la motivation des employés tourne autour de la responsabilisation :

> *Moi je pense que quand tu donnes des responsabilités à des gens, puis que tu leur fait confiance, que tu les supportes dans ses activités-là, ils seront fiers de ce qu'ils font, ils apprennent des choses, ils grandissent dans ça. Ultimement, c'est beaucoup plus important ça que des 5 à 7, ou un gym. Ça ne veut pas dire qu'il n'y pas de 5 à 7 ici*.

Cette pratique de responsabilisation des employés est au cœur de la vision du métier du gestionnaire, dont nous avait fait part Etienne :

> *Je pense qu'il est important de laisser de l'espace au gens. Ils sont bien meilleurs que moi chacun dans son domaine, Puis ils ont besoin d'évoluer, de s'affirmer. Et puis, j'ai cette confiance du fait qu'ils ne vont pas laisser une situation se dégrader sans venir me voir.*

En effet, un dirigeant à la tête d'une PME de la taille d'IrisLog, nous dit-il, doit savoir déléguer afin d'éviter d'être trop collé aux opérations. De cette façon, il aura une vision beaucoup plus globale de la situation et d'anticiper ainsi les choses :

> *Ça c'est une des raisons pour laquelle je ne veux pas être dans les opérations, c'est que je pense que ça me permet de voir venir les choses un peu plus à l'avance. Parce que vu que je ne suis pas collé sur le quotidien, ça me permet des fois de prendre du temps, du recul. Si vous saviez la quantité d'information que je suis capable d'obtenir devant la machine à café. Je plante des graines qui murissent tranquillement. Puis, quand on arrive à la réorganisation souvent tout le monde était au courant. J'en ai parlé et j'ai expliqué pourquoi. Puis là ça se fait naturellement (...) Des fois on essaye des choses, je valide, je teste, je*

> *vois comment les gens réagissent. Il y avait quelqu'un une fois qui m'avait dit : « dans une réunion, on ne prend pas des décisions mais on confirme des décisions». Puis j'avais trouvé ça assez exact. Personne n'est surpris. Les gens ne sont pas obligés de confirmer en public, ils peuvent ne pas être heureux là-dedans. Donc j'essaye d'éviter ce genre de truc.*

Dans ce sens, Etienne s'attribue deux rôles essentiels en tant que gestionnaire à la tête de son entreprise. Le premier se rapporte à la façon de diriger son équipe de directeurs :

> *Je pense qu'un des aspects les plus importants, c'est gérer l'équipe de direction. C'est à dire moi, en ce moment, j'ai trois directeurs officiellement. Mon rôle, c'est d'être la colle entre ces gens-là. C'est à dire, s'assurer que le discours marketing va correspondre au développement du produit qu'on va faire et puis que les services qui vont être rendus seront en lien avec le plan global. Alors c'est ça mon rôle moi je pense.*

Le deuxième rôle renvoie aux développements d'affaires incluant le fait d'entretenir des relations avec les clients, de trouver des partenaires à l'étranger et de développer des marchés : *« Ces dernières années, j'ai commencé à faire plus de développement des affaires, ce qui n'est pas mon naturel. Mais j'ai commencé à faire ça. Puis je fais le développement des affaires très en amont »* (Etienne). À titre d'exemple Etienne nous dit qu'avant de s'attaquer au marché japonais, cela lui a pris un an à préparer le terrain et à établir des contacts là-bas, avec à la clé plusieurs aller-retour entre Montréal et Tokyo.

Le terme qui ressort le plus des propos de nos deux répondants, en ce qui concerne la façon de gérer chez IrisLog, est sans doute le terme « humain ». Simone insiste à plusieurs reprises sur l'aspect profondément humain de la gestion d'Etienne :

> *Etienne a un côté profondément humain, il est profondément intéressé par l'être humain. Il a une capacité d'empathie hors du commun (...) En plus, avec lui, ce que je trouve génial, c'est cette manière de jumeler le travail et le plaisir jusqu'à un certain point. C'est toujours inter-relié.*

Par ailleurs, Etienne semble faire preuve de beaucoup de flexibilité en humanisant les règles, les procédures et les politiques pour apaiser la tension entre l'aspect technique et l'aspect social dans sa pratique de gestion au quotidien. Voici ce qu'il dit à propos du design organisationnel de l'entreprise :

> *En ce moment, je pense que notre structure fonctionne bien. Dans toute les petites sociétés, tu es toujours pris dans le dilemme : est-ce que je dois*

mettre en place la meilleure structure sans tenir compte des individus ou est-ce que je dois mettre en place une structure qui est basée sur les individus avec lesquels on travaille (…) Moi je pense qu'il faut de la flexibilité là-dedans, il ne faut pas avoir des trucs comme coulés dans le béton, il faut que ça soit prêt à être adapté.

Simone explique cette considération de l'aspect humain dans la gestion d'Etienne par certains de ses traits de personnalité :

Je pense qu'Etienne a une facilité, une ouverture par rapport à l'être humain. Il n'a jamais aucun jugement. Il est toujours prêt à écouter et il est très inclusif en fait. On n'a jamais l'impression qu'on parle au CEO quand on va le voir. Je pense que ça vient beaucoup d'Etienne, ça vient aussi des gens dont il s'est entouré à la direction et ça redescend tout ça.

Nous retrouvons aussi l'aspect humanisation de la gestion dans la politique de seconde chance suivie par l'entreprise :

Au fait, c'est la politique de laisser la chance aux coureurs comme on l'appelle ici. À moins qu'il y ait vraiment une faute grave (…). Ça permet à l'employeur d'éviter de perdre un potentiel « bon employé ». Je veux dire, il faut être humain. Et puis, on a tous des moments un peu plus creux. Mais ça permet aussi à l'employé, quelque part, de se poser la question qui est « si je suis rendu là, est-ce que je suis vraiment heureux ici ? Est-ce que ça me tente de continuer ? » Si oui, la personne fait ce qu'il faut. (Simone)

Il est à signaler ici que cette politique de seconde chance est applicable seulement quand l'attitude de l'employé laisse entrevoir une certaine volonté de se reprendre. En revanche, en cas de laxisme ou de nonchalance, et par peur d'avoir des répercussions sur la cohésion du groupe, l'employé en question sera remercié. Simone nous a rapporté trois situations de ce genre :

Ça m'a sidéré le non professionnalisme des personnes dont je vous parle là. De le faire, même si on ne peut pas te voir, de faire ça dans un bureau, c'est aberrant. Tout le monde travaille autour de toi, et toi tu regardes des vidéos, et puis tu n'as pas l'impression que quelque chose ne va pas et que peut être tu devrais te sentir mal.

Le dernier exemple de cette tendance humaniste, qui colore les principes de gestion au sein de l'entreprise IrisLog, traite de l'acceptation d'intégrer dans l'équipe un employé atteint d'autisme (syndrome d'Asperger) malgré les difficultés encourues et la gestion un peu spéciale que cela requiert. Voici comment s'est passé l'épisode de cette embauche :

> *La femme de Jean-Claude, qui est mon associé, est une neuropsychologue qui a travaillé avec les « Asperger ». Quand le soir il est revenu il lui a raconté certains détails, elle a dit c'est un Asperger, je vais appeler Etienne. Elle m'a appelé, on en a parlé pendant une heure de temps. Là, j'ai compris c'était quoi Mais moi, je n'avais pas dormi de la nuit, parce que je me dis : « est-ce que je peux imposer quelqu'un comme ça à l'ensemble du groupe ? Et le lendemain j'ai commencé à parler avec les gens et il y en a qui sont venus me voir et qui m'ont dit Etienne : « si nous, on ne vit pas avec lui, où est-ce qu'il va aller ? Si nous, on n'est pas assez fort pour gérer un gars comme ça, qu'est-ce qu'il va lui arriver ? Et puis j'ai trouvé ça tellement beau comme commentaire, comme réaction, ça m'a rassuré sur le fait qu'on avait un tissu social qui était sain et qui était sans doute fort. Mais ce genre d'événements là, c'est des « eye opener ». Tu sais ça fait que les gens se disent à un moment donné : ce n'est pas tout le monde qui est pareil, il faut être ouvert. C'est des beaux exemples, je trouve.* (Etienne).

Les relations humaines, qu'essaye de tisser Etienne avec ses employés et collaborateurs, nécessitent selon lui une grande présence sur les lieux de travail. Pour lui, cette proximité physique permet de maximiser les interactions avec le personnel et de mieux cerner ce qui se passe dans l'entreprise :

> *Dans mon cas il y a beaucoup de temps où je ne travaille pas. Je vais prendre une heure et demie pendant le lunch, je vais régler des trucs personnels en étant ici, mais ma présence au bureau, pour moi, est importante. Je m'arrange que ça soit agréable et que j'ai du plaisir encore à venir ici.*

Ici, il est à noter que Simone aussi souligne l'importance des moments de socialisation informels, tel que ceux devant la machine à café :

> *Là aussi c'est très informel. En fait, la petite cuisine là-bas est un centre d'informations. C'est hallucinant. Tous les matins, puis des fois à d'autres moments de la journée, il y a deux, trois, personnes qui discutent de quelque chose reliée au travail ou non. Il y a beaucoup d'échanges informels comme ça*.

Par ailleurs, l'absence de relations très hiérarchisées entre les employés participe aussi, selon Simone, à bâtir une ambiance cordiale et une dynamique d'intégration :

> *Il n'y a pas de notion de hiérarchie. Il y en a une dans l'organigramme mais dans la vie de tous les jours il n'y en a aucune. Ce sont plus des échanges entre collègues, qu'entre un patron et son employé. Mais ce qu'il faut savoir c'est qu'à la base, il y a aussi une amitié qui lie beaucoup de monde ici. Mais, là encore, il n'y a pas la notion d'exclusion du reste du monde (...) ça va juste contribuer à mettre le*

> *monde plus à l'aise, parce qu'il y a certaines personnes qui ont plus la notion de hiérarchie et puis qu'ils vont avoir peur d'aller parler au président. (…) ici, le fait qu'il y a cette bonne franche camaraderie entre eux, une amitié qui dure depuis longtemps et qui n'est pas reliée à une position hiérarchique du tout, fait que le monde voit bien qu'Etienne est accessible et que ce n'est pas inatteignable*.

L'accent mis sur le développement des relations humaines a fait en sorte que l'ambiance au travail et les relations interpersonnelles sont qualifiés par nos répondants comme étant très bonnes : « *Ce qui marche bien, c'est l'ambiance ».* (Simone)

Etienne soutient que cette bonne ambiance est une conséquence directe de la mise en pratique de la valeur du respect. C'est en respectant autrui, en l'acceptant tel qu'il est, et en tolérant la différence, que l'entreprise arrive à assainir les relations interpersonnelles. À ce sujet, il nous révèle qu'il ressent une certaine fierté de constater que l'intégration dans son entreprise des personnes affichant des différences notables, en termes de diversité culturelle, d'orientation sexuelle ou encore de troubles comportementaux, se passe très bien. Il ajoute qu'il encourage les discussions portant sur ces divers sujets à connotation sociale, et ce, que ce soit au travail ou en dehors du cadre professionnel :

> *Je pense que c'est important qu'il y ait une discussion là-dessus, puis qu'on s'exprime même si des fois il y a des gens ne sont pas tous d'accord. Ils ne parlent pas tous sur le problème gai, sur l'adoption des enfants, est-ce qu'on est pour ou contre. Et puis je ne vais pas avoir une position de dire « il faut que…», mais je vais dire : bein, moi je pense que c'est normal, mais tu sais on va en parler, on peut en discuter.* (Etienne)

Ainsi cette agréable ambiance au travail passe inévitablement par une bonne communication et une certaine fluidité dans la circulation de l'information entre les différents membres de l'entreprise. D'ailleurs, Etienne insiste beaucoup sur ce volet-là :

> *Je pense que c'est important que les gens sachent pourquoi on leur demande de faire des choses, qu'ils comprennent « the big picture ». Et je pense que quand l'information circule bien les gens ne perdent pas cette vision plus générale des choses. Sinon, ça peut devenir juste des tâches. Et là, ça rejoint mon problème de bonheur. C'est que quand tu as l'impression que tu es un pur exécuteur, aucune impression de participer à quelque chose de plus grand, tu t'ennuies.*

Prendre le temps d'expliquer et de bien communiquer évite, selon Etienne, beaucoup d'incompréhensions, surtout entre les différents corps de métier au sein de l'entreprise :

J'ai passé une partie de ma carrière à expliquer aux développeurs que si vous ne donnez pas l'information au vendeur, le vendeur va inventer quelque chose s'il n'a pas l'information, il va le dire. Et puis ça, je pense que les gens ont compris ça ici. Ça a pris du temps mais bon. Et à l'inverse, j'ai passé beaucoup de mon temps à expliquer aux vendeurs que développer du logiciel c'est compliqué. Ce n'est pas juste une science, c'est aussi un côté créatif. Ce n'est pas facile de prévoir tout et puis de donner une date précise et puis dire exactement comment ça va être fait. Il faut que tu comprennes ça et puis tu ne peux pas juste dire : « oh mais dis-moi quand ça va être prêt ? Non, non, il faut que tu t'intéresses, il faut que tu comprennes. Et puis si tu fais ça tu vas être capable de mieux parler avec ton client potentiel.

Les tensions entre les différentes équipes au sein de l'entreprise sont dues à la nature même de son activité qui se trouve être à mi-chemin entre l'orientation produit et l'orientation service. En effet, chacune de ses orientations a sa propre culture de métier et ses propres spécificités. Voici comment Etienne nous expose la situation :

À la base on est une compagnie de produits mais notre produit demande pas mal de services pour être implanter chez les clients et souvent même des développements « custom ». Et là, on se retrouve plus dans la peau d'une entreprise de services qui implante un produit et puis qui doit être plus « customer oriented ». Je dirais qu'en ce moment, il y a des fois des tensions entre les équipes purement « produits » et les équipes « de services » qui eux ont les clients en face d'eux, très immédiat (…) on est en train de travailler là-dessus pour essayer d'harmoniser mieux les choses. Par exemple, les équipes de service ont besoin d'avoir un peu plus des dates de livraison parce qu'ils se doivent de s'engager auprès des clients, mais l'équipe produit sont plus « feature driven ». Alors je dirais là, il y a sans doute des choses à améliorer en termes de développement de produit pour que les équipes de service aient une meilleure vision du « road map « et de ce qu'il s'en vient. Et puis, pour qu'il puisse mieux influencer l'évolution du produit pour répondre aux besoins des clients.

Simone explique ce problème de communication entre les équipes par le développement de la taille de l'entreprise. Pour elle, c'est tout à fait normal que l'information commence à circuler de moins en moins bien vu l'augmentation du nombre des intervenants. Pour exposer son point de vue, elle nous fait part de ses débuts avec Etienne dans l'entreprise mère SVI :

Avant, on était tous ensemble, on touchait un peu à tout. Mais, à un moment donné, ils n'ont plus le choix. Et ça je peux comprendre : il y a le côté « vente marketing », il y a le côté « opération », il y a le côté

> *«produits». Ils ont vraiment scindé tout ça. Et ça, je trouve que ça fait que l'information passe beaucoup moins parce que si les ventes prévoient une démo chez un gros client, puis que moi j'ai un livrable cette journée-là. Ils vont l'apprendre la veille, parce que je vais envoyer un mail à tout le monde. Mais, ils vont me dire : « Mais, tu ne peux pas faire ça». Et j'aurais dit : « Il fallait me le dire avant ! », puis ils me disent « et toi aussi, il fallait nous le dire un peu avant ». Donc c'est le genre de problèmes qui peut créer vraiment beaucoup de tensions.*

Les tensions entre les différentes cultures de métier présentes dans l'entreprise n'est pas la seule conséquence de l'augmentation de la taille de l'entreprise. En effet, la tension « processus informel » versus « processus formel » semble aussi un autre corollaire de la croissance que connait IrisLog. Nous retrouvons cette tension dans la volonté d'Etienne de mettre en place des mécanismes de gouvernance plus formels et plus organisés pouvant donner une plus grande clairvoyance stratégique :

> *On a un comité de direction, quand même. Alors moi j'ai une rencontre formelle à tous les mois avec mon équipe de direction (…) là on présente les résultats, on parle des chiffres, les VP vont présenter leur tableau de bord, l'atteinte de leurs objectifs de l'année, mais on ne fait pas la revue des projets, ce n'est pas un truc opérationnel, c'est plus stratégique. On fait ça une fois par mois. Les rencontres sont cédulées au début de l'année. Alors ça c'est vraiment ma rencontre plus formelle avec mon équipe le reste, toutes des rencontres qui sont informelles.*

Les autres formes de réunion des membres de direction sont plus de type opérationnel:« *c'est juste pour discuter une fois par semaine pendant une heure, des fois moins s'il y'a pas beaucoup de problématiques. Pour que tout le monde sache un peu où on en est*». (Simone)

Par ailleurs, deux autres types d'événements formels sont organisés par l'entreprise. Le premier type représente des réunions informatives destinées à l'ensemble du personnel :

> *On le faisait une fois par trimestre. Maintenant on le fait plutôt deux fois par année parce que ça nous coûte cher et cause des problématiques des fuseaux horaires spécifiques aux compagnies internationales où il y a toujours quelqu'un qui travaille. Au début de septembre on fait ce qu'on appelle notre Kick off meeting et puis à la mi-mars qui correspond à la mi- année, on fait un bilan du premier semestre et on présente nos « forecast » de la fin d'année (…) en ajustant nos objectifs en fonction de nos réalisations du premier semestre.* (Etienne)

Le deuxième type d'événement est une sorte de conférence d'utilisateurs destinée aux clients de l'entreprise :

> *On a au mois d'octobre ce qu'on appelle les « users conferences ». C'est une quarantaine de personnes de partout dans le monde qui travaillent chez nos clients qui viennent à Montréal, qui participent à quatre jours de conférence, mais il faut organiser les sorties le soir, la nourriture, le logement, c'est quand même, on commence ça six mois avant.* (Simone)

Par ailleurs, d'autres réunions sous forme de présentations, beaucoup moins formelles sont organisées par l'entreprise, nous fait savoir Simone *:*

> *Aussi on organise des « jeudis formation » ou des « jeudis information » il y a une présentation aux employés de quelque chose d'intérêts communs, d'intérêt global pour tout le monde : révision du plan d'assurance, un nouveau « feature » d'un de nos produits etc*.

Malgré cette volonté de formaliser certains processus de gestion au sein de l'entreprise, Simone déplore que certains aspects opérationnels présentent un manque flagrant de rigueur :

> *Ce qui ne marche pas bien, il y a parfois cette espèce de méthode de travail libéral, fait en sorte, des fois, qu'il y a des choses importantes qui tombent à côté et qui peuvent avoir un impact majeur. Donc ça prendrait effectivement un suivi plus serré des différentes choses, pour ne plus jamais être dans cette situation-là (…) À un moment donné quand tout est dans la tête, ou noté sur un petit bout de papier, le transfert de connaissances est difficile à faire.*

D'ailleurs, ce manque de rigueur qu'évoque Simone peut s'expliquer par le choix entrepris par les dirigeants d'IrisLog de bricoler leur propre méthodologie de développement, qui certes s'inspire des méthodes AGILE, mais laisse de côté leurs aspects contraignants, notamment les rencontres quotidiennes et la fixation de dates limite récurrentes pour le livrable :

> *Ici, on a toujours fait une forme de développement Agile, mais on n'a pas une approche Scrum particulière (…) Et, il y a très longtemps, il y avait une approche avec « Extreme programing » qui a été une des premières méthodes AGILE. Donc, on fait ici beaucoup de « code review «, on va faire du binôme pour faire du développement (…) On a adapté ces méthodologies AGILE et on a développé nous-mêmes notre propre façon de faire. Ça, on l'a documenté pour montrer à certains de nos clients qui font des audits de la compagnie notre méthodologie.* (Etienne)

L'autre exemple qui montre que l'entreprise se cherche encore sur le chemin de la formalité et de l'efficacité, nous vient de Simone, qui nous fait savoir qu'un des vice-présidents de l'entreprise fait face à une résistance farouche de la part des employés à cause de sa volonté d'organiser les procédures et de structurer les façons de faire afin de les rendre plus efficaces :

> *Il y a quand même encore des choses qui ne circulent pas. Mais on a Sylvio qui de son côté essaye vraiment d'organiser les choses d'une manière très structurée. Et il y a l'espèce de résistance du reste du monde par ce qu'ils ont quand même réussi à faire fonctionner l'entreprise jusque-là. Je dirai que s'il y a des tensions chez IrisLog, elles sont reliées à ça. (...) Parce qu'ils ont une espèce de manière de travailler très libérale. Tant que le travail est fait ça ne punch pas là. Donc, quand on est habitué à fonctionner comme ça et qu'on doit maintenant se faire organiser, c'est extrêmement dur. Donc, il y a vraiment une très grosse résistance à ce niveau-là.*

Cette mentalité, qu'elle qualifie de libérale, Simone l'associe au développeur : « *Ils sont beaucoup comme ça. Que ce soir chez IrisLog ou ailleurs. Il y a beaucoup d'informaticiens ou développeurs qui ont cette mentalité un peu libérale* ».

Pourtant Sylvio, l'instigateur des changements en cours, est lui aussi informaticien de formation. Mais, pour Simone, le poste qu'occupe une personne et surtout sa personnalité l'emporte sur la culture de métier :

> *Sylvio n'a pas cette mentalité que les autres ont. Peut-être, il est plus âgé. Il a quand même plus d'expérience. Aussi il a un poste de gestion, c'est ça. Mais je pense que c'est qu'une question de personnalité. Lui, il est beaucoup plus à l'aise dans un cadre très structuré et il aimerait mettre ça en place. Je pense qu'il y a un une place à amélioration. Oui, on n'est pas parfait. Mais je ne pense pas qu'il arriverait à faire tout ce qu'il veut. Il va falloir qu'il y ait des concessions de chaque côté.*

Cet épisode de résistance au changement semble vraiment affecter l'entreprise, puisque plusieurs employés ont exprimé leur mécontentement, et une des ressources clés de l'entreprise a songé même à quitter IrisLog. Simone comprend parfaitement leurs réactions et impute cette tension naissante à la manière de faire un peu brusque du vice-président :

> *Mais Sylvio est arrivé d'une manière trop rigide, je pense. Donc, il y a eu une insatisfaction telle, chez au moins une personne, que cette personne-là pensait à partir, et puis vraiment on ne voulait pas la perdre. Donc ça*

s'est rendu à un tel point (...) Maintenant, je pense que tout monde a mis un peu d'eau dans son vin. À la rigueur, on ne parle pas aux Séniors, à part en réunion quand c'est nécessaire. Mais, le reste du temps on est chacun de notre côté.

Ce que nous venons d'évoquer, nous conduit naturellement à parler du volet gestion et résolution des conflits. Nos deux répondants estiment que, dans l'ensemble, il y a très peu de tensions et de situations conflictuelles chez IrisLog. Pour Simone, les relations entre les collègues, en dehors du cadre professionnel, est régie par les affinités :

On a réussi, puis on se sent bien. On fait notre travail, on discute avec du monde super intéressant. Il n'y a vraiment aucune tension (...) Mais on est tous des êtres humains. Donc même s'il n'y a pas de conflits, il y a des affinités avec certaines personnes, on en a moins avec d'autres. Il n'y a pas de clan d'un côté, puis un clan de l'autre. C'est-à-dire qu'on arrive quand même à passer par-dessus. On est là pour travailler. On n'a pas d'affinité avec certains, mais ça ne veut pas dire qu'il faut que je sois bête, ou impoli, ou que j'ai une attitude différente. Donc de manière générale, il y a quand même une très bonne entente.

En revanche, en cas de conflit ou de tension qui impactent la qualité du travail, c'est la gestion au cas par cas qui est privilégiée. Cette gestion est basée sur la communication et la discussion afin de dissiper les malentendus car, selon Etienne, la plupart des conflits et tensions qui éclatent ont pour origine une incompréhension mutuelle :

Je vais faire la même chose c'est à dire : parler, expliquer, tu sais souvent je trouve dans ces conflits et dans les tensions, il y a une mauvaise perception (...) Et puis souvent quand tu expliques les choses aux deux côtés, il y a une baisse de la tension, les gens comprennent pourquoi. A travers ça, moi je pense que, même si les gens des fois rient de moi, je pense qu'il y a une valeur, il y a un bien. Je n'aime pas imposer Je trouve que quand on impose quelque chose, ça craque ailleurs. Donc les gens se sentent respectés, ils ont une meilleure vision de l'ensemble. Et puis quand tu as une vision de l'ensemble, ça baisse la tension aussi. Parce que là tu arrêtes de te chicaner pour un détail qui souvent n'est pas le vrai problème. Moi, l'autre chose c'est quand je vois, en même temps des chicanes entre les gens, c'est par ce qu'on est des bibittes humaines et on est beaucoup drivé par le cœur plus que par la tête souvent.

La même approche de résolution de conflits est évoquée par Simone qui juge que l'intervention d'Etienne dans ce genre de situation n'est nécessaire que si cela impacte la qualité du travail ou la cohésion du groupe et la perte de ressources :

C'est sûr que quand on sent que ça va trop loin d'un côté ou de l'autre, ou que ça joue sur la qualité de travail et puis sur l'envie de rester chez nous, là il va y avoir des discussions. Etienne va aller voir la personne, va l'écouter. Puis je ne sais pas ce qu'il lui dirait mais probablement lui faire comprendre que : « On comprend ton point de vue, on comprend ta position, on va voir ce qu'on peut faire ».

4.1.5.5 Perception individuelle du contexte multiculturel

Évoquant le volet multiculturel du contexte organisationnel, nos répondants semblaient minimiser l'impact de cette dimension contextuelle sur leurs pratiques au travail. D'ailleurs à ce sujet, les propos de Simone sont édifiants :

Eh bien ce qui est drôle c'est que je n'ai jamais pensé à IrisLog comme une entreprise multiculturelle. Oui effectivement, on a je pense huit ou neuf nationalités différentes au total. C'est ce que j'ai trouvé et puis c'est ce que je disais à Etienne, quand on a regardé l'organigramme avec lui. Je lui dis : « Réalises-tu qu'on est comme quoi 41, et puis on a 8 ou 9 nationalités différentes, j'ai dit c'est hallucinant quand même ! »

Pour elle, c'est surtout l'individu qui est au premier plan et non son origine culturelle :

Je sais, qu'il y a des Ukrainiens, des Syriens parce que, et c'est drôle, des fois on parle de leurs cultures. Mais en même temps je n'ai jamais vu ça comme ça. Là encore, parce que c'est plus des individus que la nationalité qui est en arrière (...) Il n'y a pas de clan qui se forme. Du moins, pas pour le moment. Peut-être à un moment donné, il y en aura, mais pour l'instant non.

Pour Etienne, ce qui est mis en avant c'est l'acceptation de la différence, quel que soit sa nature : « *C'est ce côté acceptation de l'autre comme il est. Que ça soit, parce qu'il est d'une culture différente ou parce qu'il a une forme de trouble de comportement, ça fait partie de nous ça. Et puis on va s'adapter* ».

En revanche en ce qui concerne la diversité culturelle en particulier, sa réponse est sans équivoque : *« Moi je n'ai pas l'impression qu'il y a des trucs qui sont reliés à la culture »*. Lui aussi il affirme que tout se joue sur une base individuelle :

Je pense qu'on essaye de motiver les gens en les connaissant. Mais je ne pense pas que c'est l'appartenance à une communauté culturelle particulière qui va changer ; c'est plus sur une base individuelle que les gens vont faire ça. Tu sais, c'est comme par exemple, je ne sais pas, Evan qui est « lead developper » va dire : « J'ai donné ça à Christopher, parce que Christopher aime mieux ce genre de travail et puis j'ai donné ça à

Ilyas parce que Ilyas préférait ça, ou Edge a pris telle chose ». Je pense qu'on a toujours une gestion personnalisée. Je pense que c'est pour ça qu'on n'a pas eu de problèmes et qu'on n'a pas eu à changer nos trucs. Ça c'est intéressant, parce que vous me faites prendre conscience de ça. Deux Québécois blancs francophones ne vont pas être gérés nécessairement de la même façon. Peut-être à un moment donné, on se rend compte que les trois Iraniens sont motivés par la même chose et qu'on va les gérer de la même façon. C'est plus : l'individu qu'est-ce qui le fait bien marcher ?

À ce propos, Etienne précise qu'au départ Iris Log était homogène culturellement et que le degré de diversité culturelle qu'elle a atteint n'était ni recherché ni combattu, mais il est plutôt une conséquence directe de la nature du marché de l'emploi montréalais dans le secteur des T.I. :

Au départ, je dirai quand on n'était pas aussi multiculturel. Il n'y a pas une recherche. Ça n'a pas été du tout quelque chose de volontaire, c'est plus par la force des choses. Quand on affiche des postes à Montréal, aujourd'hui, t'as 80 % des gens qui sont d'origines ethniques différentes. Donc, au fil du temps on a embauché finalement beaucoup de gens qui venaient d'arriver (...).Par contre, ça n'a jamais été un frein. On n'a jamais dit oh là il y a trop de communautés culturelles, c'est trop de différence ethnique, pas du tout.

Nous constatons cette tendance à la minimisation aussi dans l'absence de pratiques officielles pour faciliter l'intégration des employés issues de la diversité culturelle, hormis quelques petits gestes du quotidien qu'Etienne associe plus à une volonté defaire plaisir à ses collègues qu'à une pratique à connotation culturelle. C'est le cas, par exemple, quand il explique le choix retenu du restaurant pour une sortie entre collègues : *« Par contre, ce midi pour la fête de Dominique qui est Français, on va manger dans un restaurant indien, car Priti l'Indienne aime beaucoup, puis c'est peut-être, pour elle, qu'on aille manger toute la compagnie dans un restaurant indien, parce qu'elle est là »* (Etienne)

Malgré cette minimisation du fait culturel, Etienne soutient que gérer dans la diversité culturelle est stimulant et ça représente pour lui un défi à relever :

C'est peut-être plus facile quand c'est homogène. Mais c'est tellement plus satisfaisant, si tu réussis à le faire, avec la diversité. Oui, il y a sans doute une difficulté des fois. Alors quand je suis avec Priti qui est Indienne, je parle d'Elvis Gatton, elle n'a aucune idée à quoi je fais référence. C'est sûr des fois, c'est plus facile. Mais en même temps, le

plaisir d'expliquer, qui est Elvis Gatton et puis qu'elle me dise : « ah oui ! On a ça en Inde qui s'appelle tel et puis tout ça ». Et ça intellectuellement, c'est peut-être un peu plus intéressant.

Par rapport à la perception de la diversité culturelle, Etienne nous confie qu'étant donné le fait que ses grands-parents sont d'origine française, et que lui-même a été élevé dans une culture très française (comme par exemple le fait d'étudier dans un collège français), il ne se sent pas toujours à 100% québécois :

J'étais très imprégné de la culture française. Même au travail, Jean-Jacques est Français, Simone mon adjointe est Française. Donc, je nage dans ce milieu. Moi-même je ne me sens pas 100 % québécois des fois (...) Tu sais, ça c'est vrai. C'est quelque chose d'intéressant, c'est que moi-même j'ai l'impression de faire partie d'une communauté, un peu toute ma vie, même si j'ai un fort accent québécois quand je vais en France, les gens savent toute de suite que je suis Québécois. Je ne me sens pas comme un Québécois de souche, pure laine. J'ai toujours eu en moi, l'impression d'être dans un milieu qui n'est pas tout à fait le mien.

La diversité culturelle, Etienne la perçoit surtout à travers la problématique de la langue. Pour lui, c'est important de protéger la langue française contre l'invasion de la langue anglaise :

Le seul moment où je dirais, on en a un peu plus parlé, c'est par rapport à la langue. La problématique c'est que beaucoup de migrants parlent plus anglais que français, et puis à un moment donné on s'est dit : « là, il faudrait peut-être plus favoriser dans les prochaines embauches des gens qui ont un peu plus un naturel français. Parce que sinon, la masse critique anglophone va arriver et puis là on va avoir de la difficulté à protéger la langue. Moi je pense qu'il faut juste faire attention (...) Il y a beaucoup d'employés qui sont ici depuis longtemps et ont toujours travaillé en français, pourquoi soudainement on est obligé de parler en anglais. Donc je pense qu'on veut protéger ça, le fait que le bureau de Montréal est un bureau francophone.

Mais il avoue se retrouver souvent démuni et sans réelles solutions pour relever ce défi compte tenu des contraintes que la réalité du terrain impose à son entreprise :

Ici, on parle français mais on a des Américains qui vivent ici, des Iraniens qui naturellement parlent plus anglais, on a des Chinois. Donc on a différentes communautés à qui on paye des cours de français, et puis à un moment donné on a dit : « écoutez à Montréal, on écrit les textes en français s'ils ne comprennent pas ils mettront dans Google translate ». Mais c'est la seule façon de les amener à apprendre le français aussi. Si on se met à leur parler qu'en anglais tout le temps, ils n'apprendront

jamais le français. Mais encore là, il y a une question de respect un peu. Alors si vous êtes dans les bureaux vous allez entendre l'anglais. Parce qu'à un moment donné on commence à parle français on voit que ce n'est pas sûr que la personne ait compris à 100% (…) on veut qu'à Montréal que ça soit le français. Mais par contre à l'inverse, je comprends tout à fait, qu'on soit obligé de faire des communications en anglais à des Américains, puis même à notre équipe, on a trois personnes anglophones dans la région de Toronto.

Il explique l'absence de tensions et de problèmes relatifs à cette situation déchirante entre le fait anglais et le fait français dans son entreprise par la mise en application et l'opérationnalisation de la première valeur d'IrisLog, à savoir le respect :

Il y a un risque à ça c'est sûr. Cela dit, jusqu'à maintenant, je pense que ça n'a pas créé de tension à cause de l'autre aspect du respect. C'est à dire à un moment donné les gens vont parler en anglais quand même, quand ils voient qu'il le faut. Je vous donne un exemple. On a une employée américaine qui veut apprendre le français. Le matin quand j'arrive je lui parle en français. Quand on s'assoit ici à mon bureau pour parler d'un projet précis, je vais le faire en anglais parce que je veux être sûr que le message passe. Donc je pense qu'il y a cet équilibre-là, qu'on essaye d'avoir, puis on leur paye le cours, on leur envoie le signal que c'est important. Quand on les embauche, quand ils sont unilingues anglophones ou qu'ils parlent à peine le français et qu'on est obligé de faire l'entretien d'embauche en anglais, on leur mentionne, on leur dit ; « écoutez à Montréal on a l'exigence que vous compreniez le français, on ne veut pas être obligé de faire toutes les rencontres en anglais » (…) Donc à cause de ça je pense qu'on a va réussir à préserver cette union, ce « core » mais je l'espère. C'est un défi.

Simone aussi fait référence à la valeur du respect en évoquant la problématique de la langue quand elle précise que l'émetteur du message s'adapte à son auditeur et elle ajoute que, pour elle, le métissage de la langue française et anglaise ne peut être que bénéfique :

Au niveau de la langue, ça dépend du degré… C'est à dire, s'il y a une personne dans la réunion qui est anglophone, qui comprend de manière générale ce qui se dit en français, ça va être en français. Si on a besoin que la personne comprenne vraiment, parce que cela la concerne ou ça concerne son travail et ce qu'il ou elle va avoir à faire, dans ce cas-là, on va switcher en anglais. C'est ça, ce qui est drôle, c'est que le français et l'anglais s'entremêlent complètement dans nos conversations. Moi, je peux parler à un anglophone mais à un moment donné je vais dire 3, 4 mots en français ou même des phrases. Il va comprendre parce qu'il

commence à s'habituer. C'est pratique, parce que quand je ne trouve pas un mot en anglais je lui dis en français, et puis ils comprennent.

Questionné sur ce que la diversité culturelle peut apporter à l'entreprise, Etienne soutient que, d'une manière générale, ça ne peut être que bénéfique : « *Je pense qu'on valorise ça. On trouve ça intéressant d'avoir des points de vue différents, puis d'avoir des façons de penser différentes, des références différentes ».*

En revanche, il semble avoir plus de difficulté à donner des exemples concrets du bénéfice en question :

Je n'ai pas d'exemples précis, mais il y a un intérêt. Moi je trouve ça plus intéressant d'être dans un environnement diversifié que d'être dans un environnement homogène. C'est presque plus personnel, dans le sens où je trouve ça plus fun. Peut-être qu'il en a d'autres qui pourraient dire ; "bein, moi je trouve que, par exemple, même si je n'aime pas trop les préjugés, les Asiatiques, ils nous ont ramené ou nous enseignent la rigueur". Mais moi je ne le pense pas. Je pense plus au niveau de l'atmosphère générale du travail, c'est plus intéressant.

Pour Etienne, c'est surtout la sphère personnelle beaucoup plus que la sphère professionnelle qui se développe et s'enrichit par la présence d'un contexte multiculturel :

Je trouve ça plus intéressant d'avoir à confronter des idées différentes, quand on va manger, puis quand on va parler, comment c'est dans votre pays ? Comment ça marche ? Comment ça se passe en Chine, comment ça se passe en Inde ? On a une Indienne qui s'est jointe à l'équipe. Comment ça se passe au Maghreb, dans telle chose ? La bouffe…alors moi je suis un « foody », alors, j'aime la bouffe de partout. Je trouve ça toujours intéressant, des fois les gens amènent des plats qu'ils ont préparés, des biscuits, des trucs. Il y a une curiosité qui est saine je pense, pour l'esprit en général.

Même son de cloche chez Simone en ce qui concerne l'impact positif de la diversité culturelle sur la sphère personnelle :

Je vois que c'est positif, c'est que je trouve intéressant de discuter avec des gens qui viennent d'ailleurs ou qui ont des origines ethniques différentes ou même de religions différentes. Parce que ça nous ouvre un peu l'esprit, parce qu'on peut poser des questions (...) Mais il y a certains sujets où c'est intéressant d'avoir le point de vue de la personne parce qu'admettons qu'elle vient du pays dont on parle. Et puis elle a une vision très différente de ce que les nouvelles nous relatent. Mais je trouve ça super intéressant. On va apprendre des choses, que ce soit sur la

religion, les fêtes qu'ils font, l'origine de telles fêtes, etc. Moi je trouve ça intéressant cette culture générale.

Au cours de la conversation nos répondants commencent à relativiser et à nuancer un peu leurs positions sur l'impact ou plutôt sur l'absence d'impact du fait culturel sur la sphère professionnelle. C'est ainsi par exemple qu'Etienne pense que les pratiques au travail chez IrisLog ont nécessairement été influencées d'une manière ou d'une autre par l'exposition aux autres façons de faire, venues de différentes régions du monde :

Moi je pense même qu'on l'a déjà fait au fil du temps sans trop s'en rendre compte. Je trouve ça intéressant. Il y a une façon de procéder qui est intéressante. Tu sais ici on a fait des Kaizen pour essayer d'améliorer nos processus de fonctionnement, Sylvio un gars du service qui travaille là-dessus. Il est un fan de « lean management » et tout ça. Il y en a qui riaient de ça mais il y a des choses très positives qui sont sorties de ça. (…) Le fait de voyager, de voir d'autres trucs aussi et puis de parler, à un moment donné tu gardes un peu le meilleur de chacun. Et puis tu l'adaptes. Moi je crois beaucoup en l'adaptation. Je me rends compte que je n'aime pas l'idée de programmer, d'imposer et puis tout ça. Tu sais quand tu peux personnaliser un peu, adapter les choses, c'est plus facile. Encore là, si on est 200, 300, 500, mille, à un moment donné tu ne peux peut-être plus faire ça. C'est la beauté des petites organisations. Tant qu'on pourra, on le fera, c'est tout ça. Ça dépend des caractéristiques de chaque individu.

Simone, pour sa part, et tout en réitérant sa position sur la multiculturalité d'IrisLog, avoue que parfois l'impact de la diversité culturelle peut se ressentir sur les pratiques au quotidien :

Je n'ai jamais vu IrisLog ou SVN comme des entreprises multiculturelles, à part quand c'est vraiment flagrant. Comme Tristan, chez SVN qui était fraichement arrivé avec un accent coupé au couteau. Le Français typique où là à un moment donné dans ses méthodes de travail, c'était des méthodes de travail françaises qui ne convenaient pas au modèle chez SVN, donc là oui, la culture joue un rôle. Mais sinon je n'ai absolument jamais senti de conflits reliés à la culture.

Etienne constate aussi que le fait d'être plongé dans un contexte multiculturel pousse la personne à se doter d'une certaine ouverture d'esprit et que cette dernière est une condition nécessaire pour les employés d'IrisLog, étant donné que l'entreprise mène ses activités à l'échelle internationale. Ainsi, pour lui, et compte tenu de la nature d'activité de son entreprise, cette ouverture d'esprit est un impératif managérial, une sorte de clé de succès :

Mais tu sais comme on fait des affaires internationales, il faut aussi être ouvert, on est obligé d'aller en Allemagne, en Belgique, en France, en Scandinavie, au Japon. Le fait que tu ne sois pas ouvert, tu ne seras pas bon quand tu vas aller faire une implantation à, par exemple…Et puis on n'a pas tellement le choix, tu sais.

Toujours avec les spécificités de l'entreprise internationale, Etienne ajoute que, dans certaines régions du monde, on ne peut faire affaire, que si on tient compte de certains traits culturels :

Moi, je crois beaucoup au face à face. Je crois beaucoup malgré le fait que les gens achètent un produit, ils achètent avant tout des personnes, une relation, ils achètent une confiance. Pour ça, il faut créer cette relation-là. A un moment donné des gens qu'il faut aller les voir, les regarder dans les yeux, leur serrer la main et puis ça dépend, encore là, des régions dans le monde où vous faites des affaires. Aux États-Unis c'est plus facile de faire des trucs à distance, ils sont un peu plus transactionnels comme approche, eux ils achètent puis... Mais, en Asie par exemple, ou en Europe en général, les gens veulent nous voir. En plus on n'est pas basé en Europe, on est une compagnie nord-américaine, ils veulent être sûrs qu'on est prêts à s'engager avec eux.

Par ailleurs, et en prenant comme exemple la culture française et la culture américaine, Etienne semble associer l'ouverture d'esprit, et surtout le respect de l'autre et de sa culture, à un trait culturel québécois, voire montréalais.

Moi, je n'ai pas du tout la conviction que la façon que je vis est la meilleure contrairement des fois aux gens. Les Français, par exemple, ont vraiment l'impression que leur façon de vivre est « la » façon de vivre. Que toutes les autres sont un peu inférieures. Mais c'est un réflexe. Les Américains sont comme ça aussi. Ils ne peuvent pas vraiment comprendre que tu ne parles pas anglais. Parler anglais, c'est quelque chose d'inné. C'est comme si c'était la langue naturelle. Alors, il ne comprend pas que t'es fatigué de parler anglais à la fin de la journée. Les gens intelligents parlent en anglais. Mais ce n'est pas conscient. C'est ancré en eux.

Pour lui, pour tirer avantage de la diversité culturelle, il faut impérativement rompre avec la vision unique :

Il n'y a pas de vérité unique nulle part. Il y n'a pas une seule façon de vivre qui est la bonne À partir du moment où tu comprends ça, tu t'intéresses aux autres, à comprendre comment c'est chez eux. Mais pas parce que tu penses que c'est moins bon ou mieux mais parce que c'est différent. C'est le fait de côtoyer d'autres origines culturelles, c'est ça que je trouve intéressant.

Simone, de son côté, nous avoue qu'au niveau de son identité personnelle elle se considère comme Française et Québécoise mais, en revanche au niveau professionnel, elle s'identifie clairement à la culture québécoise : *« Au fait, je me considère toujours comme Française, mais je me considère aussi comme Québécoise. Mais au niveau de la culture d'entreprise, je m'identifie 1000 fois plus à la culture d'entreprise du Québec que celle de France qui est pour moi beaucoup trop de hiérarchie »*

Toujours à propos de la comparaison Québec-France concernant la perception de la hiérarchie, elle ajoute :

> *Je pense que si j'étais restée en France, je vivrai avec ce côté hiérarchie, et peut-être ça ne me dérangerait pas. Puisque c'est tout ce que j'ai connu. Mais, à un moment donné, on rentre dans une structure avec laquelle on se sent beaucoup plus à l'aise, alors qu'il y a des gens qui ne peuvent pas être capable de s'ajuster. Mais ce n'est pas tous les Français qui l'ont. Il y en a un Français chez SVN on voyait qu'il continuait de fonctionner comme en France. Il ne s'est pas fait beaucoup d'amis au début. On ne fait pas ça en temps normal chez SVN, ni chez IrisLog donc c'était un peu plus difficile.*

Évoquant les avantages et les inconvénients de la diversité culturelle avec Simone, cette dernière affirme ne pas remarquer d'impact bénéfique dans ce sens : *«jusqu'à maintenant je n'ai pas remarqué que dépendant de l'origine ethnique, venaient des méthodes de travail si différentes que ça, que ce qu'on faisait ici et qui pouvaient avoir un impact bénéfique »*. En revanche, elle nous fait part de deux exemples concrets où certains traits culturels ont joué un rôle crucial. Le premier exemple concerne le refus de l'autorité féminine, un trait culturel qu'elle associe à la culture arabe:

> *On a eu un moment donné un employé, je ne sais plus si c'était algérien ou marocain, qui est resté pendant un petit bout. Il s'est retrouvé à un poste où une de mes collègues et moi (...) n'étions pas ses supérieurs mais au niveau du travail c'est nous qui lui demandions de faire les choses. On s'est vite aperçu que de prendre des ordres entre guillemets de la part d'une femme, ça ne marchait pas super bien. On lui demandait de faire quelque chose, il faisait des trucs à côté, pourtant si c'était un homme qui allait lui demander, les choses étaient bien faites. Donc ça vraiment créé de gros problèmes. Moi à moment donné je m'étais dit ça mais non ça ne peut pas être ça. Mais il y a plusieurs personnes qui me l'ont confirmé.*

Le deuxième exemple est lié à la non confrontation de la hiérarchie, trait culturel que Simone associe aux communautés culturelles asiatiques :

> *Ils ne veulent pas perdre la face, ils disent toujours oui, oui. L'autre problème qu'on a eu, c'était avec un Vietnamien mais qui ne comprenait tellement pas beaucoup le français. Quand on lui demandait quelque chose de précis, il disait : « oui, oui, oui, ». Puis on se rendait compte qu'il n'a rien compris*.

En guise de conclusion du cas IrisLog nous dirons que nos répondants insistent sur la bonne qualité de l'ambiance au sein de l'entreprise. Ils expliquent cette qualité par l'adoption d'une hiérarchie très aplatie qui procure une grande proximité en terme relationnel entre les différents niveaux hiérarchiques. Ils soulignent que la culture d'IrisLog est basée sur l'ouverture et l'acceptation de l'autre, ce qui conduit à une gestion très humaine. Pour nos deux répondants, l'expérience, notamment nord-américaine, est beaucoup plus importante que le diplôme. La flexibilité des gestionnaires mais aussi le sens de responsabilité attendu des employés sont souvent cités par nos répondants.

Par ailleurs nos deux répondants soulignent aussi l'existence de malentendus entre les différents corps de métier qui sont principalement dus à la rencontre de l'orientation produit et service au sein de l'entreprise. Il ressort aussi une tendance à la minimisation de l'impact de la variable culturelle sur le quotidien organisationnel. Dans ce sens, ce qui est mis en avant c'est l'acceptation de la différence, quelle que soit la nature de cette différence.

Enfin, le bilinguisme semble être un des plus grands défis de la diversité culturelle auquel fait face l'entreprise.

Tableau 4.5 : Synthèse de l'entreprise IrisLog

Présentation et défis
- Orientation produit : logiciel de production de documents - En stade de stabilité - Valeurs : respect, loyauté, l'engagement (valeurs mise en place avec l'aide d'un consultant) - Organisation et communication : o Absence de relations très hiérarchisées o Une bonne communication et une fluidité de l'information pour une ambiance agréable

- Les défis : recrutement (pénurie de main d'œuvre à Montréal), communication à l'interne
- Culture ouverte basée sur l'individu
- Une gestion très humaine influencée par la personnalité du gestionnaire fier du climat de tolérance

Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

- Recrutement :
    - Se fait en fonction de l'identité du groupe
    - Le savoir-être plus important que le savoir-faire
    - L'expérience (nord-américaine) plus importante que le diplôme
- Les pratiques :
    - Pratiques de team building doivent être du ressort des employés
    - Combler les lacunes techniques par le soutien et l'entraide
    - partage du savoir
    - L'exemplarité comme moyen de faire véhiculer les valeurs et la culture
    - La responsabilisation comme moyen pour maintenir la motivation
    - Plus de flexibilité en humanisant les règles
    - Droit à l'erreur et la politique de la seconde chance
    - Accepter toutes sortes de différences
    - Importance des moments informels de socialisation
    - Mise en pratique de la valeur du respect pour une meilleure ambiance
    - Encourager les discussions et pousser à l'ouverture vers l'autre
    - Volonté de mettre en place plus de processus formels de gouvernance
- Conflits et tensions :
    - Bien communiquer évite le malentendu entre les différents corps de métier
    - La rencontre orientation produit vs service crée des tensions
    - Gestion des conflits au cas par cas basée sur la communication
    - Intervention du gestionnaire dans le cas d'un impact sur la qualité du travail
    - Résistance à la formalisation de certains processus
    - L'application de la valeur du respect contribue à minimiser les tensions et problèmes relatifs à la situation déchirante entre le « fait anglais » et le « fait français » : l'émetteur du message s'adapte à son auditeur
    - Mauvaise expérience avec un Français ayant voulu imposer ses méthodes françaises de travail qui ne convenaient pas au modèle d'ici
- AGILE :
    - Méthode adaptée aux propres besoins de l'entreprise
- Eléments importants :
    - Rôle du dirigeant d'une PME : déléguer, anticiper, accompagner ses proches collaborateurs à l'interne et développer des marchés à l'externe
    - Établir des relations humaines et étroites nécessite une grande présence sur le lieu du travail
    - La proximité physique maximise les interactions
    - L'augmentation de la taille accentue les problèmes de communication
    - La tension « processus informel » vs «processus formel » corollaire de la croissance
    - Les développeurs ont une mentalité libérale affranchie des contraintes bureaucratiques

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel

- Diversité culturelle :
    - Tendance à la minimisation : c'est surtout l'individu qui est au premier plan et non son

origine culturelle
    - Ce qui est mis en avant c'est l'acceptation de la différence, quel que soit sa nature
    - Le degré de diversité culturelle atteint n'était ni recherché ni combattu. C'est une conséquence directe de la nature du marché de l'emploi montréalais dans le secteur des TI
    - Absence de pratiques officielles pour faciliter l'intégration des employés issus de la diversité culturelle
    - Gérer dans la diversité culturelle est stimulant et ça représente un défi à relever
    - Réflexion et ajustement vis-à-vis de la perception de sa propre identité culturelle
    - Une des employées qui se considère à la fois française et québécoise, s'identifie clairement à la culture québécoise au niveau professionnel
    - La diversité culturelle se perçoit surtout à travers la problématique de la langue
    - La diversité culturelle ne peut être que bénéfique. Pas d'exemples concrets du bénéfice en question explicités par les répondants
    - La sphère personnelle s'enrichit et se développe plus que la sphère professionnelle par la présence d'un contexte multiculturel
    - Pour en tirer avantage, il faut rompre avec la vision unique
- Catégorisations :
    - Dans certaines régions du monde, on ne peut faire affaire, que si on tient compte de certains traits culturels
    - L'ouverture d'esprit et surtout le respect de l'autre et de sa culture est un trait culturel québécois, voire montréalais (en comparaison à la culture française et américaine)
    - Le système québécois au travail est beaucoup moins hiérarchisé qu'en France
    - Le refus de l'autorité féminine, un trait culturel associé à la culture arabe
    - La non-confrontation de la hiérarchie, trait culturel associé aux communautés culturelles asiatiques
- Ouverture d'esprit:
    - Le gestionnaire estime que c'est influencé d'une manière ou d'une autre par l'exposition aux autres façons de faire, venues de différentes régions du monde
    - Résulte des voyages et de la capacité de s'adapter qui en découle
    - Nourrit par le fait d'être plongé dans un contexte multiculturel
    - Une clé de succès et un impératif managérial compte tenu de la nature d'activité de l'entreprise
- Défis associés à la diversité culturelle : le bilinguisme:
    - Maitrise des langues (bilinguisme)
    - Langue anglaise est capitale dans cette PME majoritairement francophone
    - Protéger la langue française contre l'invasion de la langue anglaise mais on est souvent démuni et sans réelles solutions compte tenu des contraintes que la réalité du terrain impose à l'entreprise
    - Le métissage du français et de l'anglais ne peut être que bénéfique

4.1.6 L'entreprise DigiPlane

Nous avons mené, au sein de l'entreprise DigiPlane, quatre entretiens semi dirigés avec des personnes occupant des postes de différents niveaux hiérarchiques et ayant des

origines culturelles différentes. Le premier entretien est avec Enzo, co-fondateur et dirigeant-propriétaire de l'entreprise. Le deuxième entretien est avec Jean-Claude. Il est le deuxième co-fondateur et dirigeant-propriétaire de l'entreprise. Le troisième entretien est avec Yan qui est directeur du service conseil. Le quatrième entretien est avec Stephen, le commis comptable de DigiPlane. Enzo, Jean-Claude et Yan sont d'origine franco-québécoise. Stephen quant à lui est d'origine ouzbèke. Il est a noté ici que l'entretien avec Enzo a été effectué par mon directeur de thèse quelques années avant les trois autres entretiens.

4.1.6.1 Présentation de l'entreprise

DigiPlane est une entreprise de service de placement en développement logiciel. Elle s'inscrit donc clairement comme étant une entreprise orientée service et non produit. Elle est composée de 15 employés à l'interne, 60 employés chez les clients et une quinzaine de consultants autonomes. Jean-Claude, actuel président de l'entreprise, a débuté sa carrière comme commis comptable spécialisé dans les cabinets d'avocats. Avec un ami informaticien, Enzo, il a saisi une occasion pour la création de logiciel de gestion destiné aux cabinets d'avocats. Un très bon logiciel selon ses dires, qui ne s'est pas du tout vendu à cause de son bas prix par rapport à la concurrence et donc peu crédible aux yeux des clients. Une deuxième opportunité s'était présenté en France dans le secteur d'internet qui était dans ses débuts à l'époque, puis une autre dans le secteur bancaire, ont permis à l'entreprise de prendre son envol.

Voici ce que nous dit Enzo concernant les débuts de DigiPlane :

> *L'entreprise est dirigée par des Canadiens, les actionnaires sont Canadiens. Les fondateurs, c'est moi et Jean-Claude d'Amours, un collègue, et moi j'habitais à l'époque à ce moment-là à Paris, donc l'entreprise a été créée par deux Canadiens, dont un au Canada et l'autre en France. Et le développement commercial s'est commencé surtout sur des clients Français (...). Et puis, comme beaucoup d'entreprises, c'est un besoin ciblé chez l'employeur où j'étais à l'époque. Et l'entreprise s'est créée pour répondre à ce besoin de ce client-là initial.*

Pour répondre aux besoins des clients français, les deux associés sont allés chercher un jeune montréalais de 23 ans, la référence dans le domaine, puisqu'il a réussi à installer le

réseau des trois grands fournisseurs d'internet de l'époque. Peu de temps après, 7 autres employés recrutés sur Montréal ont rejoint le projet. DigiPlane est passée de 2 à 40 employés en 18 mois :

> *Mais l'entreprise est canadienne et la plupart des employés ont été Canadiens pendant un bon bout de temps. Parce que c'était plus facile et plus simple pour nous d'embaucher ici (...).ça a donné qu'effectivement il y a eu à cette époque-là un petit décalage, c'est-à-dire qu'on avait des ressources plus expérimentées en Amérique du Nord sur certains créneaux, je dis bien...parce qu'il y a certains aspects qui sont plus avancés en Europe. Donc sur quoi on travaillait, c'était plus facile d'en avoir en Amérique du Nord que là-bas. Donc ça devient un avantage concurrentiel à l'époque. Ça s'est peut-être plus équilibré maintenant, c'est peut-être 50-50 en termes d'Européens et de Canadiens.* (Enzo)

Jean-Claude nous explique que malgré l'*overtrading* l'entreprise n'a pas fait faillite grâce notamment à la nature de ses clients, qui étaient en grande majorité des banques. Ce type de clients payait les factures en 21 jours et non en 3 mois comme le veut la norme chez les autres clients. Ces délais très courts ont permis à l'entreprise de financer sa croissance et lui a évité d'être à court de liquidité.

Le fait que l'entreprise a assuré, pour plusieurs banques, la migration de l'ancien système de paiement vers le nouveau (Swift), et ce, dans plusieurs pays occidentaux tel que la France, l'Angleterre, le Luxembourg, le Canada, les États-Unis, etc., lui a permis de tisser des liens avec ces clients, pour ensuite leur proposer d'autres produits pour lesquels l'entreprise détenait une expertise.

En 2003, l'entreprise a 12 millions de chiffre d'affaires et 120 employés partout dans le monde. Le besoin de se doter d'un conseil d'administration s'est fait sentir. L'entreprise a fait venir des personnalités très connues dans le domaine pour siéger à son CA. Voici comment Jean-Claude décrit cette période :

> *On a commencé à essayer des choses et puis là on investissait parce quand tu veux faire de la croissance il faut que tu changes des processus, que t'amènes des gens à travailler pour toi pour qu'ils amènent de la valeur dans l'entreprise et passer à un autre niveau. Donc, on a fait pleins d'essais, puis au bout de 3 ans d'essai- erreur, on s'est rendu compte qu'on était encore à 12 millions de chiffre d'affaire donc là on s'est dit « bon ok qu'est-ce qu'on fait maintenant ».*

Ni la croissance organique, ni la croissance par acquisition, qui a nécessité de faire appel à des investisseurs privés, n'ont été concluantes pour augmenter le chiffre d'affaires. Les trois associés décident de capitaliser sur la valeur de l'entreprise en la vendant. Une entente concernant la division DigiPlane France, DigiPlane Canada n'était incluse dans l'entente, a été conclue avec un de ses clients, une grande entreprise en France avec 1000 employés, qui était à la recherche d'une boite de développement logiciel ayant une bonne réputation dans le domaine financier. Enzo, le cofondateur, travaillait à l'époque comme consultant auprès de ce client français.

En parallèle, DigiPlane Canada a commencé à développer ses activités au Canada :

> *Puis on a recommencé à se rebâtir une base de clients ici à Montréal avec des expertises locales : des informaticiens, des analystes, qui ont des connaissances en informatique que mes clients ici à Montréal ou à Toronto ou à Vancouver pourraient avoir besoin pour leurs projets.* (Jean-Claude)

Eté 2006, DigiPlane Canada était à 9 millions de CA, avec une croissance de 30% par an et elle employait 85 personnes.

Malgré le conflit d'intérêt évident, la division DigiPlane Canada, toujours détenue par les trois associés, a recommencé à faire affaire avec l'ancien client et acquéreur de DigiPlane France :

> *Là, il est arrivé quelque chose d'un peu exceptionnel. C'est que ceux qui nous ont acheté ont tellement aimé l'aventure de DigiPlane et travailler avec nous qui privilégions les valeurs d'intégrité, de transparence, d'honnêteté, d'engagement sur le long terme qu'un lien de confiance s'est créé entre nous. Donc, cet acheteur est redevenu notre client de DigiPlane Canada et a recommencé à utiliser l'expertise canadienne pour ses besoin chez ses clients en France et nos anciens clients de DigiPlane aussi (…) La relation était bonne alors on a mis une entente cadre transparente, puis on a commencé à travailler avec 1 personne, 2, 3, 4, 5, 6 personnes puis en 2013 on était 45 personnes qui travaillaient chez ce clients en France via DigiPlane au Canada*.(Jean-Claude)

La collaboration entre DigiPlane Canada et l'acheteur de la division DigiPlane France s'est terminée quand ce dernier a été lui-même racheté par un méga groupe indien employant 100 milles personnes. En effet, le nouvel acquéreur indien s'est très vite aperçu de l'éventuel conflit d'intérêt dans l'entente en vigueur. Jean-Claude ajoute

qu'une divergence entre les valeurs de la direction du groupe indien et celles de DigiPlane a fait en sorte d'accélérer la fin de la collaboration.

Néanmoins, Jean-Claude semble très satisfait de cette expérience qu'il qualifie d'expérience formatrice et très utile :

> *Mais on a appris notre métier, puis aujourd'hui on est beaucoup plus armé pour faire de la croissance. On est plus serein pour le processus parce qu'aujourd'hui financièrement on est plus à l'aise depuis que notre business est capitalisé. On n'a plus de risque de jouer quitte ou double dans notre business et puis les erreurs de gestion qu'on a faite dans le passé on ne les répète pas. Donc, on a appris beaucoup d'astuces, de méthodes sur la gestion d'un groupe de 1000 personnes, de 100 milles personnes. On en a fait une recette DigiPlane qui fait qu'on se lève le matin et qu'on a le goût de travailler puis on se fait plaisir. C'est ça la mission des actionnaires, on veut que les gens qui sont avec nous aient du plaisir avec nous. Donc on n'est pas dans un modèle qui met en avant la croissance avant tous les codes d'éthique.*

Avant de passer à la section suivante, voici une brève présentation de nos deux autres répondants, à savoir Stephen et Yan. Commençons par Stephen. Agé de 38 ans au moment de l'entretien, Stephen a fait quatre ans d'études universitaires en Ouzbekistan. Ensuite, à l'âge de 21 ans, il est parti en France où il a fait six ans d'études universitaires couronnés d'abord par un DESS en économie du tourisme international à Toulouse et ensuite par un DHERST (Diplôme des Hautes Études de Recherches Spécialisées en Tourisme) de l'IREST (Institut de Recherche des Etudes Supérieures en Tourisme) à l'université de Sorbonne Paris 1.

Il a occupé plusieurs emplois tout en étant étudiant (réceptionniste, assistant de direction, commerciale) et a fait un stage pendant plus d'un an au conseil national du tourisme affilé au ministère français du tourisme.

Des amis plus âgés que lui, et qui ont fait le parcours migratoire Ouzbékistan-France-Québec, lui ont recommandé de venir s'installer au Québec.

> *Donc moi, j'ai recueilli les informations que j'avais des personnes qui étaient sur place en qui j'avais confiance. Puis aussi quand j'ai travaillé dans les hôtels, j'étais en contact direct avec les touristes. Je voyais les Canadiens, les Québécois Il y avait juste des qualités que j'appréciais : la chaleur humaine, la façon facile de l'approche, il n'y avait pas tant de frontières, même si c'étaient des gens qui occupent un certain niveau*

> *dans la vie sociale. Leur comportement était respectueux même envers des employés simples.* (Stephen)

Ainsi, cette décision de s'installer à Montréal est l'aboutissement d'une recherche active d'information :

> *En prenant compte des informations de sources différentes, comme les commentaires de mes amis, ce que les gens québécois que j'ai rencontré, puis il y avait aussi des étudiants qui venaient du Québec quand je faisais mes études, des gens très sympathiques. Je n'avais pas d'attache comme je n'avais pas de famille, j'étais jeune donc pourquoi pas ne pas essayer.* (Stephen)

Après une mauvaise première expérience dans le domaine de l'hôtellerie à Montréal, il a eu plusieurs autres expériences de courtes durées. En 2009, il a intégré en tant qu'analyste marketing une entreprise dans le secteur de la distribution des pièces et produits de bijouterie. Suite à la suppression de certains postes à cause d'une crise financière, il s'est retrouvé à aider le comptable sur certaines tâches basiques. C'est là que son intérêt pour la comptabilité à commencer. Un peu plus tard lui aussi a été licencié. Se voyant à l'aise avec les chiffres, il décide d'entamer des études de comptabilité. Peu de temps après avoir commencé ses études, il a intégré DigiPlane en tant que commis comptable suite à un processus d'embauche assez simple consistant en un seul entretien avec le président de l'entreprise Jean-Claude.

Quant à Yan, il est d'origine québécoise. Il est chez DigiPlane depuis 2008. Il a été recruté pour s'occuper essentiellement de l'activité en France. Il a débuté sa carrière en tant qu'informaticien, ensuite il a migré vers la gestion. Actuellement il occupe le poste de directeur du service conseil.

4.1.6.2 Valeurs et culture de l'entreprise

Évoquant les valeurs et la culture de son entreprise, Jean-Claude insiste sur l'importance de la relation long-terme, notamment avec les clients. Pour lui, ce type de relations ne peut être construit qu'en présence de certains paramètres, en particulier avoir les bonnes valeurs à l'interne et les bonnes pratiques d'affaires, s'assurer des compétences de ses employés et enfin respecter ses engagements :

> *Je dirais que le premier critère c'est, pour travailler avec des clients, il faut avoir une vision à long terme. Donc pour moi, c'est l'une des clés du*

> *succès, si tu veux bâtir une entreprise, il faut que ton entreprise ait de bonnes valeurs et de bonnes pratiques d'affaire pour être capable de bâtir des relations en long terme avec des clients (...) Mais pour aller chercher ton client c'est la partie qui coûte le plus cher à l'entreprise en investissement. Donc c'est très important quand tu as des clients, il faut les garder. Pour les garder, ça prend des valeurs, un ça prend déjà d'offrir un service avec une technologie et des gens qui ont des compétences réelles qu'on propose à nos clients.*

Il ajoute que pour lui la valeur de l'honnêteté est un gage de pérennité des relations avec les clients et qu'elle est donc au service de l'engagement à long terme :

> *Ça prend à être honnête en affaire. Donc, quand vous êtes honnête en affaire, ça veut dire peu importante l'opportunité que tu as avec un client, il faut que ton offre de service soit en ligne et en standard avec l'industrie. Si tu fais un coup d'argent avec ton client, il va s'en rendre compte et il va t'étiqueter : c'est un opportuniste…donc il ne sera pas un partenaire de long terme.*

Cette valeur de l'engagement doit aussi être au cœur des relations avec les employés, nous dit Jean-Claude :

> *Il faut que les gens, les dirigeants des entreprises respectent leur engagement avec leur employés (...) Il n'y a rien de plus démotivant pour une personne dans une entreprise que cette dernière ne tient pas ses engagements. C'est important parce que les gens se sentent soutenus dans leur travail (...) Sinon on perd de l'expertise et ça coûte cher pour l'entreprise parce qu'il faut la remplacer. On peut perdre la relation client*.

Yan, quant à lui, relève que la culture de DigiPlane est imprégnée d'une certaine ouverture d'esprit, ce qui lui procure une certaine flexibilité dans l'action. Il considèreque ce type de culture est répandu dans les PME, ce qui leur donne un avantage par rapport aux grandes entreprises *:*

> *C'est probablement à cause de la dynamique de l'entreprise assez ouverte aux pratiques qui se font sur le marché toujours. C'était un peu le contexte d'une petite entreprise mais avec des possibilités d'actions envers de gros clients, donc ce qui nous emmène quand même dans une relation avec les clients de grandes entreprises.*

L'autre valeur centrale de la culture de DigiPlane, relevée par Yan, est la valeur de professionnalisme : « *En tant que société de conseil, le professionnalisme des consultants, c'est primordial. Les gens ne travailleront pas nécessairement chez nous, mais en même temps on veut un certain professionnalisme, un dynamisme, un*

engagement qui se fasse ressentir chez les clients ». À ce sujet, Yan conçoit le professionnalisme comme étant la capacité de l'individu à prouver et à améliorer ses compétences :

> *Au départ c'est une question d'intérêt dans leur domaine. D'être capable de se tenir à jour. D'être motivé, de démontrer de l'intérêt aussi pour les problématiques qu'ils vont rencontrer plutôt que de se cacher, essayer de se sauver des problématiques. Un engagement est une valeur « d'aller vers », plutôt que de « laisser les choses venir » à nous*.

Par ailleurs, Yan souligne que, parmi les autres valeurs défendues par l'entreprise, il y a ce qu'il appelle la conscience écologique qui, selon lui, se traduit au quotidien par des pratiques concrètes telles que l'encouragement du transport en commun et du Bixi, ou encore la mise en place de pratique de recyclage. Il estime que cette conscience est la conséquence logique de l'influence de la culture montréalaise sur les membres de l'entreprise : *« On n'est pas une grosse usine. On n'a pas de moyens de dire « on va diminuer nos gaz à effet de serre », mais on a une mentalité comme ça. D'ailleurs, notre patron a même une auto électrique, c'est une mentalité montréalaise, nouveau vert ».*

De son côté, Stephen trouve que les valeurs propres à DigiPlane sont au nombre de trois : honnêteté, simplicité et équité.

> *Les principes que je crois qu'ils sont importants ici c'est : l'honnêteté, qui est très importante, puis la simplicité de la relation dans le sens, ce n'est pas comme en France la hiérarchie. C'est sûr qu'on doit avoir un responsable, mais la hiérarchie peut ne pas aider à l'efficacité du travail que tous les employés font. Puis l'équité.*

Il estime que ces valeurs prisées et répandues dans l'entreprise sont celles que véhicule Jean-Claude, le président de DigiPlane:

> *Je pense que c'est dû, selon moi, à la personnalité de Jean-Claude, à ses valeurs et la façon qu'il a de les implanter (…) sa valeur de courage, la façon de travail qu'il valorise, qu'il diffuse (…) donc, c'est vraiment très important cet aspect qui est très lié à la gouvernance, aux valeurs qui viennent d'en haut. Selon moi, la personnalité de Jean-Claude joue beaucoup.*

Ici il est a noté que, malgré le fait que la valeur d'honnêteté est clairement mise en avant dans le discours de nos répondants, il en est tout au autrement de la valeur de

transparence qui est pourtant toute proche de celle de l'honnêteté. En effet, concernant la transparence au sein de l'entreprise, Jean-Claude est clair là-dessus : oui pour la transparence totale mais seulement au niveau des proches collaborateurs:

> *Toutes les communications des entreprises c'est un peu du camouflage. Il n'y a pas personne dans une entreprise qui veut être associé à une entreprise qui ne va pas bien. Donc même quand ça va mal, ça va bien. Justement on essaie de garder l'information au noyau, le reste on communique qu'est-ce qui est essentiel à l'exercice de leurs fonctions.*

Cela recoupe les propos de Yan pour qui l'information financière sensible n'est partagée qu'avec le cercle restreint formé des deux propriétaires et des trois associés.

4.1.6.3 Défis actuels de l'entreprise

Interrogé sur les défis actuels auxquels fait face l'entreprise, Jean-Claude évoque en premier celui de la rétention d'un certain type d'employés, indispensables, selon lui, au bon développement de DigiPlane:

> *Les défis de l'entreprise c'est d'avoir et de retenir les « founders » et les « minders ». Les premiers, c'est ceux qui amènent des opportunités à l'entreprise. Puis les « minders », c'est des gens qui sont chez les clients pour livrer un service, ce sont donc à la base des « doers » mais qui s'intègrent parfaitement chez ce client au point de les confondre avec le reste des employés. De cette façon, ils gagnent la confiance du client et arrivent à ramener de nouvelles opportunités à DigiPlane. Ces employés, « founders » et « minders » représentent peut être 5% de l'effectif global. (…) Donc c'est ça notre défi, puis. Après ça, c'est de rajouter ou de convertir des « doers » en « minder » ou « founder » ou d'amener des gens de l'extérieur qui pourront soit devenir un « minder » ou un « founder », donc c'est un peu ça le défi qu'on a au quotidien.*

Pour ce faire, Jean-Claude insiste sur l'importance d'avoir une approche personnalisée et des relations étroites avec son entourage professionnel *:*

> *Ces gens-là, il faut les garder motivés tout le temps. S'assurer que l'entreprise rencontre leurs intérêts professionnel et personnel. Parmi ces gens-là, j'ai des gens qui ont beaucoup de maladies dans leur famille. Donc, ils sont obligés de composer au quotidien avec tout ça. À un moment donné ce n'est pas juste l'argent qui tient ce monde-là. C'est tout ce que tu mets en place pour que ces gens-là puissent travailler, s'éclater, puis se sentir supportés par l'entreprise pour leurs offrir un cadre de flexibilité.*

4.1.6.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles

Concernant la nature des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, Yan nous dit :

> *Entre les collègues ça se passe vraiment très bien en temps habituel. C'est une petite équipe, donc quand il y a un conflit, ça ressort vite. En fait, c'est des recruteurs, des gens en ventes, des gens en direction qui ont des compétences d'écoute habituellement. Quand quelqu'un a un problème ça se ressent. Puis ça ne va pas trainer pendant six mois. C'est très agréable ce genre de dynamique.*

Nous retrouvons, dans les propos de Stephen, une description similaire de la nature de l'ambiance au travail :

> *Je suis très content de travailler avec toutes les personnes de DigiPlane et de son ambiance. C'est la meilleure ambiance que j'ai pu retrouver par rapport aussi à mon expérience en France. C'est plus cordial, c'est plus compréhensif (...) ça fait 6 ans que je travaille ici et je constate qu'il y a toujours une cohésion et une collaboration, vraiment c'est cordial, les gens sont sympathiques. Ils ont de bonnes intentions. Je suis très content d'être ici.*

Au quotidien, cette bonne ambiance se vit au travers de multiples occasions d'interaction et de socialisation hors du contexte de travail :

> *Les gens peuvent parler pendant les pauses repas sur des sujets autre que le travail. Certaines personnes par exemple après le travail, peuvent sortir ensemble, on fait des 5 à 7, il y a des liens qui se créent. Je qualifie les liens entre les personnes ici de très bon niveau.* (Stephen)

Concernant les activités qui sont menées par l'entreprise, et qui ont pour objectif de resserrer les liens entre les membres des équipes, Yan évoque celles de *team building :*

> *Peut-être deux fois par an qu'il y a des activités particulières. Ce n'est pas toujours la même chose, on improvise : karting, pêche sur glace, etc. Des fois, il peut y avoir un objectif précis, si c'est une équipe client en particulier. On veut rassembler les gens de cette équipe-là. Mais c'est vraiment pour nos consultants qu'on le fait, pour l'esprit d'équipe, puis pour le plaisir aussi .On aime se faire plaisir chez DigiPlane.*

Stephen explique la bonne ambiance au travail à l'absence de clans. Pour appuyer son idée, il nous fait part d'une situation qu'il a vécue lors de son ancienne expérience où le clanisme a déclenché une guerre de rumeurs et a participé à la détérioration du climat de travail et des relations interpersonnelles dans l'entreprise.

Selon Stephen, cette bonne ambiance est aussi le fruit d'une politique de recrutement ciblée de la part de la direction de l'entreprise: *« C'est la façon comment les gens sont sélectionnés, je veux dire à DigiPlane. Il y a de bonnes cohésions entre les personnes ».*

À propos de la politique de recrutement, Jean-Claude insiste sur l'importance de l'expérience professionnelle :

> *Je dirais que le premier critère, c'est vraiment l'expérience de travail : la stabilité. Donc, une personne qui change d'emploi régulièrement, pour moi, c'est un indicateur qu'il n'est pas aussi compétent qu'il prétend l'être, parce que les bons on les garde. Le deuxième indicateur que je regarde, c'est le type d'entreprises dans lesquelles ils ont travaillé. Les gens qui ont travaillé dans des environnements d'entreprises d'envergure pour moi est plus sécurisant que des candidats qui viennent de plus petites entreprises. Parce que moi, déjà en partant, mes clients c'est des grandes entreprises. C'est des entreprises qui ont des processus de gestion décisionnelle, des politiques à l'interne qui demandent une certaine habilité à travailler avec des environnements de travail qui sont gigantesques, critiques avec des dossiers critiques*.

Les propos de Jean-Claude sur l'importance de l'expérience, lors de l'évaluation des candidats, sont corroborés par ceux d'Yan. En effet, pour ce dernier, en T.I. le diplôme a moins d'importance que l'expérience :

> *La diplomation. Ça c'est rare en T.I. En plus, j'ai vu des gens avec des diplômes… qui venaient d'ici qui n'avaient même pas des DEC, c'est des DEP, ils avaient de super compétences qui dépassaient ceux qui avaient des bacs. En T.I. ça reste un domaine assez particulier, contrairement à d'autres domaines (…) Aussi parce qu'on va, ainsi que nos clients, valider les compétences techniques. Donc quelque part, si tout le monde est d'accord, on sait que la personne est capable de faire le travail*.

Concernant les moyens privilégiés pour le recrutement, Enzo stipule que ce denier se fait de différentes façons : *« Il y a un petit peu, un mélange de tout. Il y a de l'annonce, il y a de la chasse, il y a du référencement, beaucoup de référencement »*. Néanmoins Enzo nous précise que plus le profil est pointu, plus le recours à un chasseur de tête est privilégié.

Il n'y a pas que la politique de recrutement qui expliquerait la bonne ambiance au travail. Nos répondants mettent l'accent sur l'importance du rôle joué par les dirigeants dans le maintien de cette bonne ambiance. C'est dans ce sens que Jean-Claude se décrit comme un facilitateur au sein de son entreprise :

> *Moi mon métier, dans le fond, c'est de m'assurer que tous mes collaborateurs qui travaillent dans l'entreprise ont tout en mains, les outils, les ressources, l'expertise pour pouvoir livrer, puis exercer leur fonction au sein de l'entreprise. Donc mon job c'est de régler tous les problèmes qui peuvent être un frein à ce que les personnes puissent exercer leur métier. Du comptable jusqu'aux personnes qui s'occupent des ventes à la personne qui est chez le client.*

Pour nous exposer plus clairement ses dires Jean-Claude nous donne quelques exemples concrets de ce que ce rôle de facilitateur pourrait signifier :

> *Mon job en gros c'est de régler les problèmes d'infrastructure technologique : s'assurer des problèmes téléphoniques, informatique, je donne des solutions... Exemple j'ai un employé de la comptabilité que ça lui prend beaucoup de temps à traiter les comptes de dépense parce que le processus de soumission d'approbation de rejet des dépenses des employés est trop lent et rigoureux et les employés sont insatisfaits. C'est en effet inquiétant parce que ça touche 85 employés donc qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Là, j'ai mis en place 3 actions qui ont permis de faciliter et de réduire tout le processus d'approbation. Maintenant, il n'y a plus d'intervention humaine. C'est automatisé. Donc, j'ai optimisé un processus et éliminé un irritant administratif (…) Tous les irritants que vous avez, vous me les dites et je les règle. Il y avait aussi des problèmes avec l'imprimante et le scan. Ça a fait que j'ai acheté une nouvelle imprimante photocopieur en début d'année. Ça a l'air de rien mais ça a réglé tous les problèmes de tout le monde. Les gens sont contents car ils ne sont plus frustrés à cause d'une imprimante qui ralentit leur travail.*

L'exemple que nous a donné Jean-Claude, concernant l'implantation du nouveau processus comptable, est confirmé par Stephen qui voit dans cette action une illustration parfaite du rôle de facilitateur que doit jouer le dirigeant d'une entreprise de type PME.

Par ailleurs, et pour bien jouer ce rôle de facilitateur, Jean-Claude nous dit qu'un gestionnaire doit être impliqué et proactif dans le suivi des opérations au quotidien : *« pour moi, parler à mes 5% de mon staff c'est important. Savoir comment ils vont, les motiver, d'être excité avec eux quand ils font de bons coups…c'est super, c'est intéressant, ça me motive d'être présent dans leur processus »*.

Selon Jean-Claude cette proactivité et ce suivi n'impliquent pas nécessairement que le dirigeant doit impérativement maitriser le métier de l'entreprise. Il estime que cela peut aider mais que ce n'est aucunement indispensable :

Est-ce que ça peut avoir de la valeur ? Je pense que oui. Mon associé en France est un informaticien de formation, de métier. Il réussit à s'impliquer côté professionnel et aller plus en profondeur dans le processus que moi. Tandis que moi je vais plus m'entourer de gens qui ont les compétences professionnelles, en qui j'ai confiance, qui sont capables d'avoir du bon jugement coté T.I. et informatique, parce que moi je n'ai pas ces connaissances-là. Donc est-ce que c'est un atout ? J'en suis persuadé. Est-ce que c'est essentiel quand tu es entrepreneur d'une entreprise ? Je pense que non. Mais de savoir s'entourer c'est définitivement un élément essentiel d'un entrepreneur, puis de combler ses lacunes.

Malgré le fait qu'il prend son rôle de facilitateur très au sérieux, Jean-Claude nous avoue qu'il se reproche en tant que dirigeant de manquer parfois de rigueur dans le suivi de certaines procédures de gestion.Ici, il fait référence entre autres au processus d'implantation des changements car, selon lui, jouer ce rôle de facilitateur conduit le dirigeant à être aussi un agent de changement des pratiques et des processus de l'entreprise. Toujours sur ce sujet, Jean-Claude estime que la gestion et l'implantation de ces changements ne peuvent être efficaces que si la personne en charge possède un pouvoir hiérarchique et puisse bénéficier d'une certaine légitimité aux yeux des membres de l'entreprise :

Mon job, c'est de mettre en place des changements. Parce que c'est toujours les dirigeants de l'entreprise qui vont implanter les nouveaux systèmes, qui vont être le moteur, qui vont mettre de l'investissement pour être capable de mieux gérer les opérations. Puis, les dirigeants, c'est eux qui peuvent imposer aux gens de l'entreprise une façon de travailler, une façon de faire. (…) Quand ça vient d'une personne équivalente, de même niveau hiérarchique, c'est compliqué...on n'aime pas les nouveaux processus, il y a de la résistance... Quand ça vient d'en haut l'implantation va bien se faire.

Toujours concernant l'implantation des changements, l'idée de Jean-Claude est claire sur ce processus. Il instrumentalise la gestion et la direction participatives à des fins utilitaristes :

L'idée en gestion est simple : si tu veux que les gens achètent ton projet, puis y participent et qu'ils ne le sabotent pas, il faut que tu les impliques, puis il faut que tu leur donnes l'impression que c'est leur idée. Toi tu as ton idée dans ta tête, tu sais où tu t'en vas, puis dans le fond tu mets tous ces gens-là ensemble, tu leur exposes le problème, puis après ça tu amènes une petite pièce de solution. À un moment donné tous ces gens-là trouvent la solution et ils sont contents de l'implanter parce qu'ils ont

tous l'impression qu'ils l'ont choisi, mais qui est dans le fond ta solution et ça passe bien en général.

Mis à part cette stratégie pour faire passer en douceur certains projets auprès de ses équipes, Jean-Claude semble privilégier la décentralisation dans le processus décisionnel :

> *Un des indicateurs les plus importants pour dire est-ce que c'est une entreprise en bonne gestion ou pas, c'est que si les décisions sont centralisées ou décentralisées. Parce que si toute ton entreprise tourne autour d'une personne, tout sera au ralenti et à un moment donné ça devient lourd pour le président ou le fondateur actionnaire. Des délais vont commencer à se créer, de mauvaises décisions vont être prises ou seront prises trop vite. Donc moi, j'aime bien la délégation au maximum, la responsabilisation des gens dans leur opérationnel et ça donne aussi de la valeur à l'entreprise.*

Au-delà des rôles de facilitateur et d'agent de changement qu'il endosse au quotidien, Jean-Claude estime qu'être un gestionnaire d'une PME est une lourde tâche et implique une grande responsabilité :

> *Je dirais que pour la première des choses ça prend une conscience. Je pense que c'est important de savoir que tous les jours on joue avec quelque chose d'important : la vie professionnelle des gens. Donc, il faut avoir une conscience professionnelle dans le sens où les décisions peuvent avoir des impacts indirectement sur des familles, des vies de couples, des enfants sur leur vie personnelle (…) Donc, si tu crées un écosystème favorable à ce que tout le monde puisse travailler, s'épanouir, la vie envoie à l'entreprise absolument du succès, ça va avec.*

Par ailleurs, les propriétaires de DigiPlane croient beaucoup au « droit à l'erreur » comme principe de gestion, faire progresser les employés et, de là, faire avancer l'entreprise:

> *On a toujours l'optique que se tromper ce n'est pas grave, par contre qu'est-ce qu'on fait demain pour s'assurer de ne pas répéter la même erreur. Donc ça les gens apprécient beaucoup parce que ça leur donne la corde pour pouvoir s'épanouir professionnellement en sachant qu'ils ne seront pas jugés. Si la personne fait au quotidien tout ce qu'il y a à faire et apprend de ses erreurs, qui continue à faire les bonnes actions et à communiquer les bonnes valeurs au sein de mon entreprise, l'échec moi ça ne me dérange. Je suis prêt à assumer l'erreur car j'ai rarement vu des gens qui font qu'est-ce qu'ils ont à faire et qu'ils ne sont pas récompensés par la vie. La vie est bien faite pour ça.* (Jean-Claude)

Le droit à l'erreur s'accompagne d'une responsabilisation des employés qui se traduit par une certaine autonomie et une marge de manœuvre accordées dans l'exercice de leur métier au quotidien.

> *Moi, je crois beaucoup à l'autonomie, que les gens puissent structurer, organiser leur façon de faire. Nous, on peut leur proposer, leur suggérer, souvent ils sont à l'écoute parce que tu es un chef, donc ils vont écouter, mais l'idée c'est qu'il ait toujours un consensus entre leur façon de faire et la tienne. Il faut un consensus sinon ça crée des frustrations, puis ça crée des irritants sur le long terme, puis on veut que les gens restent sur le long terme parce que c'est là qu'ils ont de la valeur.* (Jean-Claude)

Ce modèle essai-erreur est aussi appliqué par Jean-Claude dans ses propres pratiques au quotidien et dans le perfectionnement des processus administratifs de l'entreprise :

> *C'est ça mon job, donc c'est moi qui crée ce genre de rapport là. Des triggers administratifs avec des alertes. Parce que, dans le fond, l'idée c'est un peu un processus ISO, c'est des processus d'optimisation pour que quand l'erreur ne se reproduit pas. Je fournis des outils pour admirer leur travail se faire plus efficacement.*

Parmi les résultats de DigiPlane qui sont sources de fierté pour Jean-Claude, nous retrouvons le taux de rétention des employés :

> *Je pense ce qui fonctionne bien c'est la rétention des gens qui travaillent chez nous qui ont de la valeur. Pour moi c'est un indicateur que ces gens-là sont heureux, puis que DigiPlane leur offre un environnement professionnel enrichissant.*

Ce taux de rétention est certes le résultat de la bonne ambiance au travail que nous avons citée plus haut mais il est aussi le résultat de certaines pratiques concrètes menées par l'entreprise, parmi lesquelles nous retrouvons la formation continue et la mise à niveau des connaissances et du savoir-faire des employés :

> *Le client lui, cherche une personne avec des connaissances particulières pour l'aider dans son projet. Ça c'est la première étape, c'est de s'assurer que les gens qui travaillent chez vous aient des compétences reconnus dans ce qu'ils font. La deuxième étape, c'est de favoriser le plus possible l'amélioration continue au niveau de leur formation, leurs connaissances, donc essayez de leur donner soit des budgets soit leur suggérer d'approfondir des domaines d'expertise ou des trucs comme ça, pour qu'ils améliorent leur connaissances avec le temps.*

L'autre façon de faire pour favoriser la rétention des employés est plutôt d'ordre psychologique. En effet, Jean-Claude insiste beaucoup sur l'importance des facteurs de motivation qu'ils soient de nature symbolique ou financière :

> *Il faut être aimé, mais il faut être craint en même temps, donc, selon moi, c'est l'une des choses qui doit être mise en place pour avoir une pratique de gestion dans l'entreprise. Parce que si t'es seulement aimé, les employés ne te respectent pas. Ils vont avoir du laisser-aller. Ils ne prendront pas au sérieux ce que tu dis. Puis si tu es seulement détesté, tous tes collaborateurs vont trouver une façon de t'ennuyer, de te poser problème, de te quitter. Puis pour être aimé, il faut que les gens veulent avoir ton succès parce que si les employés sentent qu'ils bossent et qu'il n'y a personne qui récompense ou félicite, qui est heureux de leur travail, ils auront l'impression que leur vie n'a pas de sens*.

La motivation sous forme de rémunération financière se traduit aussi dans l'entreprise par un programme « employé-actionnaire » qui permet à certain type d'employés d'acquérir des actions de l'entreprise :

> *La création d'un programme d'actionnariat auprès des gens qui apportent de la valeur chez nous, et que tu veux les garder, les faire contribuer, peu importe la nationalité. C'est pour leur permettre de bâtir une équité dans l'entreprise et de participer à son succès. Donc, j'ai ouvert mon capital ce que je n'avais pas fait dans le passé. Mais aujourd'hui je veux me faire plaisir en tant qu'entrepreneur. Je veux aussi que le succès soit partagé avec les gens qui y ont contribué. Parce que lorsque tu contribues au succès des actionnaires, et que toi tu ne fais pas partie de ce bateau là, ça crée aussi des situations de conflit et des visions différentes. Donc là, en mettant ça en place l'année passée, c'est comme si on avait réglé plusieurs sujets en interne. Les gens se sentent beaucoup plus reconnus, plus engagés. Je dirais que c'est une bonne décision que j'ai pris. Moi je dors mieux.* (Jean-Claude)

Ainsi, que ce soit à travers l'instauration d'un climat de travail propice, ou à travers les formations offerts, ou encore à travers la multiplication des facteurs de motivation symboliques et financiers, les dirigeants de DigiPlane démontrent toute l'importance qu'ils accordent à leurs employés, qu'ils voient comme un actif à protéger. Cet état d'esprit des dirigeants est perçu par les employés. Voici ce que Stephen nous dit à ce sujet :

> *Ils pensent aussi à leurs employés parce qu'ils comprennent que leurs valeurs c'est leurs employés. Par exemple, si je fais une comparaison, si c'est une usine tes actifs, c'est les machines. Ici c'est les employés, donc*

je pense aussi que Jean-Claude comprend qu'on est des actifs. Il se rend compte aussi que si tu as de bons employés, il faut qu'ils restent. Tout le monde a le comportement respectueux et compréhensif, quand tu as besoin de quelque chose ou de t'absenter et si ça ne nuit pas au travail, c'est correct... Ce que je trouve très bien ici, c'est la possibilité ici de travailler à distance. Moi, par exemple, ce n'est pas toujours que j'utilise cette possibilité mais, des fois, c'est assez pratique.

Selon Stephen, le recours au télétravail chez DigiPlane joue lui aussi le rôle de facteur de motivation car il témoigne d'une certaine confiance que les dirigeants de l'entreprise ont vis-à-vis de leurs employés. Si cette confiance est rompue, le recours à cette pratique devient problématique :

Chez nous il y a beaucoup de commerciaux qui le font les vendredis. Ici, je pense parce que l'employeur doit avoir la confiance en ses employés, c'est sûr qu'il y a la possibilité de vérifier ce qu'ils font.... Mais c'est bien que l'employeur donne cette possibilité aux employés de faire du télétravail. J'apprécie cette possibilité et je ne veux pas la perdre. Je ne sais pas, si je vais être chez un autre employeur, je vais avoir la même possibilité. Du coup, il y a quelque chose qui vient de moi et ça me pousse à me donner à fond dans le travail.

À côté des éléments cités plus haut qui expliqueraient le taux élevé de rétention des employés chez DigiPlane, nous remarquons aussi le recours par Jean-Claude à une certaine gestion de proximité, une gestion au cas par cas, qui semble jouer aussi un rôle important dans la rétention des employés :

Moi je n'ai aucun problème à danser dans le bureau quand quelqu'un fait un bon coup, quand quelque chose de positif est arrivée dans la journée, je fais des danses, je suis excité, je vais dire à tout le monde qu'aujourd'hui tel employé a fait un bon coup. On a eu tel changement. On a eu de nouveaux clients. C'est ça mon quotidien. Puis quand l'employé vit de la détresse et de découragement, de frustration, des trucs comme ça... Et bien c'est d'aller m'assoir avec lui et puis de comprendre qu'est-ce qu'il l'a amené là, puis… et de régler ça. Après ça la personne part toute contente. Elle bosse aussi fort qu'elle bossait il y a deux jours mais dans un bon esprit.

Toujours dans cet esprit de gestion de proximité, Jean-Claude nous fait savoir que :

La pire chose c'est des demandes d'employés et de collaborateurs qui ne sont pas traitées. Quand un employé te demande quelque chose suite à une insatisfaction ou n'importe quoi, tu dois dans les 12 h à 24h régler, lui revenir, proposer quelque chose : un rendez-vous, n'importe quoi. Tu ne peux pas laisser ça non réglé.

Nous décelons, dans les propos de Stephen, l'impact de cette gestion de proximité prônée par Jean-Claude, et ses conséquences sur les relations interpersonnelles et le climat social au sein de DigiPlane. En effet, Stephen oppose cette gestion de proximité et de bienveillance à un autre type de gestion basé sur la surveillance et la sanction qu'il juge inefficace et non payante :

> *Quand tu comprends qu'il y a une bonne attitude de la part des supérieurs, qu'ils se montrent gentils, compréhensifs, cordiaux dans certains moments, qu'ils t'aident quand tu as besoin de quelque chose, tu essaies de bien travailler, tu réussis à payer à peu près la même monnaie en contrepartie. Donc, ça c'est un premier élément, puis le deuxième élément comme je t'ai dit, c'est sûr il y a une question de respect, mais aussi avec Jean-Claude, le président de la compagnie, il n'y a pas un sentiment « ah tu es le boss donc moi je suis comme inférieur à toi ».*

Pour Stephen appliquer les préceptes d'une gestion de proximité et de bienveillance n'est pas donné à tout le monde. Il pense que c'est une qualité étroitement liée à la personnalité du gestionnaire. En effet, pour lui, il ne suffit pas de connaitre la solution, il faut avoir les habiletés nécessaires pour la mettre en œuvre :

> *J'ai vu des gens qui comprennent ça, mais ne peuvent pas être comme souples dans leur caractère, ils sont comme dans l'armée, je dirais. Alors ici, c'est vraiment la personnalité de Jean-Claude, sa compréhension de tous ces aspects : psychologiques, humains... jouent beaucoup selon moi.*

Cette proximité et cette flexibilité dans les relations se traduisent aussi dans le choix de la structure dans l'entreprise. Pour Jean-Claude, rien n'est coulé dans le béton, il faut toujours adapter les outils techniques de gestion à la réalité de l'entreprise :

> *Il n'y a pas de structure parfaite. Je ne pense pas que ça existe par défaut. Peu importe les concepts qu'on peut étudier. Chaque principe de management a ses forces et ses faiblesses. Il faut juste en trouver une qui nous convient. Puis essayer de l'appliquer le mieux possible, d'être idéalement assez fidèle dans son application. Ne pas changer de gentil à méchant, de revoir les processus à tout bout de champ, d'être constant dans notre façon d'évoluer.*

Chez DigiPlane ce type de gestion de proximité passe par des processus communicationnels très fluides et plutôt informels basés sur une politique de portes ouvertes :

> *Ce que j'aime c'est qu'il n'y a pas beaucoup de réunions. Peut-être le département commercial, ils ont des réunions des fois, mais ici il n'y a*

> *pas de réunion chaque matin. Par contre le bureau de Jean-Claude est ouvert aux employés, même quand il est chez lui par internet, si vous avez des questions, on peut lui poser des questions. Il est très proche du terrain, des commerciaux, de la comptabilité. Il est au courant de ce qui se passe.* (Stephen)

À propos du manque de communication via des canaux officiels tels que les réunions programmées d'avance, Jean-Claude nous avoue que cela représente un des aspects à améliorer au sein de l'entreprise :

> *Je dirais que je ne suis pas le meilleur pour ça (...) Par défaut, on a une fois par année au minium, on fait une rencontre avec tous les employés pour faire vraiment un tour d'horizon sur ce qu'on a fait pendant l'année. Qu'est-ce qu'on n'a pas fait l'année passée ? Qu'est-ce qu'on prévoit de faire l'année prochaine? C'est quand même très limité comme action.*

Malgré l'insatisfaction affichée de Jean-Claude à propos du circuit officiel qu'emprunte la circulation de l'information chez DigiPlane, il nous fait savoir plus loin dans l'entretien que la direction établit et communique un plan annuel en septembre et que ce plan est évalué et actualisé à chaque trimestre lors de réunions formelles :

> *J'essaie à tous les jours de parler un peu à mes top 5 personnes, un petit courriel, un échange, voire un peu qu'est-ce qui se passe. Par contre, on fait des points trimestriels avec mes 5% de mes gens qui apportent des valeurs. Et c'est là qu'on fait le point sur nos objectifs en début d'année (...) Donc on fait notre plan de septembre, puis après ça, à chaque trimestre on s'assoit avec les personnes concernées, nos ressources clés, puis on regarde le plan qu'est-ce qu'on a rendu ? Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on est sur le bon chemin ? Est-ce qu'on va faire nos chiffres cette année, manque-t-il des choses qui peuvent aider à faire remonter les objectifs ?*

En revanche, en terme de pratiques de partage et de diffusion du savoir technique, l'entreprise a souvent recours à l'organisation de réunions à caractère informel afin de stimuler les échanges et l'interaction entres les employés :

> *L'autre chose qu'on fait à chaque trimestre habituellement est de rassembler certaines personnes qui travaillent plus étroitement dans une technologie pour échanger et parler : c'est plus informel. C'est plus pour les gens qui sont souvent isolés chez des clients, donc là, au moins, ils échangent un peu et se connaissent un peu plus.* (Jean-Claude)

D'ailleurs, ce souci de tisser des liens plus étroits entre les membres des différentes équipes permet, selon Yan, de lutter contre le phénomène du fonctionnement des équipes en silo :

> *La communication fonctionne bien mais des fois… et ça c'est un peu le monde des affaires qui amène à ça, on va travailler un petit peu trop en silo, parce qu'il y a des recruteurs attitrés, il y a des directeurs de compte et des fois ça amène un petit peu de complexité. Donc, on est en train de travailler sur ce volet-là.*

Jean-Claude aussi déplore le manque d'utilisation par ses équipes des outils collaboratifs qui permettraient de minimiser l'impact négatif du travail en silo. Il avoue qu'il est en partie responsable de cet état de fait car il a du mal à suivre les nouvelles tendances dans ce domaine et se qualifie comme faisant partie de l'*old school*. En revanche, pour son propre travail et pour effectuer ses propres tâches, il utilise plusieurs types d'outils et de logiciel d'analyse de CRM assez sophistiqués pour gérer les relations avec les clients, tel que Dashboard, Change Point, PSA, Cognos, etc. Il justifie le recours à tant d'outils par l'importance de la logistique et de la gestion des opérations au quotidien :

> *Quand tu rends des services en informatique, ça te prend un système pour gérer tout ce backing, parce que il y a de la RH, de la finance, des infrastructures technologiques, des opportunités clients à gérer (…) Ça prend un backing solide et organisé, structuré, pour être capable de refacturer un client adéquatement si ça c'est défaillant... Souvent ce sont des points que des entreprises laissent un peu de côté.*

La façon de fonctionner en silo, que redoute l'entreprise, et que nous avons évoquée plus haut, augmente le risque d'apparition de conflits intra et inter-équipes. À ce propos, Yan nous fait savoir que l'entreprise dispose de procédures de gestion de conflits mais qui ne sont jamais utilisées :

> *Il y a des procédures, des documents…. Les gens les regardent les deux premiers jours de travail chez DigiPlane mais après ça se perd (…) En cas de conflit récurrent on va essayer de voir pourquoi ce conflit-là ressort tout le temps ? Notre objectif, c'est de pouvoir intervenir, puis régler ce conflit une fois pour toute, et que les intervenants se parlent. Parce que c'est un manque de communication, quelqu'un qui a mal interprété quelque chose. Je pourrais vous dire que ça n'arrive pas si souvent que ça et que, quand ça arrive habituellement, on est arrivé à le régler assez rapidement.*

Pour Yan, si le conflit persiste malgré l'intervention du gestionnaire, c'est qu'il s'agit d'un problème d'incompatibilité de personnalité et qu'il faudrait peut-être songer, à ce moment-là, à changer la composition des équipes ou entreprendre toute autre mesure qui aura pour effet de minimiser les interactions des protagonistes du conflit. Ici, il est à souligner que, selon Yan, ce genre de situation problématique est très rare chez DigiPlane, et qu'en général les problèmes ont tendance à se régler très rapidement, dû entre autres au fait qu'ils forment une petite équipe et qu'ils se connaissent depuis longtemps :

> *Si on avait une mauvaise relation, ça serait très mal parce qu'on est une très petite équipe, autant au niveau de la gestion qu'au niveau des employés. Quand il y a des conflits ou il y a quelque chose qui cloche, ça va brasser, on va se rencontrer, puis on va régler la situation.*

Pour sa part Jean-Claude ne conçoit la gestion de conflit au sein de DigiPlane qu'au cas par cas, avec une approche personnalisée :

> *La gestion de conflit, c'est tu t'assois avec les personnes concernées, puis chacun explique c'est quoi qu'il vit, qu'est-ce qu'il ressent, puis il parle au JE, ça c'est l'étape 1, c'est très important. Donc déjà ça, les avoir les deux assis ensemble en parlant au JE, là je viens de régler absolument 80% du problème. Puis, après ça, finalement dans la majorité des cas, c'est souvent des mauvaises compréhensions, des mauvaises interprétations qui se sont créés parce qu'ils ne se sont pas parlés ou qu'ils ont présumé (…) On n'a pas de grande procédure documentée de gestion de conflits. Mais c'est sûr qu'on traite au cas par cas.*

Même constat fait par Stephen, pour qui il n'y a pas de politiques officielles de gestion de conflit, mais quand un conflit se déclenche, c'est toujours une résolution au cas par cas qui est privilégiée :

> *On essaye de se parler. Quand on voit là avec l'augmentation des activités, moi et mon assistante on commence à être submergé, on en parle pour qu'il y ait une prise de conscience (…) Même s'il y a des situations difficiles, d'après ce que je vois, l'approche c'est de toujours trouver la solution qui arrange les deux parties.*

4.1.6.5 Perception individuelle du contexte multiculturel

Les employés de DigiPlane sont d'origines ethnoculturelles diverses. Nous retrouvons principalement des Québécois francophones, des Français, des personnes originaires des

pays de l'Europe de l'Est et de l'Asie (Ukraine, Russie, Ouzbékistan, Chine), des pays de l'Afrique subsaharienne ou encore des pays du Maghreb.

En abordant le volet multiculturel, nos répondants ont tendance, au premier abord, à minimiser l'impact de ce volet dans le quotidien de l'entreprise. Jean-Claude, par exemple, stipule que les humains, quelles que soient leurs origines, se rejoignent sur certains dénominateurs communs, et que c'est sur ces derniers que l'entreprise devrait se baser pour avancer :

> *C'est au niveau de l'engagement, je pense que peu importe la culture, je pense que tout le monde a les mêmes gènes. Ils veulent tous avoir le succès. Il y a des gens qui travaillent plus fort que d'autres je sais, il y en a plein, mais il n'y a personne qui se dit « moi je veux avoir des échecs (...) La chose que j'ai apprise en travaillant avec des gens de différentes cultures c'est que, dans le fond, il n'y a pas de barrières. Il n'y a pas de restriction reliée au multiculturel. Il n'y a pas de frontières à travailler avec les différentes cultures des clients, des employés... À partir du moment que tu es dans le cadre d'entreprise avec des valeurs qui sont, je dirais, de standard international, tous les gens s'y retrouvent, les collaborateurs vont s'y retrouver aussi peu importe leur religion. Il y a de bonnes valeurs, l'honnêteté, le succès, le mérite des choses bien faites, peu importe la culture. C'est comme les choses de base que chaque parent a montré, qu'à l'école de la 1ère année jusqu'au doctorat faisant une thèse, ça mérite d'être bien fait, sinon pourquoi faire une thèse. Elles ont toutes des valeurs qui sont inculquées dès la jeune enfance, maintenant il faut juste donner la chance à tous ces collaborateurs de pouvoir se développer en entreprise et d'apporter de la valeur, et le plus grand plaisir qu'on a en tant qu'entrepreneur c'est de voir les gens qui s'éclatent, puis qui ont du succès dans ton entreprise.*

Il nous fait savoir que sa façon d'interagir et d'établir la confiance se fait de la même manière, peu importe l'origine culturelle de la personne, et ce, en se basant sur la seule mesure de l'engagement de cette personne envers l'entreprise :

> *Moi, par défaut, je fais confiance jusqu'à preuve du contraire. Puis, après ça, la culture que tu as, honnêtement moi, ça ne me dérange pas. Ce qui compte pour moi c'est ton engagement dans l'entreprise. C'est le travail, ta contribution au sein l'entreprise*.

En contrepartie à cet engagement, il essaie, nous dit-il, de donner plus de visibilité sur le long terme et plus de flexibilité dans la gestion du temps des personnes.

Il ajoute plus loin que ce qui est important à ses yeux, c'est plutôt l'expertise et non l'origine ethnoculturelle de la personne :

> *Je dirais que c'est sûr qu'aux débuts d'internet cette expertise-là n'était pas très disponible sur le marché, donc ceux qui l'avaient avaient un grand pouvoir chez les clients. C'est sûr que ça, ça aide, peu importe que tu sois Chinois, Canadien, Américain, tout ça. Quand tu as l'expertise dont un client a besoin et qui ne la trouve pas sur le marché peu importe d'où tu viens.*

Nous retrouvons aussi, dans les propos d'Enzo, l'idée de l'expertise comme avantage concurrentiel pour l'entreprise, et ce, quelle que soit l'origine ethnoculturelle de la personne détentrice de cette expertise :

> *Avant de pouvoir travailler aux États-Unis, je pensais que c'était beaucoup plus pénalisant d'être francophone, d'être Canadien aux États-Unis...je vais vous dire sur des métiers bien particuliers, quand on arrive avec de la valeur ajoutée sur un truc, on est bienvenu. Personnellement, je n'ai pas eu de mauvaises expériences à cause du fait qu'on est Canadiens. Je n'ai pas ressenti ça.*

Toujours dans le même ordre d'idée, Enzo nous précise qu'en fin de compte c'est plus une question de géographie que de culture :

> *C'est peut-être un petit avantage parce qu'on réussit à bouger ces gens-là et ils ont réussi à dire « on l'a fait à Paris déjà on va aller le faire à Philadelphie », et c'est le fun que vous êtes capables de prendre quelque chose qui a été fait il y a 5 ans en Europe et que nous autres en Amérique du Nord on y arrive. Et vice-versa. C'est plus l'avantage géographique que la culture des gens même.*

Yan, pour sa part, nous explique que le multiculturalisme est devenu une réalité qui n'est plus questionnée dans le domaine des T.I. :

> *On ne juge pas le multiculturalisme. C'est-à-dire on est dans un domaine qui est très multiculturel, puis on l'apprécie en fait, beaucoup. Parce que chaque culture nous amène quelque chose. Mais on va juger les compétences évidemment parce que nous les compétences en service, c'est un point crucial.*

Jean-Claude, aussi associé au domaine des T.I., précise certaines particularités :

> *En informatique, il y a beaucoup de diversité culturelle. Il n'y a pas cette diversité-là dans tous les métiers. Informatique, c'est un métier particulier. Ce qui est intéressant, c'est qu'au Canada, obtenir un visa de travail ou la résidence permanente, un des métiers reconnus, c'est*

l'informatique. Donc, c'est sûr et certain que ça favorise beaucoup plus les immigrants informaticiens à venir au Canada que d'autres.

Une autre forme de minimisation de l'influence de la diversité culturelle sur le travail au quotidien consiste à associer le principal, voire l'unique avantage de cette diversité, à une sorte d'enrichissement de la culture générale, ce qui touche plus la sphère personnelle que professionnelle *:*

> *A l'interne, c'est un petit peu multiculturel je dirais, à l'externe aussi, mais ça ne cause pas de problème en fait, il y a une belle ouverture, on est en T.I. C'est des gens qui ont de belles compétences. Je vais vous dire : on est habitué dans ce contexte-là. La diversité ça amène de belles couleurs dans les partys de Noël surtout.* (Yan)

Nous retrouvons le même son de cloche dans les propos de Stephen :

> *Déjà, sur le plan personnel, c'est enrichissant. Si la personne est fermée, cela n'apporte rien, on est d'accord, mais si la personne est ouverte, le fait qu'il y a à ses côté des personnes de cultures différentes, de voir comment elles vivent au quotidien ça, sur le plan personnel, c'est enrichissant*.

Par ailleurs, Yan pense que les conflits, chez DigiPlane et dans les entreprises de T.I. en général, sont beaucoup plus en relation avec les tâches à faire attribuées aux développeurs qu'avec l'aspect de l'origine ethnoculturelle :

> *On a des gens qui viennent d'autres pays, comme le Brésil, puis qui se sont bien intégrés, puis ça n'a pas eu l'air d'être un enjeu non plus. Des fois, il y a des enjeux au niveau des types de tâches, parce que les informaticiens veulent absolument faire tel type de travail et non tel autre. Donc, des freins liés à la nature du travail qui pourra amener des conflits. Ils veulent avoir plus de tâches, plus de responsabilités, ça, ça peut être un enjeu qu'on voit plus fréquemment qu'un enjeu lié à la culture.*

De ce fait, il ajoute qu'au-delà de la diversité culturelle, ce qui importe le plus c'est le rôle joué par le responsable d'équipe dans la gestion de ce genre de problème :

> *On a un client particulier qui a une équipe de peut-être 13/14 personnes très multiculturelles, puis franchement ça se passe quand même très bien. Les feedbacks sont bons, et je pense que c'est entre autres grâce à la gestion aussi qui est faite, puis qui prend les cas un par un, quand il y a une problématique et aussi un team Lead qui a une bonne approche là-bas - qui est un informaticien mais qui est naturellement ouvert. Il est capable de prendre les informations et de bien les partager. Un bel esprit d'équipe, puis on le voit quand on a des rencontres de groupe ou quand*

> *on a des activités ou des partys, on voit qu'il y a une belle alchimie d'équipe qui s'est installée. Les gens ont envie de travailler ensemble.* (Yan)

Du côté de Stephen, et de par ses études et son séjour en France, il nous dit qu'il est habitué au multiculturalisme :

> *J'ai fait des études en tourisme international, donc j'ai beaucoup aimé cette ambiance internationale quand je faisais mon travail de recherche, j'étais aussi plongé dans une ambiance multiculturelle, j'aime bien avoir la possibilité de travailler avec des gens de différentes cultures, c'est comme ça que je le sens, tu vois des fois aussi c'est une bonne occasion de parler de la vie, les gens te racontent son pays, son expérience.*

En revanche, il ne semble pas remarquer d'influence de l'origine culturelle sur les pratiques au travail : « *l'origine d'une personne influence peut-être ses pratiques de faire ses affaires, mais en ce qui me concerne je ne l'ai pas constaté. Que le fait que cette personne est française, elle fait ce travail différemment* ». (Stephen)

Enzo, pour sa part, explique cette situation favorable au multiculturalisme par le développement technologique et l'évolution des dernières décennies : *« Il y a énormément d'échanges* [entre le bureau de Montréal et celui de Paris]*, je ne sais pas ce que ça va donner au final comme culture, mais faut pas oublier non plus que les communications augmentent. Il y a probablement moins de différences de culture qu'il y a 25 ans entre les deux places* [la France et le Québec] *».*

L'autre élément évoqué par Enzo, qui permet d'expliquer cette tendance à la minimisation, est la culture « occidentale »comme point commun et élément unificateur:

> *Il y a deux questions. La première : quelle est l'importance du facteur culturel? Chez nous c'est extrêmement important, surtout parce qu'on a une activité principalement de services. Maintenant, quelle est l'utilité du facteur culturel canadien, ou culturel peu importe dans les relations internationales : ce l'est de moins en moins avec qui on travaille. Moi je dirais parce qu'on travaille qu'en Occident. Si on allait au Moyen Orient, si on travaillait en Asie, je vous dirais peut-être qu'effectivement qu'il faut mettre plus d'emphase sur la différence des cultures. Mais avec qui nous, on travaille, la culture a peu d'importance, à part sur l'adaptation initiale, si on échange des ressources.*

Pour donner un exemple, Enzo compare l'Occident et l'Orient. Pour lui les disparités entre ces deux mondes sont très prononcées et qu'il n'y a aucune chance que la transposition des mêmes façons de faire puisse réussir *:*

> [En Occident] *il y a un tronc commun. Il y a des aspects relationnels qui sont très différents, mais le noyau de la culture est tout à fait partageable. On est en Occident! On fait des interventions, on est allé à Singapour à l'automne dernier, c'est un autre monde. A mon sens à moi, si on a un travail relationnel dans un endroit comme ça, comme nous avec du service, c'est une autre culture complètement. Le noyau n'est même pas transposable.*

Même s'il perçoit la culture occidentale comme unificatrice, Enzo admet qu'une période d'adaptation s'avère nécessaire pour les ressources affectées dans des cultures qui ne sont pas les leurs. Selon lui, la période d'adaptation des ressources est très fluctuante et dépend de plusieurs paramètres, notamment la région d'origine de la personne en question. Plus précisément, il évoque certaines particularités de la culture montréalaise et il estime, dans ce sens, qu'un Montréalais a beaucoup plus de chance de s'adapter rapidement à un changement culturel que toute autre personnes provenant d'autres régions du Québec :

> *Québécois Montréalais et Québécois du Lac-St-Jean, c'est plate à dire, mais ce n'est pas tout le temps aussi facile de s'adapter. Moi je le sais, j'ai des ressources de certains endroits du Québec, malheureusement, débarquer à Paris c'est un gros pas. C'est quand même, une grande ville de 12 millions d'habitants et c'était beaucoup plus difficile culturellement d'aller travailler un an dans notre bureau de Paris, que pour un Montréalais qui est peut-être plus habitué à une plus grande ville. Donc s'adapter...je pense que les Québécois s'adaptent correctement. Les Français s'adaptent bien, dans ceux que je vois. Les Québécois sont corrects...il y a des pays, la France ce n'est pas si facile que ça y habiter, l'Angleterre ce n'est pas si facile que ça. Ici...j'ai déjà vu des gens chercher des mois, des mois des appartements en Angleterre ou en France. C'est Paris et Londres. Quand on part d'une ville de 300 000 habitants, c'est normal qu'on ait un temps d'adaptation, un décalage. De là à dire un burn out...non. Il y a eu quelques abandons, ce n'est pas chronique, mais je pourrais dire qu'un ou deux cas sérieux où on s'est assis et on a dit « regarde, tu ne peux pas t'adapter ». Dans les deux cas, ce n'était pas des gens de Montréal. C'était des gens de l'extérieur. C'était plus dur avec des gens de Québec. Il y en a eu quelques-uns, la plupart ont passé, ont réussi à s'en remettre. A posteriori, je me suis rappelé des gens à Montréal qui sont de Québec et qui ont de la misère à s'habituer à Montréal – qui est quand même juste une ville de 3 millions*

> *d'habitants – après fusion. Effectivement, on se dit...ils arrivent à Paris, une ville de 12 millions, ça bouge, c'est dur, ce n'est pas facile.* (Enzo)

À propos de cette pratique de déplacement des ressources du Québec vers les autres pays, les gestionnaires sont arrivés à la conclusion qu'à un certain niveau d'activité, il vaut mieux penser à recruter des ressources locales: *« lorsque la proportion dépasse 40-50% en services, on travaille avec les gens qui sont sur place là-bas. C'est tout à fait normal »* (Enzo). Cela s'explique par certains impératifs culturels auxquels fait face l'entreprise, surtout au niveau de la langue :

> *Au Luxembourg, on travaillait avec des gens de la place, en Espagne...il y a des endroits où on a ouvert...l'Espagne et le UK, c'est dur de travailler avec des Français au UK, ou des gens qui ne parlent pas espagnol en Espagne...là on avait pas le choix de s'adapter avec la culture locale, c'est un marché très relationnel.* (Enzo)

Pour revenir à la distinction entre Montréal et les autres régions du Québec, Jean-Claude aussi estime qu'à Montréal les gens sont habitués au multiculturalisme:

> *Je dirais qu'il n'y a pas de réaction particulière parce qu'ils sont habitués à ça dans leur quotidien. Leur fournisseur est Indien. Leur maison mère est aux États Unis. Leur client est en Europe. Tu sais globalement aujourd'hui, le multiculturel ...peut être à Chicoutimi là, mais à Montréal je ne pense pas que ça choque personne.*

Il ajoute qu'il remarque parfois que les entreprises en région sont plus à l'aise avec des ressources d'origine québécoise :

> *Tu sais toutes les entreprises en technologie d'information compose avec le même bassin de compétences. Il n'y en a pas un qui fait de la discrimination plus que d'autres. Est-ce que j'ai certains clients chez qui que ça peut avoir un impact ? Je pense que oui. Je donne un exemple, une entreprise québécoise de Saguenay, si tu y mets un nouveau arrivant immigrant qui vient de la Russie qui parle à peine français. Même s'il est bien compétent…ça va mal se passer. Ça risque d'avoir certaines barrières. Ton client ne te retiendra pas sur le projet. Il va prendre plus un Tremblay qu'un Moscorov (…) Il ne dira pas qu'il n'aime pas les Moscorov, il va dire Tremblay est plus compétent parce que j'aime plus son expérience, tu vois. Mais dans le fond, c'est peut être juste parce qu'il n'a pas envie d'avoir un potentiel irritant qui sera chez eux, tout simplement ça.*

Une fois passé le premier réflexe de minimisation de la diversité culturelle sur les pratiques au travail, nos répondants commencent à nuancer leurs propos pour dire qu'en

fin de compte la diversité culturelle n'est pas aussi neutre que cela. La langue, par exemple, peut avoir un impact important au travail nous disent nos répondants. Pour Jean-Claude la compétence technique passe, s'explique et se prouve entre autres par la langue :

> *Il n'y a pas de distinction. Je dirais que l'élément le plus contraignant pour les « multiculturels », c'est la langue parlée. Donc si la personne ne maitrise pas le français, c'est très difficile pour elle de pouvoir bien expliquer son expérience. Parce que les mots qu'il va utiliser, les phrases ne seront pas assez forts, assez puissants pour transmettre à ton client ta capacité à l'aider dans son projet. Tandis qu'il y a des gens moins compétents mais qui maitrisent la langue française ou anglaise qui vont être capables de très bien s'exprimer en utilisant les bons mots, les bons temps de verbe, la bonne structure de phrase. Puis structurer leurs idées pour bien expliquer ce qu'ils ont fait chez un client. Donc, le premier frein c'est la langue (…) il faut maitriser la langue de ton client où tu vas travailler, la langue majoritaire.*

Yan aussi pense que la maitrise de la langue française et de la langue anglaise peut représenter un enjeu important :

> *Après, dans le côté multiculturel, la problématique qu'on peut avoir des fois c'est la langue. Certaines personnes ont de la difficulté de s'exprimer, dépendamment des clients qui sont plus anglophones ou des clients qui sont plus francophones, ça peut être un enjeu (…) Parce que le client, des fois, il veut chercher certaines compétences, puis il va être content de trouver cet individu-là qui, même s'il ne s'exprime pas parfaitement en français, il va être capable de gérer très bien dans le contexte de son travail. Mais c'est sûr que si c'est un business analyste qui doit parler business à la haute direction tous les jours ça ne marche pas là. Donc c'est plutôt dans ce contexte là qu'on va avoir à porter un jugement et dire « cette personne-là ne pourra pas aller là » et non parce que la personne est asiatique ou française ou suisse. La langue a un gros impact.*

À propos des langues à maitriser, pour Enzo, l'anglais l'emporte sur le français : « *On a les deux. On a des francophones qui parlent bien anglais. Mais, même ici, pour des ressources qui sont basées à Montréal, on va privilégier des anglophones qui peuvent se débrouiller en français, parce qu'en Amérique du Nord, on a très peu de comptes francophones*».

Par ailleurs, d'autres impacts de l'origine ethnoculturelle peuvent être perçus dans les pratiques au travail. Yan, dans son témoignage, établit un lien direct entre cette origine et certaines spécificités liées au travail:

> *Les développeurs qui sont chez les clients sont aussi de diverses cultures, surtout chez certains clients il y a certaines compétences qu'on retrouve surtout dans certaines nationalités. Par exemple, beaucoup de gens d'Afrique du nord qui sont en environnement oracle. Pourquoi ? Je ne sais pas, je pense que c'est des compétences qui sont valorisées beaucoup en Afrique du nord et en Europe. Parce qu'on voit ça aussi en France, donc c'est des compétences qui ont plus de facilité ou des rôles entre autre chez certains clients à qui on fait du support applicatif...des clients européens qui ont des bureaux au Canada et qui recherchent ce genre de compétences-là qui sont très difficiles à trouver comme chez les Québécois de souche qui arrivent de l'école. Parce qu'à l'école on n'a pas tendance à valoriser ce genre de rôle là ici, même si c'est un peu méconnu.*

Inviter à nous donner leurs avis sur leurs propres cultures et celles qu'ils côtoient dans leur travail, nos répondants se sont livrés à une sorte de catégorisation de ces cultures en précisant ce qu'elles avaient de particulier. C'est ainsi qu'Enzo stipule que la culture québécoise est un peu le résultat de la rencontre de la culture américaine et la culture européenne :

> *Ça diffère peut-être un petit peu avec les Québécois....moi je suis un peu biaisé parce que j'ai vécu à Paris, au Québec, aux États-Unis...j'essaie de voir la différence. Mais je pense que le Québec est un peu particulier parce que c'est quand même un mélange de cultures. On a un petit peu cette culture française européenne là et, par contre, je vois une différence effectivement entre le Québec, travailler à la Banque nationale par exemple au Québec, ou travailler à la RBC à Toronto, il y a une petite différence et cette façon de travailler là ressemble peut-être plus à la façon de travailler américaine. Tandis qu'au Québec on est un petit peu entre guillemets un « melting pot » des deux cultures et puis on a encore un peu le style latin de travail, même si on est dans un grand bassin.*

Par ailleurs, Enzo insiste sur les différences entre la culture anglo-saxonne dans laquelle il place l'UK, le Canada anglophone et les États-Unis et la culture latine dans laquelle il place entre autres la France et l'Espagne, deux pays dans lesquels DigiPlane eu une forte présence lors de son expérience d'internationalisation. D'après lui, les premiers ont une approche plus pragmatique et factuelle et les seconds ont une approche plus relationnelle. Il place le Québec entre ces deux tendances :

> *Je pense sur l'approche commerciale va être pas mal plus au niveau anglo-saxon, que ça soit les Anglais, les Torontois pour nous – quand je dis les Anglais c'est du UK, les Canadiens anglais, les États-Unis... L'approche commerciale est peut-être un petit peu plus factuelle, moins relationnelle. Tandis que, dans les pays latins, on considère le Québec semi-latin. La France ou l'Espagne où on est (allé), là on est (était) dans le relationnel. Pas que le factuel n'est pas important, mais qu'il y a une emphase plus important sur le relationnel dans les pays latins. Ça ne n'est pas un secret...pour avoir été en Espagne on voit un peu que ça se déroule comme ça, et en France. Le Québec est un peu à cheval entre les deux.*

D'ailleurs cet aspect « relationnel », qu'il place comme principale différence entre l'approche anglo-saxonne et celle latine, lui fait dire que, pour DigiPlane, et compte tenu de la nature de son activité qui s'inscrit plus dans une approche « service » que « produit », il est plus facile d'aborder les marchés d'Europe latine que ceux anglo-saxons :

> *Moi je dirais que c'est plus facile en Europe. C'est plus facile en Europe à cause du type d'entreprise, le fait de faire beaucoup de services-conseils, le conseil se développe principalement avec du relationnel. Faut que le contenu soit là, mais je veux dire, de 60 à 65% du conseil, c'est du relationnel. Donc on peut développer du relationnel et exercer notre métier facilement. Ce qui est peut-être plus difficile à faire [en Amérique du Nord]. Nous on veut des relations à long terme, durables, avec toutes les banques en Amérique du Nord, mais on est sur une base factuelle, c'est un peu plus difficile, mais plus pérenne. Une fois que c'est fait, c'est plus difficile aussi pour les compétiteurs. À quelque part le désavantage peut se revirer en avantage à un moment donné. Mais pour développer au départ, c'est plus difficile. Beaucoup plus transactionnel qu'on pourrait dire comme approche commerciale. D'ailleurs, c'est ce que je disais tout à l'heure, la culture, quand on prend un Français et qu'il vient ici, il a de la difficulté avec le relationnel. En interne, avec le groupe de travail, mais pas en développement commercial... Je ne m'imaginerais pas de prendre du développement commercial nord-américain et de le mettre sur le développement commercial, à mon sens ce n'est pas possible. Et faire l'inverse non plus. Prendre les ressources qui sont purement développement commercial française par exemple, et essayer de la faire travailler...au Québec ça va encore, mais aux États-Unis et à Toronto.* (Enzo)

Plus loin, Enzo nuance un peu ses propos et précise que, même dans les pays latins, l'approche commerciale et relationnelle ne se fait pas avec la même facilité. Il explique cela principalement par les langues parlées et maitrisées dans ces pays :

L'Espagne est un pays un peu plus fermé, en termes de monde du travail (…). Les managers parlent anglais, mais les autres ont beaucoup de difficultés à parler anglais. Faut maîtriser l'espagnol pour travailler en Espagne (…) L'anglais est plus facilement utilisable…même s'il y a beaucoup de Français qui ne parlent pas anglais, mais ils vont se débrouiller. On peut faire une représentation commerciale par exemple en anglais facilement en France, peut-être un petit peu moins en Espagne. C'est difficile.

Compte tenu de cette catégorisation culturelle qu'il fait des différents pays dans lesquels DigiPlane était présente, Enzo pense, qu'à l'international, il vaut mieux se présenter en tant que Canadien-français qu'en tant que Québécois :

Une entreprise québécoise qui va sur le marché français, je dirais le principal avantage c'est de se démarquer en tant que Canadiens français, que Québécois. C'est plate à dire, mais ça aide. Ce qu'on a à vendre est très bon, mais si on va en France c'est bon et c'est Canadien – français (…) Faut pas l'oublier dans le pitch. Si on se bat un petit peu on peut réussir à le faire : de pas avoir peur de faire travailler des ressources canadiennes en France, de ne pas nécessairement se lancer massivement dans un bureau français …à terme oui. Probablement d'y aller avec tous des gens d'ici, ils vont très bien se débrouiller et être très bien reçus, c'est quasiment comme je disais un avantage concurrentiel, pourquoi ne pas le faire. Commençons avec des Canadiens en France, même si c'est un bureau de 2-3 personnes. Faites un mixte, 2 Canadiens, un Français, ainsi de suite. Ça va s'adapter correctement. C'est ce que j'ai fait, et à refaire. Jamais au grand jamais je n'irais seulement avec des Français. Ce n'est pas que ça marcherait pas, ils sont corrects et bons, il y a pas de problème, mais je perdrais un petit avantage concurrentiel.

D'ailleurs nous remarquons qu'Enzo utilise parfois d'une manière interchangeable l'origine québécoise et celle canadienne. Dans ce deuxième passage, il commence par affirmer qu'en France en particulier, l'identité québécoise est très bien perçue, mais à la fin de son témoignage, il revient en utilisant le terme « canadien » :

Les Québécois sont tellement bien reçus en France, je n'ai jamais vu des problèmes d'adaptation de ce style-là. Faut dire qu'on avait aussi...ce qu'on a remarqué c'est que le contexte, le style de rigueur des Québécois est un peu plus carré, rigoureux, « project base ». Et le style un peu plus Français où ça va être plus « thinker », beaucoup moins « doer » comme on dit. Ça plait bien dans le type de travail qu'on fait. Ce n'est pas quelque chose qui est créée par l'entreprise, les Canadiens c'est pragmatique, ce sont des bons « farmers », ils ne vont pas remettre en question en plein milieu du machin pour lancer un projet d'idées. C'est comme ça qu'on est perçu.

Ce qui est sûr c'est qu'il a plus tendance à mettre en avant son identité canadienne que québécoise lors d'opération de prospection et de démarchage à l'international, où l'identité canadienne est plus connue :

> *Ça dépend où* [rires]. *Ça dépend commercialement qu'est-ce qui est bien. D'être Canadien ce n'est jamais péjoratif, lorsqu'on est, globalement je dirais Canadien. Je m'attendais peut-être qu'aux États-Unis on aurait peut-être été obligés d'avoir l'air plus Américains que ce qu'on est. Ça va quand même assez bien, finalement. Globalement c'est canadien. En France, c'est très Canadien, En Espagne...Canada-Espagne : il y a des relations correctes mais sans plus, il n'y a pas d'atomes crochus comme il peut y avoir en France, donc là c'est Canadien, mais nord-américain. C'est dans le même coin du globe. Il n'y a pas d'emphase mis sur le Canadien comme on peut le faire en France par exemple, où là c'est un avantage. La culture technologique nord-américaine, avec des gens qui parlent le français. Tout un avantage pour eux de travailler avec des Canadiens. C'est Canadien tout le temps avec plus d'emphase sur certains endroits que d'autres.*

Pour sa part Jean-Claude semble avoir beaucoup plus d'idées arrêtées en ce qui concerne les différentes cultures qu'il côtoie au quotidien : *« J'ai remarqué qu'il y a certaines cultures qui sont beaucoup plus opportunistes, négociateurs, beaucoup plus d'intérêt côté financier que d'autres cultures».*

Il classifie dans la catégorie négociateur les ressortissants des pays de l'Europe de l'Est et de la Russie. En revanche il a remarqué plus d'opportunisme chez ceux d'origine arabe:

> *La Roumanie, Pologne, Russie tout ça ... C'est des gens qui sont très durs en négociation. Puis, chaque virgule est importante. Je pense qu'ils tiennent de leur historique eux autres, ils ont tellement été lésés dans leur vie passée. Ils commencent par ne pas te faire confiance, puis après ça ils te font confiance avec le temps. J'ai ressenti ça avec ces nationalités. J'ai ressenti aussi, mais je suis mauvais je vais mettre des catégories là…, tout ce qui entre dans la catégorie arabe, ils ont une tendance à se mettre en position de négociation, quand tu es en position de faiblesse, pour avoir leurs conditions même si nous, notre politique, la révision des salaires, ce fait une fois par année. Puis ces gens-là ça peut être 12 fois en position de force dans l'année, ils vont sans hésitation se présenter dans ton bureau 12 fois et ils vont réclamer justice, ils vont réclamer tout ça. Je ne dis pas que tous font ça mais c'est des tendances que j'ai pu remarquer*. (Jean-Claude)

Évoquant ces expériences avec les personnes originaires d'Amérique latine, il nous dit *:*

> *Amérique latine, j'en ai eu des belles expériences c'est des gens qui ont de belles compétences, qui s'intègrent très bien ici en Amérique du Nord, très compétents, ils apprennent très bien le français, d'ailleurs l'espagnol est proche du français, donc eux ils réussissent très bien à apprendre le français d'un niveau acceptable. J'ai eu de bon succès avec quelques personnes d'Amérique latine.*

Pour ce qui est de l'Afrique subsaharienne il affirme que le tempérament des personnes issues de cette aire culturelle peut parfois rendre les choses un peu plus compliquées :

> *Des fois je dirais que c'est un petit peu plus difficile côté africain. Je dirais que c'est des gens qui sont très flexibles, gentils, conviviales. Par contre, ils manquent un peu de rigueur. Des fois chez les clients ça peut avoir des impacts. C'est des gens compétents, mais leur degré d'urgence n'est pas pareil.*

Parmi toutes les origines, c'est les ressortissants des pays de l'Asie de l'Est qui posent le plus de problème d'intégration :

> *Puis, il y a certaines nationalités qui sont plus compliquées à intégrer dans des équipes. Donc je donne un exemple tu sais comme les Asiatiques sont des gens très compétents. C'est des gens qui vont te répondre par un oui à peu près à toutes les questions ou les problématiques que tu vas poser. Mais oui pour un Asiatique n'a pas la même signification qu'un oui d'un Canadien ou un Français. Dans sa culture, dans sa façon qui a été programmée culturellement, un oui ça veut dire oui j'ai compris ce que tu m'as dit. Est ce qu'il est d'accord avec ça? Ça c'est une autre question. Donc dans certains cas, des entreprises par exemple québécoises achetées par des Américains où il y aura beaucoup d'anglophones qui circulent, le management anglophone, francophone, multiculturel aussi, là il n'y aura pas de résistance chez les clients Mais dans certains cas oui, dépendamment de qui est l'acquérant du client. Si l'entreprise est asiatique c'est sûr qu'il va y avoir plus d'ouverture à travailler avec un Asiatique qu'avec un Québécois.* (Jean-Claude)

Dans ce sens Stephen nous fait savoir qu'il a lui-même remarqué une grande différence d'approche entre la gestion à la façon asiatique et celle à la façon québécoise. En effet, à l'occasion de l'une de ses expériences précédentes, il a passé six mois dans une agence de voyage détenue par un Québécois d'origine asiatique et sa femme immigrante asiatique. La gestion au quotidien est confiée à l'épouse qui, selon lui, n'appliquait pas du tout les principes de la gestion québécoise :

> *Par exemple dans le premier travail, l'agence de voyage, c'était hiérarchique. Aussi intéressant, je reviens à cette agence de voyage, c'était un business familial, le mari je pense il est né ici, mais je ne sais*

pas s'il est d'origine québécoise, mais sa femme elle vient de l'Asie et je pense qu'elle n'était pas formée ici. C'est elle qui s'occupait souvent de la gestion et les méthodes appliquées. L'ambiance c'était pas du tout pareil, c'est aussi lié à son aspect culturel, à quoi elle est habituée, peut-être qu'elle était formée comme ça. Elle voyait que les méthodes plutôt qui correspondaient aux méthodes bâton (…) Le mari s'occupait beaucoup plus d'autres questions mais oui il était plus cordial.

Mise à part cet exemple Stephenrefuse d'avoir recours à la catégorisation et il estime qu'il n'est pas possible de généraliser :

Par exemple pour les Français, il y a des clichés tu sais. Un des associés est Français et c'est une personne très agréable, très accessible, c'est une personne très cultivée, j'ai beaucoup de choses à apprendre de lui, mais je n'ai pas senti quelque chose de supériorité, qu'il a un ton hautain, même s'il est en France, il n'a pas ce comportement.

Compte tenu des relations très étroites entre DigiPlane et le marché français plusieurs des propos de nos répondants mettaient l'accent sur les différences culturelles entre le Québec et la France. C'est ainsi que Jean-Claude estime, de manière globale, que les Québécois sont peu fidèles à l'entreprise contrairement aux Français qu'il qualifie en revanche de râleurs :

Les Québécois, j'ai remarqué qu'il y a moins de fidélité sur le long terme (…) Les Français, il y a une très grande fidélité à long terme. Les défauts d'un Français est râleur et souvent le côté hiérarchique est très important pour lui parce qu'en fin de compte, il faut qu'il ait une position (…) Les Français je dirais qu'ils sont bons pour se plaindre dans leur façon… qu'ils proclament leur insatisfaction mais le fond est bon. Mais il faut juste être patient. J'ai remarqué que les Français aussi sont très bons dans la gestion de conflits (…), Ils réagissent trop vite, tu sais, ils font canon un peu les Français. Et après ça ils posent les questions. Tandis que nous les Canadiens, on va dire «qu'est-ce qui s'est passé ? Ok ce n'est pas le fun, bon finalement il va y avoir deux morts » mais le Français lui, il va en tuer 10 et après il dit « oh merde j'en ai tué 8 de trop.

Pour Enzo, entre le Québec et la France il y a une sorte d'alchimie :

En France, le meilleur mixte qu'on peut faire c'est Québécois et Français. Les gens du Québec sont très bien accueillis en France, c'est très facile...c'est plus difficile je pense pour les Québécois de s'intégrer en France que pour les Français d'intégrer les Québécois. Il y a une différence de culture de travail, est c'est peut-être plus difficile à prendre (…) peut-être plus d'appréhension, effectivement on arrive un peu avec nos gros sabots et on les trouve chauvins, mais à quelque part les

> *Français, ils sont très bien avec nous. Après je dirais 4 mois, 5 mois c'est fini. Le match se fait très bien. Contrairement par exemple à faire travailler des Français en Angleterre, ça prend quelques années avant que ça marche (…)* [il le sait] *pour avoir travaillé quelques années dans une banque française avec filiale à Londres, on travaillait quand même pas mal Paris-Londres...C'est long avant que les deux puissent travailler facilement ensemble.*

Jean-Claude aussi souligne le bon accueil qui est réservé aux Québécois en France et l'explique par une qualité intrinsèque à la culture québécoise *:*

> *Cependant je peux dire que les Québécois sont très bien accueillis, bien perçus en France, puis souvent c'était un avantage concurrentiel par rapport à des sociétés françaises d'avoir des expertises québécoises canadiennes parce qu'on est bien perçu par les Français. Deux, ils aiment bien notre côté travaillant. Puis, je dirais que on est un peu réputé les Québécois pour être des « doers » tu sais, il y a des « doers » et des « thinkers », donc les Québécois canadiens on est connu pour être des « doers » .On n'a pas peur de se salir les mains et de faire le job. C'est un peu la réputation qu'on a. Donc ça nous aide. En plus on est sympathique à leurs yeux. On les fait rire par nos expressions et tout ça.*

Néanmoins une des différences majeures entre les deux cultures, qui ressort souvent dans les propos de nos répondants, est la perception de la hiérarchie dans les milieux organisationnels. Tout en s'appuyant sur ses expériences en France et à Montréal, voici ce que Stephen pense à ce sujet :

> *En France, c'est sûr qu'il y a plus d'hiérarchie par rapport à ce que je vois ici. Le rapport entre les employés par exemple dans l'entreprise, entre les chefs, les responsables, il n'y a pas cet aspect hiérarchique ça c'est sûr, il y a la question du respect mais moins d'hiérarchie que vous sentez (…) Des fois en France je voyais ça chez certains supérieurs qui parlaient avec un peu d'un ton hautain, de supériorité, où moi je suis le boss, toi tu es… Ici je n'ai jamais vu ça. C'est sûr que le supérieur reste le supérieur, mais c'est son choix ...et je pense que le fait qu'il le fait* [de ne pas mettre l'accent sur la hiérarchie]*, suppose qu'il comprend que cette attitude est plus efficace, plus payante, ça dépend aussi de la personne ... il est plus agréable d'être comme ça que d'être rigide. Mais ça aussi ça dépend de la personnalité.*

Selon Yan, il y a des façons de faire françaises qui peuvent êtres de potentiels irritants dans un milieu organisationnel québécois :

> *Je pourrais dire des fois avec la France, des fois il peut y avoir des petites différences culturelles qu'on connait, puis qu'on sait bien gérer. C'est à dire par exemple une personne de la France peut être plus*

> *directe, plus directive dans ses emails, dans ses appels, quand on a des rencontres, puis donner l'impression à certaines personnes qu'ils sont contrôlés, puis ce n'est pas dans nos valeurs d'entreprise, et nous on est capable à force* [de le faire] *de gérer dans ce contexte-là, de ramener les choses et de bien expliquer que c'est comme ça que ça fonctionne là-bas, mais c'est dans leur culture, pas dans leur culture d'entreprise. Mais dans leur culture (…) Puis non ça ne crée pas de conflit, ça pourrait en amener si on n'était pas là pour doser ou si les gens le prendraient personnel.*

L'autre différence majeure entre le Québec et la France, selon Jean-Claude, consiste dans le développement de l'esprit entrepreneurial :

> *Quand j'ai lancé DigiPlane j'avais 28 ans, et quand on a démarré en France nos clients ne comprenaient pas que des gens de 28 ans pouvaient être en affaire. Pour eux le but dans la vie c'est de travailler dans une grande société, d'être un patron, d'être un chef, de gérer un service. Puis tu as un entrepreneur de 28 ans qui traverse l'Atlantique, qui vend ses services en France, pour eux c'est inimaginable.*

Ce point concernant la fibre entrepreneuriale est une conséquence directe de la différence d'importance que les deux cultures accordent aux diplômes universitaires d'une part et à l'expérience terrain d'autre part :

> *Puis dépendamment du pays aussi, en France par exemple, les diplômes peuvent être aussi un critère. Ici en Amérique du Nord je dirais que l'expérience a plus de valeur, par contre en France l'école a beaucoup plus de poids qu'ici en Amérique du nord. Quelle école tu as fréquenté, leur degré, qui tu connais? Ça a beaucoup plus de poids en France qu'ici. Ici plus d'expérience de terrain. Tu peux t'en sortir ici, moins d'études ou moins de bonnes écoles, tu peux t'en sortir. En France c'est plus dur.* (Jean-Claude)

Enzo, pour sa part, revient sur l'aspect relationnel et social au travail qui, selon lui, est beaucoup plus développé en France qu'au Québec :

> *La culture de travail...je dirais que le système de travail français est beaucoup plus social qu'on va avoir ici. Ici c'est beaucoup plus fermé, transactionnel. Là-bas on a une vie sociale au travail qu'on a moins ici. Les gens ici sont habitués, ils vont arriver à 8h30, ils partent à 16h30. Ils travaillent d'une certaine façon. Ce qui n'existe pas là-bas. Habituellement on va travailler beaucoup plus dans un système de groupe, d'équipe, on travaille sur de longues heures, on mange ensemble, on va au café ensemble, des choses comme ça. S'intégrer dans un système social d'un groupe de travail ça peut être un frein. Il y en a que c'est plus facile que d'autres. Il y a des gens qui ont plus de facilité*

relationnelle que d'autres. Ça peut être un frein. Inversement, je vous dirais que pour les Français c'est un peu la même chose ici, ça leur fait drôle d'arriver un vendredi après-midi à 5 heures et que tout le monde est parti, sont tous dans le train de banlieue. Ils se disent, qu'est-ce qui se passe? Ici c'est un peu plus carré. Ça c'est le premier type d'intégration – sur le plan relationnel. Sur le plan technique, il n'y en a pas tellement. Je dirais que les métiers sur lesquels ils travaillent sont sensiblement les mêmes. Donc ça je ne pense pas qu'il y ait de clash à ce niveau-là. C'est plus le niveau personnel et relationnel qui pose problème.

Malgré cet exercice de catégorisation culturelle auquel se sont adonnés nos répondants, ils sont unanimes pour dire que la collaboration entre tous est un objectif largement atteignable à condition d'adapter certains comportements et de donner le temps nécessaire pour une période de transition :

Prendre la culture de travail en France...c'est une adaptation. Ce n'est pas un clash, il n'y a pas comme la moitié de gens qui n'ont pas été capables ou qui n'ont pas survécu, mais je dirais qu'il y a toujours un petit mois ou deux d'adaptation avec une nouvelle culture de travail et ça doit être vrai partout (...) il y a toujours quelques temps d'adaptation dans la culture, pas tellement sociale, mais de travail (...) Mais à part ça, ça va quand même assez bien. Québécois et Français ça s'entend quand même très bien. Les Français sont très près... Je pense que les Français sont beaucoup plus gentils avec les Québécois que les Québécois peuvent l'être avec les Français. Énormément. C'est plate à dire, mais je pense que c'est ça. (Enzo)

Yan, de son côté, estime que les Français, en général, s'adaptent très bien à la culture québécoise. Il explique cela entre autres par le développement de plus en plus important de la communauté française au Québec, mais aussi par les caractéristiques intrinsèques de la culture au travail dans les PME québécoises :

Les Français quand ils viennent ici ils s'adaptent assez bien. Il y a quand même beaucoup de Français au Québec, probablement peut être qu'ils ont besoin de moins d'être acclimatés à ça, puis il faut dire qu'ici on est une petite entreprise, le propriétaire est très accessible. Et puis nous, on traine dans un contexte d'ouverture, on encourage les gens à nous poser des questions, à ne pas rester fermés dans leur problème, donc peut être la culture de notre entreprise amène cet échange... mais on sent quand même qu'une personne française qui vient travailler ici va être plus cordiale. Elle va avoir cette petite distance là, va faire un peu moins de blagues.

L'exemple des blagues entre Français et Québécois est repris par Yan pour montrer qu'en fin de compte les attitudes évoluent et que les gens finissent par adapter leurs comportements au modèle local:

> *Tous les gens sont quand même assez ouverts. Au départ, il y a peut-être certaines personnes qui pourraient être réfractaires à un certain type de blagues, après ils se rendent compte que chez nous c'est informel, qu'on aime bien taquiner et qu'il n'y a rien de méchant là-dedans. Puis ces gens réfractaires à la fin vont embarquer pour faire des blagues aussi sans se gêner.*

En revanche, il a remarqué, nous dit-il, que les consultants québécois affectés en France, et après une période, où ils essayent de s'adapter à la culture de travail française, finissent par reprendre leurs façons de faire québécoises, notamment en termes d'approche facile et de relations moins hiérarchisés *:*

> *Peut-être le contexte culturel est un peu différent mais les Québécois s'adaptent assez bien. Quand une personne qui vient du Canada, et qui va en France, on la prépare un peu mentalement aux différences culturelles, mais aussi aux différences de grandeurs et de clients et d'environnement. Mais ce qui est vraiment drôle, c'est qu'ici on a une façon d'être et de faire qui est tellement ancrée chez nous, qu'au départ les gens du Québec et qui vont aller travailler en France chez un client vont être un peu déstabilisés, mais rapidement ils vont retrouver leur façon de faire d'ici et ça va être très bien perçu chez le client (…). Donc, beaucoup de consultants, après un certain temps, vont reprendre leur façon de faire et ne vont pas nécessairement prendre en considération ces valeurs hiérarchiques en entreprise.*

Pour Stephen se munir d'une certaine ouverture d'esprit, permettant le déclenchement du processus d'adaptation d'une personne à la culture d'accueil, est une condition nécessaire pour pouvoir espérer des retombées positives de la diversité culturelle sur les pratiques au travail :

> *Sur le plan du travail, ça peut être avantageux dans un sens que, si cette personne a travaillé dans un autre pays, elle te fait part de son expérience là-bas. Moi je suis à l'écoute, ça ne me dérange pas que mon subordonné me donne des idées, des informations sur d'autres façons de faire. Je peux l'écouter, réfléchir, je pourrais dire ok c'est correct, ça a du sens. Si on a cette approche* [le partage et l'écoute] *ça sera bénéfique et ça rapporte à la compagnie, (…) Donc, pour tirer des avantages, sur le plan personnel et professionnel, il faut être ouvert d'esprit et savoir écouter.*

Il estime dans ce sens que l'enfermement et le repli sur soi représentent les plus grands risques qui guettent les milieux organisationnels multiculturels :

> *Par contre, si par exemple mon collègue est fermé, vraiment borné sur sa façon de faire comme on lui a appris dans son pays, dans ce cas-là ça peut-être un inconvénient. S'il ne s'adapte pas à la façon de faire ici, s'il ne fait pas d'efforts pour être ouvert, pour accepter qu'il y a d'autres cultures ici, d'autres différences, d'autres pratiques de faire, je pense que c'est le seul inconvénient.*

Pour lui, cette qualité d'ouverture d'esprit est opérationnalisée à travers la capacité de la personne à réfléchir et analyser son milieu, à faire de l'introspection afin d'adapter son comportement aux exigences du groupe :

> *Des fois c'est vrai qu'il y avait certains comportements, qui sont liées à la façon de vivre. Par exemple, si, dans certaine culture, la ponctualité c'est important ou si tu promets quelque chose c'est important, peut être que dans d'autres cultures c'est moins important, là pour le travail ça pose problème. Pour ce genre de différence culturelle, si la personne s'adapte, et qu'elle est réceptive à ça, s'il peut changer ses habitudes en tenant compte de ce qu'il a appris, tant mieux, ça ne va plus nuire après. Mais si elle continue à pratiquer certains comportements qui nuisent au travail commun de l'équipe alors c'est vrai que ça peut poser un problème.*

Partant de là, Stephen pense, qu'au point de départ, toute personne plongée dans un contexte multiculturel n'a pas besoin de connaître les spécificités de la culture de l'autre pour que les choses fonctionnent, elle doit juste se doter d'une ouverture d'esprit et un haut degré de flexibilité et de réflexivité. Toujours sur ce point, Stephenfait la distinction entre deux profils d'immigrants, d'une part ceux qui bénéficiaient déjà de bonnes conditions de vie avant d'immigrer mais qui ont fait ce choix en vue d'une légère amélioration de leur situation personnelle, financière ou professionnelle, ou encore par goût d'aventure, et d'autre part ceux qui sont en quête d'une amélioration substantielle de leur situation et pour qui le choix d'immigrer est plus une nécessité qu'autre chose. Stephen trouve évident qu'une personne faisant partie du premier groupe soit naturellement ouverte d'esprit *:*

> *On parlait tout à l'heure des Français, par exemple tous les Français qui travaillent ici sont des personnes qui sont venus au Québec parce qu'ils sont intéressés par une autre culture, d'autres pays. Ils sont donc par défaut ouverts d'esprit. Si c'était des gens fermés qui ne s'intéressent pas*

> *à d'autres cultures, je ne pense pas qu'ils prennent la décision de quitter leurs pays pour aller vivre un an à l'étranger (…) Justement si j'analyse ces personnes* [les Français présents dans l'entreprise] *ce n'est pas des personnes qui ont fui la guerre ou la misère, ils sont comme des explorateurs qui cherchent de nouvelles expériences. Par défaut, ils ont ces qualités et ça marche bien.*

Pour ce qui est des personnes appartenant au deuxième groupe, Stephen pense que ces derniers ne sont pas forcément des « explorateurs », en revanche cela ne signifie pas pour autant qu'il y aurait un impact sur le travail, tant que la personne se montre professionnelle, le reste importe peu :

> *Si on parle des personnes qui ne sont pas des explorateurs, mais qui sont venus ici par nécessité, est-ce que c'est un inconvénient pour le plan professionnel ? Je ne sais pas. Pour moi si la personne qui travaille à côté de moi n'est pas ouverte d'esprit, n'est pas un explorateur, donc ne s'intéresse pas à d'autres cultures, je le respecte, je n'ai pas de problème à travailler avec lui. Pour moi ça serait intéressant de travailler avec lui parce que je peux découvrir certaines choses sur sa culture, ça sera enrichissant pour moi-même. Si ce n'est pas enrichissant pour lui c'est son problème. Tant qu'il fait son travail comme on le lui demande je n'ai aucun problème à travailler avec un Indien, un Hindou, si c'est une personne qui vint de l'Afrique, du pôle nord, cela m'est égal. Moi, ce qui m'intéresse c'est son travail, la qualité de son travail. Moi, ça ne me fait aucune différence qui fait le travail : un Américain ou un Français. Tant que le travail est fait, c'est parfait. Je ne viens pas ici pour juger les aspects culturels*.

Par ailleurs, l'ouverture d'esprit et la hiérarchie aplatie ne donnent pas pour autant nécessairement naissance à des relations interpersonnelles amicales entres les membres de l'entreprise. Plusieurs autres considérations entrent en jeu pour établir la nature desrelations au sein de l'entreprise. Yan, par exemple, nous avoue qu'il n'a de relations en dehors du cadre professionnel qu'avec le cercle de la direction. Il justifie cette affinité par l'amitié de longue date qui s'est créée entre les membres de ce cercle:

> *C'est parce que on est les anciens au fait. On a démarré là. On est tous un peu homme d'affaire si on veut, on va avoir beaucoup de sujets à jaser en dehors disons de DigiPlane, on se connait depuis de nombreuses années, Puis ça donne que les gens qui sont de culture différente n'ont pas les mêmes rôles que nous en fait (…) dans mon cercle d'amis oui, j'ai des gens qui viennent de différents endroits, puis j'ai des gens qui viennent du Québec, c'est dans le contexte. Ce n'est pas lié en fait à la culture. C'est lié au passé et à l'histoire qu'on a eue avec ces gens-là.*

Cet état relationnel s'explique aussi par l'espèce de séparation entre d'une part la direction et d'autre part le reste des employés de l'entreprise. En effet, la notion de groupes d'appartenance l'emporte ici sur les traits culturels :

> *On dit que ce n'est pas hiérarchique mais on est quand même perçu comme la direction ; en fait des fois ça va emmener peut être une certaine distance. J'avais commencé à ressentir cette distance-là quand je suis devenu gestionnaire. Dans le passé j'étais consultant et puis, quand je suis devenu gestionnaire, il y a des gens qui s'en allaient parce qu'on dirait qu'on ne faisait plus partie du même cercle. Donc des fois, on dit que la hiérarchie n'a pas d'influence ici mais dans le concret ça peut en avoir une avec certaines relations.* (Yan)

En guise de conclusion du cas DigiPlane nous dirons que nos répondants insistent sur la bonne qualité de l'ambiance au sein de l'entreprise, une conséquence, selon eux, des relations étroites et de proximité engendrées par la maximisation des occasions d'interaction ainsi que de l'approche personnalisée adoptée par les gestionnaires.

Nos répondants soulignent le droit à l'erreur dont jouissent les employés ainsi qu'un recours intensif, à tous les niveaux de l'entreprise, au perfectionnement des processus à travers le modèle essai-erreur. La responsabilisation des employés et l'octroi d'une certaine autonomie sont les corolaires de ce modèle. Il en ressort aussi une tendance à la minimisation de l'impact de la variable culturelle sur le quotidien organisationnel en insistant sur l'universalité du genre humain et donc sur l'existence de certains dénominateurs communs entre les individus quelles que soient leurs origines. À ce sujet nos répondants estiment que les attitudes, en général, évoluent et les personnes issues de la diversité culturelle finissent par adapter leurs comportements au modèle local, même si l'aspect maitrise des langues française et anglaise reste un des plus grands défis de cette diversité culturelle.

Tableau 4.6 : Synthèse de l'entreprise DigiPlane

Présentation et défis
- Orientation service : placement de compétences en informatique - En stade de stabilité avec débuts difficiles suivis de croissance fulgurante (de 2 à 40 employés en 18 mois) - Valeurs : engagement, honnêteté, flexibilité, professionnalisme, simplicité, équité

- La transparence totale seulement avec les proches collaborateurs
- Culture d'entreprise influencée par la culture montréalaise (exemple de la conscience écologique) et imprégnée d'ouverture d'esprit
- Organisation et communication :
    - Approche personnalisée et relations étroites
    - Décentralisation dans le processus décisionnel
    - Gestion de proximité avec des processus de communication fluides, informels basés sur une politique de porte ouverte
    - La façon d'interagir et d'établir la confiance se base sur la seule mesure de l'engagement envers l'entreprise
- Défis : miser sur la formation et la mise à niveau des connaissances pour un meilleur taux de rétention

Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

- Recrutement
    - Une politique de recrutement ciblée
    - Importance de l'expérience vs le diplôme
- Pratiques :
    - Bonne ambiance, cordialité, bonnes intentions
    - Multiples occasions d'interaction et de socialisation pour resserrer les liens hors du contexte du travail
    - Absence de clans
    - Instrumentalise la gestion et la direction participatives à des fins utilitaristes
    - Modèle essai-erreur appliqué dans le perfectionnement des processus. Droit à l'erreur comme principe de gestion
    - Responsabilisation et une certaine autonomie
- Conflits et tensions :
    - Gestion des conflits au cas par cas avec une approche personnalisée
    - Recours aux permutations si les tensions sont dues à une incompatibilité de personnalité
    - Le fonctionnement des équipes en silo augmente les conflits intra et inter-équipe
    - Les conflits dans les entreprises de T.I. sont beaucoup plus en relation avec les tâches attribuées aux développeurs qu'avec l'aspect de l'origine ethnoculturelle
- Eléments importants :
    - Distinguer entre la gestion de proximité (basée sur la bienveillance en se montrant toujours disponible) et la micro- gestion (basée sur la surveillance et la sanction)
    - Gestion de proximité et de bienveillance est liée à la personnalité du gestionnaire
    - Rôle du gestionnaire :
        - un facilitateur impliqué et proactif dans le suivi des opérations
        - agent de changement des pratiques et processus mais avec légitimité
        - Central dans la culture de l'entreprise
    - Les facteurs de motivations de nature symbolique ou financière
    - Les employés perçus par le gestionnaire comme un actif à protéger
    - Toujours adapter les outils techniques de gestion à la réalité changeante de l'entreprise.
    - Un lien direct entre l'origine ethnoculturelle et certaines compétences techniques
    - Le recours au télétravail témoigne d'une certaine confiance
    - L'aspect relationnel dans l'orientation « service » de l'entreprise favorise davantage le travail avec les marchés d'Europe latine que ceux anglo-saxons

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel

- Diversité culturelle :
  - Minimisation : les humains, quelles que soient leurs origines, se rejoignent sur certains dénominateurs communs. C'est sur ces derniers que l'entreprise devrait se baser pour avancer
  - Minimisation de l'impact du contexte multiculturel sur le quotidien de l'entreprise expliquée par le développement technologique
  - Nuance de la tendance à la minimisation : même si la culture occidentale est unificatrice, une période d'adaptation s'avère nécessaire
  - Ce qui est important ce n'est l'origine ethnoculturelle de la personne mais plutôt son expertise (qui est au cœur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise)
  - Le multiculturalisme est devenu une réalité qui n'est plus questionnée dans le domaine des T.I.
  - La sphère personnelle s'enrichit et de se développe par la présence d'un contexte multiculturel à travers un enrichissement de la culture générale
  - Les attitudes évoluent et les gens finissent par adapter leurs comportements au modèle local
  - L'enfermement et le repli sur soi représentent les plus grands risques qui guettent les milieux organisationnels multiculturels

- Catégorisations :
  - Contrairement à la culture «occidentale», peu d'uniformatisation ailleurs dans le monde. Les disparités entre l'Occident et l'Orient sont très prononcées et il n'y a aucune chance que la transposition des mêmes façons de faire puisse réussir
  - Montréal est une ville à part au Québec. Un Montréalais a beaucoup plus de chance de s'adapter rapidement à un changement de contexte culturel que toute autre personne provenant d'autres régions du Québec
  - À Montréal, les gens sont habitués au multiculturalisme
  - Les entreprises en région sont plus à l'aise avec des ressources d'origine québécoise
  - La culture québécoise est un peu le résultat de la rencontre de la culture américaine et la culture européenne
  - La culture anglo-saxonne (UK, USA, Canada anglophone) a une approche plus pragmatique et factuelle
  - La culture latine (France, Espagne) a une approche plus relationnelle
  - Le Québec se trouve entre les deux tendances
  - À l'international, il vaut mieux se présenter en tant que Canadien français qu'en tant que Québécois
  - Les ressortissants des pays de l'Europe de l'Est et de la Russie sont des négociateurs
  - Les ressortissants arabes sont des opportunistes (dans le sens péjoratif)
  - Les personnes originaires d'Amérique latine s'intègrent très bien en Amérique du Nord Ils sont très compétents et ils apprennent très bien le français
  - Les personnes de l'Afrique subsaharienne sont très flexibles, gentilles, conviviales mais manquent un peu de rigueur et leur degré d'urgence n'est pas pareil que les autres. Leur tempérament peut rendre les choses un peu plus compliquées
  - Les ressortissants des pays de l'Asie sont très compétents mais ont un problème d'intégration en particulier ceux de l'Est. La majorité des Asiatiques disent « oui » tout le temps sans qu'ils aient nécessairement compris le sens du message

- La catégorisation n'entrave pas la collaboration avec une bonne adaptation et une période de transition

- Québec vs France en milieu de travail :
  - L'importance accordée aux diplômes universitaires et l'expérience du terrain au Québec expliquent le développement de l'esprit entrepreneurial chez les Québécois plus que chez les Français
  - L'aspect relationnel et social au travail est plus développé en France qu'au Québec
  - Contrairement aux Québécois, les Français sont fidèles à l'entreprise mais râleurs
  - L'adaptation facile des Français à la culture québécoise s'explique par :
    - le développement de plus en plus important de la communauté française au Québec
    - les caractéristiques intrinsèques de la culture au travail dans les PME québécoises (peu de hiérarchie, accessibilité des dirigeants, etc.)
  - Après un essai d'adaptation à la culture de travail française, les consultants québécois affectés en France finissent par reprendre leurs façons de faire québécoises, notamment en termes d'approche facile et de relations moins hiérarchisées
  - Entre le Québec et la France il y a une sorte d'alchimie. Le bon accueil qui est réservé aux Québécois en France s'explique par les qualités intrinsèques à la culture québécoise
  - La perception de la hiérarchie dans les milieux organisationnels est une des différences majeures entres les cultures québécoise et française (Il y a des façons de faire françaises qui peuvent êtres de potentiels irritants dans un milieu organisationnel québécois)
- Ouverture d'esprit :
  - Permet le déclenchement du processus d'adaptation et d'espérer ainsi des retombées positives de la diversité culturelle
  - L'ouverture d'esprit et la hiérarchie aplatie contribuent mais pas, à elle seules, à la naissance de relations interpersonnelles amicales entres les membres de l'entreprise. D'autres considérations entrent en jeu
  - Opérationnalisée à travers la capacité de la personne à réfléchir et analyser son milieu, à faire de l'introspection pour une meilleure adaptation du comportement aux exigences du groupe
  - Associée à un haut degré de flexibilité et de réflexivité, elle favorise le bon fonctionnement du groupe. Pas besoin de connaître les spécificités de la culture des autres
  - Dépend du profil de l'immigrant. Ceux qui bénéficiaient déjà de bonnes conditions de vie avant d'immigrer sont plus « explorateurs » et plus ouverts d'esprit que ceux pour qui le choix d'immigrer est une nécessité. Pour ces derniers le travail n'en est pas affecté tant qu'ils sont professionnels
- Défis associés à la diversité : le bilinguisme :
  - A cause de la contrainte de la langue, parfois il vaut mieux recruter des ressources locales que de ramener des ressources du Québec vers les autres pays
  - La langue peut avoir un impact important au travail car la compétence technique par exemple s'explique et se prouve entre autres par la langue
  - L'anglais l'emporte sur le français en termes d'importance pour le travail

4.1.7 L'entreprise LogiSol

Le cas LogiSol, une entreprise de solutions logicielles, représente le cas le plus documenté de notre étude. En effet, à elle seule, cette entreprise nous a permis de mener 13 entretiens sur deux périodes différentes. Dans un premier temps, en avril 2009 neuf entretiens ont été menés par mon directeur de thèse. Six années plus tard, j'en ai mené quatre autres. En tout, onze répondants différents ont participé à l'étude étant donné que deux d'entre eux, le président et la directrice des ressources humaines, ont été interviewés lors des deux phases de l'étude. La quantité d'information recueillie, étalée sur une longue période, nous a ainsi permis de faire une analyse longitudinale à travers laquelle nous avons réussi à mettre en lumière une évolution de la dynamique socioculturelle au sein de l'entreprise au fil des périodes critiques par lesquelles est passée la PME. Nous reviendrons avec plus de détails sur cet aspect dans le chapitre discussion. Il est à noter ici que pour un souci de cohérence avec les six autres cas de notre recherche, l'analyse intra-cas se basera principalement sur les quatre entretiens effectués en 2015. En revanche, les neuf entretiens effectués en 2009 serviront essentiellement à alimenter l'analyse longitudinale et à documenter dans le chapitre discussion la section relative à l'évolution de la dynamique socioculturelle.

Dans ce qui suit nous présentons succinctement les 4 répondants faisant partie de l'étude de 2015.

Elie, le co-président et fondateur de l'entreprise LogiSol, est un ingénieur français en génie logiciel. Après avoir terminé ses études universitaires en France, il a commencé à enchainer les expériences professionnelles dans le domaine du développement logiciel mais très rapidement il a repéré un dysfonctionnement majeur dans le déroulement des projets en développement logiciel :

> *Je me suis rendu compte dans l'exercice de mon métier que malgré la présence de beaucoup de talents sur des gros projets informatiques, chacun est spécialiste dans son domaine et personne ne voyait la problématique dans son ensemble. Or dans ces projets complexes il y avait besoin d'expertises dans l'architecture et la conduite qui sont capable de les appréhender dans leur globalité, d'identifier les approches qui fonctionnaient et ceux qui ne fonctionnaient pas.*

C'est de là que lui est venue l'idée de lancer son propre projet.

Sandra est Québécoise francophone. Elle n'a pas de formation universitaire. Une très grande expérience professionnelle chez Air Canada, ensuite chez Bell pendant 21 ans avant d'atterrir chez LogiSol suite à une vague de licenciement chez Bell. Elle a été recommandée par le vice-président de Bell : « *On m'a dit on doit faire des coupures. Alors je pars trois mois de congé. Le vice-président de Bell a appelé Elie et m'a recommandé »* (Sylvie). Plusieurs formations professionnelles au cours de sa carrière.

Katia aussi est Québécoise francophone. Elle a fait des études universitaires en administration, spécialité ressources humaines. À la fin de ses études, elle a entrepris un long voyage de 5 mois à travers tout le Canada. De retour de son périple, elle a commencé à chercher un emploi et a placé son CV un peu partout. Au bout d'un mois, elle a été contactée par LogiSol pour un poste en ressources humaines. Actuellement elle est directrice de ce département.

Faustin, quant à lui, est Français. Il est autodidacte dans le domaine de l'informatique puisqu'en termes d'études académiques, il a obtenu un baccalauréat lettre en France qui est axé sur la langue française et les mathématiques :

> *J'ai une certaine facilité à apprendre vite et seul, ce qui m'a permis d'apprendre aussi plusieurs langages [informatiques]de faire les relations entre différents aspects qui peuvent paraitre pour une personne extérieure complètement à part, j'arrivais à trouver des points communs qui me permettaient de passer de l'un à l'autre sans aucun problème.*

Très tôt il s'est intéressé à la programmation pour créer de la musique électronique étant donné qu'il était aussi musicien :

> *J'étais professeur de musique aussi en France. Pour me faire connaitre un peu, j'ai fait un site web, des programmes pour créer de la musique électronique. Je me suis lancé en informatique au fur et à mesure. J'ai aussi un environnement favorable chez moi, puisque mon frère a fait des études en informatique.*

Sa première expérience professionnelle en France l'a beaucoup aidé à se former et se perfectionner dans le domaine de la programmation informatique :

> *J'ai commencé là-bas, on m'a payé des formations officielles au tout début pour qu'après une semaine de formation intensive on sache se débrouiller, puis on apprend le reste par nous-mêmes. Pour moi c'était une expérience intéressante car j'ai vu cette entreprise partir de 30*

personnes, lever 4 millions d'euros, exploser, arriver à 300 personnes et faire faillite.

À la suite de quelques expériences en France, Faustin s'est installé à Montréal étant donné que sa femme a décidé de poursuivre ses études doctorales au Québec. Il a occupé plusieurs emplois dans diverses entreprises montréalaises avant d'atterrir chez LogiSol :

J'ai retravaillé à distance pendant deux ans dans une entreprise franco-suisse créée par mes anciens collègues de France pour développer le marché nord-américain. Ils étaient en partenariat avec LogiSol. Lorsque le partenariat a cessé, j'ai préféré partir et travailler pour LogiSol. Je suis allé voir Elie qui m'a toujours exprimé que je suis le bienvenu.

4.1.7.1 Présentation de l'entreprise

Ayant eu le goût de lancer sa propre entreprise, Elie, s'est associé en 1996, à Arnaud, Canadien d'origine marocaine juive pour créer LogiSol, connue d'abord sous le nom de LogTek: *« Arnaudest arrivé au Québec ; il avait 7ou 8 ans, il est éduqué à McGill au Canada. Il voulait investir dans ce type de technologie. Moi, j'avais le projet d'entreprise, lui il avait le financement et l'envie, on s'est rencontré et on a créé l'entreprise ».*

Après quelques erreurs stratégiques commises au tout début et qui ont failli mettre fin à leur projet, les deux associés ont réussi à bien lire les tendances du marché en misant sur la nouvelle technologie apparue sur le marché.

À ce moment, je trouvais ça intéressant car c'est très aligné sur la technologie que je connais et qui vient de mes anciens employeurs. Je décide alors d'investir les ressources qu'on avait dans cette nouvelle technologie, devenue par chance, une des deux technologies principales dans ce qui est le «.com », le e-commerce et qui va se développer dans les années 90 et fin des années 90 pour devenir, une technologie mondiale. Or, on était au cœur de cette expertise.

En 2003, avec l'éclatement de la bulle internet, plusieurs des clients de LogiSol ont fait faillite et la technologie utilisée par LogiSol a perdu de sa valeur. Ainsi, l'entreprise s'est retrouvée dans l'obligation encore une fois de se renouveler :

La technologie que tout le monde voulait acheter à prix d'or parce qu'on voulait avoir rapidement une solution est devenue de plus en plus une commodité. Donc on a modifié l'orientation de l'entreprise tout en s'appuyant sur notre capacité d'innovation. On a réutilisé nos forces

pour nous orienter dans un marché différent, celui d'un service clés en main avec des buts d'engagement, de budget et de résultat ce qui n'était pas l'approche en Amérique du nord puisque nous avons amené auprès de gros projets comme celui de Bell canada, Air Canada, l'engagement des résultats dans l'équation.

Ainsi l'entreprise s'est spécialisée dans les projets de sauvetage « clés en main ». C'était le cas d'une filiale de Bell qui n'arrivait pas à livrer son produit à un gros client américain :

L'entreprise ayant un gros projet de développement, dans le domaine correctionnel des prisons pour l'État de Virginie aux USA, s'était engagée à livrer un contrat et elle avait du mal à l'honorer. On est venu dans une phase d'audit, on a fait l'analyse des problématiques avec une proposition de reprise, mais finalement on a repris la responsabilité de livraison du projet en lieu et place du fournisseur. Pour nous, c'était un gros projet de l'ordre de 10 millions de dollars. Deux ans plus tard, on a racheté cette division de Bell pour devenir propriétaire d'une propriété intellectuelle dans le domaine de la gestion de prison.

Quelques années plus tard, en 2013, les gestionnaires se sont rendus compte que finalement la niche du domaine des prisons était une niche très intéressante et que leur produit était l'un des trois meilleurs au monde dans ce domaine. Après avoir procédé à une étude de marché, ils ont décidé de se concentrer sur cette niche où ils ont la possibilité de devenir numéro un mondial, au lieu de se battre contre tout le monde dans le domaine des projets à forfait. C'est ainsi que l'entreprise a opéré un virage stratégique majeur en passant d'une entreprise à orientation « service » à une entreprise à orientation « produit ». L'un des éléments qui a précipité cette décision relative au changement stratégique, est rattaché selon Elie, à la concurrence de plus en plus féroce dans le domaine des services informatiques car de plus en plus d'entreprises font appel à des compétences étrangères, spécialement indiennes sous forme de sous-traitance, tout en les payant au salaire de base indien. La nouvelle tendance, nous dit-il, c'est de faire venir ses compétences sur le sol canadien pour une période limitée :

Chez certains de nos clients, ils avaient dans leurs campus mille consultants sur site. Des Indiens ou des Canadiens d'origine indienne qui viennent à Toronto pour des périodes de quelques mois renouvelables une fois, ensuite ils retournent en Inde. Ils sont payés au salaire indien et travaillent à temps plein à Toronto. Même si je pense qu'il n'est pas viable à terme, pour nous c'était un gros défi d'être compétitif dans ce marché, car là, il n'y a plus de décalage horaire et le coût ça coute un

peu plus cher que le consultant indien en Inde mais c'est toujours1/10 de ce que coûte un ingénieur canadien.

Les propos d'Elie sont corroborés par ceux de Sandra qui estime que LogiSol n'est plus capable de bien se positionner sur le secteur des services professionnels pour décrocher les gros contrats. Elle nous dit d'ailleurs que quand Elie l'a recrutée, son mandat consistait surtout à raviver la relation avec Bell, un des plus grands clients de LogiSol à l'époque, mais qu'au bout de quelques tentatives elle a compris que les choses dans le secteur des services professionnels ont beaucoup changé :

On avait eu de très belles années chez Bell mais avec les contrats offshores, outsourcing land, la valeur marchande des contrats chez Bell avait beaucoup diminué. Par téléphone, ce n'est plus faisable. Donc, à moins d'avoir un point de présence à Toronto qui va travailler avec les exécutifs là-bas, et les convaincre qu'on a une valeur à ajouter.

Ainsi c'est entre autres la présence d'une concurrence indienne de plus en plus féroce, dans le secteur du développement logiciel, qui a précipité la décision de l'orientation stratégique de l'entreprise.

4.1.7.2 Valeurs et culture de l'entreprise

Selon Elie les trois grandes valeurs de l'entreprise sont l'intégrité, l'engagement et la diversité :

Quand je dis intégrité, je pense à l'intégrité en informatique, des individus et des données des systèmes. La fin ne justifie pas les moyens. On essaye de faire les choses de la bonne manière avec l'éthique et la bonne approche. La deuxième valeur, c'est l'engagement. L'engagement vis-à-vis des livrables aux clients mais aussi l'engagement que l'employé est capable de faire ce qu'on dit, et dire ce qu'on fait à tous les niveaux. La troisième valeur qui est forte dans l'entreprise, c'est la diversité des idées, des approches car on vit dans un monde, où on veut de l'innovation. Cela inclut aussi la diversité des individus. On a d'ailleurs une grosse partie de nos employés canadiens, québécois qui sont issus de l'immigration et j'en fais partie aussi.

Interrogée sur sa perception des valeurs dominantes dans l'entreprise, Sandra souligne la prédominance des valeurs humaines : « *Pour moi, c'est vraiment la valeur humaine qui ressort à tous points de vue à travers la balance travail famille. Ils sont vraiment près du côté humain. Pour moi, le côté humain ici est vraiment au top* ».

Cette importance accordée à l'aspect humain a permis à l'entreprise, selon Sandra, de se doter d'une âme, d'une certaine aura perceptible dès le premier contact avec les dirigeants et les employés de LogiSol :

> *Quand je suis rentrée, je ne connaissais personne ici de la boite, mais je me sens bien. C'est sûr que la dynamique, les bureaux ouverts, le multiculturalisme, là y sont pour quelque chose. Mais, on dirait qu'il y a une âme dans cette entreprise, je ne sais pas, on sent une aura quand on rentre.*

Toujours dans ce sens, pour Sandra, il n'y a pas de doute, l'aspect très humain caractérisant la culture de l'entreprise est clairement imprégné de la personnalité de son co-fondateur et co-président Elie :

> *Le respect des employés, de la culture, le côté humain, pour Elie, c'est très important. Il va connaitre les différences entre les cultures, leurs valeurs, puis il prend soin de s'assurer que quand il parle à quelqu'un, il a cette information là en tête. Pour lui, le respect, le culturalisme n'est pas juste le fait que des programmes gouvernementaux qui incitaient pour avoir un boni. Pour lui, c'est l'expertise à la base. Puis, il trouvait totalement aberrant qu'on n'embauche pas les gens parce qu'ils venaient de l'étranger et non pas parce qu'ils étaient incompétents. Donc lui, il a ramené ça positivement.*

Pour sa part, Katia ajoute à la valeur d'intégrité déjà mentionnée par Elie, deux autres valeurs, celle de l'ouverture dans la communication et la transparence. Elle concède néanmoins que ces valeurs ne sont pas aussi claires et établies que cela au sein de l'entreprise : « *ils sont en train de toutes les remettre à jour, mais ils s'alignent sur quelque chose comme ça ».*

Cette confusion dans les valeurs prônées est en partie la conséquence de la réorientation stratégique effectuée par l'entreprise. En effet, Katia qui était témoin de l'avant et de l'après de cette réorientation stratégique, nous explique que les valeurs de l'entreprise ont beaucoup changé :

> *Je trouve que les valeurs ont beaucoup changé ces dix dernières années. Quand je suis arrivée, c'était un esprit très familial, des liens très serrés, c'était souvent des premières chances que l'entreprise avait donné à des nouveaux immigrants. Ces derniers, très reconnaissants d'être embauchés, développent une loyauté et un respect autant de l'employeur que de l'employé s'installe (...). L'entreprise était située au centre-ville dans une maison rénovée à des fins de business commercial. C'était très*

serrant et très intime un peu comme une famille, bien que c'était très diversifié au niveau culturel.

Ainsi, pour Katia, cet esprit familial et l'entraide qui étaient présents auparavant ont laissé place à une tendance de désengagement et de pointage de doigt :

Aujourd'hui c'est un petit plus de pointage de doigt je trouve. Ce n'est pas de ma responsabilité, par exemple, c'est de la tienne. Puis, c'est sûr que la compagnie en soi a aussi fait un changement dans sa direction, dans ces valeurs à elle aussi.

Par ailleurs, Katia incombe le changement de dynamique et de climat au sein de l'entreprise à l'implantation forcée d'une culture de grande entreprise opérée depuis le recrutement d'anciens employés de chez Bell :

Je crois que ça vient de la mentalité de chez Bell parce que c'est vraiment depuis 1an et demi, 2 ans qu'on a commencé à donner des titres à tout le monde. Maintenant, quand il y a un plan de communication, les directeurs sont avisés en premier et ils ont 100% de l'information, les managers ont 80% de l'information puis les teams leaders c'est presque la même affaire que les managers, mais ils ont encore moins d'informations, ils sont avertis un peu plus tard. Alors qu'avant on n'a jamais fait de plan de communication sur cinq étapes.

En revanche, Sandra estime que la réorientation stratégique a imposé le renforcement de la valeur de transparence dans l'entreprise :

La transparence c'est quelque chose qu'il travaille de plus en plus parce qu'aujourd'hui tu as des employés qui ont un emploi à long terme, avec qui on doit partager le programme de PRIS, sur quoi on travaille, les attentes des clients… Donc à tous les lundis, on a une rencontre où Elie et Arnaud sont prêts et disponibles à répondre aux questions. C'est un changement de mentalité.

Ce qui est intéressant à noter ici c'est que, contrairement à Katia qui semble avoir un sentiment de regret des temps passés, Sandra est très fière d'avoir contribué à ce changement de mentalité :

Moi qui suis habituée à une grande entreprise où le président était inaccessible, je ne pouvais pas entrer dans le bureau d'Elie malgré l'absence de hiérarchie et que tous les développeurs se rapportaient à lui et les ressources humaines et finances se rapportaient à Arnaud. Quand je suis rentrée la première journée, j'ai demandé à Elie l'« organisation chart ». Il m'a dit : je peux te donner une liste de noms avec leurs responsabilités mais on n'a pas un organigramme, on n'aime pas mettre

les gens dans des boites. Il y a à peu près un an et demi il n'y avait pas d'organigramme chez LogiSol.

Pour elle, la formalisation de l'entreprise et le changement de culture opérés par la direction sont une étape nécessaire pour la réussite de la nouvelle stratégie :

Avant les employés vont parler à Elie, s'il y a quelque chose qui ne va pas, s'ils ne sont pas bien ou s'ils veulent changer quelque chose. Mais la compagnie a grossi rapidement et on fait un changement de cap de service professionnel à produit et cette transition demande énormément de changement au niveau de l'adaptation des processus de l'entreprise, les valeurs de l'entreprise. Avec une gestion produit, un développeur .net n'est pas juste un developpeur.net, il doit connaître le produit PRIS, le monde correctionnel, le processus opérationnel dans un monde de prison, etc. C'est très différent et il faut retenir nos ressources, les garder, les motiver à rester. Le « retention rate » doit être très bas. Ceci change la dynamique. On est en train de créer depuis un an les « Vibe », ce sont des activités pour motiver les employés. On est en transition vers ce nouveau mode là.

Elie, pour sa part, insiste sur le fait que ce changement de mentalité et de culture nécessite un déploiement d'effort considérable en permanence :

Dans le monde idéal on veut que chacun ait compris la mission et vision globale ainsi que son rôle, ce qu'il est capable ou pas de faire et, qu'en fonction de ces outils et des valeurs de l'entreprise, il applique la meilleure solution possible tout on lui donnant la flexibilité de faire preuve de jugement pour choisir la meilleure approche dans le cas concret. C'est un défi permanent. Parce quand vous visez la croissance et que vous embauchez du monde qui ne connait pas la culture de l'entreprise, il faut être capable de leur dire, voici ce qui est conforme avec nos règles mais qui est différents de ce que tu connais auparavant. Ça c'est difficile (…) Ensuite, il faut être en mesure de les former, de les coacher, de mesurer mais sans arriver à une structure qui est régie par des règles tellement strictes que les gens appliquent des choses sans même savoir pourquoi ils le font.

Quelles que soient les valeurs prônées, Sandra pense qu'elles doivent se traduire en comportement, sinon ça ne sera que des mots écrits sur les murs et sur les documents : *« C'est une question de feeling puis t'as beau dire ce que tu veux quelles sont tes valeurs mais "you need to walk the talk" ».*

D'ailleurs à ce sujet, Faustin laisse entendre que le discours diffère parfois des actions en termes de valeurs :

Les valeurs d'honnêteté, d'ouverture d'esprit, de communication sont toujours officiellement encouragées et c'est ça le problème [déphasage entre le discours officiel et les pratiques] *(...) la culture de LogiSol est peut être clairement établie mais est-ce qu'elle est suivie par tout le monde ? Actuellement j'ai beaucoup de mal à voir la vision de cette culture. Pour moi la seule culture que je connaisse et que j'applique avec Sandra, c'est une culture de transparence, d'honnêteté et on essaye de faire toujours plus et mieux, alors que la direction, c'est le produit PRIS qui est le nerf. C'est plus livrer coûte que coûte. Et quand on est dans une politique de survie, à livrer, à livrer peu importe ce qui se passe. C'est une culture que je n'aime pas du tout et que je n'arrive pas à suivre Il y a beaucoup de pression qui est mise ensuite sur les individus, sans qu'il y ait forcément de récompense après. C'est quelque chose qui pourrait être faite dans un cadre où le CEO est vu comme un messie et que sa parole vaut vraiment de l'or, mais ce n'est pas le cas. Ici, ils ont des projets, ils ont des clients et puis voilà, pas plus que ça.*

4.1.7.3 Défis actuels de l'entreprise

Concernant les défis auxquels fait face l'entreprise, Elie en dénombre deux principaux. Le premier se trouve être un défi de commercialisation et de présence sur des marchés mondiaux. Voici ce qu'il dit à ce sujet : *« Notre défi est d'être capable d'être présent sur des marchés mondiaux et d'adresser les particularités de chaque marché ».* Pour Elie la diversité culturelle au sein de l'entreprise joue un rôle important pour relever ce type de défi :

Ça c'est au niveau culturel, au niveau de la langue et des pratiques. Et là être ouverts sur l'immigration présente un avantage. Parce que c'est facile de trouver ici à Montréal, dans les universités, des étudiants finlandais, néerlandais, suédois, qui correspondent à des marchés qui nous intéressent avec qui on va pouvoir collaborer. Ou si on a besoin de gens qui vont travailler en Asie ou en Amérique du sud, l'immigration va nous permettre d'avoir accès à des gens qui vont nous amener soit les besoins de langue, soit encore plus important, l'expérience et la culture différente qui nous permettent de mieux comprendre ce marché-là.

Toujours selon Elie, Montréal, de par son titre de principale destination pour les nouveaux immigrants au Québec, et de par son réseau universitaire assez développé qui attire beaucoup d'étudiants étrangers, représente un bassin intéressant de compétences :

Le fait qu'on ait une ambition mondiale et des marchés mondiaux, quelque part nous force à aller regarder auprès de l'immigration et la diversité qui existe ici à Montréal.

Sandra aussi nous fait part des difficultés que trouve l'entreprise à pénétrer certains marchés, car, selon elle, dans le domaine des T.I., les gros contrats sont souvent accordés aux grandes entreprises du domaine sans pour autant qu'il ait des raisons factuelles de ce favoritisme :

> *J'ai perdu une proposition de portail auprès d'un client car une grosse l'a présenté aussi. C'est là où on a la misère à faire notre place quand on parle avec le gouvernement du Québec. Financièrement, on a les reins solides, techniquement parlant on a un bon système qui a fait ses preuves, je gère l'État de la Virginie, alors pourquoi pas nous ? C'est un peu le défi de LogiSol, il est difficile de rentrer mais une fois qu'on y est, on est capable de faire notre marque.*

Le deuxième défi mentionné par Elie est un défi de disponibilité et de rétention des ressources humaines spécialisées dans le domaine des T.I. D'ailleurs, il attribue à ce domaine certaines spécificités qui ont fait de lui un secteur très concurrentiel dans lequel les compétences sont très mobiles:

> *L'informatique est un secteur qui est très concurrentiel, il est beaucoup plus mobile que d'autres domaines mais c'est la force aussi qui fait réussir l'immigration parce que finalement, être un bon informaticien, c'est être capable de faire de bons codes peu importe le langage d'origine. Donc non seulement on est en compétition avec de grandes firmes de Montréal mais aussi avec des firmes sui sont en Europe, en Asie, en Californie, dans la différentiation va être ensuite la culture d'entreprise, les projets qu'on supporte, la façon avec laquelle on traite les employés.*

Interrogé sur les façons de faire qui aide l'entreprise à relever ce défi, Elie nous répond que, selon lui, la culture de l'entreprise joue un rôle important dans l'attraction et la rétention des employés dans un secteur d'activité très compétitif :

> *Aujourd'hui, pour la grande majorité de la population, surtout si on intègre les générations millénium, l'argent est important mais pas essentiel. Ce qui compte c'est surtout la qualité de vie, les projets proposés, l'ambiance de travail, la communauté de laquelle ils font partie, c'est plus important que la position sociale.*

Il ajoute plus loin qu'un des secrets de LogiSol pour attirer et garder les employés est la méritocratie:

> *Première des choses est d'avoir des règles internes qui soient claires et compréhensibles par tout le monde basées sur la méritocratie, dans son sens large, l'avancement est directement lié à la performance de chaque*

individu et non pas juste son background universitaire ou ethnique. Ça c'est un élément essentiel. Le deuxième, surtout sur une entreprise de notre taille, est de fournir des plans de carrière. Il faut être capable de fournir des possibilités de progression, d'avoir une dynamique de travail où il va y avoir la variété et l'intérêt, là c'est lié à la technologie et au métier (…) En même temps, c'est normal aussi d'avoir à terme un roulement, ce qui est sain et naturel, ne serait-ce aussi que si on a des gens qui finalement au bout d'un moment nous disent : merci j'ai bien progressé mais je veux aller ailleurs, je veux travailler dans une banque, un groupe d'assurance, une grande firme et souvent ils reviennent refrapper à la porte et dire donc finalement je préfère l'ambiance ici…

Pour Katia, il ne fait aucun doute que la rétention du personnel représente le défi majeur auquel fait face l'entreprise. La difficulté à le relever est exacerbée par la réorientation stratégique effectuée par LogiSol :

On était une compagnie de services professionnels, donc avant on faisait juste du placement de personnel et on est passé à une entreprise de produit. Donc [la direction] *ils veulent vraiment gérer les individus sur du long terme pour être sûr de pouvoir conserver les connaissances et l'expérience, développer leur compétences et leurs carrières pour faire en sorte de combler leurs besoins et de le garder chez nous. Mais c'est très dur car les personnes d'informatique veulent rester à l'affut des dernières technologies, ils veulent aller sur les dernières technologies. Ils savent très bien que s'ils restent sur le même projet longtemps ils deviennent très désuets sur le marché et très coûteux pour l'entreprise. C'est pourquoi, il faut que l'entreprise garde ses compétences ou ses technologies très à jour et ça lui prend beaucoup d'argent.*

4.1.7.4 Pratiques, dynamique interne et relations interpersonnelles

Dans cette section, nous allons nous pencher sur la nature des relations interpersonnelles ainsi que sur les pratiques quotidiennes au travail mises en place par les gestionnaires et les employés de l'entreprise.

Ce que nous avons constaté de prime abord, surtout dans le discours de Katia et Faustin, est que, ces dernières années, la dynamique interne est de plus en plus teintée de tensions. Pour cela, nos deux répondants blâment la nouvelle réorientation stratégique et les tentatives d'implantation d'une nouvelle culture au sein de l'entreprise. Nous reviendrons sur cette évolution en détails plus bas dans la section intitulée « analyse longitudinale ».Pour l'instant nous allons aborder les réponses de nos répondants à la question portant sur la nature des relations entre les employés.

D'entrée de jeu Elie insiste sur l'importance de la cordialité entre les membres de son entreprise. À cet égard, il précise que l'égo démesuré représente un des dangers qui minent la bonne entente et les relations cordiales dans l'entreprise :

> *La différence culturelle, c'est d'être différent de l'égocentrisme. Ici des gens d'égo ne sont pas gardés parce qu'ils ne contribuent ni à l'intérêt global du projet, ni aux objectifs généraux entrepris. Donc on va essayer d'éliminer les relations de pouvoir et promouvoir la collaboration en échange, la croissance pour que chacun puisse évoluer. Nous utilisons l'avantage des PME en termes de faible politique interne de guerre et de pouvoir d'égo.*

Faustin appuie l'idée d'Elie sur la problématique que pourrait engendrer un égo démesuré dans le domaine de la programmation:

> *C'est juste que, dans ce domaine-là, il y a très peu de respect pour le code des autres quand on met ensemble des gens qui ont un très fort égo. Souvent, il vaut mieux avoir un seul programmeur sénior et des programmeurs juniors, plutôt que quatre programmeurs séniors (...) car ces personnes ont leur propre agenda et façon de faire et quand on les intègre à des équipes, elles ont du mal à suivre les règles et le parcours en conformité avec les attentes du client.*

Quant à Sandra, elle expliquesa bonne entente avec les employés par les relations de transparence qu'elle essaye d'instaurer :

> *J'ai une très belle relation avec les gens, puis je te dirai par les discussions que j'ai eues, je pense qu'ils sentent ma transparence. Je vais avoir des confidences souvent, même, au niveau de la direction. Au fait je pense qu'il y a un climat de confiance là aussi.*

Nous verrons plus loin, dans la section analyse longitudinale, que sur cet aspect de confiance qui règne au sein de l'entreprise, les propos de Faustin et de Katia contredisent ceux de Sandra.

Pour Katia, le fait de faire partie du service des ressources humaines, et le fait qu'elle ait passé de longues années au sein de LogiSol, lui permettent dans l'ensemble de maintenir de bonnes relations:

> *C'est sûr qu'avec mes supérieurs, on est habitué à travailler ensemble, quand on a quelque chose on n'attend pas un meeting on s'appelle, on a la messagerie. Au niveau ressources humaines, il y une belle équipe aussi. Moi je suis une personne qui est quand même assez sociale, j'incite*

vraiment beaucoup d'employés à venir me voir. Des fois une troisième personne ça donne une troisième opinion.

Elle précise néanmoins que ce n'est pas toujours le cas entre les employés eux-mêmes *:*

Entre les employés, je vois qu'il y a beaucoup de lancement de flèches entre départements, rarement dans le même département. J'ai toujours l'impression que chaque groupe blâme celui qui a passé la balle ou à qui devrait passer la balle. Je trouve qu'entre équipe, ils se soutiennent, se supportent et se défendent beaucoup.

Mis à part la nature du métier de développement logiciel qui crée, selon elle, des tensions entre les équipes, Katia ajoute que la venue de plusieurs nouvelles recrues de chez Bell a aussi considérablement changé la dynamique interne de LogiSol *:*

Il y a des personnes avec qui ça va de façon plus irritable, plus de friction parce que les attentes ne sont pas les mêmes, on n'a pas le même concept ou pas les mêmes définitions (...) On a engagé quand même beaucoup de monde de chez Bell ces dernières années. Ces gens viennent d'une très grande entreprise, très bureaucratisée qui fonctionne avec beaucoup de hiérarchie.Ça peut irriter un peu plus les relations mais maintenant il y quand même une collaboration qui est là.

Malgré cette mentalité de grandes entreprises qui s'immisce petit à petit dans l'entreprise, Katia aime croire, semble-t-il, que LogiSol a sa propre identité et que tout ce qui fonctionne bien dans les grandes entreprises ne sera pas nécessairement efficace pour LogiSol. Pour appuyer ses dires, elle nous donne l'exemple du télétravail qui ne fait pas partie des pratiques souhaitées dans l'entreprise :

On est toujours là [au bureau]*, puis on n'aime pas quand on fait une demande pour travailler de la maison. C'est une mentalité qui est loin de la nôtre mais qui commence à se développer chez nous à cause des gens que nous avons recrutés de chez Bell.*

Faustin est aussi d'avis que le climat de travail s'est dégradé au fil des années. Cependant pour lui, et afin d'éviter de s'enliser dans une dynamique de tensions, il faudrait que le côté professionnel prime dans toutes les interactions au travail :

Ce qui fait que ça marche bien, je dirai il y a quand même, dans mes équipes en tout cas, une bonne entente. Même quand je ne m'entends pas avec les personnes qui travaillent dans mon équipe, professionnellement parlant, ça ne devrait pas me poser de problèmes de travailler avec eux.

En revanche pour Elie et Sandra, tout se passe plus au moins bien en termes de relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, et les tensions qui émergent de temps à autre,

ne sont qu'un mal nécessaire qui accompagne toute entreprise en voie de croissance et de développement. Consciente de cet état de fait, la direction mise sur les opérations de *team building* pour réaffirmer et consolider les équipes à l'interne :

> *A tous les mois, maximum deux mois, il y a un évènement : barbecue, cinq à sept, ski, sortie aux pommes, cabane à sucre etc. On fête aussi le Noël indien, chinois, québécois donc des thématiques selon justement le culturel ici. Il y a aussi un team building au niveau des seniors, les exécutifs par année, et là on amène les seniors à l'extérieur. On essaye de le faire avec l'ensemble de l'entreprise mais c'est difficile. C'est des défis qu'on doit composer avec.* (Sandra)

Les propos de Sandra sont corroborés par Faustin qui pense que l'entreprise essaye de mettre en place plusieurs activités. Il est intéressant de noter ici que plusieurs de ces activités ont une connotation culturelle, et qui ont donc pour objectif de faire connaître l'autre tout en démystifiant sa culture :

> *Ils essayent quand même de faire plusieurs trucs célébrer le Nouvel An chinois, la fête nationale russe, les habits traditionnels des Indiens, le vin fromage pour les Français, organiser des « potluck »- une occasion de parler un peu plus du pays de chacun, de leur culture tout en évitant les sujets sensibles, ou encore des sorties aux pommes etc. Ils essayent quand même de faire des activités en commun, une sorte de partage de la culture.*

Pour Elie, ces opérations de team building doivent être pilotées par l'entreprise mais cela n'empêche pas les employés de prendre certaines initiatives et de proposer des thématiques : *« Je pense qu'il faut que ça reste sous contrôle mais on donne la possibilité aux gens de s'exprimer et de favoriser l'émergence de ce type d'initiative. Puis, on va essayer de les organiser sur l'année »*.

Loin des opérations de team building orchestrées par la direction, il y a un autre phénomène, nous dit Katia, qui rapproche, pendant une période bien déterminée, tous les employés de l'entreprise. En effet, c'est lors des périodes de livraison que LogiSol vit des moments d'effervescence extrême et où toutes les divergences sont mises de côté pour réussir cette délicate tâche de « mise en production » :

> *Ce n'est pas compliqué de reconnaitre une livraison ou une mise en prod. On en fait trois par année. C'est une atmosphère que j'aime. Tout le monde est debout parce qu'ils n'ont pas le temps d'envoyer des courriels. Ils doivent livrer et parce qu'une mise en prod c'est vraiment*

tout le monde, ils doivent tous coordonner. Je trouve ça du fun, de la dynamique et de la synergie qui se crée » (Katia)

Par ailleurs, et comme évoqué plus haut, vouloir hisser l'entreprise vers un nouveau palier et la faire croitre a eu, entre autres, comme conséquence une certaine formalisation des procédures et donc un changement au niveau des mentalités et de la culture d'entreprise. Selon Katia, ce changement a un impact sur les pratiques au quotidien et sur la manière d'exécuter le travail :

Contrairement aux grandes entreprises, ici, le code c'est notre bébé, c'est notre produit, on veut que les développeurs développent avec leurs cœurs et quand ils voient quelque chose qui peut être améliorée, qu'ils n'aient pas peur de le dire. Mais les gens ne sont pas là encore.

Sandra aussi rend compte dans ses propos de la difficile transition du mode service au mode produit occasionnée par la réorientation stratégique opérée par la direction:

On dit qu'on est une compagnie de produit. On met toute notre énergie, nos investissements, le R&D, le focus là-dessus, mais on n'a pas de produit concret. Toutefois, les gens commencent à comprendre car, stratégiquement parlant, on en a un. Il faut prendre le meilleur de chacune des versions. Demain matin je peux signer et implanter en 12 mois un produit au premier client qui vient. Parce que tout est développé. Il n'est juste pas rassemblé.

Elle précise néanmoins que mettre l'accent sur un mode produit ne signifie pas nécessairement se dégager entièrement du mode service. Au contraire, pour elle, il y a une complémentarité et une certaine synergie entre les deux modes, qui peut être profitable pour l'entreprise :

On va toujours avoir besoin des services professionnels. Par exemple, là on est en train de développer PRIS sur des technologies mobiles qui sont faites par nos services professionnels. Donc, on l'utilise en service professionnel à l'intérieur d'un autre produit et l'inverse.

Par ailleurs la formalisation des pratiques et des processus est aussi palpable au niveau de la planification stratégique établie par la direction. En effet, l'entreprise essaye de mettre en place une vision sur deux ans mise à jour annuellement :

Au niveau de l'entreprise, nous avons un plan stratégique défini sur deux ans, et à chaque année il est remis à jour. Notre orientation stratégique est de se concentrer sur le correctionnel, d'assurer des suivis plus précis, établir des rapports d'avancement trimestriels, certains mensuels, pour qu'on prenne à temps le niveau tactique. (Elie)

Ce processus de planification est suivi par un processus de contrôle à plusieurs niveaux. D'abord, au niveau de la haute direction. Ensuite, et à des niveaux plus bas, les dirigeants ont mis en place un processus de qualité interne assez continu.

Selon Elie, ce processus de planification-exécution-évaluation ne doit en aucun cas priver l'entreprise d'une certaine flexibilité et proactivité, essentielles pour faire face aux aléas qui caractérisent l'environnement des PME en T.I :

> *Il faut que l'organisation soit en mesure de faire face aux changements des besoins des clients. Donc il y a deux extrêmes qu'on veut éviter : des gens super créatifs et réactifs travaillant en silo comme un électron libre. C'est chaotique et pas très efficace. Ou encore des gens qui ne voient que leur tâche. C'est tellement rigide qu'ils n'ont aucune idée de l'expérience globale et se sentent étouffés dans ce processus.*

Nous retrouvons aussi cette flexibilité et cette adaptation aux besoins dans les propos d'Elie quand il évoque la structure et l'organisation du travail au sein de LogiSol :

> *Vous savez une structure c'est qu'un paramètre important dans l'organisation, le reste c'est des individus (…) La structure dépend aussi des objectifs qu'on veut faire et qui peuvent évoluer. Ces choses ne sont pas forcément immuables dans les PME. Il faut s'assurer que cette structure est bien comprise et de pouvoir mesurer l'atteinte des objectifs avec une bonne métrique tout en ayant la flexibilité car on vit dans un monde assez dynamique.*

Néanmoins, malgré le fait d'avoir loué les mérites de la flexibilité, Elie admet que la tendance à la formalisation des processus internes de l'entreprise, se rapportant aux changements opérés par la direction aux niveaux de la structure et de l'organisation du travail, est très palpable. En effet, d'après lui, la structure de l'entreprise a grandement évolué avec la réorientation stratégique de l'entreprise :

> *Il y a deux ans on avait une approche qui était très plate où chaque affaire était vraiment dirigée d'une façon indépendante. Maintenant on est dans une orientation produit qui s'aligne avec notre plan stratégique. Elle consiste à se concentrer sur un domaine, où on veut être le premier dans. Cela implique une approche plus collaborative tant au niveau de ventes que des produits et des supports. On travaille sur la collaboration entre les individus plutôt que sur la performance d'équipe dédiée à un domaine particulier.*

Faustin, de son côté, voit cette formalisation de la structure comme une source de problèmes car elle rend les processus moins efficaces et crée un phénomène de bureaucratisation :

> *Je pense qu'à l'origine, la hiérarchie et l'organigramme ont été présentés dans l'objectif de rendre le canal de communication plus fluide et éviter que ça ne parte pas dans tous les sens. Au final, ça ne sert pas à grand-chose car ceux qui parlaient déjà entre eux continuent à le faire et puis, à un moment donné, ça bloque mais on sait pas pourquoi car on n'a pas le droit normalement de communiquer avec la personne concernée. Pour moi, ça pose plus de problèmes.*

Aussi, il pense que la pression constante qui est exercée sur les employés constitue une des principales causes qui exacerbent les tensions et conflits au sein des équipes:

> *Le plus souvent, c'est la pression qui est la cause principale des conflits. Il se peut qu'il y ait des gens qui ne s'aiment pas mais le côté professionnel prime toujours. Par contre, quand il y a une pression qui arrive de l'extérieur, là c'est autre chose, ça atteint des gros sommets.*

Par ailleurs, il soutient que le cumul de petits problèmes non résolus peut conduire à un conflit ouvert :

> *Au fait, il y a des petits problèmes qui ne sont pas soulevés qui restent là pendant six mois, ensuite il y a d'autres conflits qui en soi ont l'air plus importants et qui normalement ne poseraient pas de problème, mais l'autre petit problème à l'origine vient apporter sa graine, ensuite ça explose.*

Il ajoute que depuis la réorientation stratégique et la réorganisation du travail qui s'en est suivie, les luttes de pouvoir se sont accentuées :

> *Ce sont des conflits politiques internes. Toujours pareil à partir du moment où on monte, on prend plus de place et on va gêner quelqu'un. Ça peut être des accusations injustes mais je pense que c'est strictement professionnel, une protection de territoire. Concrètement ça va être avec des « clashs », des remises à l'ordre officielles, des conflits et des engueulades qui se déroulent jusque dans le bureau des RH.*

Pour Katia aussi, les changements structuraux ont fait resurgir plusieurs conflits. Tout comme Faustin, elle aussi pense que la formalisation des processus a créé une lourdeur bureaucratique et une lutte de pouvoir entre les différents acteurs organisationnels :

> *Je peux dire qu'avant lorsqu'on avait besoin d'un coordinateur dans tel truc on pouvait chercher une personne qui avait une bonne compétence en coordination pour la journée. Là maintenant, il y a un gros sentiment*

de protection. On a recréé les définitions des taches à la demande d'Elie et Anne Marie pour tout le monde. Je crois que c'est dur d'opérer comme ça dans une PME.

Elle estime aussi qu'avec cette réorganisation du travail le département des ressources humaines a perdu beaucoup de son influence dans l'entreprise :

Je vois quand même une grosse collaboration. Un grand soutien en département et entre cultures. Là où ça se tire plus les cheveux, c'est entre directeurs de départements parce que chacun cherche à protéger son équipe. Mais c'est une nouvelle dynamique car avant tout passait par les RH avant d'apporter la ligne des directeurs et la structure matricielle.

Ceci nous amène à aborder le volet gestion des conflits au sein de l'entreprise. Pour Elie, certains comportements conduisant à des conflits ne sont tout simplement pas tolérés dans l'entreprise et conduisent au licenciement, d'autres se résolvent par la communication :

Ca dépend de la nature du conflit. Si quelqu'un qui a un bris de confiance et d'intégrité, ou un manque de respect vis-à-vis d'un membre de l'équipe, on va probablement terminer l'emploi parce que ça fait partie des valeurs fortes. En revanche, qu'on ne soit pas d'accord, c'est correct, il y a les forums pour échanger les feedback. Mais ça reste aussi un compromis défini dans l'orientation de l'entreprise et un défi car ce n'est pas une démocratie non plus.

Selon Katia, il existe une politique formelle de gestion de conflits :

Généralement, on a une petite politique au niveau de la gestion des conflits. Ça va souvent arriver dans mon bureau. Dans un premier temps, j'essaye toujours de coacher un peu la personne et lui proposer un meeting avec l'autre personne pour régler le problème. C'est pour éviter qu'une troisième personne intervienne. Surtout quand le conflit est entre un employé et « un team leader », car on a tout le temps l'impression que les ressources humaines vont se coller plus au « team leader ». Mais la plupart du temps ce deuxième meeting est pire et ça finit dans mon bureau à trois. Parce que c'est toujours des erreurs d'incompréhension.

Elle trouve qu'il faut d'abord essayer de circonscrire le conflit en misant sur la communication et de ne pas faire remonter systématiquement tous les problèmes pour ne pas exacerber encore plus les tensions :

Ce n'est pas vrai que c'est juste l'harmonie dans l'équipe toute l'année. Il y a des trucs qui arrivent. J'en parle aux personnes concernées car je ne reporte jamais directement à Arnaud. C'est quand même le président de la compagnie, si c'est vraiment quelque chose de très grave, je lui en

parle pour me dire qu'est-ce que je devrais faire, puis je veux qu'on règle ça ouvertement.

Ainsi cette gestion de conflits se fait par étapes. D'abord, il y a une tentative de désamorçage de la tension entre les deux protagonistes, ensuite les RH essayent de jouer le rôle d'arbitre, enfin si le problème n'est toujours pas résolu, l'affaire remonte aux directeurs. Mais ça reste très rare.

Faustin confirme la procédure de gestion de conflit décrite par Katia :

Au fait s'il y a des conflits normalement c'est le team leader qui est supposé pouvoir les gérer. S'il voit que ça le dépasse ou que le conflit déborde, ça pourrait être lié à la religion, ou à des choses un peu plus personnelles. À ce moment-là, on le réfère aux RH car c'est un peu plus délicat. Il y a plusieurs années j'ai eu vent de problèmes plus personnels, entre des personnes dans mes équipes, mais n'ai pas eu à les gérer. Elles étaient allées voir la RH.

Sur un tout autre sujet, nos répondants soutiennent que les processus de planification et d'organisation du travail ne peuvent être optimisés qu'en étant accompagnés d'un processus de communication rigoureux. Pour Elie par exemple mettre l'accent sur la communication est indispensable :

Communiquer ça se fait d'une façon régulière. Chaque exercice ou réunion est l'opportunité de manière directe et indirecte de réexpliquer ou de renforcer la vision de l'entreprise, les valeurs de l'entreprise, ce qu'on veut faire ce qu'on ne veut pas faire.

Selon lui, l'accent sur la communication est un élément important de la culture de l'entreprise :

On va déjà dans notre culture essayer de favoriser les gens qui s'expriment. Il y a suffisamment de forums ou de moyens pour échanger cette communication. Ensuite, il faut parfois, renforcer le message ou être à l'écoute pour comprendre s'il est mal compris ou mal interprété.

À ce propos, Sandra nous dit qu'avec la croissance de l'entreprise et surtout avec la réorientation stratégique, l'accent sur la communication est devenu primordial :

Niveau organisationnel ou stratégique, comme c'était une petite boite avec deux gestionnaires qui faisait du service professionnel, le plan d'affaire c'était les deux actionnaires qui se parlent. Maintenant, on a un vrai plan d'affaire, qui est là pour trois ans, avec une possibilité de deux ans additionnels mais on le revoit chaque année, on a notre plan

> *tactique. Là c'est beau de le travailler mais il faut que tu le communiques et en faire un statut périodiquement.*

Sandra nous donne un exemple concret de l'impact de la nouvelle culture que la direction essaye d'implanter sur le volet communication et les embuches que ce processus pourrait occasionner :

> *Avant on aurait eu beaucoup de réticence de la part des deux associés. Maintenant, c'est la transparence. On est tous dans le même bateau. Même en cas de problème il faut la même transparence, sauf que là, il y a une question d'interprétation. Par exemple, quand l'année dernière, en novembre, on a fait les coupures, dans la tête des gens, l'entreprise ne va pas bien, qu'elle va fermer les portes, c'était le drame.*

Faustin et Sandra semblent d'accord sur l'importance de tenir les gens au courant de ce qui se passe au sein de l'entreprise. En effet, Faustin affirme qu'aujourd'hui il y a plus de communication et d'information qui circulent : *« je sais que c'est assez récent et je sais simplement qu'il y a eu pas mal de plaintes du fait qu'on n'est pas assez au courant de ce qui allait se passer par la suite ».*

En abordant le volet de la communication avec Katia, qui fait partie de la vieille garde de LogiSol, elle nous confirme que, contrairement à ses collègues développeurs, elle privilégie l'oral beaucoup plus que l'écrit et qu'elle a du mal à formaliser ses pratiques de communication :

> *Moi, je déteste les courriels mais des fois j'étais obligée parce que ça ne laisse pas de trace quand tu n'as pas de courriel. Eux, c'est beaucoup, par courriels, puis ça part en échange de courriels interminable et souvent ça crée au beau milieu de tout ça un problème de perception inconnu à cause d'une mauvaise utilisation de l'anglais. A un moment donné, on a mis une règle de limitation de courriels à quatre mais on ne peut pas la suivre, on ne peut pas la faire appliquer.*

Concrètement la communication au sein de l'entreprise se décline sur plusieurs niveaux. Tout d'abord, il existe des réunions d'information annuelles destinées à tous les employés de l'entreprise qui sert surtout à leur donner la vision à moyen et long terme. L'entreprise a aussi recours à un autre circuit de distribution de l'information sensible auprès de ses équipes. Faustin nous explique que ce processus de diffusion de l'information, concernant certaines décisions importantes sur le moyen terme, se met en place sur deux niveaux :

> *Ça se passe souvent avec les directeurs et les team-leaders, dans une sorte de soirée qui explique la vision prochaine de l'entreprise, ce qui va changer et ce qui a changé et ce qui n'a pas marché etc. Une fois que ce meeting est fait, une autre réunion est faite avec tout le monde pour expliquer les impacts, surtout s'il y a un changement au niveau de l'organigramme.*

Il est à noter ici que Katia semble très critique envers ce processus de diffusion de l'information:

> *Pour moi, c'est la catastrophe, honnêtement je n'ai pas d'autres mots pour ça. Il n'y a jamais de meeting nécessairement officiel qui est organisé avec l'équipe pour parler des chiffres. Les mises à pieds, même moi qui suis aux ressources humaines, je ne suis pas impliquée. Même moi je le sais à la dernière minute. Cela crée beaucoup de frustrations. Ces temps-ci, Elie ne jure que par Sandra, puis Rita, ses deux bras droits. Si elles s'opposent rien ne va bouger. Si elles sont dedans, ça bouge généralement.*

Elle estime par ailleurs que le favoritisme dans la diffusion de l'information sensible crée des frustrations et des tensions dans l'entreprise:

> *Au fait la diffusion de l'information se fait vraiment sous du cherry picking, quand ça nous arrange on fait une communication par niveau. Puis sur des trucs plus importants ou ça devrait l'être at large, bein non ça va être une, deux personnes. Ceci apporte beaucoup de frustrations et d'incompréhension. Sur le reste de l'information, c'est sûr qu'on tend à s'améliorer car il y a plus de meetings ouverts. Mais on n'a pas, par exemple, de boite à suggestions et plus d'infolettre.*

Ensuite, à un niveau moins stratégique, il existe des réunions de coordination opérationnelle qui traite de l'information à moyen et court termes. Ces réunions, qui se déroulent un lundi sur deux, semblent être une pièce importante du mécanisme de circulation de l'information au sein de l'entreprise comme le prouve les propos de Sandra :

> *Les réunions du lundi c'est des réunions de partage d'information, de statuts du programme, de ce qui se passe, de la condition de l'entreprise. Puis les gens vont poser des questions, faire des commentaires et tout ça. Ça, c'est tout le plancher, direction incluse.*

En revanche, Faustin insiste que ce genre de réunion n'est utile que s'il est tenu sous le signe de l'honnêteté et la transparence :

> *C'est quand même quelque chose d'intéressant qui permet de voir où va l'entreprise, alors qu'avant c'était à l'aveuglette et ce n'était pas suffisant. Donc là c'est bien, mais est-ce que c'est suffisamment honnête ? Pendant longtemps, c'était on fait de la belle job alors qu'on sait que ce n'est pas le cas, maintenant là ça devient plus honnête, mais je pense que c'est plus parce qu'il y a des choses qui ne peuvent pas être cachées.*

À ce propos, Katia affirme que plusieurs réunions de coordination passent par les ressources humaines :

> *Généralement je fais mon « touch-point » de 30 minutes avec les deux managers sur le plancher et les deux autres directeurs aussi eux, avant la rencontre avec Arnaud avec qui je regarde tous les trucs qui touchent aux RH, car il avait une boite de recrutement avant et aime ce côté-là.*

Outre les réunions planifiées, elle nous fait savoir qu'elle assiste souvent à des réunions hebdomadaires ad hoc afin de discuter de certains problèmes ponctuels et chercher des conseils.

Il est à noter ici que nos répondants établissent clairement un lien entre la formalisation des processus en cours et les difficultés de communication qui surgissent au sein de l'entreprise. Ainsi malgré que la direction mette beaucoup l'accent sur la communication, Elie pense que l'information n'est pas toujours interprétée de la bonne façon :

> *Comme toute communication, on est toujours persuadé que ce qu'on a dit était très clair et a été communiqué a tout le monde et on s'étonne que les gens n'ont pas compris et ont interprété différemment. Ça ne concerne pas mes proches collaborateurs, mais peut être le deuxième ou troisième niveau de gestion (...) Et puis, il y a aussi le délai avec lequel l'information est véhiculée qui crée les déformations de communication et les biais*

Pour Faustin, quand il s'agit d'une petite équipe, la circulation de l'information se passe bien mais ce n'est plus le cas quand il s'agit de diffuser une information à l'ensemble du personnel :

> *Au sein de mes équipes ça va, parce que c'est restreint. De même l'information qui peut passer de l'entreprise vers mes clients se fait d'une manière transparente et honnête. Au sein de l'entreprise, par contre, c'est autre chose là. On a à faire à ce moment-là, à l'organigramme complet de l'entreprise et il y a toujours des exceptions.*

Sandra aussi admet l'existence de problèmes de communication entre la haute direction et le reste des employés de l'entreprise :

> *La dernière année, on communiqué le plan stratégique en juin. Et là, on n'avait plus de nouvelle. Les employés ne savent pas qu'on se rencontre et on y travaille à chaque mois, mais c'est important qu'ils le sachent, parce que c'est eux qui cascadent le message à leurs équipes en bas.*

À ce sujet, elle préconise de toujours s'assurer que le message est bien reçu : « *Toujours vérifier que le message est bien passé, que ça a été bien interprété, qu'il n'y a pas eu de perception différente de ce que ça doit être, puis renchérir ce message-là* ».

Une des solutions trouvées par l'entreprise pour pallier ce problème de la mauvaise interprétation, nous dit Elie, est de mettre en place des mécanismes de *feedback* qui permettent de faire remonter l'information afin de s'assurer que le message est non seulement délivré, mais qu'il est aussi bien compris.

Nous retrouvons cette idée de processus de retour d'information décrite par Elie dans les propos de Faustin, à la différence près que ce dernier invite ses collaborateurs à avoir plus de proactivité et à aller chercher l'information à la source afin de minimiser les risques de mauvaises interprétations et de diffusion de fausses rumeurs. Ainsi selon Faustin, se rapporter aux bonnes personnes pour s'assurer d'une information reste la façon de faire qui permet de maitriser le mieux le message véhiculé :

> *Il est toujours dit que si vous avez des questions ou une mauvaise compréhension reportez-vous à votre team-leader, ou à votre supérieure directement pour éviter que les erreurs ne se propagent pas d'une manière dramatique.*

Une autre mesure corrective prise, suite aux problèmes d'interprétation, est celle d'essayer de tirer profit de l'ajout du nouveau palier hiérarchique dans l'organigramme composé de directeurs, en les impliquant et en les responsabilisant dans le processus de diffusion de l'information :

> *Fait qu'on a dû se rajuster, dans une première étape, on a décidé de donner plus de pouvoir à nos directeurs et de renchérir le message, donc l' « empowerment ». La deuxième, c'est comment on va communiquer à ces directeurs-là de façon plus récurrente. On va faire une rotation pour inclure nos directeurs dans les discussions stratégiques, qu'ils voient les chiffres…*(Sandra)

À ce sujet Sandra nous donne un exemple concret pour nous montrer les conséquences parfois graves en termes de circulation de rumeurs que peut avoir une mauvaise interprétation d'un message :

> *Au moment où on a fait la mise à pied, il y avait une présentation, et il y a une personne sur le plancher a mal interprété une slide, et une boule de rumeurs s'est déclenchée et ça prend du temps avant que ça arrive à nous. Comment gérer la circulation de mauvaise information? Mais des fois je me dis, si son directeur a eu la bonne information au moins, ça aurait pu s'arrêter à ce niveau. C'est là l'importance de l' « empowerment ». Nos directeurs doivent avoir les informations en main et développer la confiance avec leurs employés pour leur transmettre.*

Cette solution de responsabiliser les directeurs, et de leur donner plus de pouvoir, a néanmoins apporté un autre type de problèmes au niveau de la communication selon Faustin. En effet, d'après ce dernier, les directeurs font preuve de manque d'empathie, voire de respect en ne prenant pas la peine d'informer les *team-lead*s de certaines décisions qui sont prises et qui ont un impact parfois majeur sur l'avancement des projets:

> *Comme je travaille avec les programmeurs séniors, ils sont parfois assignés ailleurs, mais je ne suis pas au courant. Le problème est que lorsqu'ils sont enlevés pendant trois jours, ça impacte mon projet, et souvent, c'est fait par les directeurs qui sont responsables de ces ressources-là au niveau de l'entreprise. La communication à ce niveau-là passe très mal. Normalement, l'organigramme de l'entreprise veut que je sois prévenu par ces responsables, surtout avant que la décision ne soit prise. Même si on n'a pas de mot à dire, ça serait bien de le savoir à l'avance pour trouver quelqu'un en remplacement ou prévenir le client.*

Ce manque de savoir-faire managérial de certains directeurs, soulevé par Faustin, nous amène à parler de la perception qu'ont nos répondants sur le métier du gestionnaire et du rôle qu'il joue dans l'entreprise. À cet égard, Elie estime qu'un dirigeant d'une PME doit non seulement avoir une vision claire pour son entreprise mais aussi trouver les moyens de concrétiser cette vision et surtout ne pas cesser de la communiquer à l'interne comme à l'externe de l'entreprise.

Au quotidien dans son entreprise, Elie voit son rôle comme celui d'un facilitateur pour ses collaborateurs :

> *C'est soit pour discuter de leur propre responsabilité et comment je suis capable de les aider dans l'accomplissement de leurs tâches. Soit pour l'avancement d'un projet, ou encore c'est des réunions de travail global avec l'ensemble de l'équipe pour adresser une problématique ou un besoin (…) c'est pourquoi que j'ai 30% de mon temps consacré au suivi de ce genre d'activité. Je vais avoir au moins 30% pour faire face à des imprévus, ou des besoins ad hoc et puis un autre 30% pour supporter mes équipes à ce qu'ils atteignent leurs objectifs. Les 10% qui restent pour moi.*

Dans le processus de prise de décision, Elie nous dit qu'il privilégie le plus possible une approche collégiale :

> *Ça veut dire qu'on fait abstraction de la hiérarchie. Qu'on essaye de prendre, avec l'implication de tout le monde, la meilleure décision possible du point de vue projet, probablement on prend la bonne décision parce que un, on est tous partie prenante de la décision. Si ça ne marche pas, on en sera tous responsables. Deuxièmement, on aura tenu compte de l'ensemble des paramètres. Même si ça ne sera pas la meilleure décision, on aura essayé de prendre celle qui est la plus objective qui soit, la plus fiable possible.*

D'après Sandra, les employés sont appelés à participer à la prise de décision au niveau de l'évaluation des projets :

> *Il y a au niveau de la gestion projet où on a des clients qui nous envoient une nouvelle demande, les « team-leads » vont contribuer à l'évaluation du projet (…) Quand nous devons fournir une proposition, on l'envoie à l'équipe pour prendre leur avis dans les changements des priorités. Tout ça, fait qu'on travaille beaucoup de façon ouverte, où tous les employés sont invités à participer.*

Néanmoins, elle précise plus loin que, parfois, les contraintes commerciales passent avant l'avis des employés, dans ces cas l'équipe n'a pas le choix que de s'adapter à ces contraintes.

Les prises de décisions collégiales, évoquées par Elie et Sandra, semblent se faire dans un cercle restreint composé des directeurs et des chefs de projets. En effet, d'après Faustin, les avis des employés ne sont pas pris en considération :

> *Je sais que pour d'autres projets [autres que les siens], la gestion même du projet, même si elle a beaucoup d'impact sur les employés, sur les programmeurs, on ne leur demande pas leur avis (…) Je dirais que, côté organisationnel, souvent les décisions sont prises par les chefs de projets, les directeurs et ça n'implique pas le reste.*

De son côté, Sandra pense qu'un gestionnaire doit être toujours disponible pour ses équipes. Pour cela, elle consacre une journée par semaine à ses ressources. Elle les consulte individuellement ou en groupe. Pour elle, ces rencontres sont importantes car elles améliorent l'efficacité des opérations :

> *Je rencontre mes ressources à chaque semaine ou à chaque deux semaines, individuellement ou en groupes. En groupe élargi, ce sont des discussions sur les missions. Puis, comme je gère la livraison, j'ai une rencontre sur ce que j'appelle « process improvement » avec les directeurs ou les séniors directement impliqués sur l'évolution du produit, pour déployer des améliorations au processus de gérer, de développer et d'analyser d'une façon plus efficace. On travaille vraiment là, l'objectif c'est vraiment l'« efficiency ».*

Elle nous fait savoir aussi qu'elle est toujours à la recherche de plus d'efficacité dans les processus, et ce, en misant sur le contrôle suivi de l'adaptation afin d'enclencher un processus d'amélioration continue :

> *On a amélioré la qualité par le « call review », on fait du « peerreview » pour améliorer les efficacités. On a un cycle plus rapide qui nous permet d'en faire plus dans un même délai. Il y a plein de petites choses qui ont été faites mais les gros éléments déclencheurs c'est planification et communication.*

Le recours au processus d'amélioration continue s'effectue aussi au sein de la haute direction nous dit Sandra :

> *Je rencontre Arnaud au moins une fois par mois, pour regarder comment on améliore la direction de l'entreprise, la gestion, d'être le plus efficace. Parce qu'il y a eu un grand changement avec la nouvelle ligne hiérarchique, celle des directeurs, l'évaluation, les congés d'absence, les discussions ce n'est plus les ressources humaines, c'est nous. Donc, eux aussi vivent un changement de leur côté.*

Elle insiste aussi sur l'importance du rôle de coaching et de mentorat qu'un gestionnaire est censé jouer avec ses collaborateurs :

> *Avec mes collègues directeurs ça va très bien. J'ai été, je suis encore, un mentor pour l'une d'eux, qui me consulte, c'est une personne qui est quand même assez junior avec un rôle de directeur depuis quelque mois. Je la coache un peu sur le côté vision, stratégique et leadership aussi.*

D'ailleurs, Sandra se perçoit comme une bâtisseuse d'équipe et de processus :

> *Mon parcours en trois ans et demi chez LogiSol ressemble étrangement à celui que j'ai eu chez Bell. J'étais arrivée dans un groupe pour bâtir les*

processus, les ressources, puis une fois où le groupe est en opération et tout allait bien, je passais à autre chose.

Elle mentionne également qu'elle est aussi chargée d'implanter le même processus qui a bien fonctionné dans une autre filiale de l'entreprise :

J''ai pris en charge cette partie-là où l'on essaie d'apporter les processus que j'ai mis en place ici dans la dernière année et qui a apporté l'amélioration qu'on vit aujourd'hui, j'essaie d'exporter ce même processus de l'autre côté mais on est au tout début de cette phase-là.

Pour Sandra, un gestionnaire a besoin de bien comprendre la situation afin de prendre des décisions éclairées *:* « *Je prends beaucoup de décisions, je n'ai pas de problèmes à prendre des risques, à challenger le statu quo, mais j'ai besoin de comprendre ».*

Quant à Faustin, il opte avec ses équipes pour des relations très peu hiérarchisées :

J'ai une liberté totale dans ce que je fais, mes contacts c'est toujours les ressources avec qui je travaille, je n'impose jamais de poids de hiérarchie, je suis toujours joignable au même titre pour tout le monde, même pour les junior. Après, au final, pour trancher les décisions sont prises par moi.

Il ajoute qu'un gestionnaire doit savoir doser la pression inhérente à toute gestion de projet. Selon lui, faire passer toute la pression aux membres de son équipe crée inévitablement des conflits :

Ce qui ne marche pas vraiment, c'est la gestion de la pression. J'ai toujours estimé que le rôle du chargé de projet est de prendre la pression des clients et éviter de la transposer sur sa propre équipe, mais c'est assez dur. Il y en a qui ouvrent les vannes et la pression va en bas, c'est dans ce cas là où les conflits en interne [se développent]. *C'est vrai qu'au final on arrive à livrer quelque chose de correct au client mais l'équipe en ressort explosée. Donc, il faut éviter de nommer la faute des gens, s'il y a un problème je ne veux pas savoir qui, mais on se penche sur le problème pour le fixer, ensuite on verra à la fin. Mais souvent, il y en a qui aiment bien mettre les conflits en avant pour ne pas gérer les problèmes et les conflits ouvertement.*

Katia, de son côté, trouve important que le gestionnaire puisse avoir certaines qualités et habilités sociales. Pour illustrer ses propos elle nous décrit l'approche qu'adopte Arnaud au quotidien dans ses interactions avec les employés :

Les réunions auxquelles j'assiste sont celles avec Arnaud qui a beaucoup d'empathie, il essaye toujours de comprendre la réalité des autres. Il ne

va jamais recommander fortement, il va suggérer et essayer de leur donner les outils. Il va leur laisser la décision finale pour augmenter leur sentiment d'autonomie ou de responsabilité (...) j'ai l'impression qu'à toutes les fois qu'ils vont rencontrer Arnaud ils ressortent contents. Ils se sentent soulagés parce que, souvent, c'est lui qui va désamorcer les bombes (...) Quand ils sortent du bureau d'Elie ou d'Anne Marie, ils sont verts. Ils ont l'impression qu'ils ne se sont pas fait entendre ou écouter, et qu'ils ne sont pas reconnus.

De même, elle pense que la compétence technique est une chose mais que, pour occuper un poste de direction, il faut avoir des habiletés de direction et de gestion :

Il y a des gens très compétents chez nous comme Sandra. C'est la seule qui, je vois capable de diriger, depuis que je suis là. Elle a de l'expérience aussi et puis ça fait longtemps qu'elle est dans le domaine des T.I. Pour moi, un directeur donne la direction, dirige le bateau avec une certaine vitesse.

Pour Elie la plus belle récompense pour un dirigeant :

C'est d'être capable d'avoir des gens-là depuis plusieurs années qui ont su grandir, qu'on a vu progresser dans l'entreprise et qui continuent à lui apporter beaucoup. Ça donne des gens loyaux, très performants qui aiment travailler et qui sont toujours performants.

D'après lui, cette loyauté est le résultat du lien de confiance établi entre la direction et les employés. Or, cette confiance, nous dit-il, se gagne en traitant tout le monde de la même façon et en appliquant les mêmes règles à tout le monde :

En appliquant les mêmes valeurs avec tout le monde. Si vous êtes intègre, vous respectez vos engagements, vous êtes ouverts aux propositions qu'ils peuvent avoir, il y a de bonnes chances de vous redonner la même chose.

Toujours à propos des liens de confiance, Sandra nous dit qu'un des points forts de LogiSol réside dans sa capacité à bâtir des relations très solides avec ses clients basées justement sur la confiance mutuelle :

Je reviens un peu à la transparence, une PME comme LogiSol, qui a des clients Fortune qui maintient ces relations là depuis 14 ans, 18 ans dans certains cas, c'est parce le client se sent en confiance avec LogiSol. Pour moi, c'est tout le mérite de LogiSol (...) L'expression d'Elie que j'aime beaucoup : « We are big enough to be able, but we are small enough to care ».On gère des relations depuis longtemps, pour moi c'est parce qu'on a une culture qu'on est capable de réussir et à démontrer ça au client.

Au niveau des bonnes pratiques, Faustin nous fait savoir qu'un regard extérieur bonifie souvent les projets en ramenant de nouvelles idées:

> *On fait appel à moi, pour des problèmes techniques sur d'autres projets. Il est souvent intéressant de prendre quelqu'un hors du projet, il aura peut-être l'esprit un peu plus libre, ça ne veut pas dire que les autres ne peuvent pas le faire, mais ils peuvent ne pas le voir. Parfois, on me demande des conseils officieusement qu'on va manger à l'extérieur ou devant une machine à café.*

Un autre élément qui semble important aux yeux de Faustin, pour le bon fonctionnement et l'avancement des projets, est la connaissance profonde du chef de projet des qualités et caractéristiques personnelles des membres de son équipe :

> *Ce qui marche bien aussi c'est que j'arrive à savoir exactement les points forts de chaque personne, même de manière personnelle, pour savoir comment les membres de mon équipe gérer, partager les projets entre eux de manière à ce que, parfois ils peuvent travailler ensemble super bien. Parfois, je sais qu'ils ne peuvent pas travailler ensemble, je les mets sur des choses où ils ne se marchent pas dessus du tout et je travaille en plein milieu.*

C'est d'ailleurs pour cette raison, nous dit Faustin, que le fait de garder la même équipe de projet en projet est beaucoup plus efficace et bénéfique que de changer à chaque fois la composition de l'équipe, et ce, pour trois raisons. D'abord car cela crée des liens solides entre les différents membres, ensuite cela permet au chef de projet de mieux les connaitre et enfin cela permet aux membres de l'équipe, dans le cas de projets semblables, de bénéficier de la connaissance déjà accumulée et d'éviter ainsi de perdre du temps dans la formation de nouvelles personnes.

Malgré les avantages de garder la même équipe de projet en projet, Faustin déplore la décision de la direction de ne pas mettre en place cette pratique : « *J'ai officiellement, par email, demandé : est-ce qu'on peut avoir une équipe permanente créée juste avec deux autres personnes ? Et on m'a dit : non ! »*

Toujours au registre des bonnes pratiques, l'entreprise, nous dit Sandra, s'est dotée d'un événement annuel spécial qui a pour objectif d'inciter les employés à sortir des sentiers battus et à innover:

> *On a un événement par année qu'on appelle FEDEX D, où tous les gens sont invités à innover, puis de créer en deux jours une innovation soit un*

> *processus, un outil, une idée peu importe. Pendant ces deux jours, les gens vont se former en équipe pour briser les silos. Ce que j'ai eu comme feedback du plancher, c'était : mais on en a tout le temps des idées, puis je leur disais, « FEDEX day is three hundred sixty five days year ». Si vous avez des idées, n'importe lesquelles, n'attendez pas cette journée-là, parlez à qui tu veux. Depuis ce temps-là, il y a eu le « buzzword », une sortie qu'on a appelée FEDEX365 où on est ouvert à ces suggestions là car, pour nous, c'est eux les experts et on devrait être plus proactif.*

Cette incitation à prendre plus d'initiative s'inscrit dans le cadre du changement de culture voulu et opéré par l'entreprise: « *C'est un changement de culture. On doit les amener à cette ouverture-là, mais ça ne se fait pas du jour au lendemain* ». (Sandra)

Katia aussi est d'avis que ce changement de culture est difficile à mettre en place et que cela nécessite beaucoup de temps et d'énergie :

> *Premièrement, les employés sont encore dans la mentalité de projet. Puis, deuxièmement, ils sont assez prudents sur ce qu'ils disent et ce qu'ils ne disent pas. Nous, on essaye de les encourager à communiquer et aller voir la personne avec qui ils se sentent le plus à l'aise pour en parler.*

Le dernier exemple que nous évoquerons, et qui concerne les bonnes pratiques mises en place au sein de l'entreprise, nous vient de Sandra. Cette dernière nous raconte comment, au bout d'un processus d'adaptation continue et de recherche d'efficacité, LogiSol a réussi à mettre en place une méthodologie de gestion de projet propre à elle:

> *Là, on a un mode « Waterfall » où on a la planification et la vision, mais on continue les principes d'AGILE. Notre méthodologie est appelé « IC 2 » « Innovation Center ». C'est là notre méthodologie et c'est un amalgame d'un peu de tout. C'est un « blended » des deux. On travaille en transparence avec nos clients. Donc ils ont accès aux codes, mais on les livre pas à chaque semaine un nouveau bloc, ce sont des projets à long terme pour lesquels on doit parler de façon régulière, car le business change.*

Or, nous dit Sandra, le problème que rencontre cette méthodologie hybride est qu'elle n'est pas reconnue officiellement alors que, pour certains clients et certains marchés qui fonctionnent en termes d'appels d'offre, il est important de préciser la méthodologie suivie pour maximiser la chance d'obtention du contrat :

> *La problématique, c'est que ça allait très bien quand je gérais les projets clés en main et que je livrais aux clients. Maintenant, dans un mode produit, ou dans un mode « RFP »* [appel d'offres]*, ce n'est pas très « winner » car IC2 c'est nous qui l'avons créé et ce n'est pas connu par*

les clients comme PRINCE 2 ou MACROSCOPE. Ceci fait partie de mon « to do » des prochains mois, quelle approche on va choisir ? Quelle méthodologie on est capable de publiciser.

4.1.7.5 Perception individuelle du contexte multiculturel

Nous allons aborder dans cette section la perception du volet multiculturel au sein de l'entreprise. Comme évoqué plus haut, la diversité est une des valeurs importantes de l'entreprise. Voici ce que nous dit Elie à ce sujet :

> *Je suis moi-même issu de l'immigration. Pour moi, les cultures ne sont pas exclusives, elles s'additionnent. Donc, travailler avec des gens de cultures différentes ne fait qu'augmenter la richesse collective tant au niveau de l'entreprise que de l'individu, que l'ensemble. Ça ouvre des opportunités, des marchés, des expériences différentes, c'est formidable à condition qu'on arrive à travailler tous ensemble dans des objectifs communs.*

Pour Sandra, les avantages de la diversité culturelle résident surtout dans les différentes perspectives que chacun peut apporter : « *ça apporte une divergence, une dynamique, une couleur sur le plancher complètement différentes, l'éducation de chacun, l'expertise de chacun est très différente, fait que ça fait une belle dynamique* ». Elle ajoute que la diversité culturelle est par nature une invitation à l'ouverture d'esprit :

> *Je pense que justement la diversité de l'humain fait la diversité dans tout, on a une éducation différente, une façon de voir les choses différemment, des idéaux différents, et comme je suis un Libanais dans une salle de 22 avec un Québécois, un Chinois, un Mexicain, un Espagnol, je suis tout seul de ma gang, il faut que je m'exprime, il faut que je me fasse écouter, donc ça permet aux gens d'avoir une ouverture du « mindset ». Ici, on a tous des backgrounds différents, on est donc moins attaquant et plus ouvert. L'approche est très différente par rapport à cette diversité, ce que je n'ai pas vécu avant, où tu avais le Québec contre l'Ontario et l'Ontario contre le Québec. Au final, l'ouverture du monde se reflète dans l'ouverture du travail.*

Faustin, de son côté, trouve que même les éventuels problèmes engendrés par la diversité culturelle représentent quelque part un avantage pour l'entreprise :

> *Les avantages, c'est que de voir d'autres manières de faire, de travailler, de produire, plus au moins bonnes (…) ça peut poser problème, c'est sûr. Après, je trouve quand même que c'est un avantage car c'est quelque chose qu'on va apprendre : on va garder ce qui marche et faire en sorte d'améliorer ce qui ne va pas.*

Pour lui les avantages du multiculturalisme résident aussi au niveau de l'enrichissement de la culture générale :

> *Je ne sais plus combien il y a de nationalités ici, je pense qu'il y en a beaucoup. Non, moi j'aime ça parce que j'aime bien les cultures, parler de religions, de politique. J'essaye de ne pas en parler dans l'entreprise parce que c'est quelque chose qui est prohibé le plus possible pour éviter les conflits justement. Mais si on parle de ça d'une manière ouverte, plus par curiosité car j'aime avoir le point de vue d'autres personnes qui est différent et peut être plus intéressant du point de vue de notre culture, de nos journaux, du pays où l'on vit.*

Katia, quant à elle, nous a donné un exemple concret qu'elle a vécu sur comment l'interaction des différents bagages culturels peut impacter l'évolution d'un projet :

> *On avait une journée dédiée à l'innovation et c'est là où l'idée de faire une petite tablette pour laisser aux personnes incarcérées le droit d'avoir accès à leur dossier bancaire. Un Brésilien nous dit : « moi je suis vraiment préoccupé par le fait que vous allez laisser les informations bancaires sur la tablette. On peut me menacer et me demander de transférer des sous. C'est quelque chose que nous autres, on n'y avait jamais pensé. Ça vient quand même de la culture d'Amérique du sud ils vivent beaucoup de corruption et de vols.*

Par ailleurs, il est à noter qu'avant d'être une des valeurs de l'entreprise, la diversité ou plus exactement le recours à la diversité culturelle, était au début une stratégie pour contrecarrer la pénurie de la main-d'œuvre :

> *Ma première impression, c'était vraiment la grandeur, la diversité culturelle qu'il y avait dans la compagnie 8 ans auparavant (...) On a rajouté 30 ou 40 personnes dans l'équipe qui arrivaient justement de l'Est car il n'y avait pas non plus beaucoup de ressources sur le marché. Donc, encore là toutes les personnes qui ont été embauchées ont été d'une grande diversité.* (Katia)

Malgré qu'elle vienne d'une région très homogène culturellement, Katia estime qu'elle a été bien préparée à la diversité culturelle à travers le programme d'immersion qu'elle a eu au Cégep *:*

> *À l'époque, en tout, il devait y avoir une soixante d'employés. Il y en avait cinq dont les noms sonnaient québécois. Moi, ça ne me faisait pas peur du tout puisqu'avec mon cégep, j'ai fait le truc en immersion. J'ai toujours aimé la diversité, les langues, mais je me suis quand même sentie en minorité culturelle.*

À ce propos, il est intéressant de noter que, d'après ses propos, Katia semble associer le multiculturalisme à l'apparence physique d'origine et non à l'acquis culturel reçu par l'individu au sein de sa communauté culturelle :

> *Moi, quand j'étais jeune j'habitais en Abitibi, dans une petite ville qui s'appelle Val-d'Or, mon père est géologue là-bas, et c'est 100% québécois. Les meilleurs amis de mes parents ont adopté un Indien, puis plus tard, ils ont adopté une petite Africaine, puis un Chinois, puis un Noir qui étaient-là. Ils étaient les seuls dans le village et moi, toutes mes photos d'enfance, j'étais avec eux. Je suis très, très ouverte à ce niveau-là vraiment beaucoup.*

Compte tenu de cette grande diversité culturelle au sein de l'entreprise, les responsables ont développé une certaine expertise dans l'évaluation des expériences et des diplômes internationaux, grâce notamment au côtoiement de plusieurs communautés culturelles et à un processus d'adaptation essai-erreur : *« Par la force des choses on connait les universités. Donc, on va dire qu'on va être ouvert mais on va faire des vérifications, on va tester des personnes ».* (Elie)

Par ailleurs, l'entreprise essaye de mettre sa diversité culturelle au service de la recherche et du recrutement de candidats potentiels. En effet, Elie, estime que le fait d'encourager ses employés, qui appartiennent à différentes communautés culturelles, à référer des candidats minimise le risque de mauvaises surprises et facilite l'intégration de la nouvelle recrue :

> *Maintenant une fois qu'on a intégré une personne d'une communauté, ça devient un moyen aussi d'accéder à d'autres personnes qui ont des compétences dans cette communauté. Et ça l'a l'avantage d'avoir les gens de beaucoup de communautés différentes. C'est que, lorsqu'on a besoin d'embaucher,* [on dit à nos employés :] *« allez dans votre communauté voici ce qu'on cherche », et les gens par cooptation nous proposent des gens.*

Le recours à une main d'œuvre diversifiée culturellement, qu'il soit le résultat d'une stratégie ou la conséquence des valeurs défendues par l'entreprise, nécessite la mise en place de mécanismes d'intégration. À cet effet, l'entreprise met en place des pratiques concrètes pour faciliter cette intégration :

> *Quand les gens arrivent on leur dit voici les règles ici et on leur explique comment ça fonctionne. Ensuite les gens vont voir que c'est multiculturel, qu'on n'est pas comme tout le monde, et ça favorise l'intégration. Ils vont*

> *se rendre compte que les gens ont des responsabilités parce qu'ils sont compétents et non pas ils sont de telle origine ethnique. Ça les encourage à continuer. Le dernier point, c'est qu'on va faire aussi des activités communes, culinaires ou autre, pour partager des moments ensemble. On va jouer le multiculturel ».* (Elie)

Faustin confirme le recours à cette pratique de parrainage afin de mieux intégrer les nouvelles recrues : *« C'est sûr que quand on fait venir quelqu'un d'une nationalité, et qu'il y en d'autres déjà* [de la même nationalité] *qui sont intégrés ici, qui parlent français, qui parlent anglais, c'est plus facile d'intégrer ces personnes-là et souvent ils vont être mis en binôme de manière à ce qu'une traction puisse être faite ».*

Par ailleurs, selon Elie, l'autre valeur importante au sein de l'entreprise, à savoir la valeur de l'engagement, est au service d'une meilleure intégration des employés :

> *L'engagement, c'est de s'engager sur ce qu'on est capable de faire. S'engager dans son travail, dans la relation qu'on a avec les clients, en interne. Cela favorise, au contraire, l'intégration de gens de différentes cultures parce que, du coup, on met l'emphase sur ce qu'on est capable d'apporter et de livrer et non pas sur les diplômes, l'origine ethnique, la langue qu'on parle. Mais, finalement, pour que quelqu'un ait sa place, il faut être intègre, il faut être capable de s'engager sur des résultats et s'engager aussi personnellement dans ce qu'on fait, et puis d'être ouvert d'esprit dans l'approche et à la diversité, donner des solutions.*

Pour Elie, le critère le plus important lors de l'embauche c'est la compétence technique. Néanmoins, il admet que la maitrise du français aide beaucoup dans le processus d'intégration dans l'entreprise et dans la société en général :

> *Pour nous le premier critère d'embauche, c'est les compétences techniques des gens en informatique et pas nécessairement la langue, ni le français ni l'anglais. Donc, ce qu'on a préféré faire, c'est qu'une fois qu'on a validé la compétence de la personne, elle suit un cours de langue en français pour l'apprendre. C'est un programme fortement suivi chaque année et qui donne de très bons résultats aussi bien au niveau de l'évolution de la langue en français que l'intégration des gens dans la société québécoise. Ils sont très demandeurs.*

Nous reviendrons plus loin, avec plus de détails, sur cette problématique de la langue. En revanche, ce qui est à noter ici, c'est que les propos d'Elie sur la primauté de l'aspect technique et sur l'impératif de « livrer la marchandise », montrent une volonté de minimisation de l'effet de la diversité culturelle sur le quotidien de l'entreprise.

D'ailleurs, il le dit clairement, la diversité culturelle est la norme chez LogiSol, du coup elle est gérée par le commun et par la minimisation :

> *Être issu de l'immigration est devenu la norme chez nous et non une exception. Ça veut dire qu'on accepte qu'on va avoir des règles de vie et un cadre opérationnel minimal pour tout le monde, où on peut travailler nonobstant nos origines culturelles et d'une manière en harmonie. Le reste c'est la part de chacun, la particularité ethnique n'entrave pas les objectifs généraux, c'est tant mieux, c'est une richesse de plus. Quand cette particularité-là met en cause le reste du projet c'est là où on va avoir des problèmes et c'est là où on doit déterminer les premières règles communes.*

Il ajoute que, pour relever les défis de la diversité culturelle, il faudrait mettre en place un cadre commun pour tous, dans lequel les individus se développent et grandissent :

> *D'où l'importance d'avoir une vision globale et de mettre des règles de vie communes, sur lesquelles on est intransigeant aussi. Par exemple, il y a des cultures où c'est normal que les gens commencent à travailler à midi, on peut essayer et s'adapter dans certaines mesures. Mais il faut trouver les compromis entre des règles générales et du cas par cas. Il faut que ça soit gérable aussi, c'est pour ça que c'est de l'art.*

Cette tendance à la minimisation est perceptible aussi dans les propos de Sandra qui affirme qu'en dépit du fait que, pour elle, les sphères professionnelles et personnelles ne se recoupent pas, elle entretient des relations cordiales avec ses collègues et que leurs origines culturelles ne façonnent aucunement la nature de ces relations :

> *Je ne suis pas une personne qui entretient beaucoup de relations au sein de l'entreprise. Mais il y a des gens avec qui j'ai une relation un peu plus proche, on va se texter le weekend, s'envoyer des photos. Puis on a tous notre côté raciste, surtout avec tout ce qui se passe au Québec, de dire regarde on est dans notre pays, il y a des choses que je permets et des choses que je ne permettrai pas. Mais, pour moi, les relations, je les développe par l'être humain que ce soit Libanais, Chinois, Japonais. J'ai développé de belles relations ici avec des cultures que je l'aurais pas fait autrement parce que je n y'étais pas exposée. Chez LogiSol, ils arrivent vraiment avec la culture de leur origine, souvent, ils n'ont pas encore immergé dans la culture québécoise.*

Par ailleurs pour elle, ce qui compte, c'est le contact avec l'autre, quelle que soit son origine : *« Le multiculturalisme est très présent mais, pour moi, ça ne fait pas de différence qu'il soit là ou pas. J'aime travailler avec les gens point. Je trouve que les gens ici ont l'air sympathique ».*

Elle ajoute que les qualités techniques de l'employé et sa capacité à faire le travail sont les critères les plus importants : *« Je te dirais que je suis assez neutre là-dessus. Il y en a beaucoup* [personnes issues de la diversité culturelle]*, mais, pour moi, c'est « get the job done », qu'il y en ait plus, qu'il y en ait moins, ce n'est pas important ».*

L'autre argument présenté par Sandra, et qui appuie la tendance à la minimisation de l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques au travail, est que c'est la haute direction qui impose les façons de faire, et qui contraignent ainsi tout le monde à s'y conformer :

> *Quand on parle de différences de culture, ça concerne des gens qui sont des analystes d'affaires, des développeurs, ceux qui sont sur le plancher, qui n'ont pas de comités exécutifs. Ils suivent donc nos pratiques, nous autres séniors que nous avons mis en place. Je n'ai pas vécu de clash de pratiques d'affaire ou de processus. Ou ils ne le disent pas.*

De son côté, Katia, tout en admettant que la diversité culturelle pourrait apporter un plus, elle pense que cette caractéristique reste secondaire, et que ce qui compte avant tout c'est la capacité à accomplir le travail :

> *Tout le monde est né d'une culture super différente. Mais, à présent, quand tu es dans le milieu du travail tout le monde est là pour livrer le projet, puis la technique de travail est dictée par le PM. Je trouve honnêtement que la plus-value dans un projet avec plusieurs cultures, tu vas le voir au niveau des idées, au niveau évolution, créativité mais, au quotidien, il faut livrer.*

Toujours avec cette tendance à la minimisation, Faustin se demande où s'arrête les traits culturels et où débute les traits de personnalité. Pour lui, c'est difficile de trancher et d'attribuer un tel comportement à une culture donnée :

> *Moi, je suis toujours honnête et je dis toujours ce que je pense même avec les clients, mais ça c'est plus lié à ma façon d'être qu'à ma culture. Oui tu peux perdre un client mais il vaut mieux être honnête. C'est pour ça que ça marche très bien avec Sandra, tu vas voir, c'est parce qu'elle est comme ça aussi (…) Donc, quand il y a des conflits par exemple, on a beaucoup de mal à dire est-ce que ça vient de la culture. Parfois, on trouve des hommes qui n'aiment pas que leur supérieur direct soit une femme. Ici non, en France oui je vois ça beaucoup. Ici, s'il y a lieu ça serait quand même lié à la culture française. Autre exemple, dans le domaine professionnel français, les directeurs hommes vont toujours trouver des petits noms aux employées femmes. Ce n'est pas vraiment du*

harcèlement mais elle sera même toujours vue par les autres employés d'une manière particulière. C'est une étiquette.

Cette tendance à la minimisation de l'influence des traits culturels sur le quotidien au travail n'empêche pas nos répondants d'avoir des idées très tranchées sur les différentes communautés culturelles et nous voyons clairement dans leurs propos qu'ils ont recours à la catégorisation, voire au stéréotype pour différencier les unes des autres.

La catégorisation qui revient le plus concerne les communautés asiatiques. Voici ce que Sandra nous dit à ce propos :

Je te dirais qu'en général, il n'y a aucune préférence. C'est sûr que la communauté chinoise ou asiatique, en général, c'est des gens qui sont beaucoup plus réservés. Je les vois mal à un poste exécutif car ils commentent et expriment très peu, leurs opinions mais très performants dans leur domaine.

Quant à Katia, elle associe aux cultures asiatique et sud-américaine un certain communautarisme et une certaine autosuffisance :

Avant on avait beaucoup de Chinois mais zéro personne de l'Inde, des Philippines. On en a embauché plein les deux, trois dernières années. C'est génial pour eux. Depuis des mois, ils se sont créés des liens à l'extérieur du bureau, de l'entraide, car souvent ils n'ont pas de famille [ici]. Ils sont tous devenus amis. C'est le cas d'un autre groupe, des Brésiliens, et c'est beau. Mais je crois que de nature, les personnes de l'Amérique du sud, de l'Asie, de la Chine sont très serrées.

Toujours avec cette idée d'individualisme versus communautarisme, Katia ajoute *:*

J'ai remarqué qu'il y a des cultures qui fonctionnent mieux aussi en groupe, et qui fonctionnent moins bien quand elles sont toutes seules, peut-être parce qu'elles se sentent moins fortes (...) Ce que je trouve comme avantage c'est ça, c'est que le malheur de quelqu'un fait le bonheur de quelqu'un chez nous parce qu'on a tellement des opposés.

Elle précise que ni les Français ni les Russes, qui constituent eux aussi deux grands groupes ethniques au sein de l'entreprise, n'ont la tendance à se mettre en communauté. Selon elle, ce comportement est propre aux Asiatiques et aux Sud-Américains :

C'est plutôt les Asiatiques et les Sud-Américains. D'ailleurs, on en a deux qui fonctionnent moins bien en équipe par exemple. Ils travaillent très bien individuellement. On en a eu plusieurs Français chez nous à un moment donné, mais je ne les ai jamais vus se tenir ensemble.

Faustin aussi relève cette tendance au communautarisme chez les Asiatiques. Il trouve par exemple que la communauté chinoise est très peu pénétrable, sauf en ce qui concerne les Chinois de deuxième génération qui, nous dit-il, s'intègrent facilement au reste du groupe :

> *Côté chinois, je n'ai pas de relations en dehors du cadre professionnel, ils font leur vie à part, ensemble. Les seuls Chinois qui se mélangent avec les autres, sont ceux nés ici parce qu'ils ont l'habitude de le faire depuis toujours. Ce n'est pas le cas des Français.*

Par ailleurs, Faustin relève une autre caractéristique qu'il associe à la culture indienne, celle de dire toujours « oui », et de ne pas s'opposer à l'autorité :

> *C'est quelque chose que je trouve intéressante et que j'ai fini par tenir compte dans la gestion de mes équipes de projets. Pour les Indiens, par exemple, j'ai remarqué, à chaque fois que j'expliquais, c'était « oui » tout le temps. Mais, ils ne suivaient pas tout ce que j'avais dit et ils n'osaient pas m'arrêter. C'est pour ça qu'après, j'ai dit ok on va y aller doucement. C'était plus long. Mais, personnellement, je trouve ça marrant et c'est rafraichissant parce que ça apporte autre chose. Je suppose qu'au jour le jour, 24 h sur 24h, ça aurait été un problème.*

Faustin enchaine avec un autre exemple qui montre cette tendance à dire oui chez les membres de la communauté indienne et la compare à sa propre façon de faire purement française :

> *L'approche comme cette petite Indienne qui est arrivée pour dire, oui, oui qui a fait ces trucs, non mais ça serait ça, ah oui, oui, qui refait et qui refait jusqu'à ça soit bon et au final le client a été super content. Contrairement à l'approche de la petite Indienne, je ne pourrais pas dire aux clients oui, oui. Je trouverai toujours le moyen de leur faire comprendre qu'ils font fausse route. C'est peut-être le côté diplomatique du Français que de parler pour essayer de noyer le poisson. Ça peut-être une approche à prendre parfois avec certains clients. Je n'aurai pas honte à le faire si pour ce client-là, la culture, la manière d'agir marchera très bien sans faire d'effort.*

Pour mettre plus en relief la timidité, comme trait culturel de la communauté asiatique, Katia la compare, elle aussi, à la façon de faire française :

> *Par exemple, un Français en général n'a pas peur de rentrer dans un débat, de te challenger sur tes idées, de te faire un peu part de son opinion à lui jusqu'à ce qu'il te dit « ok j'ai essayé de te convaincre mais je ne t'ai pas convaincu » Généralement ça, c'est le Français typique. Une personne qui vient de l'Asie va te dire en deux phrases qu'elle a*

peut-être une autre idée car pour elle, finalement ça sera contre l'autorité ou contre la direction ou faire de l'opposition. Il faut vraiment, aller au bout de son opinion.

Sandra aussi trouve qu'en général les membres de la communauté asiatique sont très timides, spécialement lorsqu'ils sortent de leur zone de confort :

J'en ai un [membre de la communauté asiatique] qui le fait [parler aux clients] mais je sais qu'il ne dort pas la nuit, il est hyper stressé, pourtant lui il n'a pas d'accent, il parle très bien l'anglais, il connait la matière, il est expert mais ce n'est pas sa zone de confort et ce n'est pas dans son naturel ; et quand je lui dis, de gérer l'équipe il n'a aucun problème.

Outre la communauté asiatique, Faustin nous fait part de sa perception d'autres groupes ethniques :

Après dans les différentes cultures que j'ai pu voir, j'ai travaillé aussi avec des Algériens, avec eux je n'ai jamais eu aucun problème, côté langues, ils parlent généralement trois quatre langues [rires]*, c'est vraiment super facile, après c'est plus la personnalité de chacun qui prime. Je n'ai jamais ressenti de problème de leur culture liée au travail. Je n'ai jamais senti de relation de hiérarchie entre eux qui ne passait pas ou qui causait problème, la communication s'est toujours bien faite. Au fait j'ai aussi un côté facile avec les gens, J'ai eu quelques problèmes avec des Français qui étaient un peu têtus. On a travaillé avec un Sénégalais ou un Malien mais je n'ai pas eu de problème, ils sont extrêmement calmes dans leur approche de faire. Ils ont toujours apporté une façon moins stressée de travailler, alors que même je trouvais parfois qu'il était traité un peu trop comme des chiens par rapport à d'autres employés autour.*

Dans cet exercice de catégorisation, la communauté culturelle la plus évoquée, voire critiquée par Faustin, est la sienne, comme dans le passage qui suit où il associe le sarcasme à la culture française et admet volontiers que ce trait culturel français est souvent très mal perçu par les autres:

C'est sûr que les Français viennent avec le sarcasme qui est très mal compris ici. J'ai essayé de plus le faire ou de faire un peu moins ici, mais c'est vrai que ça n'empêche pas de parler avec un peu de sarcasme mais parfois ça passe mal. C'est vrai. C'est ce qu'on me reprochait à moi, dans une moindre mesure, mais il y a d'autres pires que moi, Je suis couvert.

Il nous dit aussi clairement qu'il a fui le système français :

> *Souvent les Français qui s'expatrient, que ça soit par choix au début ou par opportunité, ceux qui restent, même si parfois ils ne vont pas se l'avouer, ils fuient leur propre pays. Moi je retourne tous les trois ans, voire plus, car je ne le supporte plus. Quand je suis parti en 2004, j'ai fui un système économique, un système professionnel, les syndicats, en sachant que oui, côté médical par exemple, c'est sûrement plus intéressant en France. Pour moi, je n'avais pas de débouché, n'ayant pas fait des études supérieures mais il valait mieux payer pour venir ici que de rester sur place.*

Il est d'ailleurs très critique par rapport à plusieurs aspects de ce système, y compris la grande influence dont jouissent les syndicats. Il nous raconte comment, par exemple, lors de la faillite de la première entreprise dans laquelle il a travaillé, le syndicat avait refusé un plan social qui prévoyait de sauver deux tiers des emplois, ce qui a mené à la fermeture complète de l'entreprise en question:

> *C'est toujours le problème en France, c'est qu'il y a eu un lobby extrêmement fort de la part des syndicats, notamment les délégués qui ne peuvent pas être mis dehors parce qu'ils sont protégés en France. Ils avaient plus de bénéfice à ce que la boite fermait qu'à ce qu'elle continue. C'est un jeu très politique.*

Faustin nous donne un autre exemple pour nous montrer la rigidité des syndicats et la puissance dont ils jouissent en France :

> *Pour ma première boite, où il y avait les syndicats, par exemple à un moment je voulais faire des heures supplémentaires, les syndicats revenaient toujours me voir pour dire pour quoi tu fais ça ? Ils voulaient qu'à la place un poste pour toutes ces heures soit créé, que j'ai refusé. Au final, il y a du travail qui ne sera pas fait et on va perdre des clients et le poste ne sera pas créé dans tous les cas*.

Une autre critique présentée par Faustin, et adressée au système français, réside dans l'importance que les entreprises accordent aux diplômes universitaires, et surtout à leur provenance :

> *Pour moi, le problème en France était que les entreprises cherchaient d'abord à savoir si on avait un diplôme qui rentrait dans leur grille et j'ai toujours était hors des grilles, vu que je n'avais pas de diplôme. Donc, j'étais toujours en bas de l'échelle salariale et j'étais toujours amené à former ceux qui sortaient des universités qui arrivaient en haut de la grille et qui se trouvaient souvent à ne rien comprendre parce qu'il y une différence entre le côté technique et pratique. J'ai eu la possibilité à travers mon premier emploi de travailler au Québec pendant deux*

semaines pour un client, et j'ai vu la différence entre la façon de travailler, le temps à passer à travailler par jour, etc.

Dans une comparaison qu'il fait entre les cultures française et québécoise en milieu organisationnel, Faustin estime que le système québécois est beaucoup plus efficace en termes de productivité et offre une meilleure qualité de vie aux employés :

« Au fait ici, on est sur place au travail moins d'heures qu'en France mais je trouve qu'on est plus productif. Pour moi, en France, il n'y avait pas de qualité de vie parce qu'on part tôt on rentre tard, lorsqu'on dit métro boulot dodo, c'est vraiment ça. Ici on a une vie personnelle beaucoup plus épanouie. La culture est faite pour ça aussi. En France, il y a beaucoup de pause-café, toutes les trente minutes, une pause syndicale parce que c'est un dû. Les Français ont tendance à procrastiner. Personnellement, j'ai beaucoup de mal à travailler dans ce genre d'environnement (...). J'ai toujours eu la philosophie que je devrais pouvoir travailler le temps que je veux, tant que j'arrive à livrer. En France, je trouve qu'il y avait un cadre rigide et, pourtant, j'ai toujours eu l'impression de faire très peu par rapport à ce qu'il aurait pu être fait.

Toujours dans le cadre de la comparaison Québec-France, Faustin nous présente les raisons qui expliqueraient selon lui les relations parfois tendues entre ces deux groupes culturels :

On sentait qu'il pouvait y avoir pour certains de l'animosité, notamment quand j'ai voyagé dans la ville du Québec. Quand on était touriste, c'est super mais lorsqu'on venait pour prospecter c'était un peu plus froid. On nous a dit, les Français n'ont pas la notion des prix. Ils achètent même lorsque le prix est élevé et ça augmente le coût. Mais, un Français qui vit sur place au bout de trois ou quatre ans, il va évidemment être payé avec le salaire d'ici et il va se rendre compte après coup que la vie est chère pour lui et qu'il faut faire attention (...) Il y a aussi le fait que le Français de base est tout le temps râleur, il n'est jamais content le problème. Il vient ici et compare toujours avec la France. Je veux dire si tu viens ici, c'est pour t'intégrer, sinon ce n'est pas la peine. Avec ma femme, on n'entretient pas de liens avec la communauté française ici. On a des liens avec les Québécois anglophones, des étrangers non français, parce que beaucoup de Français qu'on a côtoyés c'était vraiment « la France ». D'ailleurs beaucoup sont repartis au bout de quatre ou cinq ans.

En explorant avec nos répondants encore plus en profondeur le sujet de la diversité culturelle au milieu du travail, nous constatons que le premier réflexe de la minimisation de l'impact de cette diversité sur le quotidien organisationnel laisse petit à petit place à une vision beaucoup plus nuancée, voire plus problématique de cette réalité. C'est ainsi

que Sandra par exemple estime que ce qui pose souvent problème avec la diversité culturelle, c'est les contraintes administratives qui l'accompagnent. Pour illustrer ses propos elle nous donne l'exemple du permis de travail :

> *Quand on me dit il y a une entretien de sélection de candidats, c'est toujours la partie permis de travail que je regarde en premier : «A-t-il le droit de travailler au Québec ?Si je peux l'envoyer aux États-Unis, je peux le faire travailler chez mes clients, qu'il s'appelle Abdul, André, Robert ou Vincent ou Jingchin, j'ai aucun problème avec ça. Pour moi, on va chercher les compétences dont on a besoin peu importe la nationalité, l'origine. Donc, ce volet apporte d'autres complexités. Le permis de travail Québec et Canada, ça ne fonctionne pas pareil, si t'as un permis de travail canadien tu ne peux pas travailler au Québec. C'est des complexités qu'on a avec une main d'œuvre diversifiée culturellement. C'est sûr qu'avec un mode PRIS international pour voyager, ça va être t'as-tu un visa ? T'as-tu un passeport ? Tu peux-tu voyager à l'étranger ? Des questions que quand c'est purement québécois, canadien, on ne se les posait pas. Ceci fait que c'est une culture différente des choses, des modes d'opération différents. Par exemple, on a un Cubain qui ne pouvait pas aller aux États-Unis, ce qui nous amène des défis de ce genre pour des projets américains.*

Pour Faustin, certaines caractéristiques culturelles peuvent clairement poser problème dans la collaboration et l'efficacité du travail réalisé :

> *Bon ce n'est pas forcément toujours plus efficace. Par exemple, il y a certaines nationalités, comme en Chine, l'âge prime sur la séniorité par rapport à la technique. Ça va poser des problèmes dans la relation d'équipe, lorsque le jeune a des responsabilités et le sénior en âge va avoir des choses moins compliquées, ou qu'il va devoir suivre ce que le plus jeune fait. Parce qu'ils ont les mêmes codes, ils savent que ça pourrait être vu comme de l'irrespect. Ce n'est pas viable pour eux d'aller à l'encontre d'une personne sénior même si elle est dans le tort. Ce genre de situation peut poser problème dans un projet. Mais je trouve que c'est acceptable mais si on voit que ce n'est pas gérable, ne pas mettre ces deux personnes dans le même projet.*

Sandra, et tout en réitérant la position de minimisation dominante dans l'entreprise, avoue que ça arrive qu'un manque de considération de certaines caractéristiques culturelles engendre des conséquences fâcheuses au niveau des relations interpersonnelles *:*

> *Il y a la barrière de la langue, des religions, des différentes valeurs, des cultures humaines qu'au niveau du « day to day » ce n'est pas des choses qui sont sensibles pour chacun et qui peuvent causer des frictions. Il y a*

eu quelques accrochages par rapport à des choses assez banales mais qui pourraient être dramatiques. Ça fait que tu as de la tension. Des fois, ils ne sont pas tous conscients. Je pense que le seul qui le fait, c'est Elie, parce qu'il est très axé ou très intéressé par les cultures, les autres c'est non, tu es un humain, tu es un humain (...) Même moi, je me parle pour faire plus attention dans ce milieu-là parce que des fois tu offusques des gens et ce n'est pas ton intention.

Toujours en lien avec les inconvénients rattachés à la diversité culturelle, Katia pointe du doigt le communautarisme qui pourrait, selon elle, créer des tensions, voire des guerres de clans au sein de l'entreprise :

On a déjà laissé aller des petits conflits, puis ça a fini avec quasiment une guerre. Du genre la mafia de l'Amérique du sud contre la mafia chinoise. J'ai vu des conflits à deux au début, qu'on n'a pas gérés dans une équipe et ça a fini que chacun avait un clan qui le supportait contre l'autre. C'est sûr que les deux n'avaient pas la langue dans leur poche. Ils étaient capables de s'exprimer très ouvertement et vraiment les deux ont monté une armée. L'un d'eux ne travaille plus chez nous aujourd'hui parce qu'il s'est fait tuer [au sens figuré] *par l'autre vraiment. Cela a pris un gros conflit de groupes. C'est vraiment dur à gérer.*

Elle ajoute aussi que le communautarisme qui crée plusieurs sous-groupes pose un problème d'homogénéisation qui, à son tour, ralentit la marche en avant de l'entreprise : *« Puis tout le monde ne change pas au même moment. Soit avec un groupe tu auras de la résistance, avec l'autre tu n'en auras pas ... je crois que ça crée un déphasage et cela ralentit l'avancement des choses. Je suis triste de dire ça ».*

La même idée est reprise ici par Faustin pour qui le soutien inconditionnel entre membres d'une même communauté et le favoritisme intra-communautaire peut créer des tensions et des conflits :

Il faut voir que de par la nationalité et le regroupement qui s'y rattache et pas la culture, quand une personne est dans une position assez élevée elle va toujours être tentée de protéger les personnes du même pays ou de la même culture au détriment d'autres. Donc ça peut générer des conflits ensuite, parce qu'on voit la préférence. Ce n'est pas parce qu'on aime bien cette personne là, mais parce qu'il faut qu'elle soit là. Comme ça arrive aussi que certaines personnes soient embauchées de par leurs nationalités plus facilement que d'autres, mais ça c'est un processus humain qu'on soit tenté plus par quelqu'un d'une nationalité plutôt qu'une autre, parce qu'on se sent plus proche.

D'ailleurs, à ce sujet, Faustin pense qu'une forte culture d'entreprise est à même de diminuer radicalement les tensions et conflits de nature socioculturelle :

> *Supposons que, dans une entreprise, ils ont une culture d'entreprise très forte : les meetings on est tous dedans, c'est la famille, trente personnes, on est tous ensemble, j'ai l'impression que cette culture-là prévaut sur les cultures de chaque employé. C'est presque une façon de penser unique et qui fait que, comme dans une ruche,, on a un chemin à suivre, qu'il soit le bon ou pas et tout le monde suit. J'ai l'impression que ça limite les conflits. Ça permet plus de maitrise au niveau de la gestion de l'entreprise et des projets. Ici, ils ne pourraient pas, parce qu'il faut quelqu'un de charismatique en haut qui mène tout, c'est quelque chose qui est rare à trouver. Les conflits socioculturels existent ici, même s'il y en a qui ne s'expriment pas, ils sont toujours présents. Peut-être un peu moins maintenant qu'avant. Je pense personnellement que ça aide quand même cette diversité à ce que les gens s'épanouissent mais, d'un côté, ça peut générer des conflits au niveau des projets.*

Évoquant son ancienne expérience de travail dans un milieu homogène culturellement, Faustin affirme qu'il y avait clairement moins de conflits socioculturels que ce qu'il observe aujourd'hui chez LogiSol:

> *Oui, il y en avait moins, parce qu'en plus, ça parlait toujours des mêmes sujets, barbecue, voitures, enfants, hockey, etc. Ici ils vont parler de sujets par groupe Soccer pour l'Amérique Latine, les Chinois avec les jeux olympiques, etc. avec peut-être moins de liens entre eux.*

Parmi les autres problèmes rattachés à la diversité culturelle au sein de l'entreprise, et qui semblent particulièrement graves, Faustin nous confie ceux qui dénotent d'un comportement raciste avéré. Il ajoute que ce genre de comportement n'est pas du tout la norme dans l'entreprise et que ça venait d'une seule personne :

> *Disons que j'ai vu ça ici mais ailleurs aussi, des employés que je ne trouvais pas correct, je me suis d'ailleurs plaint auprès de la RH, et c'est l'une des rares fois que je fais ça. Ce n'est jamais flagrant, jamais personne va dire je ne peux pas parce que tu es noir ou arabe ou autre, mais ce sont le comportement, les petites phrases autour. Mais, ça ne venait que d'une personne et c'était avec les noirs, les asiatiques. Ce n'est pas du tout la politique. C'était vraiment un comportement typique qui allait jusqu'au bout même à moi. C'est quelqu'un qui a fait beaucoup de mal aux projets car il en était directeur de plusieurs à un assez haut niveau.*

Par ailleurs, les conflits géopolitiques représentent aussi des phénomènes qui font intervenir des éléments culturels et qui semblent jouer un rôle dans le déclenchement de

tensions qui influencent la nature des relations chez LogiSol, voire le déroulement des opérations et du travail au quotidien :

> *L'ambiance est bonne, après les tensions qui peuvent y avoir ne sont pas toutes liées à la culture, même si pour certains je pense que ça en est. Évidemment quand tu travailles avec des gens, tu sais assez vite qui est juif qui est musulman, qui vient de tel pays. Avec l'actualité internationale, tu peux sentir qu'il y a des tensions qui se créent. Et puis, il y a toujours des imbéciles qui vont sortir des blagues au moment où il ne le faut pas ou sur des sujets qu'il ne le faut pas. Et ça a affecté un peu l'ambiance parce qu'il y a toujours moyen d'embêter les gens, même si on ne veut pas faire un conflit ouvert. Mais la vengeance est un plat qui se mange froid et ça va être rejeté sur le travail. Les projets de ces personnes n'avancent plus et ça peut poser problème.* (Faustin)

D'ailleurs au sujet de la religion qui est une caractéristique culturelle, Faustin pense que le chevauchement de cette dernière avec le milieu professionnel n'a pas lieu d'être :

> *Au niveau de la direction certains sont juifs, et un peu plus en dessous aussi, et certains le revendiquent, d'autres non, certains trouvent que c'est juste incompatible sur un lieu de travail; même si eux ça ne les gênaient pas de dire qu'ils sont juifs mais ce n'est pas quelque chose qu'ils voulaient mettre en avant spécifiquement.*

Ce qui est intéressant à noter ici est que visiblement ce n'est pas tous les conflits géopolitiques qui sont porteurs de tensions au sein des différentes communautés culturelles dans l'entreprise. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que c'est surtout la dimension religieuse qui donne au conflit géopolitique un potentiel conflictuel :

> *Lorsqu'on parlait des conflits, je pensais juste au conflit qui se passe en Ukraine. Ici il y a des Ukrainiens, il y a des Russes, ce n'est pas quelque chose qu'il en parle ouvertement. C'est un conflit qu'on ne ressent pas du tout ici, qui ne se propage pas ici. Ça ne veut pas dire qu'ils n'y pensent pas, mais professionnellement parlant ça ne surgit pas.* (Faustin)

Afin d'éviter ce genre de tensions dues à des sujets sensibles tels que la religion ou la politique, la direction de l'entreprise a mis en place une politique générale qui prohibe d'aborder ces thématiques :

> *D'ailleurs, une des politiques internes est d'essayer de ne pas parler de politique, de religion, pour éviter de froisser. Cette règle a été rappelée un peu plus officiellement à tout le monde, suite à des plaintes à RH liées plutôt à un conflit qui se passe ailleurs dans le monde, et on retrouve la chose ici, parce qu'il y a toujours quelqu'un qui va avoir un peu plus de*

> *pouvoir sur un autre, et à partir de ce moment-là, ça ne passe pas.*(Faustin)

Un dernier problème lié à la diversité culturelle, et qui est clairement ressorti dans les propos de nos répondants, est celui relatif à la langue utilisée pour communiquer. À ce sujet, la pensée de Faustin est très claire, la diversité culturelle peut être bénéfique mais il faut avant toute chose savoir communiquer : « *Après côté projet, la diversité elle est plus ou moins bien vécue selon la langue en fait. Si une personne arrive à parler français, ou anglais, ou pas du tout ».*

À cet effet, il nous fait part de ses expériences avec certains de ses collègues qui ne maitrisent ni l'anglais, ni le français:

> *C'est une entreprise qui incorpore beaucoup de nationalités, de différentes cultures, de différentes langues aussi. Sur certains projets, ça a pu poser problème dans la communication entre certains employés vu que certains ne parlent pas le français, parlent très peu l'anglais ou encore avec un accent. Ils ne savent pas bien s'exprimer. Oui, à ce niveau-là, il y a eu certaines ressources avec lesquelles c'était inefficace et si en plus derrière la technique ne passe pas bien (…) il arrive qu'une réunion d'une demi-heure dure 4 heures à cause des problèmes de communication.*

Faustin ajoute que, plus la personne qui présente des lacunes de communication et de maitrise de la langue est sénior, plus la situation sera complexe :

> *Je dirais que souvent s'il y a un problème de communication, c'est plus facile de gérer quelqu'un de novice que quelqu'un qui est sénior, c'est vraiment quelque chose que j'ai vue.*

Katia aussi est d'avis que la communication est à la base de tout :

> *Je trouve que la diversité culturelle nous rapporte finalement beaucoup de complexité. On ne peut pas travailler sans communiquer ici. C'est la base du truc. On n'est pas des robots. On a des compétences chez nous. On veut ton cerveau et il faut que tu communiques tes idées, donc je trouve ça vraiment dur.*

Elle précise que les problèmes de communication au sein de l'entreprise ont souvent comme origine la non-maitrise de la langue, voire parfois l'accent qui rend le message incompréhensible. Voici ce que nous dit Faustin à ce sujet :

> *Il y a des problèmes de langue avec certaines personnes qui ont un impact sur les projets parce que ça ralentit beaucoup trop. La fois dernière j'ai passé une demi-journée avec une Chinoise qui maitrise*

> *l'anglais moyennement avec un accent, mais pas du tout le français, sur quelque chose qui aurait duré peut être une demi-heure.*

Katia aussi note l'existence de ce problème langagier :

> *Je trouve que ce qui marche moins bien c'est la langue. C'est un gros problème. Je pense qu'il faudrait éventuellement que LogiSol décide qu'on veut juste du monde qui parle en anglais pour faciliter au moins le travail dans l'une des deux langues. Tout le monde a un accent. Je trouve la communication est difficile entre eux, ça crée plus de frustrations que des moments de bonheur. Je me rends compte qu'on a de la misère à communiquer efficacement et ça prend du temps. Je trouve vraiment qu'on devrait choisir l'anglais car quasiment toutes nos réunions se font en anglais et notre client principal est aux États-Unis.*

Pour appuyer ses propos, Katia nous donne l'exemple de son conjoint qui travaille dans un milieu fortement homogène, pas nécessairement d'un point de vue culturel mais plutôt d'un point de vue linguistique :

> *Puis j'ai mon conjoint qui a travaillé longtemps dans une compagnie où il y a beaucoup plus d'homogénéité. Là-bas tout le monde parle français même si tu travailles en anglais. Il m'a expliqué comment leur communication est plus facile, plus directe plus transparente. À part ça, il y a vraiment une belle diversité. Nous ici le problème c'est qu'on demande le français ou l'anglais. Ça ne dérange pas, mais il faudrait qu'on en choisisse une et puis, comme je l'ai dit, je pense qu'on devrait choisir l'anglais.*

La primauté de l'anglais comme langue de travail au sein de LogiSol est confirmée aussi par Sandra :

> *On travaille 99% en anglais. C'est sûr que le fait que l'on a beaucoup de multiculturalisme impose beaucoup que la première langue de ces gens-là arrive ici avec, c'est l'anglais (...) LogiSol a mis un programme en place de formation en langue française. C'est sûr qu'ils apprennent, qu'ils se débrouillent mais de là à maintenir une réunion ou d'envoyer un document de 30 pages en français, on est loin de ça. Après il y a quelques personnes, dépendamment de leur provenance, qui vont avoir un background aussi francophone, mais souvent la langue qui prime c'est l'anglais. On a aussi nos clients qui sont Américains pour la plupart.*

Faustin, quant à lui, parle de proportion moins importante que ce qu'évoque Sandra mais admet tout de même que l'anglais reste la langue de travail numéro un : *« On ne fait pas tout le temps les réunions en anglais, mais du moment où il y a des anglophones*

on essaye quand même de parler en anglais, surtout quand il y a des points intéressants, des points techniques précis ».

D'ailleurs, Sandra elle-même relativise ses propos en précisant qu'au niveau de la direction c'est le français qui est le plus souvent utilisé :

> *Souvent lors des rencontres de la direction c'est en français (…) Et cela engendre certains problèmes car la communication venant de la direction va souvent arriver en français. Il y a des gens qui disent : « flush, je n'ai pas compris » et le message ne passe pas.*

Ainsi les derniers témoignages montrent clairement le sentiment de frustration ressenti par nos répondants et causé par l'absence de fluidité de la communication langagière. D'ailleurs, le seul point positif ressorti sur ce sujet nous vient de l'exemple évoqué par Sandra dans lequel elle loue les mérites d'avoir plusieurs langues parlées au sein de l'entreprise *:*

> *La partie des langues ça nous aide souvent dans l'évolution de l'entreprise, on a eu, je me rappelle, un projet à faire qu'il fallait parler espagnol. On a pris un de nos employés qui parle très bien l'espagnol, puis il nous a fait une démo qu'il a convertie et traduite en espagnol.*

Tout au long des dernières pages nous avons exposé les problèmes et inconvénients liés à la diversité culturelle au sein de l'entreprise LogiSol. Que cela soit relatif aux caractéristiques culturelles de certaines communautés ou encore aux difficultés langagières, il est clair dans les propos de nos répondants, que cette diversité culturelle s'accompagne de beaucoup de défis. Néanmoins, nous avons aussi remarqué que face à ces problèmes et défis les acteurs organisationnels essayent souvent de trouver une solution on s'adaptant aux contraintes qui leur sont imposées. C'est ainsi par exemple que Sandra a dû s'adapter au problème d'accent de l'une des membres de son équipe :

> *Quand j'ai commencé à travailler sur le projet, j'ai eu une DBA qui parle anglais avec un accent très fort, je ne comprenais absolument rien. Elle écrit très bien, mais au téléphone je ne comprends absolument rien, il faut que je l'ai en face et je fais presque la lecture des lèvres mais dieu qu'elle est compétente. Sauf que cela me posait un problème éthique parce qu'elle était experte, mais je ne peux pas lui demander d'expliquer au client. J'adore cette personne-là, elle est super gentille, toute douce, toute calme mais il ne faut pas qu'elle parle (…) ma relation ça ne change rien avec les asiatiques, sauf que tu sais c'est sûr qu'en « dealant » avec le client et qu'on a besoin d'assigner des ressources sur le projet,*

c'est quelque chose que je me dois de penser. Il faut composer avec ça. Il y a des contraintes avec les Asiatiques, les Indiens, les Américains très américanisés. On se le fait même dire, parce qu'on travaille sur une plateforme de formation en ligne, avec des vidéos et on nous demande de faire les vidéos avec la voix de professionnels.

Un autre exemple d'adaptation et d'apprentissage nous vient de Faustin qui nous dit que grâce à son étroite collaboration avec Sandra qui est d'origine québécoise, il a appris à adapter sa communication envers le milieu professionnel québécois :

Je pense la chose que j'ai apprise le plus et qui peut aller dans le concret, c'est avec Sandra parce qu'elle est québécoise et qu'elle a une manière de traiter avec les clients du Québec. J'ai appris ici, à parler le québécois pour se faire accepter au niveau professionnel avec des clients francophones du Québec. Pour que la discussion aille plus vite et mieux il faut aussi utiliser le plus possible des termes qu'ils utilisent ici dans le milieu professionnel francophone. Donc, j'adapte mes courriels, mes documents écrits, même quand on parle, je reprends des termes qu'ils connaissent ici pour ne pas avoir à me répéter et qu'il n'y ait pas une mauvaise compréhension. J'essaye de moins en moins d'utiliser des termes en anglais dans mes phrases françaises, même si en programmation normalement on ne fait que ça.

À ce propos, Faustin ajoute que Sandra aussi adapte ses façons de faire selon l'origine culturelle de son interlocuteur : « *elle a sa façon de faire à elle, mais je pense elle a dû s'adapter, car elle gère aussi les clients aux États-Unis. Donc je pense qu'elle s'adapte aussi. Par contre elle garde toujours son ouverture ce qui est bien* ».

Faustin nous donne un autre exemple d'adaptation à la diversité culturelle, celui d'un des clients de LogiSol qui, à force de travailler avec des personnes d'origine indienne, a fini par s'adapter à leurs façons de faire :

Quand je parlais des Indiens tout à l'heure, ça a très bien marché entre la petite Indienne dont je t'ai parlé et un de mes clients dans l'ouest du Canada qui travaille dans le pétrole, parce que ce client-là a l'habitude de travailler avec des Indiens immigrants, qui parlent avec leur accent indien mais qui sont très complaisants envers le client en essayant de faire tout le temps plus que le nécessaire. Cette employée n'a pas une expérience énorme et l'approche indienne de faire les choses un peu « flyé », mais de par sa culture et par l'acceptation du client, je n'aurais pas pu mettre une autre personne. Cette Indienne est restée elle-même, elle n'a pas essayé d'agir comme une autre personne. Et le client canadien avait tellement travaillé avec des Indiens qu'il s'est imprégné un peu de leur culture, donc il s'est trouvé à l'aise avec elle.

En guise de conclusion du cas LogiSol nous dirons que nos répondants sont d'accord pour dire que la culture de l'entreprise est en train de changer, passant d'une culture de PME à une culture plus proche de celle des grandes entreprises. Ils semblent aussi unanimes pour dire que ce changement engendre de plus en plus des problèmes de communication entre les différents niveaux hiérarchiques. Nos répondants soulignent l'importance de la maximisation des occasions d'interaction entre les employés afin de se rapprocher de l'autre et d'assainir ainsi le climat organisationnel. La flexibilité, la gestion au cas par cas et la capacité d'adaptation sont aussi mentionnées comme étant essentielles pour la gestion des PME en T.I. Par ailleurs nos répondants soulignent aussi l'existence de malentendus entre les différentes sous spécialités du domaine du développement logiciel.

Par ailleurs, il ressort aussi une tendance à la minimisation de l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien organisationnel. Nos répondants soulignent que la diversité culturelle est la norme dans l'entreprise et qu'elle est gérée par le commun. En revanche, ils précisent que les difficultés langagières représenteraient le principal inconvénient de la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

Tableau 4.7 : Synthèse de l'entreprise LogiSol (2016)

Présentation et défis
- Orientation : produit (logiciel pour gestion du secteur pénitencier) et service (solutions informatiques) - L'orientation produit résultat de la forte concurrence dans le service (surtout indienne) - Transition du mode service au mode produit difficile - Au début spécialisation dans les projets de sauvetage «clés en main» - Le produit offert est l'un des trois meilleurs au monde - Valeurs : intégrité, engagement, diversité, transparence et ouverture dans la communication. - Culture d'entreprise : o Tentative d'implantation forcée d'une culture des grandes entreprises o Impactée par la réorientation stratégique - Organisation et communication : o Tendance à la formalisation avec ajout de ligne hiérarchique o Tendance à la formalisation des processus internes au niveau de la structure et de l'organisation du travail o Mise de l'accent sur la communication pour faire réussir le processus de planification et d'organisation o Mauvaise interprétation de l'information o Problème de communication entre la haute direction et le reste des employés - Défis : commercial, disponibilité et rétention des ressources spécialisées

- Prédominance des valeurs humaines

Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

- Recrutement :
    - A partir des références faites par les employés de diverses cultures
    - Basé sur le réseautage afin de minimiser le risque de mauvaises surprises et facilite l'intégration
    - Le critère le plus important, c'est la compétence technique.
    - Accompagné de parrainage
- Pratiques :
    - Faciliter l'intégration à travers la mise en place des règles pour tout le monde et des activités en groupes.
    - Décourager le télétravail pour renforcer les liens.
    - Miser sur les pratiques de *team building* (plusieurs de ces pratiques ont une connotation culturelle). La plupart sont pilotées par la direction mais les employés prennent certaines initiatives
    - Se rapprocher de l'autre tout en démystifiant sa culture
    - Mise en place d'un processus de qualité interne continu : planification, exécution, évaluation. Ce processus ne doit pas être au dépend d'une certaine flexibilité dans la gestion, essentielle pour les PME en T.I.
    - Avoir plus de proactivité en allant chercher l'information à la source afin de minimiser la diffusion des rumeurs
    - Miser sur l'innovation : événement annuel pour inciter les employés à sortir des sentiers battus
- Conflits et tensions :
    - Dynamique interne teintée de tensions (selon les employés) à cause des tentatives d'implantation d'une nouvelle culture
    - Importance de la cordialité. Un égo démesuré est un réel danger pour le climat de l'entreprise
    - La nature du métier crée des tensions entre les équipes
    - Peuvent être atténués par le professionnalisme
    - Sont un mal nécessaire qui accompagne la croissance (selon la direction)
    - La pression constante exacerbe les tensions et conflits
    - Le cumul de petits problèmes non résolus conduit à un conflit
    - Les luttes de pouvoir se sont accentuées depuis la réorientation stratégique
    - Il existe une politique formelle de gestion des conflits mais on n'y recourt pas systématiquement
    - La gestion de conflits se fait par étape : tentative de désamorçage entre les protagonistes-la DRH joue le rôle d'arbitre -l'affaire remonte aux directeurs
    - Tentative de gérer les conflits en amont en précisant clairement les rôles et les responsabilités de chacun (plus de formalité)
    - Recours régulier aux réunions ad hoc
    - Le favoritisme dans la diffusion de l'information crée des frustrations et tensions
    - Un manque de considération de certaines caractéristiques culturelles (langue, religion, valeurs) engendre des conséquences fâcheuses au niveau des relations interpersonnelles
    - Le communautarisme à un certain niveau peut créer des tensions voire des guerres de clans au sein de l'entreprise (le soutien inconditionnel entre membres d'une même

communauté et le favoritisme intra- communautaire)
    - Moins de conflits socioculturels dans les milieux homogènes culturellement
    - Réduits par une forte culture d'entreprise
    - Les conflits géopolitiques ayant une dimension religieuse jouent un rôle dans le déclenchement de tensions
    - Afin d'éviter les tensions dues à des sujets sensibles tels que la religion ou la politique, la direction de l'entreprise a mis en place une politique générale qui prohibe d'aborder ces thématiques
    - Sont moins importants dans les milieux fortement homogènes d'un point de vue linguistique (comme Desjardins par exemple)
- Eléments importants :
    - Rôle du gestionnaire :
        - Un facilitateur pour ses collaborateurs
        - Avoir une vision claire et ne pas cesser de la communiquer
        - Central dans la culture de l'entreprise
        - De coaching et du mentorat. Etre toujours disponible pour ses équipes
        - Comprendre les problématiques opérationnelles même si ce n'est pas son domaine de spécialisation
        - Gérer la pression inhérente à toute gestion de projet
        - Prendre connaissance profonde des qualités et caractéristiques personnelles des membres de son équipe
    - Les valeurs ne valent rien si elles ne se traduisent pas en comportements
    - Montréal bassin de compétences intéressant
    - Changer les mentalités et la culture, formaliser les procédures sont nécessaires pour se hisser vers un palier supérieur
    - Les relations de transparence conduisent aux bonnes ententes
    - Un lien est établi entre la formalisation des processus et les difficultés de communication
    - La confiance on la perd quand on ne croit plus à la vision du leader
    - C'est primordial qu'un gestionnaire ait des qualités humaines et habiletés sociales
    - La loyauté des employés et des partenaires d'affaire envers l'entreprise est le résultat du lien de confiance
    - Garder la même équipe de projet en projet est plus efficace car cela crée des liens solides, permet au chef de projet de mieux connaitre les membres de son équipe et d'éviter de perdre du temps dans la formation de nouvelles personnes
    - La maitrise du français aide beaucoup dans le processus d'intégration dans l'entreprise et dans la société montréalaise en général
- Relation direction-employés :
    - Direction :
        - plus d'encadrement et moins de confiance aveugle
        - Privilégier la prise de décision collégiale.
        - C'est la haute direction qui impose les façons de faire, et qui contraignent ainsi tout le monde à s'y conformer
    - Employés :
        - La confiance envers la direction n'est plus de mise
        - Ils sont consultés mais sans faire suite à leurs avis

- Inadéquation entre ce qui est promis et ce qui est fait

- Les contraintes commerciales passent avant toutes autres considérations (survie)
- La flexibilité laisse place à plus de formalité et de rigidité
- Rechercher le plus d'efficacité dans les processus en misant sur le contrôle suivi de l'adaptation
- Au bout d'un processus d'adaptation continue et de recherche d'efficacité, l'entreprise a mis en place sa propre méthode de gestion de projet inspirée de méthodes connues
- Inconvénient de cette méthode hybride : elle n'est pas reconnue officiellement et pose problème dans l'obtention de contrat à l'international (sous forme d'appel d'offre où les critères de sélection sont très stricts)
- La venue de recrues de chez Bell a changé la dynamique interne
- Effritement de l'ancienne culture
- La DRH a perdu de son influence

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel

- La diversité culturelle :
    - Une des valeurs importantes de l'entreprise
    - Les cultures ne sont pas exclusives elles s'additionnent
    - Minimisation :
        - La diversité culturelle est la norme dans l'entreprise. Elle est gérée par le commun
        - Dans un second temps, le point de vue est plus nuancé
    - Ses avantages résident surtout dans les différentes perspectives que chacun peut apporter
    - Même les éventuels problèmes conséquents peuvent constituer un avantage pour l'entreprise
    - Permet l'enrichissement de la culture générale
    - Une stratégie pour contrecarrer la pénurie de la main-d'œuvre
    - Préparée par le programme d'immersion du Cégep
    - Le multiculturalisme est associé par certain à l'apparence physique et non à l'acquis culturel reçu par l'individu au sein de sa communauté culturelle
    - Avec un processus d'adaptation essai-erreur, elle a permis à l'entreprise de développer une certaine expertise dans l'évaluation des expériences et diplômes internationaux
    - les sphères professionnelles et personnelles ne se recoupent pas. L'origine culturelle des collègues ne façonnent aucunement la nature des relations
    - Les critères les plus importants sont les qualités techniques de l'employé, sa capacité à faire le travail et le contact avec les autres quelle que soit son origine
    - Limite floue entre les traits culturels et les traits de personnalité
    - Difficile de trancher et d'attribuer un tel comportement à une culture donnée
    - Pose de contraintes administratives, notamment le permis de travail
    - Ses bénéfices sont conditionnés par une bonne communication et une maîtrise d'au moins une des langues. Il arrive qu'une réunion d'une demi-heure dure quatre heures à cause des problèmes de communication
    - A grande échelle, elle peut tuer l'esprit familial et d'entraide (un peu c'est bien, beaucoup c'est comme trop).
- La catégorisation
    - Les communautés asiatiques sont très performantes dans leur domaine mais les individus sont réservés. On les voit mal à un poste exécutif car ils commentent et

expriment très peu leurs opinions
    - La communauté chinoise est très peu pénétrable. Les Chinois disent toujours « oui », ne s'opposent pas à l'autorité, sont timides spécialement lorsqu'ils sortent de leur zone de confort. Ces traits ne s'appliquent pas aux Chinois de deuxième génération
    - On associe aux cultures asiatique et sud- américaine un certain communautarisme et une certaine autosuffisance
    - Ni les Français ni les Russes n'ont la tendance à se mettre en communauté
    - Les Français sont têtus
    - Les Africains très peu stressés
    - On associe le sarcasme (et les blagues qui viennent avec) à la culture française, ce qui est souvent mal perçu par les autres
    - Dans la culture chinoise l'âge prime sur la maitrise technique, ce qui peut clairement poser problème dans la collaboration et l'efficacité du travail réalisé
- Ouverture d'esprit :
    - Corollaire de la diversité culturelle
- Défis de la diversité culturelle :
    - Bilinguisme
        - Fluidité de la communication langagière pour minimiser le sentiment de frustration
        - Trouver une solution en s'adaptant aux contraintes imposées par les problèmes et inconvénients liés aux difficultés langagières
    - Autres
        - Misse place d'un cadre commun pour tous, dans lequel les individus se développent et grandissent
- La primauté de l'anglais comme langue de travail dans le centre opérationnel. Mais qu'au niveau de la direction c'est le français qui est le plus souvent utilisé
- Deux expériences d'adaptation :
    - en communication par un employé français grâce à sa collaboration avec une collègue québécoise
    - Au mode indien de travail par un client de l'entreprise (à force de travailler avec des personnes d'origine indienne)
- Système français critiqué par un employé d'origine française (la grande influence dont jouissent les syndicats, l'importance que les entreprises accordent aux diplômes universitaires et à leur provenance)
- Le système québécois est beaucoup plus efficace que e système français en termes de productivité et offre une meilleure qualité de vie aux employés

4.2 Analyse longitudinale du cas LogiSol:

Dans cette section nous essayerons de mettre en lumière l'évolution de la dynamique socioculturelle au sein de LogiSol, en nous basant, tel que mentionné plus haut, sur les données collectées sur les deux différentes périodes de l'étude.

Pour ce faire nous allons essayer de retracer à travers les propos des neuf répondants de la première période deux grands thèmes à savoir : d'une part, l'ambiance au sein de l'entreprise et, d'autre part, la perception de la diversité culturelle et les principaux défis et problèmes qu'elle engendre en milieu organisationnel. En parallèle à cet aperçu de la première période, nous exposerons les éléments du discours de nos 4 répondants de la deuxième période de l'étude, que nous n'avons pas mentionnés plus haut dans l'analyse du cas LogiSol, et qui montrent bien l'évolution de la dynamique socioculturelle au sein de LogiSol. C'est entre autres pour cette raison que la présentation de l'évolution de la perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise se base beaucoup sur les propos de Katia qui a participé aux deux phases de l'étude et nous fait part de sa perception de cette grande évolution.

Il est à noter ici qu'étant donné que deux de nos répondants, Elie et Katia, ont participé à l'étude dans ces deux périodes, nous distinguerons leurs propos par l'ajout du symbole P1 pour les propos tenus lors de la première période et P2 pour ceux tenus lors de la deuxième période.

4.2.1 Présentation de l'entreprise et principaux défis (Première période)

En 2009, lors de la première période de l'analyse de l'entreprise, les neuf entretiens qui y ont été menés, nous ont permis de présenter LogiSol comme étant une entreprise québécoise employant un peu plus de 125 personnes dont 80% sont issus de l'immigration et représentent 14 nationalités différentes. La grande majorité des employés est détentrice d'un diplôme d'études supérieures de type baccalauréat. Plus de 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé hors du Québec. À l'époque LogiSol était avant tout une entreprise spécialisée en service informatique qui s'engageait sur les résultats au forfait. Voici la vision de ce modèle d'affaire, selon Elie :

> *Le modèle d'affaire en informatique est souvent de fournir des ressources. À un moment donné, l'intérêt du client qui veut avoir un système informatique le plus efficace possible n'est plus en phase avec celui du fournisseur qui est de justifier le plus longtemps possible ses livrables (…) Par opposition à cette approche, on va dire à notre client : on va vous livrer un projet pour tant de jours/personnes et c'est à nous de nous arranger pour livrer dans ces délais.* (Elie, P1)

Selon lui, cette approche clé en main présente beaucoup d'avantages :

> *En informatique, il existe une statistique qu'on reprend d'année en année qui m'irrite beaucoup : Si vous lancez un projet informatique, un peu partout dans le monde, vous avez 20 % de chance que votre projet soit livré dans les budgets et délais prescrits. Nous on s'arrange pour être dans le 20%. Ça passe par l'engagement de résultats, par du forfait, par l'implication et la discussion avec le client. Une fois que l'on a cette culture à tous les niveaux de l'entreprise et bien ça amène des clients satisfaits et aussi fidèles.* (Elie, P1)

Nous retrouvons, dans les propos de Katia, la même perception quant à l'activité principale de l'entreprise :

> *Je pense en général que LogiSol est une compagnie de projet et non de produit. On change de client, on change de projet qui a une date de début et une date de fin qu'il faut respecter et livrer à temps. On a des moments super stressants où il peut y avoir des petits accrochages à gauche puis à droite… Mais ce n'est pas souvent.* (Katia, P1)

Voici, dans ce qui suit, un tableau récapitulatif des principales caractéristiques de l'entreprise LogiSol ainsi que de ses principaux défis lors de la première période d'étude.

Tableau 4.8 : Présentation LogiSol (2009)

Présentation et défis

- Orientation service : solutions informatiques
- Modèle d'affaire innovateur dans le domaine : approche clé en main, engagement sur les résultats au forfait
- Culture française dominante dans l'entreprise jusqu'à l'éclatement de la bulle technologique au début des années 2000
- Organisation et communication :
  o Grande accessibilité des dirigeants
  o Organisation peu hiérarchique
  o Relations étroites entre les acteurs organisationnels
- Valeurs : esprit familial et entraide

4.2.2 Perception de l'ambiance de travail (Première période)

Avant de présenter les différentes perceptions de nos répondants quant à l'ambiance au travail au moment de la première période de l'étude, nous pensons intéressant de débuter par les propos de deux répondants de la première heure, George et Stanley, qui ont connu les premières années d'existence de LogiSol.

Stanley, qui est d'origine anglaise, nous disait qu'au tout début, bien avant 2009, la culture française était dominante au sein de LogiSol :

> *Obviously, when I arrived, we were much more French from France, probably, 60 percent. There's a reason for that: because the technology that the company started originally and everything were French. So the people that he recruited initially were all from France even though they were coming to live in Montreal. So that's true: there was a dominant culture, but it was more of a French culture than a Quebec culture*

Il ajoute que ce n'est plus vraiment le cas après l'éclatement de la bulle technologique au début des années 2000 où il n'y a plus dans l'entreprise une culture plus dominante qu'une autre : « *It's very good, obviously. I like working in this environment. There isn't a dominant kind of culture, really"*.

Nous retrouvons, dans les propos de George, lui aussi un des premiers employés de l'entreprise, la même description de la réalité de LogiSol à ses débuts. L'entreprise était surtout française, nous dit-il. D'origine québécoise et n'ayant pas fait d'étude supérieures, George avait l'impression qu'il était peu écouté. On retenait rarement ses idées, au début surtout. Il nous explique que c'était un peu « frustrant » qu'on réalise qu'il avait raison sur certains points, seulement lorsque l'erreur était commise. Progressivement la direction embauche des personnes d'autres nationalités. La bulle technologique touche cependant l'entreprise qui passe d'environ 50 personnes à 16. Il y a des départs volontaires, des mises à pied, lui-même partira pour un an et demi, nous confie-t-il. On l'a recontacté par la suite et il est revenu. À son retour, l'atmosphère était meilleure qu'à son départ. À l'époque il y avait des cliques, françaises notamment, et les autres se sentaient marginalisés. Il n'était pas possible de se retrouver tous en gang dans un restaurant par exemple, alors la gang se séparait en deux et certains étaient laissés derrière. Selon lui, l'éclatement de la bulle technologique a permis d'assainir l'atmosphère dans l'entreprise, les cliques se sont défaites et ceux qui sont restés étaient les meilleurs.

Ainsi une fois l'entreprise remise sur les rails, elle a retrouvé le chemin de la croissance, et une toute autre ambiance régnait dans les bureaux de LogiSol. Katia, qui a été recrutée justement pour combler un besoin de plus en plus grand en termes de gestion

des ressources humaines, trouve que l'entreprise a su mettre en place un bon climat de travail :

> *Je pense qu'on a une très bonne ambiance de travail. La plupart des employés sont fins et gentils; par exemple, il y a quelqu'un qui va être à la réception parce qu'on n'a pas de réceptionniste pour l'instant. On va le sentir aussi sur l'heure du dîner, tantôt vous allez l'entendre, à 11h30 il va commencer à y avoir du monde dans la cafétéria. Ben là, ça «jazouille », ça « placotte », ça « joue aux cartes».* (Katia, P1)

Elle ajoute qu'elle n'a pas remarqué de conflit au sein des équipes :

> *Je n'ai quasiment jamais reçu de commentaires négatifs de la plupart de mes «project manager », même si je leur dis : « n'oublie pas de dire à ton équipe que s'ils sont gênés d'aller t'en parler, qu'ils viennent me voir et que ça va être confidentiel ». Ce n'est pas pour les défendre, mais je n'ai presque jamais eu personne ».* (Katia, P1)

Stanley, quant à lui, nous fait part du souci constant de la direction d'améliorer la qualité du climat de travail : *«It's good. They are always very conscious about that. It's very, important ».*

Sergio, un employé d'origine mexicaine, souligne d'une part l'aspect humain dans la gestion de l'entreprise et d'autre part l'accessibilité dont font preuve les dirigeants de l'entreprise :

> *I found the company pretty supportive, (…). Once, I had a personal problem, and the company was supporting me. In here, you feel like and you are treated like a person. I don't know if it's because of the size of the company… I guess it's just the way they manage.I feel they care!*

Pour sa part Lei, une employée d'origine chinoise, relève le caractère très humain de cette ambiance :

> *Je pense que c'est une entreprise qui est assez humaine vis-à-vis des maladies, des vacances. C'est très flexible même si on a des espaces très serrés, ils s'accordent avec les problèmes de temps.*

Elle associe la bonne ambiance qui régnait à l'ouverture d'esprit des personnes appartenant à l'entreprise. Elle nous affirmait que cette ouverture d'esprit était palpable dès le processus d'embauche.

Toujours à propos de l'embauche, Lotfi, employé d'origine algérienne, nous décrit un processus de recrutement assez décontracté et convivial :

> *J'ai envoyé quelques cv et j'ai été surpris par l'appel des ressources humaines ici après une semaine de l'envoi. Le contact a été très naturel peut-être à cause du profil de la compagnie avec le bagage que j'avais.*

D'ailleurs à ce sujet Katia, nous dit, que les entretiens se font en trois étapes et à chacun d'eux le candidat est face à des personnes d'origines culturelles différentes :

> *Dans un processus d'entretien, en premier, il y a moi et Béatrice ma collègue aux ressources humaines canadiennes. Puis lorsqu'on évalue techniquement, c'est toujours Alejandro, Lotfi, Alun qui sont vraiment d'autres diversités culturelles. Après ça, il y a le troisième entretien qui va être avec Arnaud et Elie qui sont des Européens. Donc, on voit déjà voir une adaptation qui est faite à travers ces trois entretiens-là.* (Katia, P1)

D'après les répondants, plusieurs facteurs expliqueraient la qualité du climat de travail. Tout d'abord, ils perçoivent l'intégration des nouvelles recrues comme une étape capitale dans le maintien d'une bonne ambiance. D'ailleurs, Elie soutient que l'entreprise prend cette étape d'intégration des nouvelles recrues très au sérieux :

> *On a mis en place aussi un coach interne pour chaque personne qui arrive. Un vis-à-vis, indépendamment de la hiérarchie, avec qui il va pouvoir communiquer, discuter ou poser des questions tout simplement, que ce soit en lien avec l'interne ou l'externe.* (Elie, P1)

Interrogé sur ce sujet, Alejandro, un employé d'origine mexicaine, nous répond que cela passe par l'ouverture à l'autre :

> *Tout le monde va s'impliquer. On va essayer de lui faire comprendre qu'ici, tout le monde est ouvert. On essaie de dire : « S'il y a quelque chose que tu ne comprends pas, tu viens nous le dire et on va t'aider ».*

Le souci du bien-être et de la bonne intégration de la nouvelle recrue est aussi perceptible dans l'exemple que nous donne Katia :

> *On avait un développeur d'une vingtaine d'années. Toute sa famille était restée en Côte d'Ivoire alors que lui était ici et seul. Tu voyais qu'il s'ennuyait, On essaie de faire des activités en groupe, puis à l'extérieur des heures de travail afin de faciliter l'intégration à quelque part.* (Katia, P1)

L'autre initiative qui permet selon Katia de faciliter l'intégration et de maintenir un bon climat de travail passe par des cours de langue. Elle nous précise que l'idée de mettre en place les cours de français est née d'un besoin clairement exprimé de la part des employés :

> *Ce n'est pas moi qui a le goût de leur faire prendre des cours de français. C'est eux qui cherchent à en avoir (...) Je me suis donc dit que je peux au moins essayer d'en organiser. Là j'ai fait des recherches, je suis tombée sur des commissions scolaires, puis finalement ça s'est fait.* (Katia, P1)

Mis à part les cours de langue, la direction essayait de mettre en place d'autres pratiques moins orthodoxes pour améliorer le niveau du français :

> *On fait aussi des dîners thématiques avec des parrains/marraines. On associe un étudiant [de ceux qui suivent le cours de français] avec quelqu'un qui parlait très bien. Pour eux, ça les met en situation réelle, de tous les jours. Ça aide bien gros notre rétention du personnel. On n'a pas encore beaucoup de roulement.* (Katia, P1)

La problématique de rétention du personnel évoquée par Katia semble elle aussi au cœur des préoccupations de la direction. Cela est perceptible dans la vision et les relations à long terme qu'essaye d'établir la direction de l'entreprise avec les employés :

> *Il y a aussi une vision à long terme; jusqu'à maintenant, ça fait un an, ils n'ont jamais engagé quelqu'un pour ensuite le mettre dehors de façon contractuelle. Leur culture, c'est de bâtir une famille d'employés fidèles à la compagnie. En pleine crise, je trouve que c'est une compagnie qui a de bonnes conditions pour y survivre.* (Lotfi)

Le corollaire de la vision long terme est le sentiment de confiance qui s'établit entre la direction et les employés. Cette confiance est perceptible entre autres dans la marge de manœuvre et le droit à l'erreur qu'on accorde aux employés. Nous le voyons clairement dans les propos de Lei, dans lesquels elle établit un lien entre le recours au modèle essai-erreur et le gain d'efficacité pour l'entreprise : *« Cette entreprise, je pense qu'elle a une qualité, c'est « Efficace ». Ils n'ont pas peur de faire des erreurs et d'apprendre. Par exemple, depuis que je suis à mon poste, j'ai doublé la production ».*

Katia aussi faisait l'éloge du modèle essai-erreur comme mécanisme d'adaptation et du « droit à l'erreur » accordé aux employés : *« On a fait plein d'erreurs et on essaie de les récupérer le plus vite possible ».* (Katia, P1)

Alejandro aussi insiste sur l'importance de l'autonomie et la responsabilisation des employés :

> *On essaie de comprendre les capacités de chaque personne. On lui donne la liberté de prendre ses propres décisions. Il sent qu'il ne peut pas ou il ne se sent pas à l'aise, il vient nous voir et dire qu'il ne comprend pas ça.*

Il ajoute que le climat de confiance est de mise chez LogiSol et que cette confiance est le résultat entre autres des relations étroites et très peu hiérarchiques entre les membres de l'équipe :

> *D'habitude, les choses marchent bien parce que, comme ici, on travaille en équipe, et pas de façon hiérarchique, j'ai appris à avoir plus confiance en toute mon équipe, à utiliser plusieurs points de vue différents pour avoir une vision plus globale du problème et de la situation.*

Cette confiance réciproque entre la direction et les employés a non seulement permis d'avoir plus de marge de manœuvre mais a constitué aussi un terreau fertile pour l'émergence d'un fort esprit de famille entre les membres de LogiSol. Ainsi, évoquant ses débuts dans l'entreprise, Alejandro nous dit :

> *C'était très bien parce qu'il n'y avait pas beaucoup de personnes. Alors au bout de quelques semaines, je connaissais et j'avais travaillé avec tout le monde. Tout le monde est très attentif aux besoins de chaque personne. Tout ça fait en sorte que le monde est heureux de travailler ici et sent qu'il peut faire ce qu'il veut.*

Lei aussi est d'avis que l'esprit familial est très dominant chez LogiSol. Elle ajoute néanmoins que cet esprit est menacé par l'accroissement de la taille de l'entreprise : « *Parce que quand l'esprit est familial, tout est facile. Mais plus l'entreprise est grosse, plus on va ajouter des bureaucrates. Quand ils seront rendus là, moi je m'en vais* ».

Aux dires de Stanley, la direction est très consciente que l'accroissement de la taille et de l'activité de l'entreprise peuvent lui faire perdre l'attachement et la qualité des relations que les employés y entretiennent. Pour appuyer ses propos, il nous donne l'exemple de CGI, une des plus grandes entreprises montréalaises dans le domaine du développement logiciel. La direction était consciente qu'elle risquait de perdre l'esprit PME :

> *We have to be careful. There's a very big challenge there. Elie is very concerned about that and rightly so. As we get bigger, we don't want to dilute our small team mentality, where you feel like you really close and*

> *tied to the future of the company, and what you do is important, and we want to preserve that. Because we look at these big giants like CGI, and we definitely don't want to be that kind of company. Because we work alongside those guys…they work for Bell. They might get a nice salary, have a guaranteed job, but they don't really love the company. And the client sees it too. It's a big part of our success. When we send a consultant to a company, they know that they're getting a guy that wants to do well because he's proud of his company. We're trying to think of ways to make sure we don't lose that. That's part of the PMO, actually. Of course, we definitely want to grow. Although, I know Elie's dream in terms of growth, it's not necessarily just to get bigger and bigger in terms of employees; he would rather we were creating some kind of killer products that we can sell to multiple companies without necessarily having to develop the employee. We don't want to be one of these big inflexible giants*.

Ils ont peur de perdre l'osmose et l'harmonie qui règnent au sein de l'entreprise. De perdre aussi comme l'a justement soulevé Stanley un de ses atouts majeurs, à savoir la flexibilité. En effet, cette caractéristique a été à maintes fois soulignée par nos répondants.

Lian, une employée d'origine chinoise, nous explique que la flexibilité est très liée à la taille de l'entreprise : « *Avant, parce que c'est une très petite compagnie où le patron travaillait très fort, il poussait beaucoup. Mais ici parce que c'est plus grand, on a le travail qui est plus flexible ».*

Lei aussi évoque le degré de flexibilité dont jouissent les employés au sein de LogiSol. Ainsi, selon cet employé le plus important est que chacun, compte tenu de ses contraintes, fasse son dû de 8h dans une journée de travail qui commence de 8h à 18h.

Même son de cloche du côté d'Alejandro : « *Pour moi, c'était très facile. La façon de faire ici c'est très relax. Tant que tu fais ton travail, il n'y a pas beaucoup de règles, il n'y a pas beaucoup d'impositions, même au niveau de l'horaire de travail* ».

Il ajoute plus loin que le peu de relations hiérarchiques ressenti au quotidien expliquerait aussi en partie la bonne ambiance au sein de LogiSol:

> *Parce qu'une chose que j'aime ici, c'est qu'il n'y a pas de hiérarchie, pas de poste qui est très défini. Chaque projet va avoir différents besoins et dans chaque projet, on prend la meilleure personne pour prendre chacune des responsabilités. Je crois que c'est beaucoup basé sur*

connaître chaque personne et qu'est-ce qu'elle peut faire, en quoi elle est bonne et avoir un meilleur respect pour ça.

Dans les propos de Lotfi, nous retrouvons plusieurs des facteurs explicatifs de la bonne ambiance au travail chez LogiSol. En effet, il établit dans sa réflexion des liens entre les notions de flexibilité, de confiance et de taille de l'entreprise d'une part et de l'harmonie et le bon climat de travail dans l'entreprise d'autre part :

Moi, personnellement, je remarque que les RH, et c'est peut-être un peu relié à la grosseur de l'entreprise, c'est moins strict, ils responsabilisent les employés. Et ça, je pense qu'il y a une touche européenne là-dedans. Les employés ne sont pas surveillés à la loupe. Ils ont leurs tâches et leur boulot qui leur sont assignés, mais on ne surveille pas l'heure à laquelle ils arrivent ou ils sortent. Ça peut être une bonne chose mais ça peut être un couteau à deux tranchants. Heureusement qu'on a des gens qui sont assez responsables. Peut-être que ces gens-là sont tellement heureux qu'ils ne veulent pas perdre le trésor qu'ils ont en main.

Un autre facteur, et non des moindres, qui expliquerait la qualité du climat de travail chez LogiSol, est lié au modèle d'affaires choisi par l'entreprise. En effet, et tel que mentionné plus haut, au moment de la première période de notre étude, l'entreprise avait clairement une orientation « service » et non « produit ». Autrement dit, elle s'engage à livrer un service sous forme de projet clé en main. Or cette orientation « service » était en soi un élément attractif pour les employés :

C'était très intéressant et très enrichissant parce que j'ai beaucoup appris et évolué. Chaque fois c'est quelque chose de différent, un nouveau projet. C'est ce que j'aime et c'est pour ça que je suis encore ici. (Alejandro)

Les propos de Lei vont dans le même sens que ceux d'Alejandro. Pour elle, l'orientation service est très attirante, et elle le dit en connaissance de cause puisqu'elle a travaillé pendant longtemps pour une entreprise de « produit » :

Je voulais aller travailler dans une entreprise de consultants pour pouvoir avoir l'opportunité de voir autre chose que de travailler toujours sur le même produit. Ici on fonctionne vraiment de façon projet parce que c'est une entreprise de consultants dans différents domaines (...) J'avais travaillé dix ans dans des entreprises de produits avec des choses assez stables où tu ne dépasses plus tes limites. Ici on demande vraiment de la flexibilité. La chose qui m'a vraiment frappée, c'est ça. Chez LogiSol on ne sait jamais 3 mois à l'avance quel sera notre travail. On est « cédulé »

au travail semaine par semaine. C'est vraiment difficile mais, maintenant, c'est justement ce que je cherchais comme défi.

Nous retrouvons la même perception chez Stanley quant à l'avantage de travailler pour une entreprise de service et non de produit*:*

Here I can say, you can be pretty sure that every year or two, you can move on and do a different business sector, if you want. But if you work for those bigger employers, it could be good to work for them, but you're doing the same thing for the next ten year. You can get exposure to a lot of different business environments, so this is a good advantage.

Le dernier facteur qui ressort des propos de nos répondants, et qui expliquerait en partie la bonne ambiance chez LogiSol, tourne autour de la méritocratie comme principe de base qui guide certaines actions et prises de décisions au sein de l'entreprise. En effet, interrogé sur ce sujet, Elie nous répond que l'importance du résultat et l'idée de la méritocratie représentent deux facteurs clés :

Toute l'organisation est orientée vers le succès des projets. Donc, en termes d'intégration, c'est assez simple. L'avantage de l'informatique c'est qu'il est le principal langage commun. En termes de gestion, on a une organisation qui est basée au mérite. Donc, le chef d'équipe, c'est un développeur qui a performé. Ça crée aussi une synergie, tout le monde voit que toutes les responsabilités ne sont pas données à un groupe ethnique ou un autre. (Elie, P1)

Ainsi, en donnant la chance aux meilleurs, cela permet de former de bons gestionnairessoucieux de leur équipe, croit-on chez LogiSol. Ce constat est quelque part confirmé dans les propos de nos répondants. En effet, Lei, une des employés qui a commencé en bas de l'échelle et qui a grimpé les échelons, nous explique l'importance à ses yeux du facteur humain dans sa manière de gérer ses équipes :

C'est ce que je viens de comprendre récemment. Il y a des gens qui focalisent vraiment sur les tâches, moi je focalise sur les humains. J'ai passé presque une dizaine d'années avant de comprendre que ça vient avec moi. J'ai redécouvert comment demander à quelqu'un de faire quelque chose sans le forcer (…) Et c'est pour ça que les membres de l'équipe, pour moi, sont plus importants que le travail en question.

Alejandro aussi soulève ce point en nous confiant que si l'école lui a permis d'avoir une grande partie de ses connaissances techniques en informatique, tout le mérite revient à l'entreprise pour ce qui est de ses habiletés de gestion et même de la mise à niveau de ses habiletés techniques en informatique:

> *Tout ce que je sais du côté gestion, je l'ai appris ici parce que mon éducation était très technique Je n'ai pas eu beaucoup de formation du côté relationnel et interpersonnel. Ici, quand j'ai commencé, c'était en tant que programmeur et, peu à peu, je suis monté où je suis maintenant. Ce progrès m'a donné cette vision de comment travailler avec les gens, les écouter et résoudre les conflits. J'ai appris beaucoup aussi côté technique ici, ce qui me donne un peu plus de confiance dans les prises de décision.*

Un des principaux constats auxquels est arrivé Alejandro après des années de pratique de la gestion est que le gestionnaire ne prend pas la meilleure décision mais la plus satisfaisante : « *On apprend à avoir tous les points de vue en tête pour prendre une décision. Parfois ce n'est pas la meilleure, mais c'est le mieux que tu puisses avoir*».

Lei va un peu plus loin concernant l'importance de l'apprentissage en milieu organisationnel. Pour elle, la technique étudiée est importante mais les habiletés de gestion apprises sur le terrain sont primordiales pour un gestionnaire :

> *Cette affaire-là, c'est difficile à décrire parce que quand tu étudies, on va vraiment t'enseigner les principaux aspects, mais quand tu travailles, tu as tout oublié! Mais, dans la réalité, tu n'as rien oublié parce qu'inconsciemment tu as essayé d'aller chercher tous les morceaux pour les mettre en place. Et puis ça fait tellement la différence. Ce sont les humains qui sont difficiles et compliqués pas la planification et l'organisation. D'après mon expérience comme chef d'équipe, le travail vraiment le plus important, c'est la coordination, c'est-à-dire humain plus communication. Parce qu'il y a toutes sortes de styles de personnes et les développeurs sont souvent introvertis. Alors ils ne vont pas vraiment se forcer eux-mêmes à aller communiquer avec les autres.*

Ici Stanley, avec son exemple d'interférence entre la vie professionnelle et la vie privée, et l'équilibre qu'il faut trouver entre les deux, nous explique que certains apprentissages ne peuvent être acquis par le gestionnaire qu'à travers sa propre expérience:

> *You have to get used to the fact that not everyone thinks the same as you. As well, when I first started to be a project manager, I was single, and didn't have kids. And you know, then, you're prepared to make more sacrifices in your life. Whereas, now I'm married and I've got kids, and I have a lot commitments to my family and my home; you start to realize that other people on my team have got the same issues, and now I'm a little bit more understanding.*

Ainsi, nous avons présenté, que ce soit à travers le processus d'intégration, la confiance réciproque, la prédominance de l'esprit familial et la vision à long terme, la flexibilité et

le peu de hiérarchie, l'orientation service que prône l'entreprise ou encore la méritocratie, les différents facteurs qui semblent jouer un rôle dans le façonnage du climat de travail chez LogiSol pendant la première période de notre étude.

Tableau 4.9 : Synthèse sur la perception de l'ambiance au travail chez LogiSol (2009)

Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles
- Recrutement : o Processus de recrutement décontracté et convivial o Bonne ambiance et ouverture d'esprit détectable dès le processus d'embauche o L'intégration des nouvelles recrues est une étape capitale dans le maintien d'une bonne ambiance o Les compétences langagières et la communication, un facteur décisif d'embauche pour les employeurs québécois - Pratiques : o Souci constant de la direction d'améliorer la qualité du climat de travail. o Approche très humaine dans la gestion o Offre de cours de langues pour faciliter l'intégration et le maintien d'un bon climat o Jeux de rôles pour améliorer le niveau du français de certains employés o Confiance, responsabilisation, autonomie et marge de manœuvre o Droit à l'erreur o Le modèle essai-erreur comme mécanisme d'adaptation qui permet de faire des gains en termes d'efficacité o La confiance réciproque entre la direction et les employés a permis l'émergence d'un fort esprit familial o L'importance du résultat et la méritocratie dans les prises de décisions - Conflits et tension : o Le peu de relations hiérarchiques diminue les conflits et favorise la bonne ambiance o Le modèle d'affaire de l'entreprise (l'orientation service) contribue à la bonne ambiance o Avec deux clans dominants seulement, le risque de tensions est important o Les traits culturels associés au tempérament de la personne peuvent occasionner des frictions dans les équipes de travail - Eléments importants : o Rôle du gestionnaire : ▪ Prendre la décision les plus satisfaisante compte tenu du contexte (pas forcément la meilleure) ▪ Créer des relations de confiance en misant sur une vision et des relations à long terme ▪ S'adapter faire preuve d'empathie envers les autres dans un processus de gestion au cas par cas o Certains apprentissages ne peuvent être acquis par le gestionnaire qu'à travers sa propre expérience

- L'esprit familial dominant dans l'entreprise peut être menacé avec l'accroissement de sa taille
- L'orientation service de l'entreprise était en soi un élément attractif et un facteur de motivation pour les employés

- Le climat de confiance est de mise et il est le résultat entre autres des relations étroites et peu hiérarchiques entre les acteurs organisationnels
- L'éclatement de la bulle technologique a permis d'assainir l'atmosphère car les cliques se sont défaites
- Le système social québécois permet à tout un chacun de trouver sa place

4.2.3 Évolution de la perception de l'ambiance au travail

Nous allons maintenant essayer de contraster cette réalité de 2009 avec ce qui est ressorti de notre deuxième période d'étude en 2015. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons senti un malaise chez certains de nos répondants comme le montre l'important changement dans le discours de Katia concernant l'ambiance au travail. En effet, en 2015, Katia met beaucoup plus l'accent sur les conflits :

> *J'ai vraiment l'impression qu'il y a des conflits, on en avait presque pas avant. J'ai vraiment l'impression qu'ils viennent avec la structure qu'on a mise en place, les différents niveaux ajoutés. Je trouve aussi que la communication ça crée vraiment beaucoup de problèmes.* (Katia P2)

Faustin qui, rappelons-le, est un chef d'équipe d'origine française, a connu un peu l'époque où LogiSol avait comme orientation stratégique le marché du service professionnel et où l'ambiance au sein de l'entreprise était beaucoup plus sereine. Il nous fait remarquer que les choses ont changé et que sa manière de faire qu'il a toujours adoptée, axée sur la transparence et l'honnêteté, commence à lui jouer de mauvais tours au sein de l'entreprise. C'est le cas notamment quand il s'agit d'émettre des critiques constructives à l'égard de certaines personnes ayant des positions hiérarchiques supérieures à la sienne :

> *J'estime que, dans une entreprise, surtout dans l'aspect technique, il faut toujours remettre en cause. J'estime que c'est le meilleur moyen de progresser à n'importe quel niveau. Le problème est que souvent il y a des supérieurs hiérarchiques qui ne l'acceptent pas. Quand il y a des choses qui ont été dites dans une réunion en face d'autres, il y a un supérieur hiérarchique qui va percevoir que sa position dans le pouvoir est un peu remise en cause, alors que ce n'est pas le cas. Ensuite on se*

> *fait accuser de ne pas être intègre, de ne pas être « team player », Mais venant de France, j'ai l'habitude des conflits, donc je ne me suis pas laissé faire et l'orage est passé.*

Faustin estime que la mise en place de ces barrières hiérarchiques est une tendance nouvelle, qui contraste avec l'esprit de proximité et d'ouverture qui régnait avant dans l'entreprise.

D'ailleurs, et d'une façon plus large, Faustin parle d'une confiance ébranlée entre les dirigeants et les employés : « *c'est que à partir du moment qu'il y a une relation de confiance qui n'est peut-être pas au maximum entre la direction et les employés, tout ce qui est dit peut avoir plusieurs sens ».*

Cette crise de confiance est aussi évoquée par Katia: *« Il faudrait réintégrer la confiance je pense. On a perdu beaucoup de confiance avec les dernières mises à pieds qui s'est passée ».* (Katia P2)

Cet état de fait concernant la détérioration du climat de confiance, Faustin le tire, entre autres, du fait qu'au sein de l'entreprise, les directeurs et chefs de projets consultent les employés mais souvent ne tiennent pas compte de leurs avis. Or cela contraste clairement avec ce que disaient nos répondants en 2009 :

> *Souvent, ils vont faire appel, en dessous aux personnes pour chiffrer et évaluer des petits modules. Puis ceux qui gèrent les projets vont, face aux clients, les changer. Mais ce changement en cours de route va avoir un impact sur ces personnes. Même s'ils demandent pourquoi ça était changé, aucune réponse ne va forcément leur être donnée. Ces changements créent des tensions, de la suspicion et un manque de confiance.* (Faustin)

Pour Faustin, ce genre de pratique anéantit la confiance entre les différents acteurs organisationnels et implante un cercle vicieux duquel il est difficile de sortir :

> *Certains vont gonfler les chiffres d'autres les faire baisser. Au final, on sait plus qui compte comment, a fait quoi, surtout si la personne en cours de route s'en va, ou change de projet, d'autres personnes arrivent se retrouvent avec des chiffres qui n'ont plus aucune allure.*

Pire encore, Katia souligne une façon de faire contreproductive au sein de l'entreprise qui consiste à encourager les employés à s'exprimer, ensuite on en congédie certains sur

la base de divergences d'opinions et de façons de faire, ce qui accentue le problème de confiance, crée un climat de peur et dissuade les gens à s'exprimer :

> *Les 3, 4 dernières années on a fait des mises à pieds, quasiment toujours en début des classes tout le monde a peur et commence à marcher un peu à carreaux. On les a remerciés pour des divergences d'opinions ou d'idéologies. Les gens sur le plancher se disent : « On m'encourage à recommander mais c'est à double tranchant parce que je vais être vu comme quelqu'un qui résiste. (*Katia P2)

Autre comportement qui semble aussi fragiliser les bases des liens de confiance dans l'entreprise consiste dans l'inadéquation entre ce qui est promis et ce qui est fait. Ceci ajoute Faustin représente une source récurrente de problèmes :

> *Les autres projets sur lesquels j'ai pu être amené à travailler qui ont mal marché, je suis allé comme pompier pour éteindre des incendies, c'est aussi le conflit entre ce qui devait être promis au client et ce qui était promis par l'équipe de programmation en termes d'évaluation, en termes d'impact, de date de livraison (…) c'est vraiment un problème en gestion, qui a un impact énorme par la suite sur la qualité du code. Je comprends très bien qu'il puisse avoir des pressions émises mais qu'elles soient assez raisonnables et justifiées.*

La détérioration du climat de confiance s'explique aussi par les mesures prises récemment par la direction et qui confirme le changement de cap que veut opérer la direction au niveau de la culture de l'entreprise. Dans ce sens Sandra nous confirme la volonté de la direction d'avoir plus d'encadrement et moins de confiance aveugle tout en mettant plus l'accent sur la gestion du changement :

> *Le fait que tu as 150 employés qui se rapportent à toi, il faut que tu leur fasses confiance, mais on s'est trompé parce tu l'as fait aveuglément. Donc il faut passer à un autre registre sans passer de liberté à complètement cadré. Tout ça on essaye de le gérer mais je pense qu'on n'a juste pas planifié la gestion de ce changement-là. On apprend sur le tas mais on ne gère pas bien le changement en général.*

Faustin confirme l'effritement de l'ancienne culture de LogiSol. Pour lui, la confiance on la perd quand on n'arrive plus à fédérer tout le monde autour d'une culture forte, et quand les collaborateurs ne croient plus à la vision du leader :

> *En fait je pense que j'ai la chance de parler avec plusieurs personnes qui sont proches d'Elie. Lui et Arnaud ont une vision vraiment spécifique, même si elle ne va pas là où il espérait que ça irait, par ce qui arrive, mais je pense qu'il a su pendant un moment fédérer autour de lui un*

certain nombre de personnes pour amener à bien ou à maximum le projet qu'il voulait, en même temps, à partir du moment où on tombe sur des écueils et que cette vision s'effrite un peu, le doute peut s'installer. C'est là où peut-être, cette culture d'entreprise n'est plus vraiment là, parce qu'on a des signaux un petit peu opposés selon où est ce qu'on travaille, mais ce n'est peut-être qu'une phase…ou pas.

Par ailleurs, nous retrouvons dans les propos de Sandra des exemples qui montrent clairement le changement de mentalité qui est en train de s'opérer dans l'entreprise, et montrent aussi l'existence de deux manières de percevoir les choses très différentes l'une de l'autre. En effet, évoquant une récente vague de licenciement qui a touché l'entreprise, Sandra, qui arrive de chez Bell où elle dit s'être habituée à ce genre d'opération, soutient qu'il ne faut pas succomber au sentimentalisme et que les impératifs managériaux imposent parfois des prises de décisions douloureuses:

Je ne pense pas que je suis sans cœur mais moi j'ai vécu ça à peu près à chaque année chez Bell. C'est des décisions que tu n'as pas le choix de prendre. Puis, l'année prochaine, on va peut-être embaucher le double. C'est ça le business.

En revanche, le même événement, à savoir la vague de licenciement, est perçu d'une manière complètement différente par Katia. Nous sentons que le traumatisme causé par cette opération est beaucoup plus préoccupant pour elle :

L'année passée la situation financière de l'entreprise était quand même un petit peu difficile. C'était une année très stressante pour tout le monde. On a mis 15% quasiment de l'équipe à pied au mois de septembre. C'est donc ça qui a créé vraiment des incertitudes(…) On appelle ça la gestion des survivants. C'est aussi pire que la gestion des gens qui sont partis qui finissent par oublier. Ceux qui restent reprennent le travail des autres. (Katia P2)

Faustin aussi souligne la difficile gestion des survivants évoquée par Katia :

Vu qu'il y a eu une vague de licenciement l'an dernier, il y a des personnes qui se trouvent seules, plus de charge sur elles, plus de vide autour, etc. C'est toujours un peu plus problématique à gérer.

Le changement au niveau de la culture d'entreprise est perceptible aussi dans le degré de flexibilité qui était très présent et qui semble laisser petit à petit place à plus de rigidité et de formalité. En effet, selon Elie, il faut dorénavant gérer les conflits en amont avec la mise en place de méthode formelle en définissant clairement les rôles et les

responsabilités de chacun et, ultimement, c'est la préservation de l'intérêt qui permettra de trancher les conflits :

> *Déjà une façon très simple est de bien définir les rôles et les responsabilités, le plus clairement possible pour éviter le conflit et savoir qui est responsable de quoi. Déjà clarifié sur ça. S'assurer que ça c'est bien compris, c'est une bonne chose (...) Ensuite de comprendre que, dans une structure matricielle, il est normal d'avoir des conflits. Il est normal d'avoir des visions différentes pour une même problématique tout simplement parce que les points de vue sont différents. Donc, par défaut, accepter que oui il y aura différents points de vue (...) il faut ensuite prendre la décision qui est la mieux possible pour le projet et de prendre des décisions qui vont refléter l'intérêt du projet au sens large, c'est-à-dire des « stakeholders ». Trouver la bonne solution, pas nécessairement la meilleure solution dans l'absolu qu'on aurait aimée, mais quelle est la meilleure solution possible compte tenu de l'ensemble du contexte.* (Elie P2)

Par ailleurs, selon Katia, il semblerait aussi que la venue de plusieurs employés de chez Bell a changé la dynamique au sein de l'entreprise car ces derniers ont apporté avec eux une façon de faire formelle propre aux grandes entreprises:

> *Tout le monde a un titre différent, tout le monde est avisé différemment lorsqu'il s'agit de plan de communication, l'information n'est pas la même qui est divulguée aux directeurs, aux managers qu'aux employés plus au moins. Puis, avant, on n'avait pas cette dynamique-là chez nous. C'est la façon de travailler de ceux qui viennent de chez Bell. C'est sûr qu'on était plus petit aussi, C'est sûr, pour nous, c'est un peu choquant de voir toutes les étapes qu'ils veulent mettre en place pour arriver à quelque chose et alors qu'on n'est pas à ce stade-là. Tu vois, pour moi, je trouve que ça brime un peu la culture, ce n'est pas que c'est mauvais, mais ça n'a pas lieu d'être aujourd'hui. Ici, on est loin d'être Bell Canada quand même. On a une politique, nous on aime que les gens viennent travailler au bureau. Le télétravail on n'en fait pas. On veut voir les gens. Les deux présidents viennent toujours.* (Katia P2)

Un autre exemple montrant cette tendance d'implanter une culture de grandes entreprises au sein de LogiSol concerne le rôle que jouent les ressources humaines dans la gestion des conflits interpersonnels. Ainsi, nous entrevoyons dans le discours de Sandra une tendance à la minimisation de ce rôle:

> *Chez Bell Canada quand tu avais un conflit tu parlais avec ton collègue parce que les ressources humaines, tu appelais un numéro 800, puis tu ne savais pas qu'est-ce qui arriverait et quand elle arriverait. Ici, c'est sûr que les ressources humaines, c'est à côté de mon bureau, j'ai toujours*

des rôles assez séniors, donc pour moi les ressources humaines, c'est pour les embauches, pour le traitement des paies, mais pas la gestion de conflit.

Plus loin, Sandra nous confirme cette volonté de la haute direction de recadrer le rôle des ressources humaines :

Quand je suis arrivée ici la culture était que les ressources humaines gèrent les conflits parce qu'ils géraient toutes les ressources. Maintenant les ressources humaines doivent apprendre à remonter aux directeurs, parce que là les ressources humaines sont encore dans leur ancien cadre, ils veulent gérer et régler à leur niveau. S'il y a un conflit, je fais venir les personnes concernées ici et on va se parler. Puis, il y a quelqu'un qui m'a déjà dit que c'est de la confrontation. Ce n'est pas de la confrontation, c'est de la communication pour éviter la mauvaise compréhension. Mais ce n'est pas le style entreprise, chacun a sa propre gestion, il y en a d'autres où aussitôt qu'il y un conflit c'est le bureau des ressources humaines. C'est pour ça que je dis que ce n'est pas une culture uniforme.

La tendance à la formalisation est aussi perceptible dans l'ajout d'une ligne hiérarchique de directeurs, ce qui a créé des tensions entre les employés. Un des problèmes les plus graves, précise Katia, concerne les tensions entre trois directeurs, ils ne se parlent tout simplement pas nous dit-elle :

Les trois directeurs sont presque des ennemis. Ils ne se parlent quasiment jamais dans les réunions ensemble, ça fait plusieurs fois que je dis à Arnaud et à Sandra, là on a un problème. On a un directeur du QA espagnol, il a habité en France pendant des années, puis il est arrivé au Canada. Il a travaillé chez nous deux ans et demi. Il est ensuite parti parce qu'il n'aimait plus beaucoup ce qu'il faisait, puis on l'a convaincu de revenir. On a l'autre directeur du développement, donc de toute l'équipe technique, c'est une fille, déjà là parce que l'informatique c'est généralement des garçons. C'est une fille très jeune elle a à peu près mon âge, 35 ans. Elle est blonde. C'est la réalité, c'est ce que les autres voient en elle. Elle n'a pas eu d'expérience en management ou en direction, elle a commencé comme tout le monde sur le plancher comme développeur junior. Elle est venue d'Israël, elle est arrivée chez nous en 2008 comme premier job. Et l'autre qu'on a, la directrice du département des BA Business analyses, je crois qu'elle venait des États-Unis. Elle est d'origine africaine. Les dernières années elle a été au Canada. Elle a assez une mentalité américano-canadienne. (Katia P2)

D'ailleurs, les bonnes pratiques qui permettaient d'assainir le climat et de désamorcer les conflits ont fini par être supprimées suite à la réorganisation et la restructuration du

travail. En effet, Katia nous dit qu'il y avait une réunion utile au niveau des directeurs qui a été supprimée, ce qui a empiré encore plus les choses :

> *Avant, on avait un meeting, une sorte de table ronde avec Arnaud une fois par semaine, qui a été enlevé parce que tous les meetings ont été restructurés il y a un an à peu près. A la place, ils ont décidé de faire le « delivery meeting » toutes les deux semaines, c'est plus espacé, puis les « project-managers » sont invités dans ce meeting-là, mais pas moi car les places sont comptées. Et ce n'est pas juste avec Arnaud mais Elie est là aussi. Lui, il est très ingénieur dans son mode de penser, c'est blanc ou noir, il faut tout de suite trouver une solution. Avec Arnaud, on avait le temps de décompter l'information, de prendre le temps de digérer une situation, puis des fois ils trouvaient eux même la solution, la semaine d'après on faisant un retour sur la situation. Ces meetings-là on ne les a plus.* (Katia P2)

Autre changement notoire à mentionner concernant la règle de la méritocratie. En effet, il semblerait que cette règle a laissé un peu de place au favoritisme, du moins dans l'esprit de certains de nos répondants. Ainsi, la montée fulgurante en hiérarchie d'une personne proche de la direction a suscité beaucoup de remous dans l'équipe :

> *La dame en développement est vue un peu comme trop junior pour avoir le poste. Elle a été promue très rapidement, maintenant elle prend de mauvaises décisions. Certains disent que ça aurait dû être moi et c'est vrai. Maintenant on la coache beaucoup, on l'encadre.* (Katia P2)

D'ailleurs, à en croire Katia, cette ascension s'est visiblement faite dans des conditions très douteuses :

> *Je ne me rappelle plus pourquoi elle montait directeur parce qu'il y avait déjà quelqu'un dans son équipe qui avait un rôle. C'est qu'elle a un moment donné ne pouvait plus être manager, il fallait qu'elle devienne directrice. Elle a réussi à le faire avec son poing. (Katia P2)*

4.2.4 Perception de la diversité culturelle (Première période)

Nous reprendrons dans cette section le même découpage que plus haut, c'est-à-dire que nous présenterons les principales tendances dans les perceptions de nos répondants par rapport à la question de la diversité culturelle et des principaux défis et problèmes qu'elle engendre dans le milieu professionnel, Nous essayerons, dans un deuxième temps, de montrer l'évolution de ces perceptions entre les deux périodes de l'étude.

De prime à bord nous remarquons que lors de la première période une vision positive et un apriori favorable vis-à-vis à la diversité culturelle étaient prédominants dans le discours de nos répondants. Cela était perceptible à plusieurs niveaux. Dans un premier temps, et de manière générale, nos répondants avaient une vision positive du multiculturalisme caractérisant la ville de Montréal. Voici ce que nous dit Alejandro à ce sujet : « *Parce que je connaissais la ville déjà et j'ai très bien aimé. Même avec l'hiver, je trouvais que c'était une place très intéressante très ouverte sur le monde, sur l'extérieur et très sécuritaire aussi* ».

Elie, de son côté, vante les qualités de Montréal, y compris l'aspect multiculturel qui la caractérise :

> *Dans notre métier, les coûts de production sont très importants. À Montréal on a la chance d'avoir 4 universités majeures, c'est le 2ème ou 3ème bassin en informatique au monde avec de finissants important auxquels viennent s'ajouter les immigrants. Donc environ 30 000 candidats potentiels sur le marché chaque année. Le coût de la vie à Montréal est bien moins élevé que les autres grands centres. De plus c'est une localisation fantastique: 6 heures d'Europe et 1h30 de la Côte Est américaine.* (Elie, P1)

Stanley qui est d'origine britannique nous avoue que c'est à Montréal qu'il a découvert le vrai multiculturalisme :

> *Really, I didn't get that cross-cultural exposure where I grew up; it wasn't even in the middle of Manchester, so I didn't have a lot of people from around the world. When I came to Montreal, it was like the first time I really got that exposure to people from all kinds of different backgrounds, and yeah, I learned an awful lot. I realized when I did grow up, even though I consider myself to be racially and culturally tolerant person, that I did harbour some prejudices. And it's been great working in a place like this, because, you know, it kind of explores all of those kinds of ideas and you do see the people for what they are.*

Lotfi, pour sa part, vante les mérites du système social québécois qui permet, selon lui, à tout un chacun de trouver sa place :

> *Le système québécois garde cet aspect de classe moyenne qui donne la chance à tout le monde d'avoir un peu sa petite niche. En voyageant ailleurs, c'est là qu'on découvre que le Québec, c'est un peu un trésor. On apprécie mieux quoi, le froid devient comme de la crème glacée.*

Par ailleurs, malgré cette vision positive dans l'ensemble du multiculturalisme propre à la ville de Montréal, certains de nos répondants relativisent un peu la facilité d'intégration à la société québécoise. C'est dans ce sens que Sergio, par exemple, évoque l'importance du français pour bien s'intégrer socialement et professionnellement à Montréal :

> *I just know two kinds of people to be honest. Some of them are really closed and if I'm speaking English there are like just turning back and leaving. Some others, my friends now, are pretty open. (…). Normally people are pretty nice in here. There are lots of differences between the people in Montreal and other places in Canada*.

Stanley aussi précise que la non maitrise de la langue française reste un obstacle considérable en vue d'une meilleure socialisation en milieu professionnel montréalais :

> *That was probably the biggest challenge, I'll be honest. I had studied French in school, but only for about three years. So I had to pick up some French while I was working here. And for sure, at that time, there weren't really many Anglophones working here. So that was a little bit difficult, even though they put me on the English-speaking project at Bell. Honestly, even at Bell, multiple people were speaking French, when I went for lunch with people; it was more of a French kind of environment.*

Lotfi, lui, évoque les compétences langagières et la communication en général comme facteur décisif d'embauche pour les employeurs québécois :

> *J'ai remarqué qu'au Québec, généralement les employeurs hésitent à engager des gens quand la communication n'est pas là parce que ces gens-là sont moins polyvalents, moins flexibles avec la clientèle. On a beau avoir quelqu'un de très compétent en face d'un écran, mais si tous les employés sont du même profil, on aura beaucoup de difficulté à servir notre client.*

Nous reviendrons plus loin avec plus de détails sur la problématique de la maitrise de la langue au sein de l'entreprise.

Maintenant, hormis leur perception du multiculturalisme de la ville de Montréal, nos répondants de la première période nous ont fait part aussi de leurs avis sur l'influence de la diversité culturelle en milieu organisationnel. C'est ainsi que, par exemple, la grande diversité culturelle au sein de LogiSol représente, selon Lotfi, un facteur de succès dans le processus d'intégration des nouveaux immigrants :

> *J'ai aimé le fait que c'est pas mal international. Il y a plusieurs ethnies et ça aide un peu les immigrants qui sont ici à ne pas se sentir différents et minoritaires. L'administration elle-même vient d'ailleurs. Donc je dirais que c'est une compagnie d'immigrants qui représente le Québec. C'est ce qui pousse les gens à y rester parce qu'ils sont motivés et heureux, ils ne se sentent pas inférieurs ni supérieurs.*

Toujours avec cette vision positive, Stanley trouve que le multiculturalisme en milieu organisationnel ne peut être que bénéfique, et participe grandement dans le maintien d'un faible taux de roulement du personnel :

> *I think the multi-cultural aspect helps moral, you know, like the team bonds together well and people want to work here, so it helps us with staff retention. What we're always looking to do is find ways to keep the people in the company. And, yeah, I think being a multi-cultural keeps people in the company. I think people enjoy working in this kind of environment. Maybe if we had like eighty percent Quebec culture, maybe it would be harder for some employees to come in and stay. Whereas here you feel like there's sort of a space for everybody.*

Il confirme, lui aussi, qu'un des facteurs de succès se trouve être la grande diversité culturelle au sein de l'entreprise et que s'il y avait par exemple seulement deux clans dominants ça aurait certainement eu un impact négatif sur le climat de travail :

> *People integrate quite well. I think it would be worse if say we had half the company from China and half from France, for sure that are not gonna mix so well. But because we have people from everywhere, it seems to blend pretty nicely.*

Même son de cloche dans les propos de Katia pour qui il y a beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients à la diversité culturelle. Voici comment elle nous décrit l'ambiance de travail chez LogiSol à l'époque :

> *Nous avons une bonne diversité culturelle ; nous avons des gens qui viennent d'un peu partout, d'Europe, d'Asie, d'Amérique du Sud. Ça se vit quand même assez bien je vous dirais. Ils sont souvent sur différents projets et rôles. En dehors des heures de travail, c'est bon d'échanger, de parler, on peut faire des dîners culturels où tout le monde peut se représenter par rapport à ça.* (Katia, P1)

Un autre élément remarquable dans les propos de nos répondants de la première période, c'est que la tendance à la minimisation de l'effet de la diversité culturelle est très peu présente dans leur discours. Or, comme nous l'avons mentionné plus haut dans l'analyse du cas LogiSol, cette tendance était clairement détectable dans la deuxième partie de

l'étude. C'est ainsi que les répondants de la première période semblent prendre position en faveur de la diversité culturelle, même s'ils précisent aussi que cette réalité multiculturelle n'est pas totalement dépourvue de défis :

> *Je pense que tout le monde a ce genre de réaction. L'avantage, c'est que tu peux vraiment bénéficier des qualités des personnes qui viennent de différents pays. Le désavantage, c'est qu'il faudrait être capable d'accepter (ou absorber) les différences. C'est un couteau à deux tranchants*. (Lei)

Alejandro relativise le problème de la maitrise de la langue, sur lequel nous reviendrons plus loin, et insiste sur les grands avantages pour l'équipe de travail, d'avoir des membres diversifiés culturellement :

> *C'est toujours un avantage d'avoir plusieurs points de vue. Je ne vois pas de désavantage à ça. La seule petite chose c'est le langage. Alors une fois que tu as passé au travers de ça. Quelques fois, tu peux travailler sur un projet et plusieurs membres de ton équipe y ont fait quelque chose qui ressemble dans leur pays d'origine. Parce qu'ils ont une culture différente, ils vont voir les choses de façon différente.*

Ce qui confirme aussi la prise de position en faveur de la diversité culturelle est que l'entreprise considère cette dernière comme un choix stratégique. En effet, Elie soutient que le recours au bassin de candidats issus de la diversité culturelle est une stratégie de recrutement gagnante pour faire face au problème de la pénurie de main d'œuvre qui touche particulièrement le secteur des T.I. :

> *Notre problématique de départ était en fait une recherche de gens très compétents. Nous cherchons des gens qui sont très compétitifs dans leur domaine et dans l'informatique et ce n'est pas nécessairement la majorité. En tant que PME nous sommes en compétition avec des grandes entreprises qui disposent de plus de moyens pour attirer les meilleurs candidats. Nous nous sommes rendu compte que 70 % des immigrants qui arrivent au Québec viennent à Montréal. Nous avons donc ciblé ces personnes très compétentes mais qui se retrouvaient souvent caissiers (…) Donc nous nous sommes attardés aux expériences passées et la nature du diplôme universitaire, même si l'université est à l'extérieur du Canada. Donc, on a donné une vraie chance à ces individus tant au niveau du salaire que des responsabilités (…) Et puis, de fil en aiguille, c'est devenu pour nous une manière prioritaire de recruter.* (Elie, P1)

Katia, quant à elle, voit le choix stratégique de s'orienter vers le bassin de main d'ouvre immigrante comme un choix pragmatique et utilitariste :

> *À la base chez LogiSol, on compétitionne contre de gros concurrents en technologie de l'information, notamment IBM, CGI, qui ont plus de budget que nous. En échange, ce que nous pouvons faire par rapport à ça, c'est modifier nos critères, nos exigences d'embauche. Donc, à défaut d'engager quelqu'un qui parle très bien français et l'anglais, qui peut communiquer très bien et qui détient de bonnes compétences techniques, on va peut-être privilégier quelqu'un qui a de bonnes compétences techniques mais qui a plus de difficulté à parler en français ou en anglais, qui a plus de difficulté à se positionner dans de grandes entreprises.* (Katia, P1)

Outre le fait qu'elle permet de faire face à la pénurie de la main d'œuvre en T.I., cette stratégie de recrutement est considérée comme gagnante car elle permet aussi d'augmenter le sentiment de reconnaissance et d'attachement envers l'entreprise, ce qui permet en bout de ligne de minimiser le taux de roulement au sein de l'entreprise : « *Généralement ce sont des gens qui sont rapidement disponibles qui ont des connaissances au niveau communauté. Ce sont des gens fidèles surtout quand on leur a donné leur première chance ».* (Elie, P1)

Ici, il est à préciser que même si c'est courant de profiter de la main d'ouvre immigrante pour des raisons de coût, Elie se défend d'avoir une telle pratique : *« D'abord pour que les choses soient claires, nos employés sont payés au moins la moyenne du marché, immigrant n'égale pas moins cher ».* (Elie, P1)

Cependant les propos d'Elie sont infirmés quelque part par ceux de George qui pense que l'entreprise ne paie pas assez ses employés, et spécialement les immigrants :

> *Je pense qu'on vaut plus que ce que nous sommes payés. Mais il est difficile de revendiquer de meilleurs salaires parce que la plupart des immigrants ne veulent pas se plaindre, ils ne sont pas revendicateurs et ne connaissent pas bien le système ici.*

Par ailleurs, et afin d'évoquer la manifestation de certains traits de la culture québécoise en milieu professionnel, plusieurs de nos répondants ont préféré nous présenter leur perception de ces manifestations en faisant des comparaisons avec leurs propres pays d'origine. C'est le cas notamment d'Alejandro, qui compare les cultures québécoise et mexicaine sur un aspect particulier, celui de l'ouverture d'esprit et de l'octroi d'une première chance dans les entreprises :

> *Oui, moi je trouvais, surtout au début, qu'ici on était plus ouvert à donner une opportunité à quelqu'un qui vient de finir l'université, surtout parce qu'au Mexique c'est un peu différent d'ici. Quand tu finis ton école tu n'as pas beaucoup d'expérience de travail et tout le monde qui t'offre un emploi demande de l'expérience. C'est difficile là-bas, je trouve. Ici, je trouve que les gens travaillent et font leurs études en même temps plus souvent. Si tu travailles bien, tes études sont importantes mais ça ne va pas être un problème. Dans cette entreprise, il y a beaucoup de personnes qui n'ont même pas des études en informatique mais, par eux-mêmes, ils ont appris, ils peuvent montrer ce qu'ils savent.*

Toujours en ayant recours à la comparaison, mais cette fois ci entre les cultures chinoise et québécoise, Lei soulève une autre caractéristique de cette dernière, celle relative à la prise d'initiative et la confiance en soi :

> *La Chine a évolué beaucoup mais la différence ici on demande de l'initiative, de la créativité. En Chine, tu ne penses pas. Si tu penses, tu risques de perdre la tête. Ça, c'est une chose qui est vraiment très difficile pour nous. Ici, quand on mange ensemble [les Chinois], on essaie d'encourager ça chez chacun de nous. Parce que la culture en Chine c'est, si tu es capable, tu dis : « Je vais essayer », on a besoin d'être modeste. Mais ici, il faut que tu dises que tu es capable. Si tu es modeste, tu es foutu.*

Lei précise qu'en tant que Chinoise elle a dû s'adapter à cette différence pour pouvoir avancer dans sa carrière :

> *Le plus important, il faut apprendre, comprendre et accepter la différence (…) Au Québec, il faut développer vraiment le côté initiative et créativité, on n'attend pas que les autres te disent quoi faire. Il faut regarder ce dont on a besoin et tu le fais. Ça c'est très difficile pour nous les Chinois.*

Lotfi, pour sa part, qui est d'origine algérienne mais a vécu pendant une bonne période en Europe, compare la façon de faire québécoise à celles de certains pays européens, et ce, au niveau du rythme et de la rigueur au travail. En effet, il nous précise qu'au Québec huit heures de travail, c'est huit heures ni plus ni moins :

> *Honnêtement, je dirais que nous travaillons plus fort ici et on est un peu évalué selon le rendement, on est plus suivi, plus stressé. Les 8 heures on doit les travailler et on est payé pour ces heures. Là-bas* [en France]*, les gens ne respectent pas beaucoup les horaires, ils arrivent à n'importe quelle heure pourvu qu'ils fassent ce qu'on leur demande. C'est le résultat qui compte finalement. Il y a moins de discipline. C'est aussi culturel, le souper c'est 10h00 le soir. Alors qu'en Angleterre, ce sont des*

> *gens qui sont lève-tôt, mais l'après-midi c'est relax. Peut-être aussi que cela était lié au milieu dans lequel je travaillais : la Bourse et ça se passe aussi un peu plus le matin. Ce sont des gens qui sont aussi plutôt indépendants. Je ne peux pas généraliser.*

Sergio aussi met en perspective cette qualité de rigueur du mode de fonctionnement québécois:

> *My first impression was that people was working very hard…I remember the image I got is everybody was quiet, nobody was speaking. So I thought people were not happy. Now, I'm one of them so…(…) Another difference is in Mexico, this is cultural but, when you finish you are going to go out or leave your job around 6h30. You shouldn't leave before that, if you do it, you are not doing any extra. So every day, you have to leave like 15 minor 30 min after. And in here, no!*

Toujours d'après Sergio, cette rigueur est aussi perceptible dans les mécanismes d'évolution et de promotion au sein de l'entreprise. En effet, quand vient le moment pour prendre ce genre de décision, il a remarqué, dans les entreprises québécoises qu'il a fréquentées, un recours beaucoup plus important à la méritocratie versus une plus grande tendance au favoritisme dans le modèle mexicain : *« To get a promotion, in here, I don't think it's based on "if you are my friend or not" like in Mexico. It's based more on what you can do for the company or the position».*

Ce qu'on peut conclure de ces comparaisons qu'elles soient au niveau de l'ouverture d'esprit, de la prise d'initiative ou de la rigueur, c'est que nos répondants semblent tous conquis par le modèle québécois au niveau professionnel mais aussi social. Les propos de Lotfi résument bien cet attachement :

> *Quand on est jeune, on veut juste explorer, c'est l'argent qui nous motive, parce qu'on a des dettes. En Europe, c'est beau, mais c'est pour les vacances. Je n'ai pas trouvé meilleur endroit que le Québec pour vivre, avoir une stabilité, bâtir une famille et avoir la paix parce que le coût de la vie est plus bas et on en a pour notre argent. C'est une qualité de vie meilleure.*

Cette vision positive du modèle québécois en milieu professionnel, y compris dans sa dimension multiculturelle, n'empêche pas nos répondants de soulever certains défis de collaboration. Nous entrevoyons ces défis à travers leur recours à la catégorisation en fonction des origines ethnoculturelles. En effet, plusieurs de nos répondants associent à certaines communautés culturelles, certaines caractéristiques qu'ils jugent

problématiques en milieu professionnel. C'est ainsi, par exemple que Katia souligne l'impact sur la vie professionnelle chez LogiSol du recroquevillement et de l'ethnocentrisme comme traits culturels propres aux personnes issues des communautés asiatiques :

> *Pour eux, c'est spécial : ils sont ici, mais toute leur famille est restée là-bas. Leur sentiment d'appartenance au Québec se résume à l'entreprise. Leur sociabilité se limite aux gens de leur communauté. Donc, on va sentir qu'il y a des liens très forts qui vont se faire entre eux.* (Katia, P1)

Elle ajoute que ce genre de différences culturelles associé au tempérament de la personne peut occasionner des frictions dans les équipes de travail:

> *C'est arrivé quelque fois qu'on a eu quelques petits problèmes au niveau de la gestion des équipes à l'interne, parce qu'il y a deux cultures différentes. Ils ne travaillent tellement pas de la même façon, que de les mettre dans la même équipe, ça ne fonctionne pas du tout. Il y a quelques petites difficultés de communication qui entrent en ligne de jeu. Les styles ne se marient pas toujours.* (Katia, P1)

Ce que Katia peut percevoir comme un comportement teinté de timidité ou d'ethnocentrisme, Lian qui est d'origine chinoise, le voit comme un comportement normal et justifiable : *« Je ne parle pas beaucoup parce qu'il n'y a pas beaucoup de problèmes pour moi. Je suis à l'heure, je finis, et il n'y a pas grand-chose dont il faut que je parle ».*

Lei, qui elle-même fait partie de cette communauté asiatique, nous avoue que la timidité et le repli sur sa communauté d'origine est un trait culturel qui peut avoir un impact négatif sur l'évolution des carrières des personnes d'origine asiatique : *« On a vraiment besoin d'améliorer ce point pour notre bien à nous. C'est comme je l'ai mentionné, tu travailles fort mais c'est les autres qui ont une promotion. Ce n'est pas juste mais qui est responsable ? »*

Cependant, de l'avis de plusieurs de nos répondants, la communauté asiatique compense les effets négatifs de ce trait culturel par un grand sérieux et une grande capacité de travail. Les propos de Lotfi à ce sujet sont sans équivoque :

> *Ce sont des gens qu'on peut adopter très facilement parce qu'ils sont très…flexibles…Ce ne sont pas des gens qui sont exigeants. Je ne suis pas*

au courant du côté salaire, mais je sais qu'au niveau du travail, ils sont moins exigeants, ils font toujours plus d'efforts que les autres origines.

Katia, quant à elle, nous raconte une anecdote révélatrice du sérieux comme trait culturel chez les Asiatiques en comparaison aux personnes issues de la communauté sud-américaine :

> *Je peux prendre l'exemple des cours de français. Il y a un prof qui vient, un Québécois assez relax. Pour les Sud-Américains, ça va super bien, ils suivent le cours, et ne sont pas stressés, c'est numéro un. Mais pour les Asiatiques, c'est une perte de temps complète. Eux, ils sont habitués à un plan de cours, A l'école, ils sont élevés comme ça. Là, ils se sont dits, on va suivre un cours de français et ils pensent que c'est de même. On a donc changé le prof pour eux, Mais l'autre prof qu'ils m'ont donné c'est bien trop de stress pour les Sud-Américains. Eux, ils travaillent aussi et mettent les efforts quand c'est le temps mais dans un autre beat de travail complètement. Tu ne perds pas toute ton identité quand tu arrives au Québec.* (Katia, P1)

Stanley aussi souligne ce trait culturel chez les membres de la communauté asiatique. Lui, en revanche compare ces derniers aux personnes d'origine française. Les premiers, il les trouve travailleurs et peu revendicateurs alors que les seconds sont, selon lui, très revendicateurs. Il conclut que pour lui la différence est expliquée par les attentes de chacun qui sont elles aussi façonnées par la culture d'origine :

> *Well again it's gonna sound like some kind of stereotype, but I have a testing team. And just by coincidence, all are Chinese. They work incredibly hard, stay later than anybody. They're extremely conscientious, and they really want to prove they're doing a fantastic job. And it's noticeable. They are also very low maintenance in the sense that they didn't ask for a lot really. It was almost like they were feeling privileged to work for the company. The French have more union laws. They were more likely to come to you and say: "Well, I should be getting paid overtime because I worked on Sunday morning". It was a little bit more difficult to manage; they were expecting more from the company.*

La tendance à la revendication des Français soulevée par Stanley est confirmée aussi par Lei qui, pour nous exposer les défis qu'un gestionnaire pourrait rencontrer avec des équipes multiculturelles, compare certains traits culturels des Français et des Russes :

> *Ce n'est pas facile quand tu travailles avec un Français ou un Russe, Les Français, ils vont chialer tout le temps, mais à la fin, la qualité du travail est là. Les Russes, c'est vraiment un peuple dur. Ils sont très fiers, il ne faut pas que tu leur dises quoi faire. Quand tu leur donnes un travail, il*

> *faut le préparer d'avance et il faut que tout soit « matché » avec ce que tu veux. Tu ne peux pas changer en plein milieu. Ils n'ont pas autant de flexibilité que les Français.*

Un autre exemple de catégorisation nous vient d'Elie qui fait un lien entre les différentes manières de penser et la culture d'origine ainsi que la langue parlée dans cette culture. Il prend comme exemple les personnes issues du modèle anglo-saxon, à qui il associe un esprit de « débrouillardise », et les compare aux personnes issues du modèle français, à qui il associe un esprit « conceptuel » :

> *L'Anglo-Saxon (Américain, Canadien, Anglais), pour donner des solutions vont puiser dans leur expérience, ce ne sera peut-être pas nécessairement très solide, mais ça va fonctionner. Le Français, modélise mais on n'aura jamais rien qui va sortir. Son approche plutôt conceptuelle on la retrouve quand même un peu au Québec, probablement en raison de la langue; le Français est une langue très riche au niveau des concepts. L'anglais est plutôt proche de l'action. Pour résoudre le dilemme on prend le meilleur des deux mondes.* (Elie, P1)

L'idée évoquée plus haut par Stanley, selon laquelle les attentes de départ de chacun sont importantes dans le façonnage de la nature des relations au travail, est reprise par Elie qui en fait un élément clé d'une sorte de typologie d'immigrant. En effet, pour lui, ce qui est déterminant dans le processus d'intégration, c'est les attentes et la vision des choses de la personne immigrante :

> *Je pense qu'il y a deux types d'immigrants. Il y a l'immigrant qui est là de manière temporaire, qui est un peu un touriste professionnel, souvent un Français d'ailleurs. Généralement, l'intégration de cette personne se passe très mal parce que la personne sait qu'elle va retourner dans son pays, il n'y a pas de volonté d'intégration. Il y a de l'autre côté, l'immigrant qui a quitté son pays en brûlant des ponts. Il a l'intention de faire ou de refaire sa vie dans ce pays. Il a un fort désir d'intégration. Quand il y a cette volonté d'intégration, le plus dur du travail, à mon avis, est fait.* (Elie, P1)

Cela rejoint aussi l'idée de Lotfi qui pense que des immigrants de certaines communautés culturelles sont très revendicateurs et exigeants alors que, selon lui, au début il ne faut pas l'être, et que les nouveaux immigrants devraient plutôt être plus reconnaissants et devraient s'estimer heureux d'avoir trouvé du travail :

> *Mais, il y a des gens qui arrivent par exemple du Brésil, qui étaient informaticiens chez eux et au bout de deux ou trois mois, ils sont en train*

> *de travailler comme ingénieurs informaticiens ici. Je trouve qu'ils sont chanceux. Parce qu'il y avait un problème de langue et moi je n'osais pas faire ça car je pense que c'est plus un privilège (vivre ici) qu'une nécessité. Mais, il y a des gens qui arrivent avec une personnalité exigeante dès le départ.*

Pour lui, c'est clair, c'est à l'immigrant de faire l'effort de s'adapter, et ceux qui se voient comme privilégiés d'avoir eu une seconde chance offerte par l'entreprise sont ceux qui s'intègrent le mieux :

> *Moi quand je suis arrivé, j'ai été obligé de commencer au bas de l'échelle. Je trouve ça un peu naturel parce que tu n'as pas encore compris comment fonctionne le système. Quand on commence à travailler avec quelqu'un, si on ne comprend pas le sens de l'humour, on n'arrive pas à transmettre nos idées, nos messages, ça peut être un obstacle. Je pense qu'il y a toujours une période de transition à travers laquelle les gens doivent passer pour s'intégrer et éviter des problèmes au niveau professionnel à cause d'une mauvaise communication*.

Par ailleurs, nos répondants sont unanimes pour dire que parmitous les défis que pourrait engendrer la diversité culturelle, celui de la maitrise de la langue reste de loin le plus préoccupant. Katia est claire là-dessus, la communication est le premier problème du multiculturalisme *:*

> *On va le voir dans la coordination des équipes, dans les réunions, dans les communications mises en place. Comme par exemple : « je te parle en français, je ne suis pas certaine que tu as bien compris donc je vais le dire en anglais aussi. ». À quelque part, il peut y avoir un doute qui est dans l'air au niveau de la perception du message. Donc le truc, c'est ça, la communication.* (Katia, P1)

Dans le même sens, George nous fait part du fait qu'il ne voit pas vraiment de difficultés particulières à travailler avec des personnes de différentes cultures, pas plus qu'il n'y voit des avantages d'ailleurs, sauf pour la communication où là c'est plus compliqué, nous dit-il, et cela représente selon lui le principal problème avec l'aspect multiculturel de l'entreprise :

> *On passe beaucoup de temps à expliquer. Certaines personnes trouvent ça très difficile de toujours répéter et recommencer les explications surtout qu'il y a des personnes qui ne parlent pas bien ni le français ni l'anglais. J'utilise les deux et là il n'y en a pas une qui marche! C'est épuisant! Certaines personnes ont quitté l'entreprise à cause de cela, elles étaient tannées de ces problèmes de communication.*

Sergio aussi insiste sur le temps perdu à faire passer les messages dans les deux langues, le français et l'anglais :

> *The other thing is, the meeting can take a little bit more time than normal because they have to do it in English and French, some people they only speak French and I don't think it's fair for them that we do the meeting in English and I don't think it's fair for me that the meeting is only in French.*

Toujours au sujet de la communication langagière, Lotfi nous explique que combinée à d'autres traits culturels tel que la timidité que nous avons évoquée plus haut, le problème de maitrise de la langue prend beaucoup plus d'ampleur et devient très problématique. Pour ce faire, il nous donne l'exemple de la communauté asiatique :

> *Actuellement, je n'ai pas eu beaucoup de problèmes à part avec le côté asiatique. Ce sont des gens qui travaillent très bien, le seul problème c'est avec la langue. Au niveau de la communication, ils ont beaucoup de travail à faire pour que les gens soient très confortables avec eux, que ce soit en anglais ou en français (…) Par exemple on écrit des e-mail et tu te rends compte que la personne n'a pas compris le e-mail mais elle n'ose jamais prendre la chance de le dire. Peut-être par gêne, par complexe.*

Les propos de Lotfi sont confirmés par Lei qui a vécu elle-même ce genre de difficultés : « *On m'a dit ta programmation, c'est vraiment génial mais ton langage, ta communication, ce n'est vraiment pas fort. Alors va faire des cours et puis on va te payer. Mettons que j'ai fait beaucoup de cours de français* ».

Par ailleurs, la non maitrise de la langue peut créer des problèmes à l'intérieur de l'entreprise, comme nous venons de le voir, mais aussi à l'extérieur, notamment avec les partenaires d'affaires, et ce, même en ayant recours à l'écrit :

> *Even though we recruit people that can communicate well with the client in English, it's still a challenge. The Virginians often don't quite understand our strong accents. And I know even our written documentation. It's not always written well and that can lead to mistakes. You know, the guy that wrote it might have known what he meant, but he didn't communicate it right. So there is a little challenge there.* (Stanley)

Pour terminer avec l'exposition de ce problème de communication au sein de l'entreprise, causé principalement par le manque de compétences langagières, notons qu'Alejandro, contrairement aux autres répondants, relativise ce problème de maitrise de

la langue en indiquant qu'il suffit juste de s'adapter à chaque interlocuteur et de s'assurer que le message est bien compris :

> *Non. Je crois que dépendamment d'où on vient, on se comprend très bien. La seule petite chose parfois qu'il faut gérer c'est le langage. Ce n'est pas tout le monde qui parle le français ou l'anglais parfaitement. Parfois, si quelqu'un ne comprend pas très bien il faut passer un peu plus de temps avec cette personne juste pour t'assurer qu'elle a compris.*

D'ailleurs, pour Lotfi, plus la personne maitrise des langues et plus elle est capable de s'adapter aux autres cultures et de s'assurer que le message est bien passé :

> *On ne fait pas très attention en termes de langage. Il y a des gens qui parlent juste français, d'autres juste anglais. D'autres qui parlent les deux. Il y a des gens qui viennent de l'Amérique Latine, d'autres d'Europe, de l'Afrique, des Chinois, un peu de tout. Avec mon profil un peu méditerranéen qui est passé par la France, arrivé au Canada, j'ai le côté africain, côté arabe, avec les langues que je parle, ça me permet facilement de m'adapter à n'importe quelle culture.*

Cet impératif d'adaptation, évoqué par Alejandro et Lotfi, revient souvent dans les propos de nos répondants. En effet, la capacité du gestionnaire à s'adapter et à être empathique envers les autres, semblent être des qualités indispensables chez LogiSol :

> *Oui, j'ai eu plus d'Asiatiques, que j'ai même aidés psychologiquement. Il fallait que je me mette à leur place parce qu'ils avaient beaucoup de difficultés à s'intégrer dans un milieu professionnel. Peut-être…Je ne connais pas la culture chinoise; c'est le communisme, les sociétés d'État…moi j'avais un peu des flashs de ça parce que l'Algérie elle a suivi un peu le régime. Donc j'ai cette facilité de rentrer en contact et de briser les barrières et de leur dire moi aussi j'ai vécu ça.* (Lotfi)

Cette nécessité de s'adapter au contexte et à la personne dans un processus de gestion au cas par cas, nous est illustrée par Alejandro par une anecdote portant sur un trait semble-t-il culturel d'un nouvel employé chez LogiSol d'origine chinoise :

> *Il faut le prendre cas par cas. Parfois il faut parler à la personne. Un exemple : on a eu une personne ici qui venait de la Chine et, apparemment là-bas, c'est très commun de prendre une heure pour une sieste après l'heure du lunch. C'est quand même différent et un peu dérangeant pour quelques personnes. Bon, tu parles avec cette personne pour d'abord comprendre pourquoi elle fait ça et après tu essayes de trouver une solution. À ce moment-là, on a trouvé une salle vide pour qu'il puisse aller là. C'était toujours essayer de trouver une solution.*

Aussi, d'après Lotfi, agir avec une ouverture d'esprit et une diplomatie est une concrétisation et une matérialisation du mécanisme de l'adaptation à un contexte diversifié culturellement où les valeurs, les convictions et les pratiques ne sont pas nécessairement toutes les mêmes :

> *Moi, parce que j'ai eu la chance de voyager personnellement et professionnellement, j'ai développé cette ouverture d'esprit qui me permet d'être un peu diplomate avec n'importe qui, même si j'ai des convictions, des principes ou des valeurs qui ne me permettent pas de m'entendre avec une autre culture…Mais je n'ai pas de préjugés, je travaille en restant courtois et je juge selon le comportement et après ça il y a des façons de corriger le comportement, il y a des façons différentes de corriger le message.*

Cependant il ajoute que l'adaptation et la gestion au cas par cas n'est pas chose facile. Il pense que l'entreprise a beaucoup de mérite de miser sur l'immigration car ça reste un grand défi pour les gestionnaires de l'entreprise :

> *C'est dur pour une entreprise à gérer. Il y a des personnes qui sont très faciles à intégrer, d'autres moyennement et il y en a d'autres où c'est catastrophique. Ce n'est pas dans toutes les entreprises qu'on trouve des gens qui sont prêts à jouer les psychologues.*

Toujours avec ce volet sur l'impératif de s'adapter au fait culturel, Katia estime que l'ouverture d'esprit devient un critère indispensable pour occuper certains postes de gestion au sein de LogiSol:

> *Pour nous, c'est dans les postes clés comme « project managers », les «team-leaders», où on va avoir besoin d'un processus d'embauche qui est beaucoup plus pointu, que l'employé qu'on va mettre va vraiment devoir gérer avec plusieurs diversités culturelles, des Asiatiques, des Québécois, des Européens ou des Algériens.* (Katia, P1)

Pour illustrer ses propos Katia nous explique que l'ascension de Lei dans la hiérarchie revient surtout à la détection de la part de la direction de ses capacités à s'adapter aux différentes contraintes et à jouer l'intermédiaire, voire la traductrice entre les membres de l'équipe :

> *Lei a été engagée comme développeur. Très vite, on a vu qu'elle avait beaucoup de facilité à devenir médiatrice entre deux personnes (…) C'est sûr que des fois, ça fait comme des doublons lorsqu'on pense à un processus d'organisation du travail, mais, au final, on sauve beaucoup de*

> *temps, d'insatisfaction, de mécontentement ou de bouleversement dans le déroulement organisationnel.* (Katia, P1)

Par ailleurs, elle ajoute que l'adaptation au fait culturel se fait aussi lors de la phase de recrutement :

> *C'est quelque chose à laquelle nous faisons attention dans nos critères d'embauche sans dire qu'on discrimine. Mais, on sait que, par exemple, on va avoir un poste dans tel projet et il y a déjà une équipe qui y est implantée et que ça fonctionne bien ; on va essayer quand même de mettre une culture avec ça dont le rythme de travail va être pareil.* (Katia, P1)

Mise à part l'ouverture d'esprit et la diplomatie, l'adaptation au fait culturel demande aussi, nous dit Lei, un certain degré de flexibilité :

> *L'entreprise où j'ai travaillé avant était vraiment très québécoise. Ici c'est vraiment comme les Nations Unies. On a toutes sortes de langages. Ici, on a plus de flexibilité pour travailler avec différentes nations, c'est plus facile. Mais avant [dans son ancienne entreprise] c'est de même nation, donc tu rentres dans le moule et tu fais comme tout le monde*

Elie, quant à lui, nous dit que sur certains aspects l'adaptation et la prise en compte du paramètre culturel est inévitable, comme par exemple dans la gestion de la relation client où selon lui pour conclure des affaires, l'origine culturelle des vendeurs est un paramètre décisif : *« Là par exemple, si vous voulez vendre aux US ça vous prend des Américains, si vous voulez vendre au Québec, ça vous prend des Québécois. C'est une relation d'affaires ».* (Elie, P1)

Cette règle implicite soulevée par Elie est confirmée par le récit de Stanley qui nous rapporte des faits montrant clairement l'influence de l'identité culturelle sur la nature des relations avec les partenaires d'affaires. C'est ainsi qu'il nous explique que des hauts responsables chez un client américain semblaient ne pas accepter de traiter avec un employé vénézuélien de LogiSol malgré sa compétence dans la matière, et ce, pour des raisons purement culturelles :

> *One of the guys working on the team is from Venezuela; he was doing change management. And his job was very much about going to Virginia, and spending half his time in Virginia, and basically trying to sell the system to the end-users and to persuade them it's gonna help. This wasn't always the case, honestly. Because whenever a new system comes in, there's always a danger that people will lose jobs, there's a natural*

> *resistance. And that didn't really work to well. And part of the reason was that whole Spanish-speaking Venezuela thing didn't work very well for them. Venezuela is kind of a communist country. So it was the language and the communist kind of thing that caused some issues. It was very unfortunate, and at some point, I had to speak to this guy to replace him just because I was from the US originally and I was accepted better. So that was a shame because this guy is very educated. I think his background counted against him. In a way I didn't see that here, in Quebec. I feel that Quebec is a much more racially and culturally tolerant place to work, which is not always true in Virginia*.

Pour conclure cette partie sur le processus d'adaptation du gestionnaire en milieu multiculturel nous citerons les propos de Lei, pour qui le modèle essai-erreur est le meilleur moyen pour s'adapter, et ainsi tirer avantage de la diversité culturelle :

> *C'est une fois que tu l'as fait, tu sais qu'il faudra marcher de cette façon et la prochaine fois tu marches de cette façon. Tu sais, chaque peuple a vraiment beaucoup de qualités qu'il faut essayer de configurer pour en bénéficier, sans aller chercher les bibittes.*

Ainsi, dans cette section qui traite de l'évolution des perceptions des employés de LogiSol, de la diversité culturelle et des principaux défis et problèmes qu'elle engendre dans le milieu professionnel, nous avons établi que, pendant la première période de l'étude, il ressort clairement que nos répondants ont un avis tranché sur la question, et ce, contrairement aux répondants de la deuxième période qui avaient beaucoup plus recours à la minimisation de l'effet de la diversité culturelle sur le quotidien au travail. Cet avis tranché s'est surtout manifesté par un apriori favorable à la diversité culturelle.

Par ailleurs, l'apriori favorable n'a pas empêché nos répondants de relever plusieurs défis qu'engendre la multiculturalité, mais ce qui est intéressant à noter ici, c'est que malgré ces défis et les difficultés qu'ils engendrent, la vision de la diversité culturelle chez les répondants de la première période est restée positive. En effet, dans l'ensemble, ces derniers estiment que les avantages d'un milieu professionnel multiculturel dépassent largement ses inconvénients et que les difficultés associées à ce type de milieu sont surmontables, notamment en misant sur l'ouverture d'esprit et la flexibilité qui permettent à leur tour d'amorcer un processus d'adaptation de l'action au contexte.

Voici, dans ce qui suit, un tableau récapitulatif des principaux résultats quant à la perception de la diversité culturelle par les répondants de la première période.

Tableau 4.10 : Synthèse sur la perception de la diversité culturelle chez LogiSol (2009)

Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel
- Diversité culturelle : o Il existe une vision positive et un apriori favorable quant à la diversité culturelle o La vision positive du multiculturalisme caractérise la ville de Montréal o Le modèle essai-erreur comme meilleur moyen pour tirer avantage de la diversité culturelle o C'est un facteur de succès dans le processus d'intégration des nouveaux immigrants dans l'entreprise o Le multiculturalisme en milieu organisationnel ne peut être que bénéfique o La tendance à la minimisation de l'effet de la diversité culturelle est très peu présente dans le discours o Une prise de position en faveur de la diversité culturelle mais nuancée par la présence de défis o C'est un choix stratégique, pragmatique et utilitariste pour faire face au problème de la pénurie de main d'œuvre dans le secteur des T.I. o Les attentes de chaque personne sont façonnées par sa culture d'origine o La communication est le premier problème du multiculturalisme o Implique des valeurs, des convictions et des pratiques différentes d'une personne à une autre - Catégorisations : o La culture mexicaine n'est pas très ouverte d'esprit et réticente par rapport à l'octroi d'une première chance dans les entreprises comparée à la culture québécoise o Le modèle mexicain est taxé de favoritisme dans les mécanismes d'évolution et de promotion au sein de l'entreprise o Le repli sur soi et l'ethnocentrisme sont des traits culturels propres aux personnes issues des communautés asiatiques o Moins de prise d'initiative dans la culture chinoise qui freine l'évolution des Chinois dans leur carrière o La communauté asiatique peu revendicatrice et présente un grand sérieux et une grande capacité de travail o Au Québec le rythme et la rigueur au travail sont clairement établis comparé à certains pays de l'Europe o Les entreprises québécoises ont plutôt recours à la méritocratie o Les Français ont très revendicateurs mais font du bon travail o Les personnes issues du modèle français ont un esprit «conceptuel» o Les personnes issues du modèle anglo-saxon ont un esprit de « débrouillardise » - Ouverture d'esprit et intégration : o Dépend des attentes de départ et profil de chaque immigrant : le touriste professionnel qui est là de manière temporaire n'a pas forcément la volonté de s'intégrer. En revanche. l'immigrant qui a quitté son pays en brûlant des ponts se dotera de tous les moyens pour refaire sa vie ici o Repérées chez ceux qui se voient comme privilégiés d'avoir eu une seconde chance

offerte par l'entreprise
    - L'ouverture d'esprit et la diplomatie reflètent une concrétisation et une matérialisation du mécanisme de l'adaptation à un contexte diversifié culturellement
    - Un critère indispensable pour occuper certains postes de gestion
- Défis associés à la diversité :
    - Le bilinguisme :
        - Réduire le temps perdu à faire passer les messages dans les deux langues, le français et l'anglais
        - Combiné à d'autres traits culturels tels que la timidité, le problème de maitrise de la langue prend beaucoup plus d'ampleur et devient très problématique (l'exemple de la communauté asiatique)
        - La non maitrise de la langue peut créer aussi des problèmes avec les partenaires d'affaires, et ce, même en ayant recours à l'écrit
        - S'adapter à chaque interlocuteur et s'assurer que le message est bien compris
        - Maîtriser des langues pour plus d'adaptation aux différentes cultures
        - Maîtriser la langue française est nécessaire pour une meilleure intégration sociale et professionnelle à Montréal
    - Autres :
        - Se doter d'un certain degré de flexibilité
- L'adaptation et la prise en compte du paramètre culturel est inévitable dans la gestion de la relation client
- Tous les employés sont conquis par le modèle québécois aussi bien au niveau professionnel que social
- Il existe un lien entre les différentes manières de penser et la culture d'origine ainsi que la langue parlée dans cette culture
- Au début les nouveaux immigrants ne devraient pas être exigeants et revendicateurs. Ils devraient plutôt être plus reconnaissants et s'estimer heureux d'avoir trouvé du travail. C'est à l'immigrant de faire l'effort de s'adapter

4.2.5 Évolution de la perception de la diversité culturelle

Ces constats contrastent beaucoup avec ce qui est ressorti du discours des répondants de la deuxième période qui ne semblent pas avoir un avis particulièrement favorable sur la question. En effet, et comme nous l'avons précisé dans notre analyse intra-cas de l'entreprise LogiSol, certains de ces répondants avaient recours à la minimisation de l'impact de la diversité culturelle sur le quotidien de l'entreprise alors que d'autres blâmaient clairement cette diversité et lui associaient plusieurs maux que connait l'entreprise. C'est ainsi par exemple qu'Élie, un des deux gestionnaires-propriétaires, insiste sur la primauté de l'aspect technique et l'impératif de «livrer la marchandise» par rapport à toute autre considération. Il justifie cela en disant clairement que puisque la diversité culturelle est la norme chez LogiSol, elle est donc gérée par le commun et par

la minimisation, dans le sens où, pour lui, relever les défis de la diversité culturelle, passe par la mise en place d'un cadre commun pour tous.

Cette tendance à la minimisation est perceptible aussi dans les propos de Sandra, qui affirme qu'en dépit du fait que, pour elle, les sphères professionnelles et personnelles ne se recoupent pas, elle entretient des relations cordiales avec ses collègues, et que leurs origines culturelles ne façonnent aucunement la nature de ces relations. Pour elle, ce qui compte, c'est le contact avec l'autre quelle que soit son origine. Elle ajoute que les qualités techniques de l'employé et sa capacité à faire le travail sont les critères les plus importants. L'autre argument présenté par Sandra, et qui appuie la tendance à la minimisation de l'impact de la diversité culturelle sur les pratiques au travail, est que c'est la haute direction qui impose les façons de faire, et qui contraignent ainsi tout le monde à s'y conformer.

Toujours avec cette tendance à la minimisation, Faustin se demande où s'arrête les traits culturels et où débute les traits de personnalité. Pour lui, c'est difficile de trancher et d'attribuer un tel comportement à une culture donnée.

Mais celle qui, par son discours, illustre le mieux ce changement de position est Katia qui soutient que la grande diversité culturelle au sein de LogiSol a fini par tuer l'esprit familial et d'entraide :

> *Cet esprit familial est resté quand même pendant quelques années mais on sent que ça s'effrite un peu par la masse. Je pense par la diversité. Quand on augmente le groupe, ça crée vraiment des sous-groupes ou leurs intérêts sont très communs, leur langage. Ils se comprennent très facilement. Ils vivent les mêmes défis, être dans la nouvelle terre. Du coup, l'esprit familial se perd du fait de la formation des petits groupes. C'est de l'autosuffisance en fait. Par contre, quand on est juste deux ou trois [de la même origine culturelle] au final tout le monde se rallie ensemble.* (Katia, P2)

Le changement de perception vis-à-vis de la diversité culturelle est palpable aussi dans le changement de l'évaluation de la gravité que nos répondants accordent à certains problèmes occasionnés par cette diversité. Pour illustrer nos propos, prenons l'exemple du problème de communication engendré par la non-maitrise de la langue. Dans la première période, Katia soutient que ce problème est surmontable et que ce qu'il importe le plus c'est les compétences techniques :

> *Donc, entre nous, on va plus engager des cerveaux où il est plus facile pour nous de dire que ce sont des gens qui sont éduqués. Peut-être que leur diplôme n'est pas reconnu ici, mais nous avons des employés à l'interne qui sont capables de les évaluer techniquement pour savoir si, au niveau technologique, ça correspond à nos exigences. Puis, il est plus facile de développer chez ces gens des compétences de communication verbale et écrite, anglais, français, que prendre quelqu'un qui parle déjà très bien français, anglais et de développer d'autres compétences chez lui par exemple.* (Katia, P1)

Or, dans la deuxième période, Katia change radicalement son discours et soutient que la diversité culturelle pose clairement un problème de communication :

> *Je trouve qu'au quotidien l'impact [de la diversité culturelle] est plus négatif honnêtement parce que je trouve que ça rend les communications peut être plus difficiles, ça crée des problèmes de perception (...) Je trouve qu'au quotidien, moi, j'ai l'impression que ça met plus des bâtons dans les roues qu'autre chose.* (Katia, P2)

Plus loin, Katia affirme clairement sa position vis de la diversité culturelle, un peu c'est bien, beaucoup c'est comme trop :

> *Il y en a de plus en plus d'immigrants surtout à Montréal mais je reste surprise de savoir qu'il y a une compagnie qui est plus diversifiée culturellement que la nôtre, je pense qu'on est vraiment dans un extrême on en a un peu trop (...) Je crois que cela apporte de la complexité aux gens du management ou ressources humaines dans leurs tâches. C'est bien d'en avoir un peu parce que cela apporte justement une autre vision et connotation*. (Katia, P2)

Par ailleurs, Katia a essayé de raviver la dynamique interpersonnelle et de décloisonner les différentes sous-cultures de métier qui existent dans l'entreprise, mais toutes ses propositions n'ont pas été acceptées :

> *J'ai essayé de changer le comment les gens sont assis parce que je pense que ça joue un peu, parce que présentement ils ne sont pas assis en mini équipes. Tous les BA* [business analysts] *sont assis ensemble comme dans un mini ilot, tous les développeurs sont assis ensemble, les QA* [quality analysts] *sont assis ensemble et pourtant les QA ils travaillent généralement avec un BA en particulier, puis un ou deux développeurs et ça crée une mini équipe qui travaille sur un petit projet et moi j'avais le goût de les asseoir ensemble pour créer ce sentiment-là, qu'en équipe on va y arriver, ça fait moins je trouve de rivalité mais moi j'avais proposé de l'essayer au moins juste d'essayer pour une mini équipe et cela n'a pas été accepté.* (Katia, P2)

Cela recoupe quelque part avec ce que Faustin nous disait par rapport à sa demande de pouvoir garder avec lui la même équipe de projet en projet, mais que finalement cette proposition a été rejetée par la direction : *« j'ai officiellement par email, demandé : est-ce qu'on peut avoir une équipe permanente crée juste avec deux autres personnes ? Et on m'a dit : non »*

Katia a aussi essayé de changer l'emplacement physique des bureaux pour créer plus d'interactions mais là aussi la démarche n'a pas abouti :

> *Notre plan de plancher est vraiment structuré comme un centre d'appel où on travaille individuellement. Dans un centre d'appel, tu réponds au téléphone, tes collègues sont tous assis à côté de toi, tout le monde répond au téléphone, on se dit « salut », on se dit « bye », puis, c'est tout, tout le monde travaille en regardant son écran. Donc, même pour voir ton collègue, il n'est pas dans ton champs de vision, il faut que tu te retournes C'est plate. Pourquoi on ne créer pas plus d'interactions ? L'espace physique je crois que ça joue beaucoup* (Katia, P2).

En guise de conclusion de cette étude longitudinale, nous dirions que nous avons constaté un changement dans le discours des employés de l'entreprise. En effet, malgré le fait que les répondants de la première période soulevaient des problèmes et des défis associés à la diversité culturelle au sein de l'entreprise, ils tenaient des propos positifs de cette diversité et insistaient sur les avantages beaucoup plus que sur les inconvénients, ce qui se reflétait clairement dans leur bonne perception du climat de travail chez LogiSol pendant cette période de temps. Alors que nos répondants de la deuxième période semblent beaucoup plus critiques envers cette diversité culturelle qui caractérise LogiSol, et ce, en insistant par exemple sur l'ampleur des problèmes de communication qu'elle engendre ou encore en ayant recours à la minimisation de l'importance de cette dimension. Là aussi cet apriori défavorable envers la diversité culturelle semble affecter la perception de la qualité de l'ambiance au travail chez LogiSol.

Nous discuterons les résultats de cette analyse longitudinale dans le chapitre 5 de cette thèse, notamment à la lumière de la typologie des dynamiques socioculturelles dans les organisations multiculturelles (Dupuis et Harmel, 2020).

CHAPITRE 5- ANALYSE DE RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons discuter les principaux résultats de notre recherche qui, rappelons-le, vise à étudier la réalité organisationnelle des entreprises œuvrant dans un contexte multiculturel. Dans ce sens, nous pensons que l'intégration culturelle au sein de l'entreprise devient un facteur important qui influence les comportements individuels et de là, la conception du vivre ensemble. De ce fait, nous estimons qu'il important d'anticiper l'impact de ce contexte multiculturel sur les stratégies à conduire pour gérer au mieux l'entreprise et instaurer un climat organisationnel collaboratif.

Cette discussion aura une double visée, une visée de compréhension de cette réalité sociale en entreprise, et plus précisément de l'impact de l'aspect multiculturel sur cette réalité, et une visée de recommandation pour une transformation et mise en place de pratiques gagnantes au quotidien pour ce genre de milieu multiculturel. Selon Déry, Pezet et Sardais (2015), cette double visée s'avère être en parfaite cohérence avec ce qui forme l'ADN du management moderne en tant que discipline scientifique. En effet, les auteurs nous disent que les différentes théories et pratiques de management développées pendant des décennies sont le fruit d'un incessant dialogue entre chercheurs et praticiens qui s'inscrivent soit du côté de ceux qui veulent comprendre ce qui se passe dans les milieux organisationnels, soit du côté de ceux qui veulent changer et transformer ces milieux-là pour mieux adapter les pratiques aux défis managériaux.

Partant d'une compréhension approfondie du fonctionnement des pratiques au travail dans les milieux multiculturels et des dynamiques socioculturelles qu'elles engendrent, nous serons en mesure d'aborder la deuxième visée de ce travail de recherche qui consiste à relever les pratiques et les façons de faire qui joueraient un rôle dans la qualité du climat organisationnel, dans le niveau d'intégration de l'acteur individuel dans l'organisation ainsi que dans le niveau de la collaboration entre les différents intervenants dans les milieux multiculturels.

5.1 Analyse inter-cas

Tout en se conformant à la logique de notre cadre conceptuel, nous avons essayé à travers une lecture comparative des différents entretiens de regrouper les propos de nos répondants suivants les grandes rubriques de notre grille d'entretien et d'en dégager les éléments d'analyse récurrents selon trois grandes catégories à savoir i) Présentation et défis, ii) Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles et iii) Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel.

5.1.1 Présentation et défis

Une analyse comparative des différents propos relatifs à cette première catégorie fait ressortir qu'en milieu des T.I. il y a une réelle distinction entre les entreprises à orientation « service » et celles à orientation « produit ». Comme nous le verrons plus loin, cette spécificité a plusieurs conséquences sur la perception et les pratiques des acteurs organisationnels dans leur quotidien au travail.

Nous avons aussi remarqué que la grande majorité des gestionnaires-propriétaires possède une forte fibre entrepreneuriale. Cette caractéristique semble expliquer la ténacité et la persévérance de ces personnes face aux différents problèmes et difficultés qu'ils ont rencontrés au début de leurs projets et qui ont contraint certains à effectuer des réorientations stratégiques majeures.

Concernant les valeurs, celles qui reviennent le plus souvent, tournent autour de l'engagement et le dépassement de soi, la responsabilisation et le professionnalisme, l'entraide et l'esprit familial, l'ouverture et le respect, la proximité et la flexibilité, la communication directe et la hiérarchie aplatie. Le tout dans une approche humaine. Il est à noter une certaine méfiance qui ressort de l'application de la valeur de transparence à outrance.

Il en ressort que la culture de l'entreprise est souvent qualifiée par les répondants comme une culture de *startup* imprégnée d'ouverture d'esprit, avec une dimension humaine et basée sur l'individu.

Les principaux défis tournent autour de la survie et l'assurance de la pérennité de l'entreprise dans un contexte souvent considéré comme fortement concurrentiel. Il s'agit

plus particulièrement d'élargir le bassin des candidats potentiels et de miser sur les pratiques et organisation qui favorisent la communication et la rétention du personnel. Le tout en mettant l'accent sur l'aspect commercial et la maitrise des langues française et anglaise.

5.1.2 Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles

Dans la deuxième catégorie, celles des pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles, ce qui ressort de commun est que les gestionnaires se soucient beaucoup de la qualité du climat organisationnel de leur entreprise en y consacrant des ressources en temps, argent et énergie afin de l'assainir et de l'améliorer. Plusieurs pratiques sont mises en place pour y arriver, créant des dynamiques socioculturelles spécifiques. Ces dernières jouent un rôle important dans la détermination des niveaux de collaboration et d'intégration des acteurs organisationnels au sein de l'entreprise. L'analyse inter-cas nous a permis de recenser les « bonnes pratiques », les plus redondantes, dans les différents processus mentionnés plus haut.

En effet, dans la plupart des entreprises analysées, ces « bonnes pratiques » commencent dès le processus de recrutement. Selon nos répondants, il est important à cette étape de tenir compte des spécificités de la culture de métier en T.I., notamment l'importance de l'autodidaxie et l'amour du métier. Par ailleurs, ils déclarent valoriser l'expérience et le savoir-être plus que le diplôme.

Dans ce même ordre d'idée, ils soulignent également la prise en considération de la mentalité libérale et l'autonomie tant prisées par les informaticiens. Ils reportent des pratiques valorisant le recours aux relations peu hiérarchiques et privilégient l'autonomie et la responsabilisation. Avec une gestion qualifiée par nos répondants de proximité, bienveillante, humaine et flexible, les prises de décision sont plutôt collégiales. Les gestionnaires se considèrent, et sont vus aussi par les autres employés, comme des facilitateurs qui doivent donner l'exemple tout en étant impliqués et proactifs.

Aussi, nos répondants ont souligné l'existence de pratiques qui sont de nature à offrir aux employés une marge de manœuvre, et leur donner le droit à l'erreur en encourageant

la prise d'initiative. L'idée étant de miser sur la flexibilité, l'agilité et la réactivité du personnel en créant une motivation intrinsèque, notamment à travers des défis techniques. Les mécanismes d'adaptation, d'apprentissage et de perfectionnement qui en découlent suivent alors le modèle essai-erreur. La méritocratie, l'exemplarité et la reconnaissance suite à l'atteinte des objectifs s'inscrivent dans cette même dynamique en permettant le développement des liens de confiance et une vision long-terme dans les relations tissées entre les différents membres de l'entreprise.

Pour ce qui est de faciliter le recrutement des nouveaux employés, notre analyse inter-cas révèle que la plupart des entreprises, objet de la présente recherche, font appel au réseautage pour trouver les candidats potentiels. Selon nos répondants, cette pratique est de nature à minimiser les risques inhérents à tout recrutement. C'est aussi dans cet objectif que le profil du candidat doit être compatible avec celui du reste de l'équipe. Plusieurs pratiques adoptées telles que l'assignation de parrain, le coaching, le mentorat ou encore la programmation de cours de langues sont avancées par certains de nos répondants comme étant des pratiques facilitant l'intégration de la nouvelle recrue.

Pour améliorer le niveau de collaboration au sein de l'équipe, la plupart de nos entreprises n'hésitent pas à adapter les méthodologies de collaboration classiques (AGILE, SCRUM, etc.) à leur besoins et leur contexte. Toujours dans le but de souder l'équipe et d'améliorer le niveau de collaboration, les gestionnaires cherchent à renforcer la culture de l'entreprise en maximisant les occasions d'interaction en entreprise, et ce, à travers l'aménagement de l'espace physique sous forme de *Open Space* et la minimisation du télétravail.

Le développement des occasions d'interaction et des relations interpersonnelles se fait également en dehors des heures de travail à travers les moments informels de socialisation tels que les opérations de Team-building et les « 5 à 7 ». Dans la grande majorité des cas, ces opérations sont pilotées par la direction de l'entreprise, surtout celles qui sont coûteuses financièrement, mais en laissant une certaine ouverture pour les initiatives personnelles des employés.

Interrogés sur la gestion des éventuels conflits, la plupart de nos répondants affirment que leur entreprise mise plutôt sur la mise en pratique des valeurs de respect et du

professionnalisme pour assainir les relations. Pour ce qui est des problèmes opérationnels le recours important aux réunions ad hoc facilite leur résolution. La plupart des entreprises comptent sur la proactivité, la flexibilité et l'adaptation de leurs employés et privilégient la gestion des conflits au cas par cas.

Notons également que la plupart des répondants n'ont pas manqué de souligner l'importance de la communication et la fluidité de la circulation de l'information pour atténuer les conflits entre les sous-cultures de métier (les analystes, les développeurs, les testeurs, etc.) et pour lutter contre le fonctionnement des équipes en silo. Certains évoquent même la nécessité de « sur-communiquer » pour s'assurer que le message est reçu et qu'il est bien compris.

Il ressort aussi, de cette deuxième catégorie, d'autres pratiques et éléments importants qui visiblement échappent au contrôle des gestionnaires et qui risquent de nuire à la dynamique interne et aux relations interpersonnelles.

Ainsi, selon certains de nos répondants, le modèle d'affaire de l'entreprise et son orientation stratégique jouent un rôle important dans les dynamiques internes. L'accroissement de la taille de l'entreprise est également évoquée par eux pour expliquer le risque de détérioration du climat organisationnel en faisant perdre à l'entreprise certaines dimensions de sa culture, notamment l'esprit de famille, l'entraide, les liens de confiance et la fluidité de la communication. En particulier, ils affirment que la formalisation des processus qui accompagne une telle croissance crée souvent un sentiment de méfiance, voire un mouvement de résistance aux changements.

D'ailleurs, selon certains de nos répondants, la cohésion entre la direction et les employés ainsi que la relation de confiance sont aussi susceptibles d'être compromises par des pratiques de micro-gestion basée sur la surveillance, une vision trop utilitariste des dirigeants ou encore une inadéquation entre ce qui est promis et ce qui est livré.

Demander aux employés d'être proactifs dans la recherche de l'information est aussi perçu par la majorité comme une volonté de la direction d'appauvrir la communication. Cette dernière est d'autant plus appauvrie lorsqu'elle est peu structurée et s'appuie sur des canaux informels. Selon nos répondants, les messages ainsi véhiculés risquent d'être mal compris, d'où la nécessité de sur-communiquer comme évoquée plus haut.

D’autres éléments plus spécifiques au secteur d’activité des T.I. ont été rapportés dans la plupart des entreprises étudiées comme pouvant interférer dans les dynamiques internes. Il s’agit principalement du niveau de stress élevé et inhérent aux projets en T.I., causé notamment par les délais à respecter et la pression constante des clients. Aller à l’encontre du mode de travail usuel des informaticiens en les obligeant à sortir de leur bulle pour les amener à faire plus de gestion a été également évoqué.

Dans un tout autre registre, nos répondants ont également conditionné la qualité des relations dans les équipes par certains traits de personnalité telle que l’humeur difficile, l’égo démesuré, etc. ou encore par les jeux politiques et la lutte de pouvoir. Selon eux, ces éléments exacerbent les tensions et les conflits.

5.1.3 Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel.

5.1.3.1 La minimisation comme premier réflexe

La troisième et dernière catégorie traite de la perception des acteurs organisationnels de la diversité culturelle et du contexte multiculturel au sein de l’entreprise. Plusieurs éléments ressortent de cette catégorie. En premier, c’est que malgré l’affirmation que le contexte organisationnel est clairement multiculturel, le premier réflexe de nos répondants est de minimiser l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien de l’entreprise. Ils soutiennent que ce qui importe c’est l’individu, et non son origine culturelle, et que, de toute façon, les humains sont très différents sur plusieurs aspects. Le volet culturel de l’identité de la personne n’est qu’un élément parmi tant d’autres.

D’ailleurs, cette dualité « trait personnel » versus « trait culturel » revient souvent. En effet, nos répondants ne veulent pas se prononcer là-dessus. Ils estiment qu’il est difficile de dire que tel ou tel trait est relié à la personnalité ou à la culture de l’individu. Ils préfèrent plutôt mettre de l’avant l’acceptation de la différence, quelle que soit sa nature. Les humains quelle que soit leur origine se rejoignent sur certains dominateurs communs, et c’est sur ces derniers que l’entreprise devrait se baser dans sa gestion au quotidien.

La minimisation de l'influence de la diversité culturelle sur le quotidien de l'entreprise est aussi expliquée par nos répondants par le développement technologique qui uniformise les milieux organisationnels. En effet, la culture de métier, axée sur l'informatique et l'internet avec l'anglais comme langue de référence, surplombe la culture nationale et homogénéise ainsi un monde hétérogène selon eux.

Un autre élément qui expliquerait, selon nos répondants, cette uniformatisation est la puissance de la culture occidentale qui fait qu'elle arrive à s'imposer et à reléguer au second plan toutes les autres cultures nationales ou régionales.

Le dernier élément explicatif du peu d'impact de la dimension culturelle sur le quotidien de l'entreprise consiste dans la grande homogénéité du niveau d'éducation (universitaire) et de la classe sociale (classe moyenne) des acteurs organisationnels dans les PME en T.I.

Par ailleurs, nos répondants affirment aussi que la diversité culturelle est tellement présente, à Montréal et dans l'entreprise, que cela devient la norme, un fait que personne n'interroge ou remet en cause. De ce fait, il n'existe pas de pratiques officielles et particulières d'intégration pour les personnes issues de la diversité culturelle qui rejoignent l'entreprise. Seul compte l'engagement de la personne envers l'entreprise et ce qu'elle peut lui apporter comme expertise.

Aussi, tous semblent d'accord pour dire que de toute façon la pénurie de la main d'œuvre dans le secteur des T.I. oblige les entreprises à s'ouvrir sur un bassin de compétences diversifié culturellement. Pour plusieurs, cela représente même un choix et un avantage stratégique pour l'entreprise.

5.1.3.2 La catégorisation

Après ce premier réflexe de minimisation les répondants ont nuancé petit à petit leurs propos. Tout d'abord, il ressort que pour plusieurs d'entre eux, la présence de personnes issues de cultures différentes permet d'assouvir leur curiosité et, de ce fait, enrichit leur culture générale, en apprenant plus sur telle ou telle coutume, ou tel ou tel événement géopolitique. Ils estiment cependant que cela touche plus la sphère personnelle que professionnelle.

Ensuite un autre élément refait surface, relatif aux langues utilisées en entreprise. Les répondants expliquent que le français est la langue la plus utilisée au niveau de la direction et l'anglais l'emporte au niveau du centre opérationnel. En revanche il y a unanimité pour dire que dans le monde des affaires montréalais, l'anglais devient de plus en plus indispensable.

Aussi, nos répondants, et tout en précisant qu'ils ne veulent pas tomber dans les clichés, effectuent certaines catégorisations. Les idées qui reviennent le plus souvent et relevant d'une certaine catégorisation effectuée sur la base des origines ethnoculturelle concernent la culture québécoise, la culture française, la culture de la communauté asiatique (principalement chinoise) et la culture de la communauté anglophone (principalement canadienne anglophone et américaine). Ci-après, les principales caractéristiques qui sortent de cet exercice de catégorisation effectué par nos répondants.

- ***La culture québécoise :***

Pour la grande majorité de nos répondants, Montréal est un cas particulier au Québec dû à la présence historique de deux fortes communautés culturelles, francophone et anglophone. Malgré cela, pour bien s'intégrer d'un point de vue social et professionnel à Montréal, la maitrise du français est essentielle car le fait français y occupe une place importante. Pour plusieurs entreprises, la maitrise du français demeure un critère important lors de l'embauche. Par exemple les deux dirigeants-associés de l'entreprise InnDev, nous ont affirmé qu'ils font de plus en plus leurs communications en français dans l'entreprise pour bien signifier l'importance du français, et ce, tout en communicant personnellement en anglais avec quelques employés moins à l'aise avec le français. Sylvain nous a même confié qu'il n'avait jamais été confortable avec l'idée d'imposer des communiqués en anglais à ses employés parce qu'il y avait une minorité d'employés qui n'était pas très à l'aise avec le français :

> *Quand on envoie des courriels officiels, il faut que cela soit au moins en français… et pourtant je ne suis pas nationaliste, c'est juste que… je ne sais pas pourquoi ça vient me chercher (…) Je trouvais ça dommage que des gens ici ne puissent pas avoir des courriels en français à cause que nous avions un petit groupe d'anglophones. Tu sais la fameuse joke qui*

dit que quand il y a un seul anglophone tout le monde passe en anglais, je trouvais ça tellement plat.

Sylvain évoque aussi la loi 101 qui oblige les entreprises de plus de 50 employés à obtenir un certificat de francisation. InnDev n'a pas encore atteint cette taille mais le moment où elle atteindra ce seuil n'est pas très éloigné. C'est entre autres pour cette raison qu'il est favorable à l'idée que le français soit respecté dans son entreprise.

Parmi les caractéristiques de la culture québécoise, nous trouvons la responsabilisation et l'octroi d'une certaine autonomie, et ce, dès le jeune âge. Ce qui, d'après plusieurs de nos répondants, participe au renforcement de la fibre entrepreneuriale chez les jeunes québécois. Le développement de l'esprit entrepreneurial s'explique aussi par la faible importance accordée au diplôme universitaire au Québec par rapport à celle accordée à l'expérience sur le terrain. Le Québec se trouverait ainsi entre l'approche pragmatique et factuelle anglo-saxonne et l'approche relationnelle latine.

Une autre caractéristique du milieu organisationnel montréalais qui revient très souvent porte sur la hiérarchie très aplatie dans les entreprises qui balise la nature des relations interpersonnelles. D'une manière générale, les Québécois sont vus comme des personnes faciles d'approche et qui n'aiment pas la confrontation.

Les répondants ne manquent pas de souligner également plusieurs mérites du système social québécois qui permet, selon eux, à tout un chacun de trouver sa place. Parmi lesquels, il y a l'équilibre entre la vie privée et familiale et la vie professionnelle qui est plus sacré au Québec qu'ailleurs, l'ouverture d'esprit, la prise d'initiative et la rigueur.

- ***La culture française :***

Cette culture est caractérisée par une approche plus relationnelle avec un esprit « conceptuel ». En France, la productivité et le sérieux du gestionnaire au travail s'établissent en premier, en termes du nombre d'heures passées au bureau et non en termes de travail accompli.

La lourdeur bureaucratique de l'appareil étatique et l'influence des syndicats caractérisent le système français. Par ailleurs, ce système accorde beaucoup trop d'importance aux diplômes universitaires et à leur provenance selon les répondants.

Il existe une sorte d'alchimie entre le Québec et la France. Les Français avec la réputation de livrer un travail de qualité sont ceux qui s'intègrent le mieux en entreprise dans le contexte montréalais. Ils sont néanmoins souvent perçus comme ayant une attitude arrogante et sarcastique. Par ailleurs, ils apprécient le système québécois avec sa faible hiérarchie et son approche facile qu'ils trouvent plus efficace et plus attrayant que le système français.

- ***La culture asiatique :***

Une des idées de catégorisation les plus répandues et répétées dans le milieu de PME en T.I. concerne la communauté asiatique. On les perçoit comme des personnes très performantes dans leur domaine mais dotées d'une certaine timidité qui les rend beaucoup trop réservées. En particulier, il est soulevé que les Asiatiques commentent et expriment très peu leurs opinions au point qu'on les voit mal à un poste exécutif. Leur manque de prise d'initiative est avancé comme un facteur explicatif de la faiblesse de leur capacité d'intégration. Dans ce même ordre d'idées, leur tendance à toujours dire « oui » pour à peu près tout et à ne jamais s'opposer à l'autorité est aussi mise au premier plan. Par ailleurs, la communauté chinoise est souvent perçue comme très difficile à pénétrer.

Une remarque s'impose ici, tous les traits, que nous venons d'évoquer, ne semblent pas s'appliquer aux yeux de nos répondants aux Chinois de deuxième génération, qui sont nés et ont grandi au Québec ou au Canada.

- ***La culture anglo-saxonne :***

La culture anglo-saxonne est caractérisée par une approche plus pragmatique et factuelle avec un esprit de «débrouillardise ». Par ailleurs, plusieurs de nos répondants trouvent que l'égocentrisme est une caractéristique très représentative de la culture américaine.

5.1.3.3 Avantages et inconvénients de la diversité culturelle

Mise à part la catégorisation, nos répondants se sont prononcés sur les principaux avantages et inconvénients de la diversité culturelle en entreprise.

Plusieurs estiment qu'il y a des avantages à la diversité culturelle dans l'entreprise, que les cultures ne sont pas exclusives et qu'elles s'additionnent, mais sans pour autant pouvoir nommer les avantages ou en donner des exemples concrets. L'idée la plus répandue est que cette diversité culturelle permet d'avoir plusieurs perspectives que chacun peut apporter en se basant sur son bagage culturel et, de là, avoir des débats générateurs d'idées innovantes et créatives. Dans ce sens, certains évoquent une capacité génératrice de conflits créateurs. Certains de nos répondants évoquent un lien entre l'origine nationale et certaines compétences spécifiques dans le domaine du développement logiciel. C'est ainsi par exemple que les compétences dans l'environnement « oracle » sont associé plus aux personnes d'origine européenne et nord-africaine qu'ailleurs dans le monde.

Un autre avantage de la diversité culturelle, et plus précisément du recrutement de personnes issues de cette diversité, est que ces derniers ont un degré élevé d'implication et d'enthousiasme envers l'entreprise perçue comme celle qui leur a offert une chance de travailler et de pouvoir s'intégrer, du moins d'un point de vue économique, à la société d'accueil.

Dans le chapitre des inconvénients, nos répondants estiment que la diversité culturelle peut être une source potentielle de conflits. À un certain niveau, elle finit par tuer l'esprit familial et d'entraide. Elle pose aussi clairement un problème de communication, plus précisément de maitrise de la langue de communication : la maîtrise des langues française et anglaise représente le défi majeur associé à la diversité culturelle. Il y en a qui relativise ce problème de maitrise de la langue en indiquant qu'il suffit juste de s'adapter à chaque interlocuteur et de s'assurer que le message est bien compris.

Combiné à d'autres traits culturels tels que la timidité, le problème de maitrise de la langue prend beaucoup plus d'ampleur et devient très problématique. La communauté asiatique semble avoir le plus de défis à ce niveau-là.

Toujours au niveau des inconvénients, plusieurs de nos répondants d'origine culturelle diverse, estiment d'une part que l'enfermement et le repli sur soi, sur son propre clan ou sa communauté représentent les plus grands risques qui guettent les milieux

organisationnels multiculturels. Et que, d'autre part, dans certaines situations, l'humour et les blagues à connotation culturelle peuvent créer une incompréhension mutuelle conduisant parfois à des tensions et des conflits. Sinon le fait religieux peut exacerber encore plus les tensions de nature culturelle. Nous aborderons ces questions avec plus de détails dans notre discussion des résultats.

Une fois tous ces aspects évoqués, nos répondants estiment que le recours à un processus d'adaptation de la part de tous les protagonistes d'une situation donnée dans un contexte multiculturel semble être la meilleure solution afin de tirer avantage de la diversité culturelle.

Par ailleurs, la capacité du gestionnaire à bien communiquer, à travers entre autres la maitrise des langues, permet de minimiser les sources de frustrations et de tensions. Sa capacité à s'adapter et à faire preuve d'empathie envers les autres dans un processus de gestion au cas par cas semble être une des qualités indispensables. L'adaptation au fait culturel demande aussi un certain degré de flexibilité.

Selon nos répondants cette capacité de s'adapter est intiment liée à l'ouverture d'esprit de la personne. Elle est souvent le fruit des expériences et rencontres faites lors de voyages effectués à l'étranger. C'est le contexte qui pousse la personne à se doter d'une ouverture d'esprit, opérationnalisée à travers la capacité de la personne à réfléchir, analyser son milieu et à faire de l'introspection afin d'adapter son comportement aux exigences du groupe. En effet, les répondants défendent l'idée qu'il n'y a rien d'immuable dans le fait culturel. Les attitudes évoluent, c'est une question d'adaptation au contexte et à la situation. Le modèle essai-erreur reste un des meilleurs moyens pour trouver des solutions et s'adapter rapidement au contexte.

5.2 Application du modèle intégrateur aux résultats de la recherche

Dans la section « Analyse inter-cas », nous avons présenté nos résultats selon le découpage suivant i) Présentation et défis, ii) Pratiques, dynamiques internes et relations interpersonnelles et iii) Perception de la diversité culturelle et du contexte organisationnel multiculturel. Or, pour expliciter ces résultats à la lumière du modèle intégrateur, nous ne pouvons évidemment pas, suivre à la lettre ce découpage théorique

car, par définition, notre modèle va nous permettre d'expliquer les relations d'interdépendances entre nos trois rubriques de résultats. Ainsi, dans cette section nos explications prendront souvent comme point de départ un résultat dans une rubrique donnée et comme point d'arrivée un autre résultat dans une autre rubrique.

Un de nos premiers résultats concerne les valeurs organisationnelles les plus répandues dans les sept PME montréalaises en T.I. que nous avons étudiées. Ces valeurs tournent autour de l'engagement et le dépassement de soi, la responsabilisation et le professionnalisme, l'entraide et l'esprit familial, l'ouverture d'esprit et le respect, la proximité et la flexibilité, la hiérarchie aplatie et la communication directe. Or, certaines de ces valeurs renvoient à des spécificités culturelles québécoises, voire montréalaises car, pour nos répondants, Montréal est un cas particulier au Québec dû à la présence historique de deux fortes communautés culturelles, l'une francophone et l'autre anglophone.

5.2.1 Valeurs et pratiques organisationnelles

5.2.1.1 L'ouverture d'esprit

Parmi les valeurs organisationnelles associées à la culture montréalaise, nous retrouvons l'ouverture d'esprit. En effet, nos répondants, sont d'avis que Montréal présente certaines spécificités culturelles, notamment d'accueil et d'ouverture, qui font d'elle une destination capable d'attirer et de conserver les compétences venues de partout dans le monde. Les valeurs d'ouverture d'esprit et de tolérance sont associées à la cohabitation et au brassage culturel dans la ville de Montréal perceptible dans le maintien et l'utilisation au quotidien de plusieurs langues. Cette spécificité linguistique du contexte montréalais a fait l'objet de plusieurs recherches. Lamarre et Lamarre (2006), par exemple, soulignent que Montréal fait partie d'une minorité de grandes villes en Amérique du Nord à fonctionner dans une autre langue que l'anglais et, de ce fait, elle offre un contexte linguistique bien particulier caractérisé par son bilinguisme, voire son plurilinguisme.

En effet, les auteurs précisent, dans un article plus récent, que « certains Montréalais utilisent d'autres langues au travail, l'espagnol étant une des plus courantes, en

combinaison avec les langues officielles » (P. Lamarre et Lamarre, 2009, p. 133). Les propos de nos répondants font écho aussi aux résultats de plusieurs travaux portant sur les spécificités de la ville de Montréal. C'est ainsi que nous retrouvons des propos semblables dans l'enquête menée par Helly et Van Schendel (2001) et qui a fait l'objet d'un ouvrage intitulé « Appartenir au Québec ». Les auteurs précisent que cette ouverture d'esprit fait partie des principales caractéristiques qui distinguent la société québécoise des autres sociétés. Ils rapportent que, pour les immigrés interrogés, Montréal représente un cadre de vie intéressant et attachant dans la mesure où il est associé à la francophonie et à la pluralité culturelle, et que cette dernière représente la manifestation même de l'ouverture qui caractérise la société québécoise.

D'autres éléments peuvent expliquer l'ouverture d'esprit de la population montréalaise. L'auteur Julien Harvey (1998) fait remonter l'aspect de la tolérance et de la non-violence des Québécois à l'histoire du Québec en soulignant que la plupart des ancêtres de cette région, surtout les Français, étaient des envahisseurs et non des immigrants qui se sont installés au pays sans grande lutte. Une conséquence de ce fait, précise l'auteur, est que, « dans la culture publique commune à tous les Québécois, la violence ne paie pas. Ce qui n'exclut pas que nous sachions être violents, mais exclut que nous le soyons impunément » (Harvey, 1998, p. 45).

D'autres auteurs apportent des explications plus contemporaines de ce trait culturel montréalais, à savoir la tolérance et l'ouverture d'esprit. C'est ainsi que, dans son récent article traitant du rôle des fêtes locales dans le cosmopolitisme de la ville de Montréal, Poulot (2017) souligne que les fêtes montréalaises participent à l'exercice de refondation collective des identités en s'appuyant autant sur une affirmation locale que sur une ouverture à l'autre à travers le dialogue des cultures.

Pour plusieurs de nos répondants, le fait de voyager est en soi un gage d'ouverture d'esprit, puisque ça permet de sortir de sa zone de confort et de se frotter aux autres cultures et, de ce fait, il y a de très fortes chances que les membres d'un groupe culturellement hétérogènes soient munis d'une certaine tolérance et ouverture d'esprit. Dans ce sens, Raynal et Ferguson (2008, p. 84) nous disent qu' :

> Entre culture et individus peuvent se développer des interactions fécondes. Dès lors qu'un individu rencontre des cultures différentes, il se trouve en situation d'établir une relation interculturelle (…) L'interculturalité est une approche qui, reconnaît l'existence de cultures locales et qui tente d'intégrer ces valeurs sur lesquelles reposent ces cultures et qui présentent des possibilités d'enrichissement réelles.

Ici on voit clairement le déploiement de notre modèle intégrateur. En effet, la capacité de s'adapter est intiment liée à l'ouverture d'esprit de la personne. Selon nos répondants, cette dernière est souvent le fruit des expériences et rencontres faites lors de voyages effectués à l'étranger. C'est le contexte qui pousse la personne à se doter d'une ouverture d'esprit. Cette qualité d'ouverture d'esprit est opérationnalisée à travers la capacité de la personne à réfléchir et analyser son milieu, à faire de l'introspection afin d'adapter son comportement aux exigences du groupe. En effet, les répondants défendent l'idée qu'il n'y a rien d'immuable dans le fait culturel. Les attitudes évoluent, c'est une question d'adaptation au contexte et à la situation. De ce fait, l'entrée de l'individu en interaction avec plusieurs autres cultures à travers la pratique de « voyager », enclenche chez lui un processus de réflexion qui l'amène à changer petit à petit de perception et, de là, à adapter son comportement et ses pratiques sociales ou ses pratiques au travail dans le cas d'un contexte organisationnel.

Ainsi quelle que soit l'explication que nos répondants donnent à la spécificité de tolérance et d'ouverture d'esprit du contexte montréalais, ils se décrivent comme des personnes bien intégrées qui se plaisent parfaitement dans leur société d'accueil. Plus encore, ils stipulent que l'interaction avec le contexte sociétal montréalais leur a permis de modifier certains comportements, d'évoluer vers une autre culture, hybride. Les propos d'un de nos répondants résument bien cette idée :

> *Je vois ça comme une richesse* [la diversité culturelle]. *J'aime beaucoup ça. Tu sais moi je suis Argentin mais il y a certaines choses qui font que je me sens plus à l'aise ici que dans mon pays donc je ne suis plus 100% argentin maintenant. J'ai déjà modifié plusieurs choses.* (Rodrigo)

Il est intéressant de relever ici que la dynamique d'interaction a permis dans le cas de certains de nos répondants, d'atténuer la perception des différences culturelles et de les faire évoluer et les faire converger vers une culture hybride dans laquelle nous

retrouvons des traits qui caractérisent le contexte montréalais, en l'occurrence ici la tolérance et l'ouverture d'esprit.

Ici, nous aimerions ouvrir une parenthèse sur les propos très positifs de nos répondants relatifs au climat social montréalais. En effet, il y a lieu de nuancer cette vision un peu idyllique de la société montréalaise en la confrontant d'abord à d'autres propos de nos répondants et, ensuite, à d'autres travaux de recherche. C'est ainsi que plusieurs répondants évoquaient les difficultés qu'ils ont rencontrées au niveau de leur intégration à la société montréalaise faute d'avoir une bonne maitrise de la langue française. En effet, ils affirmaient que pour bien s'intégrer d'un point de vue social à Montréal, la maitrise du français est capitale car le fait français y est important. Il est de même du côté professionnel puisque, selon eux, la maitrise du français demeure un critère important lors de l'embauche dans plusieurs entreprises. La maitrise du français n'est pas la seule entrave à l'intégration au niveau de la vie professionnelle montréalaise, il y a aussi l'absence d'expérience québécoise pour les candidats qui pourrait anéantir leur chances d'être embauchés. Le fait d'exiger une expérience québécoise pourrait être interprété dans certains cas comme une sorte de méfiance envers l'autre et un repli sur soi qui va à l'encontre de cette idée d'ouverture.

Toujours dans ce sens, un de nos répondants est allé encore plus loin en exprimant une opinion beaucoup plus tranchée sur un autre trait culturel de la société québécoise. En effet, il trouve que le fait d'éviter la confrontation n'est pas tout le temps gage de tolérance et d'ouverture mais parfois c'est un signe de manque d'authenticité et de chaleur humaine :

> *Ici, les Canadiens et les Québécois ne vont jamais dire ce qu'ils pensent. Ils vont toujours essayer d'être gentils avec tout le monde, même s'ils pensent quelque chose ils ne vont jamais le dire. Parce qu'ils n'aiment pas la confrontation. Les Québécois, les Canadiens et l'Américain du nord n'aiment pas la confrontation. Tout est « wonderful », « beautiful ». Moi je dis toujours que nous les Argentins peut-être qu'on est du tiers monde au niveau économique mais au niveau relations sociales le tiers monde c'est ici, c'est sûr (...) les relations sociales sont limitées. C'est des gens qui sont très isolés (...) L'amitié pour nous ça n'a rien à voir avec l'amitié pour eux. Pour nous, l'amitié c'est le centre de la société.* (Rodrigo)

Bien que nous sommes conscients qu'il ne faut pas confondre la société québécoise dans son ensemble avec la région de Montréal et que, lorsque nos répondants parlent de la société québécoise, ils font souvent davantage référence à Montréal qu'à l'ensemble du Québec, nous pouvons néanmoins soulignés qu'il existe également dans la littérature des thèses qui nuancent un peu le degré d'ouverture et de tolérance de la société québécoise, prise dans sa globalité. C'est ainsi que Germain et Poirier (2007, p. 119) précisent par exemple que certaines controverses et débats publics, notamment en ce qui concerne les lieux de culte, semblent nettement plus nombreuses dans le Québec que dans les autres provinces canadiennes, où elles trouvent en général une issue plus favorable aux projets, et que « les controverses entourant la construction ou l'agrandissement de plusieurs de ces lieux [cultes] pourraient avoir accéléré un certain déplacement de l'opinion publique en matière d'immigration ». Les auteures se demandent même à la fin de l'article si les débats publics, de plus en plus nombreux, sur les lieux de culte ou sur les signes religieux dans les espaces publics et dans les institutions comme l'école ne sont pas en train de traduire et d'entretenir un certain refroidissement de l'attitude généralement bienveillante des Québécois vis-à-vis de l'immigration. Ce questionnement est soutenu entre autres, selon les auteures, par le caractère acerbe des commentaires émis par de nombreux lecteurs dans les journaux montréalais, lorsque ceux-ci font état des jugements formulés par les tribunaux en matière d'accommodement raisonnable. Le remous et le malaise sociétal à Montréal causés par les débats sur les questions identitaires initiées par le gouvernement québécois de manière générale, et par l'adoption de la loi 21 sur la laïcité de l'État en particulier, ne font que confirmer les thèses de Germain et Poirier (2007).

Par ailleurs, d'autres études ont traité directement de la question de la discrimination et du racisme dans la société québécoise. C'est le cas de l'article « Portrait de la discrimination au Québec : Enquête sur la diversité ethnique au Canada » (Bourhis, Montreuil, et Helly, 2005), dans lequel les auteurs affirment, en se basant sur plusieurs autres recherches, que le sentiment d'être trop souvent victime de préjugés et de discrimination est bel et bien présent chez les minorités visibles du Québec. Plus loin, les auteurs soulignent qu'au Québec :

> Les études démontrent que dans les administrations civiles et les entreprises, les gestionnaires du groupe majoritaire québécois francophone basent souvent leurs procédés de recrutement sur le bouche à oreille parmi les membres de leur propre réseau social, limitant ainsi la possibilité de considérer les candidats anglophones, les immigrants ainsi que les minorités visibles (Bourhis et al., 2005, p. 5)

Cette question de la discrimination au sein de la société québécoise, et plus précisément à Montréal, a aussi été étudiée dans un article de Paul Eid paru en 2012 intitulé « Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultat d'un 'testing' mené dans le Grand Montréal ». Dans cet article, l'auteur arrive à la conclusion qu'à Montréal :

> Les difficultés d'insertion en emploi que rencontrent certains groupes ethniques et racisés, issus de l'immigration ou non, ne tiennent pas qu'à une distribution inégale des acquis et des compétences, mais également aux préférences discriminatoires des employeurs. Ces derniers tendent, souvent inconsciemment, à rechercher des « personnes qui leur ressemblent », ou parfois même à éviter certains groupes évalués négativement, parce que socialement stigmatisés (Eid, 2012, p. 45).

De leur côté, Lenoir-Achdjian, Arcand, Helly, Drainville et Vatz Laaroussi (2009, p. 25), qui se sont penchés sur les difficultés d'insertion en emploi des immigrants du Maghreb au Québec, attestent que les résultats de leur enquête « laissent tout de même entrevoir la possible présence d'une discrimination systémique ». Les auteurs ajoutent plus loin que :

> Pour lutter contre la discrimination systémique, il faut abandonner toute logique reposant sur une intervention centrée sur l'individu et qui laisse peu de place au contexte socioéconomique dans lequel s'inscrivent les démarches de recherche d'emploi des immigrants. Une absence d'action en ce sens pourrait être interprétée par les Maghrébins en général — comme le font ceux que nous avons rencontrés — comme une volonté de les maintenir dans une position de citoyens de deuxième classe n'ayant droit qu'à des emplois moins bien rémunérés. Cette perspective est d'autant plus inquiétante qu'elle rendrait encore plus difficile l'intégration de ces nouveaux citoyens à leur société d'accueil et nuirait au développement d'un sentiment d'appartenance à la société canadienne et québécoise.

C'est entre autres pour cette raison que les auteurs estiment qu'une formation en intervention interculturelle pourrait être très bénéfique pour l'ensemble des intervenants du système d'insertion des immigrants. Selon eux, cette formation aurait comme effet

potentiel de réduire le sentiment d'impuissance des intervenants et de leur permettre d'agir sur les attitudes ou comportements discriminatoires des employeurs.

Dans notre travail, cette réalité concernant le phénomène de discrimination décrit plus haut, n'est pas ressortie dans les propos de nos répondants. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'étant un sujet délicat, la question de la discrimination n'est souvent abordée que si le chercheur l'explore explicitement en posant des questions qui portent directement sur cette question. Or, ce n'était pas le cas dans notre recherche. Ensuite, la deuxième piste d'explication de l'absence du thème de la discrimination dans les milieux professionnels québécois pourrait être le profil de nos répondants. En effet, la grande majorité de ces derniers est composée de professionnels instruits travaillant dans le domaine des T.I., un domaine qui, comme soulevé à plusieurs reprises par nos répondants, connaît une grande pénurie de main d'œuvre. De ce fait, ce profil de travailleur qualifié risque moins de vivre une expérience de discrimination de la part des employeurs puisque les entreprises en question ont en terriblement besoin.

En dépit de cette parenthèse présentée plus haut, la tolérance et le degré d'ouverture de la société québécoise reste un élément qui est ressorti fortement des propos de nos répondants et il est, de ce fait, considéré comme un facteur clé qui guide des pratiques concrètes au sein de l'entreprise. Certaines de ces pratiques vont venir faciliter l'intégration et la collaboration et, de là, l'implantation et le maintien d'une certaine qualité du climat organisationnel.

Par ailleurs, nous pensons qu'il est intéressant de s'attarder un peu sur l'exemple de notre répondant argentin mentionné ci-dessous qui nous permet d'avoir une belle illustration du fonctionnement de notre modèle intégrateur et, plus précisément, du processus réflexivité / adaptation au niveau de la perception de ce répondant, de son identité culturelle.

À un moment de l'entretien, ce même répondant déclarait, suite à son immersion dans la société québécoise, qu'il s'y plait beaucoup et qu'il s'identifie clairement à sa culture. Or, plus loin dans l'entretien, sa perception de son identité culturelle vire de bord et se déplace sans équivoque du côté de la culture argentine tout en se distançant de la société québécoise. C'est le cas aussi de l'une de nos répondantes d'origine française qui nous

affirme que, dans sa vie personnelle et sociale, elle se sent française et québécoise mais que, du côté professionnel, elle s'identifie clairement à la culture québécoise caractérisée par une facilité d'approche et une hiérarchie plate. Là aussi nous voyons que la contextualisation (contexte social versus contexte professionnel) permet à l'individu d'endosser telle ou telle identité culturelle. Il est intéressant de mentionner ici que cette même répondante disait qu'elle n'aurait probablement jamais eu de problèmes avec la hiérarchie très imposante et la lourdeur bureaucratique qui caractérisent la culture professionnelle française, si elle n'avait pas connu le milieu professionnel québécois. Là aussi nous avons une belle illustration du fonctionnement, de l'intervention et du chevauchement des différentes dimensions et processus de notre modèle intégrateur. En effet, l'expérience d'interaction de cette répondante avec la culture professionnelle québécoise a fait évoluer, à travers des processus de réflexivité, sa perception sur certaines des aspects qui devraient caractériser le climat organisationnel et, de là, elle a adapté sa pratique pour aller de pair avec sa nouvelle identité culturelle. Ces deux exemples prouvent que, dans un contexte de diversité culturelle, la perception de l'individu de son identité culturelle n'est pas aussi figée et immuable que certains tenants de l'approche holiste de la dimension culture voudraient nous faire croire et que cette identité culturelle peut fluctuer au gré de certaines dimensions situationnelles qui nous pousse à s'adapter et à changer de casquette identitaire.

5.2.1.2 La responsabilisation :

Parmi les valeurs organisationnelles qui ressortent de notre recherche, et peuvent être vues comme le prolongement de certains traits culturels québécois, il y a aussi la valeur de la responsabilisation. En effet, certains de nos répondants, d'origine française, associent la responsabilisation et l'octroi d'une certaine autonomie, dès le jeune âge, de l'individu à la culture québécoise. Cette perception de ces répondants sur l'aspect entrepreneurial du Québec s'expliquerait par le fait qu'on place souvent le Québec à mi-chemin entre la culture entrepreneuriale nord-américaine et la culture étatique-bureaucratique de la France et d'autres pays latins. Cette position médiane du Québec semble même évoluer ces dernières années vers le monde anglo-saxon. En effet, selon

l'enquête 2014 du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)[18] la proportion de québécois qui ont l'intention de démarrer une entreprise a progressé en une année de 15,6 % à 19,1%. Les auteurs du rapport précisent que ce résultat dépasse celui du reste du Canada et de tous les pays du G8, incluant les États-Unis. Mis à part cette progression des intentions d'entreprendre, le rapport ajoute que la concrétisation des projets a elle aussi progressé de 2 % en un an. Ainsi le taux des nouveaux entrepreneurs s'établit à 7,5% de la population. Ici, il faut préciser que la tendance évolutive de l'esprit entrepreneurial québécois est sinusoïdale. En effet, les auteurs du rapport du GEM de 2018[19] sur le Québec affirment que :

> Même si le Québec figure parmi les territoires où la carrière entrepreneuriale est grandement valorisée, on constate que le rapport personnel avec l'expérience entrepreneuriale ainsi que l'engagement entrepreneurial se dégrade en 2018. Le sentiment de compétence perçue baisse pour la première fois depuis 2014 (…) L'intention d'entreprendre recule considérablement en une année passant de 25,6% en 2017 à 18,4% en 2018 (…) Le nombre d'entrepreneurs naissants baisse avec un taux de7%, situant le Québec au 7e rang des économies comparables tandis que le reste du Canada (RDC) se classe au 2e rang, avec un taux de 12,4%. La proportion des nouveaux entrepreneurs et des entrepreneurs établis au Québec est plutôt stable depuis 2016.

Pour résumer nous dirons que l'activité entrepreneuriale est très dynamique au Québec. L'entrepreneuriat y est très valorisé, et le Québec surclasse tous les pays du G8 — à l'exception des États-Unis et du reste du Canada — pour la proportion d'entrepreneurs parmi la population totale. Qui plus est, le Québec est l'endroit au monde où les entreprises survivent le plus à leurs dirigeants[20].

Ce qu'il faut retenir de tout cela est que l'esprit entrepreneurial au Québec est en nette évolution, même si cette évolution est plutôt instable et que cela semble devenir petit à petit un trait culturel caractéristique du Québec. D'ailleurs la perception par certains de nos répondants de la fibre entrepreneuriale au Québec appuie en quelque sorte l'établissement progressive de ce trait culturel. Ainsi cette forte fibre entrepreneuriale expliquerait aussi la ténacité et la persévérance de ces personnes face aux différents

[18] https://media.lactualite.com/2015/04/UQTR.Comm_.EnqueteEntrepreneuriatQc.pdf consulté le 31 mai 2020

[19] St-Jean, É. et M. Duhamel (2019), « Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2018 du Global Entrepreneurship Monitor », Institut de recherche sur les PME (Canada)

[20] https://lactualite.com/lactualite-affaires/le-quebec-un-champion-mondial-de-lentrepreneuriat/ consulté le 31 mai 2020

problèmes et difficultés qu'ils ont rencontrés au début de leurs projets, qui ont nécessité, pour certains, d'effectuer des réorientations stratégiques majeures. Le développement de l'esprit entrepreneurial s'explique aussi par la faible importance accordée au diplôme universitaire au Québec par rapport à celle accordée à l'expérience sur le terrain. À la lumière de notre modèle, nous voyons ici que certaines caractéristiques personnelles, tels que l'esprit entrepreneurial et la persévérance qui s'inscrivent dans ce que nous avons nommé dimensions sociales autre que culturelles, influencent les pratiques au quotidien mais peuvent en même temps rattaché à un trait culturel québécois.

5.2.1.3 La hiérarchie aplatie

Une autre caractéristique du milieu organisationnel montréalais qui revient très souvent et qui balise la nature des relations interpersonnelles porte sur la hiérarchie très aplatie dans les entreprises. Là aussi nous verrons qu'il y a une influence directe d'un trait culturel sur les pratiques et, de là, sur les dynamiques socioculturelles et relationnelles. En effet cette caractéristique est vécue au sein de l'entreprise à travers l'accessibilité assez facile, par tous les employés, des personnes responsables (gestionnaires, directeurs). Ainsi, ce n'est pas tant le nombre de niveaux de hiérarchie mis en place dans l'entreprise qui caractérisent cette hiérarchie aplatie, mais c'est plus la possibilité que tout un chacun dans l'entreprise puisse parler et interagir avec les différents responsables. Autrement dit, c'est surtout l'accessibilité qui définit le peu de hiérarchie dans l'entreprise. Or, cette accessibilité et cette facilité d'approche sont vues comme des caractéristiques phares de la culture québécoise. En effet, les propos de nos répondants sur l'aspect peu hiérarchique de la gestion québécoise corroborent les résultats de plusieurs autres enquêtes contenues dans la littérature. C'est ainsi que Dupuis (2013) précise que certains traits de la gestion québécoise ressortent fréquemment dans les propos des immigrants, et que le plus commun, est que la hiérarchie est perçue comme moins hiérarchique et plus égalitaire. L'auteur ajoute plus loin :

> Qu'importe le statut, qu'il soit employé ou dirigeant, la communication entre les divers individus est plus fréquente, plus facile, plus directe et elle va dans les deux sens, de la direction vers les employés mais aussi des employés vers la direction (Dupuis, 2013, p. 62).

Là encore nous avons une illustration de l'influence mutuelle des dimensions culturelles et situationnelles et leur impact conjugué sur les pratiques au travail.

Il ressort ainsi de nos résultats que la culture au niveau national perçue à travers les représentations mentales que les individus se font de la société à laquelle ils appartiennent influencera leur façon d'être et leur manière d'agir au quotidien, y compris dans les milieux organisationnels. C'est ainsi que nous avons pu observer dans plusieurs entreprises que la tolérance et l'ouverture d'esprit, la responsabilisation ou encore l'accès facile aux dirigeants et la hiérarchie aplatie, qui puisent leur source et leur puissance du contexte montréalais, façonnent la culture de l'entreprise et lui donne un cadre structurant de l'action collective efficace. Autrement dit, le contexte multiculturel montréalais dans lequel sont plongées les entreprises fait que les différents acteurs prenant part à l'action dans lesdites entreprises adoptent facilement les valeurs que nous venons d'évoquer et s'attendent aussi à ce qu'il y ait en retour la même chose de la part de leurs collègues.

5.2.1.4 Proximité et flexibilité

D'autres valeurs organisationnelles des plus répandues, qui ressortent de notre recherche, telles que la proximité et la flexibilité, renvoient quant à elles, à des spécificités propres au type d'entreprise qui sont à l'étude, à savoir les PME. En effet, le principal mécanisme de coordination qui ressort de nos sept entreprises est un mécanisme basé sur le management de proximité. Il est vrai aussi que ce type de management est facilité par une structure organisationnelle qui lui est favorable et caractérisée par une hiérarchie aplatie et un recours à des mécanismes adhocratiques. En effet, pour faciliter l'implantation des procédures liées à l'organisation du travail, la plupart des entreprises se dotent d'une structure qui présente des caractéristiques de type « adhocratique » (Mintzberg, 1982), en priorisant par exemple les réunions ad hoc. Ce type de structure permet aux gestionnaires de concevoir une politique d'organisation de travail plus flexible et facilite ainsi la coopération et la collaboration entre les différents intervenants. D'après nos résultats, ce recours à l'adhocratie s'avère très efficace pour, entre autres, contourner les difficultés dues à certaines caractéristiques de la culture de métier des développeurs. En particulier, elle permet aux différentes spécialités dans un

même projet de se comprendre et de trouver rapidement des solutions qui tiennent compte des impératifs de chacun d'eux. Elle permet aussi d'atténuer les conflits en luttant contre le fonctionnement des équipes en silo et en misant sur la communication.

Aussi, et de façon générale, et selon nos résultats, le recours à l'adhocratie permet aux employés de travailler de façon flexible (horaires de travail flexibles), via l'aménagement des locaux du travail en *open space* et des solutions technologiques utilisées à cet effet. Cela permet aussi de donner aux employés une certaine marge de manœuvre pour choisir le meilleur moyen d'aboutir aux résultats escomptés. Enfin, cela permet de responsabiliser les employés quant à la gestion de leur équilibre personnel et de leur vie professionnelle. Ce dernier point semble être un élément central de la culture professionnelle montréalaise. En effet, nos répondants ont souligné plusieurs mérites du système social québécois qui permet à tout un chacun de trouver sa place parmi lesquels il y a cet équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Là aussi, nous avons l'illustration qu'une dimension culturelle, à savoir l'importance de l'équilibre travail/famille dans la culture québécoise, influence directement les pratiques des gestionnaires qui n'ont pas le choix que de répondre aux besoins de leur employés sur ce point.

La gestion de proximité passe aussi par un grand flux de communication souvent direct et informel (Harmel, 2017). Ainsi, pour tirer profit de cette proximité et des occasions d'interaction qu'elle engendre, les gestionnaires misent beaucoup sur les moyens de communication. En effet, que cela soit à travers des outils technologiques, ou à travers l'implantation de plusieurs réunions et rencontres formelles et informelles, la communication est partout, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

Notre résultat concernant l'omniprésence de la notion de proximité dans les entreprises étudiées correspond à ce que nous retrouvons dans la littérature axée sur la gestion des PME. En effet, Olivier Torrès (1999) stipule que « le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psychosociologiques de la PME est la proximité ». L'auteur ajoute, dans une autre publication, que la gestion des PME tourne autour d'un « mix de proximité » (Torrès, 1997). En effet, à chacune des caractéristiques de la PME, l'auteur fait correspondre un type de proximité particulier.

Ainsi, la petite taille de l'entreprise est vue comme de la proximité spatiale ; la centralisation de la gestion est vue comme de la proximité hiérarchique ; la faible spécialisation est vue comme de la proximité fonctionnelle et de la coordination de proximité ; le système d'information informel et simple est vu comme un système d'information de proximité et enfin la stratégie intuitive ou peu formalisée est vue comme de la proximité temporelle. C'est en grande partie ce qui est ressorti de nos résultats. En effet, plusieurs pratiques soulevées dans notre recherche relèvent directement de cette notion de « mix de proximité ». Comme précisé plus haut, ce mix de proximité est observable à travers le peu de hiérarchie dans les structures de l'entreprise et les relations directes entre les individus quel que soit la fonction qu'ils occupent, ou encore à travers l'installation des espaces de travail ouverts (*Open Space*) pour faciliter la communication et le partage de l'information.

Les spécificités des PME que nous avons mentionnées font partie des dimensions techniques de l'entreprise qui peuvent exercer des influences sur l'expérience d'interaction en contexte organisationnel et, de là, sur les pratiques au travail, mais qui peuvent aussi exercer une influence sur les dimensions culturelles, et plus précisément sur la culture de l'entreprise. Là aussi nous retrouvons en filigrane le fonctionnement de notre modèle. En effet, nos résultats montrent que certaines pratiques managériales trouvent un écho favorable auprès des employés de l'entreprise au point que ces derniers les adoptent et les associent à la culture de l'entreprise. Concrètement, la notion de proximité qui, comme on vient de le voir caractérise les PME, se concrétise sur le terrain par des pratiques de gestion de proximité de la part des gestionnaires. À la longue, cette pratique de gestion de proximité finira par devenir une marque de fabrique de l'entreprise et une caractéristique indissociable de sa culture. À son tour, cette dernière veillera, à travers un processus de renforcement, au déploiement au sein de l'entreprise de pratiques axées sur la proximité. Et toute tentative de changement brusque de cette culture de proximité, en essayant de formaliser par exemple certains processus, se heurtera à une levée de bouclier de la majorité des acteurs organisationnels qui ont intériorisé cette culture de l'entreprise. Nous sommes ici donc en présence d'une boucle de renforcement de pratiques au travail faisant intervenir des influences situationnelles et culturelles.

5.2.2 Les défis

Dans un autre registre de nos résultats à savoir les défis auxquels font face les PME, nous avons relevé que les principaux défis tournent autour de la survie et l'assurance de la pérennité de l'entreprise; du recrutement et la rétention du personnel; et de la communication en particulier à travers la maitrise du français et de l'anglais.

Le défi de survie s'explique, par exemple, par la nature même et les caractéristiques intrinsèques des PME. En effet, le qualificatif « petites et moyennes » implique que ce type d'entreprise ne possède généralement pas d'assise financière très solide et sont le plus souvent en mode de navigation court-moyen terme. De ce fait, le défi de survie n'est jamais très loin du haut de la liste des préoccupations de leurs dirigeants. Plusieurs de nos répondants ont affirmé que relever ce défi oblige l'entreprise parfois à prendre des décisions douloureuses susceptibles de créer une dynamique négative et d'alourdir le climat de travail. Ainsi, le défi de survie, qui fait partie des influences situationnelles, conditionne certaines pratiques et prises de décisions. Ces dernières influencent, à leur tour, les dynamiques socioculturelles et le climat organisationnel comme l'a montré le cas de LogiSol.

Par ailleurs le défi de recrutement et de rétention du personnel renvoie aux difficultés rencontrées par l'entreprise pour dénicher des candidats compte tenu d'une part, de la pénurie de la main d'œuvre à Montréal dans le secteur des T.I. et, d'autre part, de la guerre féroce que leur livrent les grandes entreprises du secteur pour s'approprier les services des meilleures compétences.

Ainsi, ce défi, qui fait partie lui aussi des influences situationnelles, pousse les dirigeants des PME à s'adapter au marché de l'emploi montréalais, en ayant recours à des pratiques de recrutement inventives et peu répandues. Dans ce sens, plusieurs de nos répondants affirment que la décision d'avoir recours au basin de compétences issues de la diversité culturelle est une décision stratégique pour au moins deux raisons. D'abord, elle permet de répondre rapidement aux besoins de l'entreprise. Ensuite, les candidats de ce bassin éprouvent de la reconnaissance envers ces entreprises qui leur offrent une chance et un emploi qui se traduit par une plus grande implication dans leur travail et un dévouement envers l'entreprise.

Toujours à la lumière de notre modèle, nous pouvons analyser les pratiques de recrutement que nous venons d'évoquer et montrer ainsi les conséquences de ces pratiques sur les dynamiques socioculturelles au sein de l'entreprise. En effet, nos dirigeants répondants affirment accorder une grande importance au processus de recrutement, et ce, en s'assurant de la compatibilité du profil du candidat avec celui du groupe et en valorisant le savoir-être et l'expérience plus que le diplôme. Ces deux facteurs permettent de préserver l'harmonie au sein du groupe. Selon eux, le réseautage aussi permet de minimiser les risques inhérents à tout recrutement, étant donné que la personne qui recommande un candidat se porte en général garante de lui.

La préservation de l'harmonie du groupe par ces pratiques de recrutement procure au groupe des dynamiques socioculturelles capables de maximiser les chances d'une bonne intégration de la nouvelle recrue et, de là, d'assurer un haut niveau de collaboration entre les acteurs organisationnels.

Par ailleurs, ces résultats sur les PME, objets de cette recherche, qu'ils touchent à la survie et à la pérennité de l'entreprise, à l'importance de préserver l'harmonie du groupe ou encore à l'importance accordée à l'expérience lors du recrutement, sont en parfaite concordance avec ce que nous retrouvons dans la littérature. Par exemple, Déry et al. (2015) nous disent que les balises constitutives de l'architecture de la logique d'action traditionnelle, très présentes dans les PME, sont justement la tradition, le métier, l'expérience, les relations communautaires, l'harmonie au sein du groupe et la pérennité de l'entreprise.

5.2.3 Intégration et occasions d'interaction

Nous avons évoqué plus haut que certaines pratiques de recrutement sont à même de maximiser les chances d'une bonne intégration de la nouvelle recrue. Nos résultats montrent que ce souci d'intégration reste très présent bien après le processus de recrutement. Dans ce sens, les pratiques qui reviennent le plus et qui sont destinées à faciliter l'intégration au sein de l'entreprise consistent dans l'assignation de parrain, le recours intensif au coaching et au mentorat ou encore l'offre de cours de langue pendant les heures de travail.

Les gestionnaires essayent également de maximiser les occasions d'interaction en optant pour un aménagement physique sous forme d'*Open Space* et en minimisant le télétravail. Ils misent aussi sur les moments informels de socialisation à travers le recours aux opérations de *Team-building* et à des « 5 à 7 ». Dans la grande majorité des cas, ces opérations sont pilotées par la direction de l'entreprise mais en laissant une certaine ouverture pour les initiatives personnelles des employés. D'ailleurs, ce que nos répondants semblent retenir et apprécier le plus de l'aspect peu hiérarchique des relations au sein de l'entreprise relevé plus haut, c'est, avant tout, les occasions et les possibilités d'interaction qui s'offrent à eux. Ils voient dans les relations directes une opportunité pour réagir aux éventuels imprévus, voire pour désamorcer à la base toutes éventuelles mésententes ou incompréhensions, que ce soit d'ordre professionnel ou interpersonnel. Les efforts que certains gestionnaires déploient pour maximiser les occasions de rencontres et d'interactions entre les employés ont aussi pour but d'établir une communication interculturelle.

Par ailleurs, les pratiques qui semblent jouer un rôle important dans la dynamique socioculturelle, qui conduit à renforcer les liens de confiance entre la direction et les employés, et à élever le niveau de collaboration, tournent autour du recours à l'exemplarité et de la valorisation de la méritocratie. Dans ce même ordre d'idées, les pratiques des gestionnaires d'établir, tant que possible, une vision long-terme dans la gestion des relations, de miser sur l'autonomie et la responsabilisation en offrant une certaine marge de manœuvre, et d'accorder le droit à l'erreur en encourageant la prise d'initiative, renforcent aussi, nous disent les répondants, les liens de confiance et, de là, l'esprit de collaboration au sein du groupe.

Que ce soit le fait d'opter pour des relations directes et peu hiérarchisées ou encore le fait de mettre en place des procédures de compagnonnage, on essaye par plusieurs moyens de créer le maximum d'occasions d'interaction entre les membres de l'équipe. Cette volonté, se concrétise aussi par la mise en place d'activités de *team building* en dehors du lieu de travail et du cadre professionnel. En effet, la tentative d'intégrer tout le monde, à travers la mise en place d'opérations de *team building*, vise à renforcer l'intériorisation de la culture d'entreprise par les employés, et ce, en souhaitant aller au-delà de leur divergences culturelles.

Ainsi instaurer, à travers les valeurs et la maximisation des occasions d'interaction, une forte culture d'entreprise a pour but d'homogénéiser un milieu hétérogène et minimiser ainsi l'effet négatif que peut provoquer la dimension « diversité culturelle ». À travers cette culture d'entreprise, les gestionnaires cherchent donc à rassembler les acteurs organisationnels, quelle que soit leur culture nationale d'origine et quel que soit leur lieu de travail pour les entreprises qui sont présentes sur plusieurs territoires. Dans ce sens Raynal et Ferguson (2008) nous disent qu'en l'absence de références communes issues d'une culture nationale partagée, les individus engagés dans une démarche d'intégration au sein de l'entreprise comptent sur la culture métier et la culture d'entreprise pour homogénéiser les pratiques et aplanir les différences dans le cadre du travail. Toujours selon ces auteurs, le métier est un élément fédérateur par son propre langage et, de ce fait, le travail devient un vecteur d'intégration quelle que soit notre origine ethnique.

On peut dire ainsi que la culture d'entreprise commune est un facteur qui contribue à la création de la collaboration dans l'entreprise œuvrant dans un contexte multiculturel. Ces résultats concordent avec ceux de Karjalainen (2010, p. 44) qui précise que les témoignages obtenus lors de sa recherche démontrent comment la culture d'entreprise réussit à rassembler sous une même identité les différences nationales et accentue ainsi la cohésion interne de l'entreprise :

> On pourrait parler d'une conception commune ou d'« une entente commune et globale » qui devient un « principe supérieur commun » selon Boltanski et Thévenot, ou d'un « compromis » selon Callon et Latour.

5.2.4 Perception de la diversité culturelle

L'idée d'une culture d'entreprise qui permet de réunifier un corps social diversifié culturellement, nous amène à aborder le dernier volet de notre recherche qui traite de la perception des acteurs organisationnels de la diversité culturelle et du contexte multiculturel au sein de l'entreprise. Plusieurs éléments ressortent de cette catégorie.

5.2.4.1 La minimisation

En premier lieu, nous noterons que malgré l'affirmation de nos répondants que le contexte organisationnel est clairement multiculturel, due à une évidence visible qui ne peut être niée, leur premier réflexe fut de minimiser l'impact de la dimension culturelle

sur le quotidien de l'entreprise en arguant que ce qui importe c'est l'individu et non son origine culturelle. Ils considèrent que, de toute façon, les humains sont très différents sur plusieurs aspects et que le volet culturel de l'identité de la personne n'est qu'une facette parmi tant d'autres. Dans ce sens, la dualité « trait personnel » versus « trait culturel » revient souvent dans les propos de nos répondants qui arguent qu'il est souvent difficile de trancher si tel ou tel comportement est dû à un trait culturel ou un trait de la personnalité de l'individu. Ils préfèrent plutôt mettre de l'avant l'acceptation de la différence, quelle que soit sa nature.

L'opérationnalisation de cette vision dans la pratique prend la forme de la gestion par le commun, basée sur le principe que les humains quelle que soit leurs origines se rejoignent sur certains dominateurs communs, et que c'est sur ces derniers que l'entreprise devrait se baser dans sa gestion au quotidien.

Les répondants cherchent ainsi à revenir vers un élément plus profond, plus universel, vers le noyau constitué des valeurs humaines profondes. Ceci s'explique par la fait que l'individu peut vouloir chercher à objectiver son propre rapport au social, y compris dans sa dimension cultuelle, en minimisant cette dernière, pour éventuellement agir sur les rapports de forces qui y sont à l'œuvre. Ainsi, il semblerait que l'insistance dans le discours sur les valeurs du respect et du professionnalisme vise à objectiver la relation avec l'autre en mettant en place un cadre commun.

Ce résultat rejoint dans le fond ceux obtenus par Karjalainen (2010) qui dit avoir retrouvé dans sa recherche une conception universaliste de l'individu «fondée sur la bonne volonté qui parvient à surmonter les réactions affectives qui sont humaines » (Demorgon 2002, cité par Karjalainen, 2010, p. 43). Elle ajoute, que certaines valeurs, telles que la transparence et la franchise de l'échange, apparaissent à la portée de tous quelle que soit leur culture nationale. Cette orientation universaliste qui dénote, selon elle, le rejet des différences culturelles nationales se fonde sur une rationalité universelle, partagée presque de façon unanime. Elle ajoute plus loin « Ainsi, pour les acteurs de l'entreprise, il est important de connaître d'abord l'autre, par sa personnalité, son caractère» (Karjalainen, 2010, p. 44).

Comme nous l'avons vu, plusieurs facteurs expliquent cette minimisation. Il s'agit notamment du développement technologique, la puissance de la culture occidentale et la grande homogénéité du niveau d'éducation (universitaire) et de la classe sociale (classe moyenne) des acteurs organisationnels dans les PME en T.I.

Par ailleurs, nos répondants affirment aussi que la diversité culturelle est tellement présente à Montréal et dans l'entreprise que cela devient la norme, un fait que personne n'interroge ou remet en cause. De ce fait, pour la grande majorité des entreprises étudiées, il n'existe pas de pratiques officielles et particulières d'intégration pour les personnes issues de la diversité culturelle qui rejoignent l'entreprise. L'absence de pratique est une pratique en soi qui s'inscrit dans cette tendance de minimisation de l'impact de la diversité culturelle sur l'entreprise. Pour la plupart des gestionnaires de ces entreprises, seul compte l'engagement de la personne envers l'entreprise et l'expertise qu'elle peut lui apporter.

D'après nos répondants, il convient, dans un contexte organisationnel multiculturel, de rechercher ce qui rapproche plutôt que ce qui divise et il est important de mettre en évidence la culture professionnelle, la culture d'entreprise et les objectifs communs qui vont favoriser l'émergence d'une même culture opérationnelle. Ces résultats concordent avec les propos de Karjalainen (2010, p. 44) qui précise qu'« une attitude commune entraîne un esprit et une culture communs dans l'entreprise, qui permet d'échapper aux divisions culturelles nationales ».

Aussi, et comme nous l'avons soulevé plus haut, nos répondants semblent d'accord pour dire que, de toute façon, la pénurie de la main d'œuvre dans le secteur des T.I. oblige les entreprises à s'ouvrir sur un bassin de compétences diversifiées culturellement. Donc d'après eux l'entreprise n'a pas vraiment le choix. Elle doit s'adapter à une contrainte structurelle. Ici l'impératif économique et la spécificité du secteur d'activité sont donc présentés comme des pistes explicatives de la minimisation autant des dirigeants que des employés.

5.2.4.2 Avantages et inconvénients de la diversité culturelle

Après le premier réflexe de minimisation de l'impact de la diversité culturelle sur l'entreprise, nos répondants ont nuancé petit à petit leurs propos en admettant l'existence d'un tel impact provenant de quelques traits culturels et en se prononçant sur les principaux avantages et inconvénients de la diversité culturelle en entreprise.

Tout d'abord, du côté des avantages, il ressort que, pour plusieurs d'entre eux, la présence de personnes issues de cultures différentes permet d'assouvir leur curiosité et enrichir leur culture générale, en apprenant plus sur telle ou telle coutume, ou tel ou tel événement géopolitique. Ils estiment, cependant, que cela touche plus la sphère personnelle que professionnelle. Ces propos confirment le processus de réflexivité qui permet selon notre modèle de faire évoluer les perceptions dans un contexte d'interaction. Mais ces propos s'inscrivent aussi dans la continuité de la tendance à la minimisation que nous avons relevée plus haut dans le sens où nos répondants concèdent une certaine influence positive du contexte multiculturel sur la sphère personnelle mais ne veulent pas trop s'avancer pour ce qui est d'une telle influence sur la sphère professionnelle. Cette dernière est en général teintée dans l'imaginaire collectif d'une certaine formalité et impersonnalité, ce qui expliquerait la tendance au premier abord, à minimiser toute interférence positive de la diversité culturelle sur le travail.

Bien évidemment une fois que nous avons « creusé un peu plus » et approfondi la discussion avec nos répondants lors des entretiens nous avons réussi à aller au-delà de ce premier réflexe, et nous avons pu recueillir des propos beaucoup plus nuancés.

Ici, nous voulons ouvrir une petite parenthèse pour illustrer le fonctionnement du processus de réflexivité de notre modèle dans une expérience d'interaction dont nous étions nous-mêmes un des protagonistes. En effet, au-delà des propos plus nuancés que nous avons recueillis, il est à noter que, nous même en tant que chercheur, nous avons par notre entrée en interaction avec nos répondants, notre approfondissement de la discussion, déclenché un processus de réflexivité chez eux, ce qui les a amenés à nuancer leur propos et leur pensée. Ainsi, nous pensons que ce processus de réflexivité de notre interaction a permis de dépasser la vue d'en haut du contexte organisationnel multiculturel qui ne nous montre que des mécanismes et des activités qui prennent

l'allure de régularités impersonnelles, pour nous donner une vision du dedans, plus précise de ce contexte, et qui tient compte des dimensions situationnelles.

Ainsi, suite à l'évolution du processus de réflexivité, plusieurs estimaient qu'il y a, en effet, certains avantages à la diversité culturelle dans l'entreprise, mais sans pour autant pouvoir les nommer ou en donner des exemples concrets. L'idée la plus répandue, mis à part celle d'assouvir la curiosité et d'enrichir la culture générale, évoquée plus haut, est que les cultures ne sont pas exclusives mais elles s'additionnent. Cette diversité culturelle permet ainsi d'avoir plusieurs perspectives que chacun peut apporter en se basant sur son bagage culturel et, de là, avoir des débats générateurs d'idées innovantes et créatives. Dans ce sens, certains évoquent une capacité génératrice de conflits créateurs.

Ici un lien peut être fait avec un autre résultat de notre recherche à savoir l'existence de liens entre l'origine nationale et certaines compétences spécifiques dans le domaine du développement logiciel. En effet, en possédant une plus grande expertise dans telle ou telle technologie, car elle est plus utilisée dans telle ou telle région du monde, l'employé apportera et défendra son point de vue. D'après Déry et al. (2015), ce que nous venons de décrire représentent les deux premières phases du cycle de création de connaissances au sein de l'entreprise, à savoir les phases de socialisation et d'externalisation des connaissances. Ces deux phases seront suivies par une phase de combinaison de ces connaissances apportées par chaque intervenant dans la situation d'interaction qui fera naître de nouvelles connaissances, ce que nous avons appelé plus haut des « débats générateurs d'idées innovantes ». La phase d'intériorisation bouclera le cycle en permettant l'appropriation des nouvelles connaissances par tous les intervenants. À terme, ce cycle, basé sur l'intelligence collective, pourrait être bénéfique pour le groupe en termes de solution créatives et de pratique innovantes.

De manière générale, ces résultats confirment encore une fois que les situations d'interaction ne sont jamais plongées dans un cadre rigide, clairement établi, mais plutôt dans un processus qui dépend de plusieurs dimensions et de processus de réflexivité et d'adaptation. Comme schématisé dans notre modèle, la conjugaison de ces dimensions

et de ces processus donne, à un moment précis, dans un endroit précis, une action mentale sous forme de pensée ou comportementale sous forme de pratique.

Enfin, quelques-uns de nos répondants gestionnaires ont souligné un autre avantage de la diversité culturelle, et plus précisément du recrutement de personnes issues de cette diversité, que nous avons d'ailleurs souligné plus haut. Ils précisent que ces derniers ont un degré élevé d'implication et d'enthousiasme envers l'entreprise qui leur a offert une chance de travailler et de vivre au Québec (Canada).

La difficulté de nos répondants à trouver, au premier abord, des avantages de la diversité culturelle pour l'entreprise semble faire écho à certaines recherches en M.I. En effet, Karjalainen (2010) révèle que certaines études démontrent que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré, mais que le nombre de ces études reste très modeste.

Dans le chapitre des inconvénients, les propos de nos répondants étaient beaucoup plus développés et concrets. Ainsi, beaucoup d'entre eux estiment que la diversité culturelle peut être une source potentielle de conflit. Selon eux, elle peut même, à un certain niveau, finir par tuer l'esprit familial et d'entraide, en particulier en cas d'enfermement et de repli sur soi ou encore sur son propre clan ou sa communauté. Ce clanisme représente pour plusieurs de nos répondants un des plus grands risques qui guettent les milieux organisationnels multiculturels.

Par ailleurs, nous avons aussi relevé que, dans certaines situations, l'humour et les blagues à connotation culturelle peuvent créer une incompréhension mutuelle conduisant parfois à des tensions et des conflits. Par ailleurs il semble aussi que la dimension religieuse du fait culturel peut amener certaines tensions ou exacerber encore plus des tensions déjà présentes.

Mais, pour nos répondants, la diversité culturelle semble poser un réel problème de communication, plus que tout autre chose. Il s'agit plus précisément de maitrise de la langue de communication. Certains ajoutent que, combiné à d'autres traits culturels tels que la timidité, le problème de maitrise de la langue prend beaucoup plus d'ampleur et devient très problématique.

Ces résultats font écho à des études portant sur le management des différences culturelles depuis plusieurs années. En effet, d'après ces études (Bivens et Lowell, 1966 ; Killing, 1983 ; Shenkar et Zeira, 1992 cités par Karjalainen, 2010, p. 34), le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans l'entreprise et qu'il est souvent source de difficultés, de dysfonctionnements dans les organisations, ce qui nuit souvent à leur performance.

En se basant sur plusieurs recherches, Karjalainen (2010) nous dit que les résultats de ces dernières montrent que les groupes multiculturels sont plus exposés aux conflits. Elle soutient que, dans ce type d'équipes, il y a moins de coopération et de cohésion. Selon cette auteure, « les équipes multiculturelles, parce qu'elles sont composées d'individus issus de cultures différentes, auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale » (Karjalainen, 2010, p. 34) et que la diversité dans les équipes influe sur leur capacité à définir des objectifs communs.

Comme précisé plus haut, le problème de maîtrise des langues française et anglaise représente le défi majeur associé à la diversité culturelle selon nos répondants. Dans ce sens, ils précisent que l'entreprise a besoin des deux langues, française et anglaise, pour bien fonctionner. La première, est la langue la plus utilisée au niveau de la direction alors que la deuxième l'emporte au niveau du centre opérationnel. Au fait, ce qui rend les deux langues indispensables est que d'une part, plusieurs gestionnaire-propriétaires interrogés ont à cœur le fait français et tiennent à préserver cette langue dans leur entreprise, d'où l'omniprésence de cette dernière au niveau de la direction. D'autre part, tout le monde est unanime pour dire que, dans le monde des affaires montréalais et dans celui du développement logiciel, l'anglais est de plus en plus utilisé et devient de ce fait indispensable.

Là aussi nos résultats trouvent appui dans la littérature. En effet, Raynal et Ferguson, (2008, p. 88) précisent qu' :

> On ne saurait réfléchir sur les enjeux et les difficultés d'intégration dans la diversité culturelle sans se poser le problème de langue. Afin de communiquer entre personnes de nationalités différentes, la langue en tant qu'outil de communication demeure un élément basique des choix culturels et influence nos comportements.

Ils ajoutent plus loin que le fait que le langage est l'instrument de la pensée, il permet l'abstraction, la conceptualisation et les échanges quotidiens nécessaires pour l'accomplissement du travail commun et les opérations de socialisation hors cadre professionnel.

Par ailleurs, cette problématique de la maitrise de la langue nous permet de voir aussi le déploiement de notre modèle intégrateur dans le façonnage des pratiques au travail à partir d'éléments à connotation culturelle qui sont ici les langues utilisées. La gestion des problèmes engendrés par les difficultés de communication langagière se concrétise à travers des processus d'adaptation, dans des pratiques classiques, tel que les cours de langues, ou encore inventives s'apparentant plus à la débrouillardise, tel que l'instauration, hors du cadre du travail, de jeux de rôle pour permettre la pratique de la langue, ou encore le recours à un membre pouvant jouer le rôle de traducteur pour faire avancer plus rapidement une réunion qui s'éternise.

Dans l'un ou l'autre des cas, nous avons une illustration d'un processus d'adaptation suite aux influences culturelles et situationnelles imposées par le contexte d'interaction organisationnel. Par ailleurs, et comme nous l'avons précisé plus haut, à travers ces pratiques les acteurs organisationnels espèrent créer une dynamique socioculturelle qui permettra d'améliorer les niveaux d'intégration et de collaboration au sein de l'entreprise et de là améliorer le climat de travail.

5.2.4.3 Catégorisation

En lien avec les avantages et les inconvénients de la diversité culturelle, nos répondants, et tout en précisant qu'ils ne veulent pas tombés dans les clichés, se sont adonnés à un exercice de catégorisation. Les idées qui reviennent le plus relèvent d'une certaine catégorisation effectuée sur la base des origines ethnoculturelle concernent la culture québécoise, la culture française, la culture de la communauté asiatique (principalement chinoise) et la culture de la communauté anglophone (principalement canadienne anglophone et américaine).

Ici, il est à préciser qu'en dépit du fait que nous privilégions une approche interactionniste pour lire et analyser les contextes organisationnels multiculturels, nous

pensons que l'approche holiste reste pertinente et donne une analyse robuste dans certaines situations. Nous pensons aussi, que tout individu possède sa propre conception généraliste et holiste des différentes cultures, due à ses expériences et aux mécanismes de socialisation et d'apprentissage. Rappelons que, selon Raynal et Ferguson (2008, p. 85), la vision holiste perçoit la culture comme étant une entité qui :

> Désigne et détermine les modes de penser, de sentir, de percevoir, de communiquer, d'agir et de produire des objets concrets pour un groupe donné. Elle se compose d'un certain nombre de codes, de symboles, de langues, de mythes, de croyances et de valeurs qui lui donne sa morphologie spécifique. L'ensemble de ces éléments constitue un cadre qui formalise notre rapport à nous-mêmes, aux autres et au monde extérieur.

Nous retrouvons cette vision holiste de la dimension culturelle, par exemple au niveau de l'exercice de catégorisation qui est fortement ressorti dans nos résultats et auquel se sont adonnés nos répondants. Ainsi, dans notre approche d'analyse interactionniste, la vision holiste de la culture, sous forme de structure ou de « cadre qui formalise notre rapport à nous-mêmes, aux autres et au monde extérieur », ne disparait pas complètement mais devient un paramètre, une entrée parmi tant d'autres, qui façonne l'action dans un contexte d'interaction.

Les principaux traits culturels de la société québécoise/montréalaise ont été présentés en filigrane tout au long des sections précédentes. Pour ce qui est de la culture française, ce que nous pouvons retenir des perceptions de nos répondants est qu'elle est caractérisée par une approche plus relationnelle avec un esprit «conceptuel». La lourdeur bureaucratique de l'appareil étatique et l'influence des syndicats caractérisent aussi le système français, selon nos répondants. Les Français semblent aussi accorder beaucoup d'importance à la notion de statut établi soit par le titre professionnel ou encore par le nom de l'institution universitaire fréquentée. Nous pouvons apercevoir cela par exemple, dans cet extrait qui expose l'incompréhension de Sylvain, qui est Québécois et gestionnaire propriétaire d'InnDev, de l'importance du statut et des titres dans la culture française :

> *Je parlais un soir à mon équipe de Français et je leur avais dit en passant « arrêtez de dire que vous êtes des ingénieurs. Au Québec, "ingénieur" c'est un terme réservé à ceux qui font partie de l'ordre. Vous êtes des informaticiens, vous n'êtes pas des ingénieurs logiciels », ça n'a*

> *pas passé, ils se sont sentis vraiment blessés, offusqués, que je leur enlevais un titre, mais ce n'est pas moi qui invente. Ils pourraient se faire poursuivre au fait d'usurper* [ce titre].

En revanche, certains des Français de notre enquête semblent se désoler que le système et la culture française accordent beaucoup trop d'importance aux diplômes universitaires et à leur provenance, et semblent trouver leur place dans le système québécois. Ces Français en particulier semblent répondre aux critères cités par Dupuis (2012, p. 366) quand il décrit le profil des immigrants français au Québec des dernières années :

> Ils sont jeunes, ouverts, dynamiques et admiratifs du Québec contemporain et fuient souvent une France qu'ils trouvent conservatrice et ankylosée, comme l'avance le sociologue français Henri Mendras (2002). Plusieurs d'entre eux viennent au Québec, non pas pour reproduire cette société française, mais pour en sortir.

Cette différence de perception (entre des Français qui continuent à accorder beaucoup d'importance au statut et ceux qui ne le font pas) est expliquée par Dupuis (2012, p. 378) par le fait que :

> les Français les plus qualifiés, notamment ceux scolarisés dans les grandes écoles françaises (…) et les plus expérimentés sur le marché du travail, seraient les plus insatisfaits parce qu'ils ne peuvent pas monnayer au Québec le prestige de leur(s) diplôme(s) ou l'expérience acquise en France alors que ceux qui ont un diplôme moins élevé, ou d'une institution moins prestigieuse, ou qui ont le moins d'expérience de travail à faire valoir, seraient les plus satisfaits parce qu'ils peuvent obtenir au Québec des postes, des promotions et des salaires qu'il leur serait impossible d'obtenir en France où la tyrannie des diplômes est encore souvent la règle.

Au niveau des milieux organisationnels français, la productivité et le sérieux du gestionnaire s'établissent en premier en termes du nombre d'heures passées au bureau et non en termes de travail accompli.

Par ailleurs, plusieurs de nos répondants d'origines québécoise et française mentionnent qu'ils ont le sentiment qu'il existe une sorte d'alchimie entre le Québec et la France. Pour l'affirmer, ils s'appuient sur le fait que les Français sont ceux qui s'intègrent le mieux en entreprise dans le contexte montréalais, malgré qu'ils soient souvent perçus comme ayant une attitude arrogante et sarcastique mais, en même temps, ils ont aussi la réputation de livrer un travail de qualité. De leur côté, les répondants d'origine française déclarent apprécier le système québécois avec sa faible hiérarchie et son approche facile

qu'ils trouvent plus efficace et plus attrayant que le système français. La relation entre les Québécois et les Français a fait l'objet de plusieurs travaux de Jean-Pierre Dupuis. Les conclusions de ces travaux montrent que cette relation est compliquée et n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Partant de la démarche interprétative poursuivie par D'Iribarne (1989) dans ses travaux, et ensuite en la dépassant pour aller vers « une analyse ouverte où la culture est comprise dans ses relations avec d'autres cultures » (p.57), Dupuis (2005) a expliqué la nature de cette relation et les malaises qui peuvent en découler par des considérations historiques reliant les deux nations.

Plus précisément, dans son article intitulé « Enquête sur les relations problématiques entre Français et Québécois francophones », Dupuis (2012, p. 373) arrive à la conclusion que :

> Le malaise dans les relations entre les Québécois francophones et les Français semble toujours vivant au Québec. Il est vrai cependant qu'il touche certains Français plus que d'autres. Nous estimons, à partir des données avancées jusqu'ici, que de 20 à 30 % des Français qui immigrent au Québec vivent assez fortement ce malaise.

Compte tenu de ce qui vient d'être présenté, nous sommes en droit de nous poser la question pour quelle raison ce malaise dans les relations entre Français et Québécois francophones n'est pas du tout ressorti dans notre recherche, alors qu'ils représentent aux alentours de 20% de nos répondants. Cela peut s'expliquer par le profil des Français de notre recherche et aussi par le portrait de l'immigration dans la société québécoise ces dernières années. Pour ce qui est de la première piste d'explication, et comme avancé par Dupuis (2012), cette méfiance et cette hostilité des Québécois envers les Français survient beaucoup plus dans la classe ouvrière québécoise que dans la classe professionnelle. C'est le constat qu'avait fait Saire (1994, p.80 cité par Dupuis, 2012, p. 364) avant lui :

> Il semblerait plutôt que les conflits les plus violents apparaissent dans les classes basses de la hiérarchie sociale et proviennent de malentendus culturels (…) Ce type de difficulté s'atténue au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie sociale et que le milieu possède un capital linguistique similaire.

Dans le cas de notre recherche, presque tous nos répondants ont une formation universitaire et font tous partie de la classe professionnelle. Ce qui expliquerait donc, en partie du moins, le fait que ce malaise n'est pas ressorti dans notre enquête.

Comme précisé plus haut la deuxième piste d'explication tourne autour du portrait de l'immigration dans la société québécoise ces dernières années. Ce portrait est de plus en plus diversifié ce qui rend les minorités visibles, de plus en plus visibles dans la société. Plusieurs clichés, aprioris ou encore préjugés (à tort ou à raison là n'est pas la question) sont associés à plusieurs des communautés culturelles de ces minorités visibles. Du coup, la méfiance des Québécois a une cible plus préoccupante que les Français. Il se pourrait donc que la minorité audible (Dupuis, 2012), constituée essentiellement des Français, serait moins « dangereuse » pour la société québécoise et son mode de vie que certaines minorités visibles. Encore une fois le malaise social engendré par les débats sur les questions identitaires initiés par le gouvernement québécois de manière générale, et par l'adoption de la loi 21 sur la laïcité de l'État en particulier, semblent confirmer cela.

Ainsi, ce que nous pouvons noter ici de commun entre nos résultats et ceux de Dupuis mentionnés plus haut, c'est que la relation Québécois-Français est une relation spéciale. Qu'elle soit teintée d'alchimie ou de malaise, elle ne laisse jamais les protagonistes des deux camps indifférents.

Ainsi ce qui ressort de ce résultat, c'est qu'une fois encore il y a confirmation de l'influence culturelle sur les perceptions et, de là, sur les pratiques mais, cette fois-ci, le mécanisme se déroule dans le sens contraire : comme Français, certains de nos répondants sont conscients des caractéristiques de leur culture mère et essayent de les fuir, car ils pensent avoir trouvé un meilleur système socioculturel. Donc il y a clairement ici une adaptation des valeurs et de la culture qui nous guident, une substitution de certains aspects de leur propre culture par d'autres venants de la culture d'accueil. Nous avons explicité plus haut le même processus d'adaptation de la perception de l'identité culturelle avec l'exemple de notre répondant argentin. Ces exemples sont la preuve que les acteurs organisationnels sont bel et bien dans un modèle interactionniste, dynamique, réflexif où ils sont conscient des caractéristiques culturelles et des contraintes engendrées par elles, mais ils ne les subissent pas, ils les manipulent, les apprivoisent et parfois ils s'en affranchissent volontairement.

Mise à part la catégorisation qui a touché les ressortissants français, il y en a eu une aussi qui est ressortie beaucoup et qui concerne la communauté asiatique. En effet, les personnes issues de cette communauté sont souvent perçues dans le milieu de PME en T.I. comme des personnes très performantes dans leur domaine mais qui sont beaucoup trop réservées et dotées d'une certaine timidité, commentant et exprimant très peu leurs opinions au point qu'on les voit mal à un poste d'exécutif.

Toujours en lien avec leur capacité d'intégration, on leur reproche le plus souvent leur manque de prise d'initiative et on met souvent en premier plan leur tendance à toujours dire « oui » pour à peu près tout et le fait qu'ils ne s'opposent jamais à l'autorité. Par ailleurs, la communauté asiatique, et particulièrement celle chinoise, est souvent perçue comme très difficile à pénétrer. Il est à noter que, d'après nos résultats, tous ces traits ne semblent pas s'appliquer aux personnes d'origine asiatique de deuxième génération nés et ayant grandi au Québec.

Ce dernier point montre encore une fois la muabilité du fait culturel, et que les influences extérieures viennent souvent adapter le comportement de la personne et lui permettre d'ajuster sa façon d'être au détriment de son héritage en terme de capital culturel. Il est vrai que pour le cas de cet exemple des Asiatiques de deuxième génération le processus d'adaptation prend du temps mais l'exemple d'une de nos répondantes chinoises, qui en faisant preuve d'introspection et de réflexion sur sa propre culture, affirme qu'elle a opéré un changement au niveau de son attitude au travail pour faire avancer sa carrière.

Ainsi, dans certaines circonstances, le processus d'adaptation de la perception de notre identité culturelle peut s'opérer dans un temps assez court. Comme nous l'avons mentionné plus haut, cela prouve la complexité de l'identité culturelle de l'individu. Comme le théorise notre modèle intégrateur, la perception de notre identité culturelle qui conditionne certains de nos comportements et de nos pratiques est le carrefour de la rencontre de plusieurs influences culturelles mais aussi situationnelles.

Ceci change la perception des structures culturelles qui deviennent muables et flexibles, qui changent et s'adaptent au gré des situations d'interaction, où tout un chacun semble amené à composer et à cohabiter avec l'autre en fonction d'éléments situationnelles très

variables, qui interviennent dans la structuration des perceptions mutuelles et qui donnent naissance à des mécanisme d'évitement, de tension, de conflit mais aussi de rapprochement et surtout d'ajustements, de négociations et de compromis. En un mot qui donnent naissance à des processus de réflexivité et d'adaptation faisant intervenir bien évidemment une certaine ouverture d'esprit.

Ici, il est à noter qu'à première vue nous pourrions penser que cette caractéristique d'ouverture d'esprit n'est pas compatible avec l'exercice de catégorisation auquel se sont adonnés nos répondants. En effet, ces derniers ont avancé certains stéréotypes sur les autres groupes (opération que nous avons intitulé « catégorisation ») alors que la grande majorité d'entre eux se déclarent dotés d'une ouverture d'esprit. Au fait, nous pensons que cette apparente contradiction n'en est pas une puisqu'une personne peut très bien repérer certains traits culturels redondants et répandus dans certaines communautés culturelles, et en même temps, les accepter, voire essayer de s'y adapter. Autrement dit, c'est justement cette ouverture d'esprit qui permet de dédramatiser la situation ou de dé-problématiser, le cas échéant, le contexte multiculturel et de minimiser ainsi l'impact que certaines dimensions culturelles peuvent avoir sur le quotidien de l'entreprise. C'est d'ailleurs avec ce même raisonnement que nous pouvons concilier la tendance à la minimisation que nous avons relevée chez la grande majorité de nos répondants avec l'exercice de catégorisation auquel ils se sont adonnés.

Ceci nous amène à effectuer, à l'instar de Hannerz, une différence entre d'une part la culture *out there*, perceptible de l'extérieur comme un bloc homogène et s'appliquant en apparence à la majorité (statistiquement parlant) des individus d'une origine ethnoculturelle donnée et, d'autre part, la culture dans la tête, résultat de notre propre perception mentale de notre identité culturelle, qui est fluide et changeante au gré des contraintes vécues et aux caractéristiques du contexte. Dans ce sens, Hannerz insiste sur le fait que les constructions communautaires et culturelles « ne sont pas que des héritages, ce sont aussi des tentatives de reconstruction de lieux communs donnant sens à des expériences partagées à la recherche de significations communes » (Battegay, 2012, paragr. 20). En effet, pour Hannerz, la plupart des personnes sont conscientes du fait que la culture est distribuée, et du partage ou du non partage culturel qui

accompagne cette distribution, et ils font des hypothèses sur la culture qu'ils partagent ou ne partagent pas avec les autres, ceux avec qui ils sont en interaction.

Or, ces hypothèses relèvent, elles aussi, de la distribution culturelle et de la compétence culturelle de l'individu. Cette dernière découle de la définition de la culture comme organisation de la diversité et non en termes de maîtrise des codes propres à un groupe ou à une société donnée. Elle fait partie du répertoire des individus qui recourent dans leurs propres interprétations, socialement ancrées, aux ressources des inventaires culturels de sociétés, eux-mêmes en mouvement (Battegay, 2012).

5.2.5 Processus de réflexivité et d'adaptation

Une fois le cadre structurel des influences des dimensions culturelles et situationnelles mis à jour, les processus de réflexivité et d'adaptation entrent en jeu et conduisent l'individu à l'action. Ainsi, nos répondants estiment que le recours à un processus d'adaptation de la part de tous les protagonistes d'une situation donnée dans un contexte multiculturel semble être la meilleure solution afin de bien profiter de la diversité culturelle.

À ce sujet, ce qui ressort de notre recherche est que s'il y avait un mot d'ordre dans les PME en T.I., celui-ci serait incontestablement le mot « adaptation » et tout le champ lexical qui s'apparente à ce terme, à savoir les notions de flexibilité, d'agilité, de réactivité, etc.

Le processus d'adaptation prend souvent la forme d'un modèle essai-erreur. En effet, que cela soit dans la gestion des conflits au cas par cas ou encore dans le perfectionnement des processus opérationnels, nos répondants disent faire évoluer leur apprentissage organisationnel en essayant des choses sur le terrain et en retenant ensuite celles qui fonctionnent et donnent de bons résultats. Ils insistent sur l'importance de réfléchir mais aussi et surtout de prendre des initiatives, de passer à l'action et sortir du modèle conceptuel vers un modèle plus pragmatique et factuel.

Il y a lieu ici de déceler une influence culturelle dans cette invitation à proposer et entreprendre des actions concrètes, puisque, comme précisé plus haut, la culture québécoise semble encourager l'initiative et l'entreprenariat dans sa conception la plus

large. Un des exemples les plus parlants de cet aspect d'apprentissage organisationnel par le modèle essai-erreur et les processus d'adaptation consiste dans la modification des méthodologies de collaboration classiques (AGILE, SCRUM, etc.) pour créer leur propre méthodologie.

Par ailleurs, et d'après nos résultats, il est clair aussi que la capacité du gestionnaire à s'adapter et à faire preuve de flexibilité et d'empathie envers les autres dans un processus de gestion au cas par cas semble être une des qualités indispensables dans les PME en T.I.

Cette qualité d'empathie, d'écoute et de communication revêtent, semble-t-il, une importance capitale dans les PME multiculturelles par rapport à celles homogènes culturellement, ou du moins dans lesquelles il y a très peu de diversité culturelle, car elle permet non seulement d'établir et de renforcer les liens entre les différents membres de l'entreprise mais aussi de désamorcer, le cas échéant, une partie des incompréhensions d'ordre culturel à travers une meilleures connaissance de l'autre, de sa manière de penser et d'agir. Là aussi nous avons un exemple de l'importance de l'adaptation, dans ce cas c'est de l'adaptation à l'autre qu'il s'agit.

À ce sujet Raynal et Ferguson (2008, p. 89) nous disent que :

> La connaissance personnelle de l'autre à travers le partage et la découverte de systèmes référentiels, l'apprentissage du comportement des autres, favorisent l'empathie réciproque et améliorent la compréhension mutuelle que l'on appellera empathie comportementale. Cette connaissance constitue une adaptation à l'autre sans distinction de ce qui relève de sa personnalité ou de ses cultures nationale, régionale, ethnique, d'entreprise, de métier.

Ainsi les actions issues des processus de réflexivité et d'adaptation que les acteurs organisationnels mettent en place créent des dynamiques socioculturelles. Ces dernières jouent un rôle important dans la détermination des niveaux de collaboration et d'intégration des acteurs organisationnels au sein de l'entreprise.

5.2.6 Dynamiques socioculturelles

Nos résultats nous montrent que les gestionnaires se soucient beaucoup de la qualité du climat organisationnel de leurs entreprises en y consacrant des ressources en temps, argent et énergie afin de l'assainir et de l'améliorer. Comme précisé plus haut, nous

pensons que la qualité du climat organisationnel est intiment liée aux des dynamiques socioculturelles internes, elles-mêmes le fruit des différentes actions menées en entreprises.

Les pratiques qui ressortent de notre recherche, et qui influencent positivement cette dynamique socioculturelle, portent sur la communication et la fluidité de circulation de l'information. À ce sujet, certains de nos répondants évoquent même la nécessité de « sur-communiquer » l'information d'une manière générale, et ce, pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Cela permet aussi de contrecarrer les rumeurs qui affaiblissent les liens de confiance et nuisent beaucoup au climat de travail. Comme évoqué plus haut, la communication voire la sur-communication revêt une importance plus grande dans les contextes multiculturels car les niveaux de maitrise des langues de communication ne sont pas les mêmes chez les personnes issues de la diversité culturelle. Ainsi, le fait de miser sur la communication et de s'assurer que le message est bien compris permet de neutraliser un potentiel irritant qui viendrait nuire à la dynamique socioculturelle au sein de l'entreprise et préserver par la même occasion un haut niveau d'intégration et de collaboration au sein de l'équipe.

A ce sujet, certains de nos répondants nous ont fait part de leur frustration, voire de la démobilisation causée par des problèmes de communication avec certains de leurs collègues qui avaient d'importantes lacunes langagières. Voici un exemple de ce genre de témoignages :

> *Il arrive qu'une réunion d'une demi-heure dure 4 heures à cause des problèmes de communication. Ça m'est arrivé par exemple avec une personne de parler exactement de la même chose, de dire exactement la même chose, d'être d'accord sur tout de A à Z mais quand même de passer 4 heures parce qu'on s'en rendait pas compte.* (Faustin)

Là, nous voyons que des dimensions culturelles peuvent influencer l'action au sein de l'entreprise qui risque à son tour de porter atteinte à la dynamique socioculturelle et, de là, au niveau de collaboration dans l'équipe.

Aussi, tout en jouant le rôle de facilitateurs, les gestionnaires se doivent de donner l'exemple, être impliqués et proactifs, afin encore une fois de veiller sur la solidité du tissu social. Ils essayent de miser sur la motivation intrinsèque en proposant autant que

possible des défis techniques à leur employés, ou encore en ayant recours à la responsabilisation comme évoqué plus haut. Ils essayent aussi de miser sur la motivation extrinsèque avec des mesures qui peuvent aller de la reconnaissance suite à l'atteinte des objectifs jusqu'à l'offre de participation à un régime de partage des bénéfices (RPDB) ou encore un programme d'actionnariat pour les employés. Tout cela participe au maintien d'une bonne et saine dynamique dans l'équipe.

En revanche, notre recherche révèle aussi que certaines caractéristiques du contexte d'interaction organisationnelle peuvent influencer négativement la dynamique socioculturelle. C'est le cas par exemple de certaines influences spécifiques relatives à la culture de métier des développeurs tel que le niveau de stress élevé et inhérent aux projets en T.I. : des délais à respecter, la pression constante des clients, l'obligation de faire sortir les développeurs de leur bulle pour les amener à faire plus de gestion, etc.

Il ressort aussi que certains éléments importants échappent visiblement au contrôle du gestionnaire et nuisent à la dynamique interne et aux relations interpersonnelles. Parmi ces éléments, nous retrouvons l'accroissement de la taille de l'entreprise qui lui fait perdre certaines dimensions de sa culture, tels que l'esprit de famille, l'entraide, les liens de confiance et la fluidité de la communication.

En effet, la croissance de la taille de la PME pousse vers plus de formalisation et d'optimisation des processus et appelle à plus de rigidité dans les structures. Les pratiques relevées par nos répondants qui minent la relation de confiance entre la direction et les employés, et qui sont associées à la croissance de l'entreprise et à la formalisation qui s'en suit, consistent dans le recours à la micro-gestion basée sur la surveillance (contrairement à la gestion de proximité basée sur la responsabilisation), à l'implantation forcée d'une nouvelle culture d'entreprise plus formelle, à l'application d'une vision trop utilitariste des dirigeants, au fait de ne plus consulter les employés ou ne plus tenir compte de leurs avis et enfin au fait qu'il y ait une inadéquation entre ce qui est promis et ce qui est fait. Ainsi, ces pratiques renvoient beaucoup à des notions telles que la rationalisation, l'objectivation et la recherche effrénée d'efficacité. Ces notions sont des éléments de base de la logique d'action formelle (Déry et al., 2015). Cette dernière s'inscrit en opposition aux repères et balises de la logique d'action

traditionnelle à laquelle sont habitués, en général, les employés des entreprises de petites et moyenne envergure, ce qui peut donc expliquer les sentiments de méfiance et la résistance aux changements que nous avons recensés chez nos répondants à l'évocation des projections de croissance de l'entreprise.

En appliquant notre modèle à ces résultats nous voyons clairement que la contrainte consistant dans la croissance et le développement des activités de l'entreprise influence en même temps la culture de l'entreprise et l'action au sein de cette dernière. Le tout peut engendrer des changements au niveau de la dynamique socioculturelle de l'entreprise et, de là, sur son climat organisationnel.

Par ailleurs, ce qui ressort aussi clairement de notre recherche est que le modèle d'affaire de l'entreprise et son orientation stratégique jouent un rôle important dans les dynamiques internes. En effet, nous avons remarqué, par exemple, que le fait de changer de l'orientation « entreprise de service informatique » à « entreprise de produit informatique » change la nature des relations au sein de l'entreprise, voire le degré de motivation des employés. Le cas le plus édifiant de ce genre de malaise concerne une de nos sept entreprises, LogiSol, qui voulant saisir une opportunité qui s'est présentée à elle a dû se résigner à délaisser son marché classique d'offre de services informatiques à forfait pour mettre le paquet sur la conception et la commercialisation de son propre produit informatique. Cette réorientation stratégique était aussi accompagnée par des changements structuraux consistant essentiellement dans l'ajout de niveaux hiérarchiques et le recrutement de plusieurs personnes issues d'une grande entreprise de télécommunication, habituées à fonctionner sous la logique d'action formelle et apportant ainsi avec eux une toute autre culture de travail. Ces changements radicaux aux niveaux stratégique et structurel ont eu un impact sur le déroulement des opérations et, surtout, sur la sphère sociale de l'entreprise. C'est ainsi que certains employés déclaraient que, depuis ces changements, le climat n'est plus ce qu'il était et que les jeux politiques et la lutte de pouvoir exacerbent les tensions et les conflits qui se font ressentir beaucoup plus qu'avant.

Ici, et pour revenir à notre modèle intégrateur, nous voyons donc clairement que des changement de certaines caractéristiques techniques de l'entreprise, telles que la

stratégie et la structure, sont venus influencer l'action au sein de l'entreprise, qu'elle soit sous forme de perception ou de pratique, et ce, en obligeant les acteurs organisationnels à s'adapter à leur nouveau contexte d'interaction. Mais les influences techniques sont venues changer aussi certaines dimensions culturelles, en l'occurrence ici la culture de l'entreprise. La nouvelle culture d'entreprise adaptée va elle aussi à son tour influencer l'action au sein de l'entreprise. Ladite action a de ce fait impacter négativement, dans ce cas, la dynamique socioculturelle et, de là, le climat organisationnel.

Enfin, nous avons aussi remarqué que les dynamiques socioculturelles ne sont pas immuables dans le temps et que, sous l'influence de certains événements et certaines dimensions, telle ou telle dynamique pouvait disparaitre en laissant la place à une autre dynamique. A tire d'exemple, nous avons pu constater cela avec notre étude longitudinale sur l'entreprise LogiSol.

Dans ce qui suit, nous discuterons plus en profondeur l'évolution de la dynamique socioculturelle de l'entreprise LogiSol en s'inspirant librement d'un premier travail que nous avons réalisé, mon directeur de thèse, Jean-Pierre Dupuis et moi, sous forme d'article intitulé « A typology of sociocultural dynamics in multicultural organisations », soumis pour évaluation à la revue International Journal of Cross Cultural Management et accepté par le comité scientifique du colloque de l'EURAM 2020. Cet article se base entre autres sur les résultats obtenus suite à l'étude de 12 cas d'entreprises multiculturelles montréalaises parmi lesquelles se trouve l'entreprise LogiSol.

5.2.7 Évolution de la dynamique socioculturelle

5.2.7.1 Typologie des dynamiques socioculturelles

A partir d'une revue de la littérature issue de l'anthropologie, de la sociologie des organisations, du management interculturel et l'analyse de 12 entreprises multiculturelles montréalaise de tailles différentes et œuvrant dans plusieurs secteurs d'activité[21], nous avons identifié et présenté, dans un article (Dupuis et Harmel, 2020) les principales dynamiques socioculturelles que l'on retrouve à l'œuvre dans les

[21] Les douze cas ont été documentés par mon directeur, Jean-Pierre Dupuis (2013) et ses étudiants du cours de maitrise à HEC Montréal « Gestion des entreprises multiculturelles ».

organisations multiculturelles contemporaines. En effet, ces dernières ne vivent pas une seule et unique réalité mais expérimentent au quotidien des situations complexes et variées autour de la culture des individus et des groupes. Des luttes de pouvoir entre différents groupes culturels naissent dans ce contexte donnant lieu à ce que nous appelons des dynamiques socioculturelles au travail.

Les six dynamiques socioculturelles, basées sur les relations entre les individus et les groupes de différentes cultures se trouvant au sein de ces organisations, sont présentées dans le tableau 5-1. Il est à préciser ici, nous pensons que les éléments qui aident à identifier la dynamique socioculturelle de l'organisation sont plus liés à la démographie de l'organisation en termes de diversité culturelle, aux actions et représentations de ses différents acteurs et groupes constitutifs, notamment en ce qui concerne les relations de pouvoir, qu'aux seules actions des gestionnaires.

Par ailleurs, et comme nous le montrerons plus loin, ces dynamiques ne sont pas statiques et immuables. En fonction de nombreux facteurs, une organisation peut passer d'une dynamique à l'autre au fil du temps.

Tableau 5-1: Dynamiques socioculturelles clés dans les organisations multiculturelles

Dynamiques	Relations entre individus/groupes
Domination	La domination d'un ou plusieurs groupes culturels sur un ou plusieurs autres groupes. Les pratiques de gestion sont imposées par le (s) groupe (s) dominant (s) et plus ou moins acceptées par le (s) groupe (s) dominé (s).
Confrontation	La confrontation entre deux ou plusieurs groupes culturels. Aucun groupe n'est en mesure d'imposer ses pratiques et des affrontements surgissent.
Fragmentation	Le refus d'être dominé ou l'absence d'une résolution positive à une confrontation peut conduire à l'anomie et au repli dans le groupe culturel. Les pratiques de gestion sont officialisées et un minimum de travail est effectué.
Minimisation	La majorité des individus nient l'existence de différences culturelles importantes au sein de l'organisation. La différence culturelle n'est pas un problème.
Ouverture	L'entreprise est ouverte à la diversité par la mise en place de pratiques d'inclusion. L'ouverture peut être le résultat d'une volonté délibérée de la direction ou d'une négociation entre cette dernière et les employés.
Intégration	La mise en place de pratiques adaptées et nouvelles qui prennent en compte les différences culturelles et permettent l'intégration harmonieuse des individus et des groupes dans l'organisation.

Source : Dupuis et Harmel (2020)

Voici une brève présentation des six dynamiques :

- ***La domination :***

C'est une situation caractérisée par l'existence d'une culture dominante dans l'entreprise parmi une multitude de cultures, soit parce que cette culture compte le plus grand nombre d'individus au sein de l'entreprise, soit parce que l'entreprise est contrôlée par une minorité dominante (les propriétaires par exemple) malgré une présence majoritaire d'individus de plusieurs autres cultures.

- ***La confrontation***

Dans ce cas de figure, plusieurs cultures entrent en confrontation directe due à une incompatibilité des façons de faire et l'impossibilité à l'un ou l'autre des groupes culturels d'imposer sa loi. Plusieurs exemples de gestion interculturelle illustrent ce cas, telles que les opérations de fusion infructueuses dans le secteur de la construction automobile (d'Iribarne, 1989; Gill, 2012; Monnet, 2013).

- ***La fragmentation,***

C'est le résultat de confrontations qui n'ont pas été résolues positivement au fil du temps dans l'organisation, ou d'une domination qui n'est pas acceptée par des individus et des groupes d'origine différente. Dans ce cas de figure, tous les individus ont tendance à se replier sur leur groupe culturel et à faire le minimum de travail, voire à quitter l'organisation. L'anomie devient le principal processus culturel de l'organisation.

- ***La minimisation culturelle***

Elle se manifeste à travers les discours et les pratiques des managers et des employés qui soulignent la grande harmonie dans l'entreprise malgré, ou à cause, de la présence d'une grande diversité culturelle. Pour eux, les différences culturelles n'ont pas d'impact sur la dynamique relationnelle au sein de l'entreprise. Ici, il est à préciser que 6 des 12 cas étudiés dans le cadre de l'article Dupuis et Harmel (2020), ainsi que les 7 cas d'entreprises de cette thèse sont dans une dynamique de minimisation, et ce, malgré le fait que nous avons parfois relevé certains incidents et tensions occasionnelles. En effet,

dans les entreprises dominées par la dynamique de minimisation, nos répondants expliquent souvent ces tensions par la personnalité plutôt que par le contexte culturel des personnes.

- ***L'ouverture culturelle***

Elle repose sur la volonté de l'entreprise de s'ouvrir à la diversité culturelle où les acteurs ont trouvé des pratiques qui fonctionnaient pour les différentes parties prenantes de l'action organisationnelle. Ce cinquième cas de figure, implique des situations où les dirigeants et les employés de cultures différentes apprennent à connaître et à développer, consciemment ou inconsciemment, de nouvelles façons de faire qui réconcilient et même surmontent les différences culturelles.

- ***L'intégration culturelle***

Elle correspond à un modèle idéal où une organisation réussit à mettre en œuvre des pratiques respectueuses de tous les individus et de toutes les cultures permettant d'intégrer avec succès les différences et similitudes culturelles. Il s'agit d'un type idéal rarement trouvé dans la vie réelle mais qui peut être utilisé pour guider les managers dans leurs pratiques.

Ainsi les dynamiques socioculturelles au sein des entreprises multiculturelles peuvent prendre l'une ou l'autre des six cas de figure que nous venons de définir.

5.2.7.2 Évolution de la dynamique socioculturelle de l'entreprise de LogiSol

Les résultats de notre analyse longitudinale effectuée sur l'entreprise LogiSol nous a permis, à la lumière de la typologie évolutive précitée, de dégager trois principales phases[22] qui illustrent des mouvements de transformation de la dynamique socioculturelle de cette entreprise.

[22] La première vague d'entretiens a été réalisée par mon directeur, Jean-Pierre Dupuis, en 2009. J'ai fait la deuxième vague d'entretiens en 2015. Ensemble, nous avons analysé la dynamique socioculturelle de cette entreprise dans le temps.

- ***1ère phase : La confrontation au début :***

En 2009, lors de la première phase d'étude, nous avons essayé de connaitre l'historique de l'entreprise auprès de nos répondants. C'est là que nous avons appris qu'au début de l'entreprise, les tensions étaient accentuées par le fait qu'un des propriétaires de l'entreprise, également directeur général, était Français et qu'il y avait de nombreux salariés français dans l'entreprise. Les Québécois francophones se sentaient parfois mal à l'aise dans ce contexte où les Français occupaient beaucoup d'espace et des postes d'autorité dans une entreprise établie au Québec. C'est l'éclatement de la bulle technologique à la fin des années 1990 qui a radicalement changé la dynamique en provoquant le départ de nombreux salariés. Ici, un lien peut être établi avec notre modèle intégrateur dans le sens où nous voyons clairement que des dimensions culturelles, en l'occurrence ici la présence de deux puissantes communautés culturelles, ont influencé les actions mentales (perceptions) et comportementales (pratiques) dans l'entreprise et, qu'à leur tour, ses actions ont influencé la dynamique socioculturelle et, par la suite, la qualité du climat organisationnel.

Dans cette lutte de pouvoir et jeux politiques qui ont amené une dynamique de confrontation, chaque communauté culturelle tire son pouvoir de différentes sources de légitimité. Tandis que les Québécois francophones estimaient qu'une entreprise établie sur leur territoire, et employant un grand nombre de Québécois, devait fonctionner et respecter les façons de faire québécoises, les Français estimaient qu'étant donné que les postes clés dans l'entreprise étaient occupés par des Français, il était légitime de vouloir imposer les façons de faire françaises.

- ***Deuxième phase : L'ouverture culturelle***

Lorsque l'économie s'est rétablie par la suite, la direction a dû faire preuve de créativité dans son recrutement parce que les travailleurs locaux (Québec) étaient plus intéressés à travailler pour des entreprises plus grandes et bien établies. L'entreprise a décidé d'embaucher des immigrants qualifiés qui avaient peu d'expérience de travail au Canada ou encore ceux qui ne pouvaient pas faire reconnaître leurs compétences et diplômes étrangers au Québec. La confrontation entre les deux groupes auparavant dominants, les

Français et les Québécois francophones, a disparu dans cette nouvelle diversité culturelle pour donner place à davantage de collaboration, d'ouverture sur les autres et de flexibilité. Le sentiment général était qu'il n'y avait plus de groupe culturel dominant dans l'entreprise, ni en termes de nombre ni d'exercice du pouvoir.

La flexibilité n'était pas simplement une question d'attitude, mais se reflétait également dans l'organisation de l'entreprise. Les horaires de travail, les congés et les vacances étaient flexibles. Il était également possible d'avoir un congé sans solde pendant des périodes de temps pour se ressourcer ou expérimenter de nouvelles choses. Même les cours de français proposés par l'entreprise s'ajustaient aux besoins exprimés par les employés immigrés qui les suivaient : des cours très structurés et intenses pour des étudiants plus exigeants, comme les Chinois, et des cours davantage axés sur les conversations et la culture pour les autres. Pour cette entreprise, la flexibilité était autant un état d'esprit qu'un mode d'organisation.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, plusieurs de nos répondants soulignent que cet état d'esprit au sein de l'entreprise est à l'image de la ville de Montréal : ouverte sur le monde, tolérante, égalitaire. Par conséquent, cette hybridation et cette grande diversité culturelle propre à Montréal dues au côtoiement de deux principales cultures, française et anglaise, mais aussi une conséquence manifeste de l'immigration, ont été transposées dans cette entreprise. La cohabitation de ces deux cultures depuis plus de trois siècles a permis le développement de cette culture unique enrichie par l'immigration. L'entreprise LogiSol a réussi à cette époque car elle a non seulement construit sa stratégie autour de cette réalité interne de la diversité culturelle mais aussi autour de la réalité de Montréal, une ville multiculturelle où le français est central malgré l'importance de l'anglais en Amérique du Nord et dans le contexte de mondialisation.

Là aussi notre modèle intégrateur peut être appliqué. En effet, cette dynamique socioculturelle d'ouverture a été le résultat d'influences des dimensions situationnelles, notamment les contraintes structurelles qui ont conduit à modifier les pratiques de recrutement. Ces dimensions situationnelles ont influencé à leur tour les dimensions culturelles du contexte d'interaction au sein de l'entreprise, étant donné que ce contexte n'était plus le théâtre de lutte entre deux importantes communautés culturelles mais qu'il

reposait plutôt sur une cohabitation réussie de plusieurs personnes de communautés culturelles différentes. Cette réussite s'est traduite dans des actions basées davantage sur la flexibilité et l'ouverture aux autres quelle que soit leur origine culturelle.

- ***Troisième phase : La minimisation avec prémisses de fragmentation :***

En 2009, tous les entretiens ont convergé. Il y avait un esprit de famille dans l'entreprise et les relations entre les individus et les groupes étaient très bonnes. En 2015, lors de la deuxième vague d'entretiens dans l'entreprise, nous avons trouvé une situation complètement différente. Comme indiqué dans notre analyse longitudinale, les quatre entretiens que nous avons menés, y compris ceux avec le directeur général et la directrice des ressources humaines qui avaient été interviewés en 2009, ne convergent pas. Cette dernière qui avait été séduite par le climat de travail et les défis qui l'attendaient à l'époque a une vision beaucoup plus négative en 2015 sur le climat au travail et sur la diversité culturelle en particulier. Faustin, chef de projet, est plus direct. Pour lui, il est clair qu'il existe maintenant dans l'entreprise des conflits culturels, et pas seulement des comportements de repli ou d'évitement. En revanche, et comme indiqué dans notre analyse longitudinale, cette impression négative du climat de travail est ressortie de façon modérée dans les propos de Sandra qui vient d'une grande entreprise et qui occupe un poste de direction chez LogiSol. Elle a livré une vision plutôt optimiste de la situation. Pour celle qui n'était pas là en 2009, la diversité culturelle de l'entreprise « c'est intéressant » et « ça ne fait pas de différence », mis à part certaines complications liées au statut d'immigration de plusieurs employés, telles que l'obtention de permis de travail, de visas de voyage, etc.

Enfin, le directeur général, très enthousiaste en 2009 sur le sujet de la diversité culturelle de l'entreprise, est plus réservé aujourd'hui. Il ressent même le besoin de minimiser le poids de ces différences en donnant à l'entreprise une culture et des règles plus fortes. À cet effet, il argue que la diversité culturelle est devenue la norme dans l'entreprise et que, dans un tel contexte, il faut mettre en place un cadre commun pour tous. Nous sommes ainsi loin de l'esprit de flexibilité que nous avons relevée dans la première période.

Ces visions contrastées de la dynamique socioculturelle de l'entreprise indiquent un mouvement de minimisation pouvant conduire à la fragmentation culturelle dans l'entreprise. Les prémisses de cette fragmentation commence à être visible non seulement au niveau des groupes culturels mais aussi au niveau des départements. Comme l'a mentionné la directrice des ressources humaines, les tensions se manifestent de plus en plus entre les trois directeurs de départements et atteignent des niveaux inquiétants « *les trois-là* [directeurs] *ne se parlent quasiment jamais les réunions qu'on fait ensemble ça fait plusieurs fois que je dis, là on a un vrai problème nos 3 directeurs ne sont pas alliés ce sont des ennemis presque* » (Katia, P2)

Ce début de dynamique de fragmentation socioculturelle a été causé par des changements importants dans l'industrie du logiciel qui ont affecté l'entreprise. L'intensification de la concurrence étrangère, en particulier de l'Inde, a réduit les marges bénéficiaires et l'entreprise a perdu plusieurs contrats. Dans sa quête de nouveaux marchés, l'entreprise a réussi à obtenir un important contrat avec un grand client américain pour livrer une solution informatique pour un service grand public (contrat d'une valeur de plus de 10 millions de dollars pour le compte d'un État américain). L'importance de ce projet, conjuguée aux difficultés rencontrées dans le secteur des « services professionnels », a conduit l'entreprise à se résigner à entreprendre un changement stratégique majeur. Maintenant, elle a considérablement réduit ses services professionnels pour se concentrer sur le développement de son nouveau produit (solution logicielle développée pour cet État américain). Les licenciements résultant de cette réorientation au cours des dernières années, qui contrastent avec les années d'expansion où l'entreprise embauchait régulièrement, ont complètement changé le climat de l'entreprise : la peur de perdre son emploi s'est installée et la confiance s'est érodée chez beaucoup d'employés.

Là aussi nous voyons clairement le déploiement de notre modèle intégrateur puisque ce passage de la dynamique d'ouverture de 2009 à la dynamique de minimisation, voire de fragmentation de 2015, est le résultat de l'influence des dimensions situationnelles sur certaines décisions et pratiques, telles que la réorientation stratégique qui a impacté considérablement la structure de l'entreprise en termes de processus et d'effectifs. L'évolution de la dynamique est aussi le résultat de l'influence des dimensions

culturelles à travers un effritement de la culture de l'entreprise et la perte de son rôle d'intégration.

Ainsi, depuis sa création en 1996, l'entreprise LogiSol a connu trois dynamiques socioculturelles majeures à savoir la confrontation, l'ouverture et la minimisation/fragmentation, et rien ne dit que la situation n'évoluera pas encore.

5.2.7.3 Constatations issues de l'étude des dynamiques socioculturelles

Plusieurs facteurs peuvent expliquer et conditionner la présence d'une dynamique donnée ou encore l'évolution d'une telle dynamique vers une autre. Ci-après quelques conclusions tirées de nos travaux

- ***La diversification des groupes ethnoculturels réduit la confrontation***

Nous avons constaté qu'une grande diversité culturelle, en termes de groupes ethnoculturels présents dans l'entreprise, permet d'éviter certains conflits et confrontations qui ont lieu dans certaines entreprises. En effet, la confrontation culturelle entre deux groupes ethnoculturels est plus probable dans une entreprise où il y a peu de diversité culturelle et peu de groupes ethnoculturels. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise LogiSol, où la confrontation culturelle entre les deux grands groupes au départ, les Français et les Québécois francophones, a été résolue lorsque l'entreprise a embauché massivement des employés d'autres communautés culturelles. Il y avait encore des Québécois francophones et des Français mais la dynamique a profondément changé avec la diminution de leur poids démographique dans l'entreprise. Nous pouvons supposer que les différents groupes culturels ne se sentent plus menacés culturellement et qu'ils ne ressentent pas le besoin de mettre l'accent sur leur identité culturelle. Dans ce contexte, chacun est différent et la gestion des différences culturelles devient moins problématique.

- ***L'évolution des dimensions situationnelles et culturelles redéfinit la dynamique socioculturelle***

Nous avons également établi que l'identification de la dynamique socioculturelle à un moment t ne préjuge en rien de ce qu'elle a été auparavant (t-1) ou de ce qu'elle pourrait

être à l'avenir (t+1). Les dimensions situationnelles et culturelles telles que la composition démographique de la main-d'œuvre, le contexte économique général, la concurrence dans l'industrie, les changements internes, etc. peuvent influencer les dynamiques socioculturelles au travail dans les entreprises.

- ***Plusieurs dynamiques socioculturelles peuvent coexister dans une même entreprise***

Il faut aussi dire qu'il est parfois difficile de déterminer les dynamiques socioculturelles qui prévalent dans une entreprise. Comme nous venons de le dire, cette dynamique peut évoluer dans le temps, mais il est également vrai qu'il peut y avoir plus d'une dynamique socioculturelle dans une entreprise ou encore la dynamique peut être différente dans une autre unité de la même entreprise. En effet, dans nos travaux de recherche, nous avons aussi constaté qu'il peut également être difficile de déterminer la dynamique dans une petite entreprise ou dans une unité d'une grande entreprise. Par exemple, nous avons classé une de nos entreprises dans la dynamique de minimisation culturelle même si un conflit culturel a été au cœur de l'unité étudiée. À vrai dire, nous l'avons classé de cette façon car bien qu'il ait clairement une connotation culturelle au conflit, son évaluation par l'entourage des deux personnes ─ une Française et une Québécoise ─ impliquées, ne s'est pas fait en termes culturels mais plutôt en termes de personnalité ou de problèmes de perception et de communication. Ceci nous amène à évoquer les raisons de prédominance de la dynamique de minimisation dans les entreprises que nous avons étudiées.

- ***La prédominance de la dynamique de minimisation***

Pour rappel, cette dernière dynamique domine dans bon nombre des entreprises que nous avons étudiées. En effet, la minimisation culturelle peut souvent être une stratégie pour apaiser les tensions liées aux conflits. En retirant le conflit de ses racines culturelles, en en faisant surtout un problème de perception et de communication, les protagonistes espèrent alléger l'atmosphère et trouver une solution culturellement neutre.

D'une part, on peut se demander si les chefs d'entreprise ne préfèrent pas parfois ignorer les dynamiques socioculturelles à l'œuvre dans leur organisation et mettre en avant une

culture d'entreprise qu'ils célèbrent à partir de quelques valeurs clés. Dans le cas des multinationales, cette utilisation d'une culture d'entreprise fabriquée est souvent utilisée pour créer une cohérence interne (Karjalainen, 2010), alors que, dans le cas des PME, l'esprit familial d'un modèle paternaliste et bienveillant est plus invoqué (Déry et al., 2015).

D'autre part, il est possible qu'une grande diversité culturelle, dans un contexte où il n'y a pas de majorité culturelle dominante ou de minorité dominante, neutralise largement l'effet des différences culturelles des individus, et donne ainsi naissance à la forme de dynamique la plus neutre, c'est-à-dire la minimisation.

La dernière piste explicative de la prédominance de la dynamique de minimisation réside dans la nature et les caractéristiques mêmes de certains types d'entreprise. En effet, et comme mentionné dans notre chapitre résultats, la tendance à la minimisation est ressortie dans chacune des sept entreprises étudiées dans le cadre de cette thèse. Cela peut être dû au fait que ces dernières étaient toutes des PME œuvrant dans le domaine des technologies de l'information. Ainsi, la taille et le domaine d'activité joueraient un rôle important dans l'émergence de la minimisation comme dynamique socioculturelle dominante. La taille car moins il y a de personnes, moins il y a de chance de formation d'un ou de groupe(s) important(s) qui peut/peuvent dicter leur loi et qui peut/peuvent donc amener l'entreprise dans des dynamique de domination, de confrontation ou de fragmentation. Cette hypothèse s'appuie notamment sur le seul cas de PME qui présente des prémisses de fragmentation, soit LogiSol, qui est la PME la plus imposante en termes du nombre d'employés parmi les sept entreprises étudiées.

Ensuite, le secteur d'activité jouerait probablement aussi un rôle déterminant dans la prédominance de la minimisation car le type d'employés que nous retrouvons en général dans les entreprises du secteur des T.I. ont plus ou moins le même niveau d'éducation (universitaire) et proviennent en général de la même classe sociale (moyenne) et, surtout, baignent dans un univers dominé par le langage informatique et l'anglais. Toutes ces caractéristiques ont tendance à homogénéiser le corps social de l'entreprise et à faire passer au second plan toute considération culturelle. Le discours de minimisation devient le discours le plus spontané et le plus évident.

Nous rappelons à cet égard qu'à chaque fois dans nos entretiens, le premier réflexe de nos répondants était de minimiser l'impact de la diversité culturelle sur le quotidien de l'entreprise. Ce n'est qu'au fil des entretiens qu'ils commençaient à nuancer un peu leurs propos. Là aussi nous voyons que les dimensions situationnelles (les caractéristiques des PME en T.I. que nous venons de mentionner) influencent l'action qui, à son tour influence la dynamique socioculturelle au sein de l'entreprise.

Dans le tableau 5.2 nous présentons un récapitulatif des principales constations sur les dynamiques socioculturelles dans les PME en T.I.

Tableau 5.2 : Constatations sur les dynamiques socioculturelles dans les PME en T.I.

Résultats	Explication
La diversification des groupes ethnoculturels réduit la confrontation	- Faible perception de la menace sur l'identité culturelle, - La gestion des différences culturelles devient moins problématique
L'évolution des dimensions situationnelles et culturelles redéfinit la dynamique socioculturelle	- L'identification de la dynamique socioculturelle à un moment t ne préjuge celle du temps(t-1) ni du temps (t + 1). - Influence des facteurs tels que la composition démographique de la main-d'œuvre, le contexte économique général, la concurrence dans l'industrie, les changements internes etc.
Plusieurs dynamiques socioculturelles peuvent coexister dans une même entreprise	- Des dynamiques peuvent varier d'une unité à un autre dans une même entreprise
Facteurs explicatifs de la prédominance de la dynamique de minimisation	- Une stratégie pour apaiser les tensions liées aux conflits : justifications des conflits par des éléments autres que la diversité culturelle (communication, personnalité) - Choix managériaux pour mettre en avant une culture de l'entreprise à partir de valeurs clés. - Absence de majorité culturelle dominante qui réduit la menace de la perte d'identité culturelle - Les caractéristiques mêmes de l'entreprise taille (PME) et domaine (TI)

CONCLUSION

La globalisation et la mondialisation économique, les flux de migrations internationales, l'affaiblissement des États-Nations, produisent de plus en plus de milieux multiculturels dans les villes et dans les entreprises

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir et à entrer en interaction avec d'autres cultures et croyances. Des interactions qui ne cessent de s'étendre et dans lesquelles les identités culturelles s'expriment de manière plus libre. Autant d'évolutions qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte, de comprendre et de gérer.

La présente recherche s'est intéressée à l'influence du contexte multiculturel sur les pratiques sociales au travail dans des PME montréalaises ouvrant dans le secteur des technologies de l'information (T.I.). Le choix de ce terrain a été dicté entre autres par le peu de recherches qui portent sur les liens entre diversité culturelle et PME. En effet, plusieurs travaux montrent que les recherches et études portant sur la gestion en contexte multiculturel sont beaucoup plus développées en ce qui concerne les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises (PME) (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013). Quant au choix du secteur des T.I. il est motivé par deux raisons. D'abord, l'expansion de l'industrie de la technologie de l'information à Montréal est devenue une spécificité reconnue mondialement pour cette région et appuyée par le soutien des différents gouvernements du Québec. Ensuite, cette expansion s'accompagne de nombreuses opportunités d'affaires et de défis notamment sur le plan humain. En effet, les entreprises de ce secteur et en particulier les PME sont confrontées au problème de la rareté de la main d'œuvre talentueuse et compétente de ce domaine. Pour combler leurs besoins, elles se retournent souvent vers des travailleurs immigrants qualifiés et se voient évoluer dans un contexte très diversifié culturellement.

Ainsi nous nous sommes donc intéressé aux PME montréalaises œuvrant dans le secteur des T.I. et ayant un personnel diversifié culturellement. Plus précisément nous nous sommes intéressé aux interactions qui se passent dans ces entreprises multiculturelles que ce soit au niveau des gestionnaires ou des employés. De ce fait, nous avons étudié les pratiques de façon globale. Ces dernières peuvent être envisagées comme une

manifestation organisée des actions des individus dans l'espace de réalisation organisationnel. Ainsi dans ce travail, les pratiques sociales au travail sont les façons de faire qui touchent de près ou de loin à la sphère professionnelle et aux différents aspects du travail au sein de l'entreprise. Autrement dit, cela désigne toutes les pratiques qui émergent dans un contexte organisationnel, y compris les « pratiques de gestion » qui font donc partie d'un ensemble plus large formé par la notion de « pratiques sociales au travail ».

Pour ce faire, nous avons d'abord précisé notre approche épistémologique par rapport aux différents travaux contenus dans le champ du Management Interculturel (M.I.) qui reste la discipline qui a le plus pris en compte la diversité culturelle dans la gestion des entreprises. Ainsi, et de façon générale, les recherches qui sont aujourd'hui dominantes dans le champ du M.I. sont celles qui se basent sur l'une ou l'autre de ces trois caractéristiques suivantes : une approche positiviste, une vision holiste du concept de la culture et enfin des études comparatives entre deux cultures. De notre côté, nous nous sommes distancé dans ce travail de recherche de ces trois caractéristiques du fait que notre approche était interprétative, avec une vision interactionniste de la dimension culturelle et qui s'intéresse à la rencontre de plusieurs cultures dans le même espace organisationnel.

Nos choix épistémologiques nous ont naturellement conduit à nous appuyer sur les travaux de Hannerz pour justifier notre approche interactionniste de la culture (Dupuis et Harmel, 2020). De manière générale, les travaux d'Ulf Hannerz s'inscrivent au niveau de la problématique globale du vivre ensemble dans nos sociétés actuelles. Ces travaux se basent sur une vision de la pluralité culturelle et ses idées portent sur l'organisation sociale du sens dans les cultures contemporaines.

En effet, mise à part la culture nationale, d'autres niveaux d'influence culturelle, telle que la culture de l'entreprise, la culture du métier, parfois même, comme le montrent nos résultats, la culture des sous-métiers, entrent en jeu et balisent les marges de manœuvre des acteurs organisationnels.

De ce fait, et compte tenu des circonstances et de la situation vécue, l'une ou l'autre des influences culturelles peut être détectée dans l'action de l'individu. Cette idée de la

mobilité des références culturelles chez l'individu montre l'importance d'analyser non des modèles culturels auxquels seraient censés se référer les groupes sociaux mais « les cultures en actes des citadins telles qu'elles sont mises en œuvre dans des comportements en situation » (Battegay, 2012, paragr. 11).

Ainsi, il est important de prendre en considération les différents facteurs situationnels pour bien comprendre les mécanismes d'interaction en milieu social.

Dans une expérience d'interaction, nous avons d'un côté l'identité culturelle de l'individu avec ces différentes influences culturelles et de l'autre le contexte technique et social du groupe avec ces différentes influences situationnelles. Le résultat de cette expérience d'interaction sera nécessairement une action. Une action mentale (processus de réflexion qui renforcera ou changera une perception donnée de l'individu) ou une action observable qui peut prendre la forme de pratique sociale ou de pratique au travail si nous sommes dans un contexte organisationnel.

Dans ce sens, Delmotte (2010) précise qu'en réalité personne n'est jamais totalement libre ni déterminé et que seules comptent les interactions qui relient les individus à ceux qui les entourent, les relations qui en découlent ainsi que les situations d'interdépendance qu'elles définissent. En d'autres termes, ce qui importe c'est la succession enchevêtrée de configurations relationnelles particulières issues de réseaux humains et d'agrégats relationnels.

Ceci nous a conduit à mobiliser la théorie de la pratique qui met l'accent sur les dynamiques relationnelles. Cette dernière est un courant d'analyse qui s'est développé en Grande-Bretagne et dans les pays scandinaves dans les années 2000 et qui se réclame principalement des travaux de Bourdieu et de Giddens (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013). La théorie de la pratique nous a permis d'étudier, avec une approche interactionniste, l'influence de la culture sur les pratiques sociales au travail.

Partant de là, nous avons pu élaborer un cadre théorique que nous avons traduit sous forme de modèle intégrateur mettant en valeur l'articulation des différentes dimensions de notre recherche à savoir les influences culturelles, les influences situationnelles, les actions (dans leurs aspects cognitif et conatif), les processus de réflexivité et d'adaptation caractérisant le milieu d'interaction et les dynamiques socioculturelles qui

en découlent. Ces dernières jouent un rôle déterminant dans le niveau d'intégration et de collaboration des employés au sein de l'entreprise et, de là, dans la qualité de son climat organisationnel.

Muni de ce modèle intégrateur, et avec une approche qualitative basée sur des entretiens semi dirigés réalisés dans 7 PME multiculturelles montréalaises du secteur des T.I., nous avons procédé dans un premier temps à des analyses intra-cas afin de dégager des portraits détaillés de chaque entreprise étudiée. Ces derniers ont été comparés dans un second temps, à travers une analyse inter-cas afin d'en dégager des éléments communs susceptibles de servir d'enseignements en termes de contributions théoriques et managériales. Enfin, une analyse longitudinale a été effectuée dans l'une des 7 PME.

Principaux résultats

Les principaux résultats de cette recherche peuvent être regroupés en quatre grandes rubriques à savoir : les valeurs, les pratiques et relations interpersonnelles, les perceptions de la diversité culturelle et les dynamiques socioculturelles.

Les valeurs

Nous avons pu établir des liens entre, d'une part, les valeurs récurrentes dans les PME multiculturelles montréalaises, objet de cette recherche et, d'autre part, deux groupes de dimensions à savoir des dimensions associées à certains traits culturels québécois, voire montréalais, et des dimensions associées aux spécificités intrinsèques des PME, notamment à la nature de leur structure organisationnelle et à leur recours à des mécanismes adhocratiques. C'est ainsi que les valeurs d'engagement et le dépassement de soi, de responsabilisation et de professionnalisme, d'entraide et d'esprit familial, d'ouverture et de respect, de proximité et de flexibilité, de communication directe et de hiérarchie aplatie, qui en sont ressorties le plus ont été tour à tour associées à ces deux groupes de dimensions culturelles et situationnelles. Nous avons aussi pu constater que ces valeurs influencent à leur tour directement les pratiques sociales au travail, et de là, les dynamiques socioculturelles et relationnelles.

Pratiques et relations interpersonnelles

Concernant ce deuxième volet, nos répondants soulignent l'existence de pratiques qui sont de nature à offrir aux employés une marge de manœuvre, le droit à l'erreur et l'encouragement à la prise d'initiative. L'idée étant de miser sur la flexibilité, l'agilité et la réactivité du personnel en créant une motivation intrinsèque, notamment à travers des défis techniques. Les mécanismes d'adaptation, d'apprentissage et de perfectionnement qui en découlent suivent alors le modèle essai-erreur.

Sur le plan des relations interpersonnelles, ce qui ressort en commun est que les gestionnaires des PME cherchent à faire valoir la culture de l'entreprise sur la culture nationale d'origine à travers la maximisation des occasions d'interaction formelles en entreprise et informelles en dehors des heures de travail.

Perceptions de la diversité culturelle

Un premier résultat à soulever par rapport à la perception des acteurs organisationnels de la diversité culturelle au sein des entreprises concerne leur premier réflexe de minimisation de l'impact de la dimension culturelle sur le quotidien de l'entreprise. Pour expliquer cela, nos répondants avancent trois raisons. D'abord, le fait que les humains sont très différents sur plusieurs aspects rendant le volet culturel de l'identité de la personne un élément parmi tant d'autres. Ensuite, la culture du métier axée sur l'informatique et l'internet avec l'anglais comme langue de référence homogénéise les milieux organisationnels diversifiés culturellement. Enfin, la forte présence de la diversité culturelle à Montréal fait qu'elle est considérée comme une norme que personne ne remet en question. Il est toutefois à noter qu'après ce premier réflexe de minimisation nos répondants ont nuancé leur propos en avançant des catégorisations suivant certaines origines ethnoculturelles, notamment québécoise, française, asiatique et anglo-saxonne.

Mise à part ce réflexe de minimisation, nos répondants se sont prononcés sur les principaux avantages et inconvénients de la diversité culturelle en entreprise. L'idée la plus répandue est que cette diversité culturelle permet d'avoir plusieurs perspectives que chacun peut apporter en se basant sur son bagage culturel. Dans ce sens, certains évoquent une capacité génératrice de conflits créateurs.

Un autre avantage de la diversité culturelle est attribué au degré élevé d'implication et d'enthousiasme envers l'entreprise dont fait preuve les personnes issues de cette diversité pour ce qu'elle leur a offert comme chance de travailler et de pouvoir s'intégrer, du moins d'un point de vue économique, à la société d'accueil. Dans le chapitre des inconvénients, nos répondants estiment que la diversité culturelle peut être une source potentielle de conflits. Elle pose également le problème de maitrise de la langue et de communication qui peut se traduire par l'enfermement et le repli sur soi et son propre clan ou communauté.

Pour tirer avantage de la diversité culturelle, nos répondants ne manquent pas de souligner la nécessité de recourir à un processus d'adaptation de la part de tous les protagonistes d'une situation donnée dans un contexte multiculturel. Néanmoins, ce processus d'adaptation dépend, entre autres, de traits de personnalité telles que la flexibilité, la capacité de faire preuve d'empathie envers les autres et de l'ouverture d'esprit nourrit par les expériences et voyages.

Dynamiques socioculturelles

Nous avons constaté que la qualité du climat organisationnel est intiment liée aux dynamiques socioculturelles internes, elles-mêmes le fruit des différentes actions menées en entreprises. Parmi les pratiques qui influencent positivement cette dynamique socioculturelle, notre recherche identifie la communication et la fluidité de circulation de l'information. À ce sujet, certains de nos répondants évoquent même la nécessité de «sur-communiquer » l'information d'une manière générale. Ceci s'expliquent entre autres par les niveaux de maitrise des langues de communication qui ne sont pas les mêmes chez les personnes issues de la diversité culturelle. Ainsi, le fait de miser sur la communication et de s'assurer que le message est bien compris permet de neutraliser un potentiel irritant qui viendrait nuire à la dynamique socioculturelle au sein de l'entreprise et préserver par la même occasion un haut niveau d'intégration et de collaboration au sein de l'équipe. Ici, le rôle de gestionnaire en tant que facilitateur impliqué et proactif apparaît selon nos répondants comme étant indispensable pour veiller sur la solidité du tissu social.

Parmi les différentes dynamiques dégagées dans la typologie de Dupuis et Harmel (2020), celle qui ressort le plus dans les 7 PME étudiées est la dynamique de minimisation. Ce résultat peut être expliqué par deux éléments. D'abord la dynamique socioculturelle de minimisation semble être une stratégie adoptée pour apaiser les tensions liées aux conflits. En retirant le conflit de ses racines culturelles, et en en faisant surtout un problème de perception et de communication, les protagonistes espèrent alléger l'atmosphère et trouver une solution culturellement neutre. Ensuite, la taille (PME) et le domaine d'activité (T.I.) joueraient un rôle important dans l'émergence de la minimisation comme dynamique socioculturelle dominante. Premièrement la taille car moins il y a de personnes, moins il y a de chance de formation d'un ou de groupe(s) important(s) qui peut/peuvent dicter leur loi et qui peut/peuvent donc amener l'entreprise dans des dynamique de domination, de confrontation ou de fragmentation. Deuxièmement, le secteur d'activité car les employés du secteur des T.I. dans nos PME ont le même niveau d'éducation (universitaire), proviennent en général de la même classe sociale (moyenne) et baignent dans un univers dominé par le langage informatique et l'anglais. Ces caractéristiques ont tendance à homogénéiser le corps social de l'entreprise et à faire passer au second plan toute considération culturelle.

Il est à noter que ces dynamiques socioculturelles ne sont pas immuables dans le temps mais qu'elles évoluent sous l'influence de certains événements et certaines dimensions. Ce résultat a été constaté par notre analyse longitudinale du cas LogiSol. En particulier, nous avons pu relever trois principales phases pouvant illustrer les mouvements de transformation de la dynamique socioculturelle de cette entreprise. Une première phase de confrontation, une deuxième phase d'ouverture culturelle et enfin une troisième phase de minimisation avec prémisse de fragmentation.

D'une façon générale, plusieurs facteurs peuvent expliquer et conditionner la présence d'une dynamique donnée ou encore l'évolution d'une telle dynamique vers une autre. Par exemple une grande diversité culturelle, en termes de groupes ethnoculturels présents dans l'entreprise, permet d'éviter certains conflits et confrontations qui ont lieu dans certaines entreprises dans lesquelles on y retrouve uniquement deux grands groupes culturels. Nous pouvons supposer que dans le contexte d'une présence d'une grande diversité culturelle une dynamique de minimisation est plus probable d'être

développée puisque les différents groupes culturels ne se sentent plus menacés culturellement et qu'ils ne ressentent pas le besoin de mettre l'accent sur leur identité culturelle. Chacun est différent et la gestion des différences culturelles devient moins problématique.

Dans ce même ordre d'idée, nous avons établi également que l'identification de la dynamique socioculturelle à un moment t ne préjuge en rien de ce qu'elle a été auparavant (t-1) ou de ce qu'elle pourrait être à l'avenir (t+1). Les dimensions situationnelles et culturelles telles que la composition démographique de la main-d'œuvre, le contexte économique général, la concurrence dans l'industrie, les changements internes, etc. peuvent influencer les dynamiques socioculturelles au travail dans les entreprises. Ainsi, il peut y avoir plus d'une dynamique socioculturelle dans une entreprise au fil du temps ou encore la dynamique peut être différente dans une autre unité de la même entreprise.

Contributions théoriques

Sur le plan théorique, notre recherche a permis d'étudier de plus près l'interaction, la collaboration et le vivre ensemble de personnes issues de diverses origines culturelles dans le cadre d'une structure organisationnelle de petite et moyenne taille, et ce, en analysant les propos de nos répondants relatifs à leurs expériences culturelles au niveau des processus organisationnels. Cela a permis de répondre à l'appel d'exploration de nouvelles pistes de recherche propres au management interculturel à travers une perspective interactionniste en contexte multiculturel (Dupuis, 2014; Sackmann, 1997).

Cette recherche a permis d'enrichir les modèles théoriques en M.I. et de mieux comprendre la dynamique sociale en milieu organisationnel multiculturel. À l'aide de notre modèle intégrateur basée sur une approche interactionniste et sur les principes de la théorie de la pratique, et à l'aide de nos études de cas, nous avons montré que le contexte d'interaction organisationnelle dans les entreprises multiculturelles est influencé par deux groupes de dimensions, les dimensions culturelles et les dimensions situationnelles. Ces deux groupes de dimensions influencent ainsi à travers des processus de réflexivité et d'adaptation l'action individuelle ou collective au travail, résultante de l'expérience d'interaction. L'action sous sa forme mentale ou

comportementale façonne la dynamique socioculturelle qui, à son tour, conditionne les niveaux d'intégration et de collaboration au sein de l'entreprise.

Ainsi, pour comprendre les mécanismes d'intégration au sein des entreprises multiculturelles et les mécanismes de collaboration entre les personnes de cultures différentes, il faut tenir compte des identités culturelles qui entrent en interaction lors d'une situation bien définie. Cette situation comprend plusieurs dimensions d'ordre technique et social.

En guise de conclusion générale, et concernant l'influence de la culture, en tant que structure, sur le comportement de l'individu, sur ses perceptions et sur ses pratiques, nous dirons que notre recherche a montré que ce dernier possède toujours une marge de manœuvre face aux contraintes imposées par le cadre structurel constitué par les dimensions culturelles et situationnelles dans un contexte d'interaction. De ce fait, il n'est jamais totalement commandé par les contraintes de ce cadre structurel, même si ce dernier reste toujours présent en filigrane, prêt, si jamais la situation le permet, à influencer le comportement de l'individu. Autrement dit, si tout est sous contrôle et qu'il n'y ait pas de fortes influences situationnelles, l'individu accepte de se soumettre à la contrainte imposée par les dimensions culturelles. En revanche, plusieurs autres paramètres conditionnant et balisant l'environnement de l'individu peuvent venir balayer ces contraintes et induire chez l'individu une dynamique réflexive le poussant à s'affranchir de cette influence culturelle, et à s'adapter à la situation, voire même à actualiser sa perception des éléments qui l'entourent, changeant du même coup la structure de départ.

En d'autres mots, dans un contexte d'interaction avec autrui, le fait culturel, de la pratique religieuse aux préférences culinaires, ne donne qu'un cadre poreux et perméable transpercé par les processus cognitifs. Dans l'un comme dans l'autre l'individu tient compte des différentes dimensions présentes dans le contexte d'interaction, exerce son libre arbitre et prend le choix qui l'accommode et préserve ses intérêts relevant autant de la sphère privée que professionnelle.

Implication managériale

Sur le plan managérial, et en relation avec la notion de dynamique socioculturelle, nous dirons que les gestionnaires doivent être conscients de l'existence de ces dynamiques socioculturelles pour pouvoir prendre les bonnes décisions et choisir les bons outils leur permettant de faire face aux situations qu'elles génèrent. Les pratiques et solutions proposées par la gestion interculturelle pour gérer la diversité culturelle ne prennent généralement pas en compte la diversité des dynamiques socioculturelles à l'œuvre dans les organisations. D'ailleurs, tous les outils ne sont pas appropriés dans tous les contextes. Un gestionnaire conscient des dynamiques socioculturelles qui se produisent dans son organisation pourra choisir le bon outil pour intervenir.

C'est ainsi qu'une formation pour sensibiliser aux différences culturelles et à la communication dans un contexte multiculturel destinées aux managers et employés pourrait être efficace dans le cas des dynamiques socioculturelles de minimisation, mais elle ne sera pas efficace face à une dynamique socioculturelle de confrontation (Dupuis et Harmel, 2020). Dans ce cas de figure des interventions plus structurées de médiation culturelle comme le propose Sylvie Chevrier (2004) pourraient s'avérer plus pertinentes. L'important ici est de comprendre que tous les outils de gestion interculturelle ne sont pas interchangeables et utilisables dans toutes les situations.

Toujours sur le plan managérial, cette recherche a permis de conclure qu'au cœur de la collaboration on trouve la recherche d'un accord commun et de points de rencontre, qui se sont traduits souvent dans les entreprises étudiées par une volonté de bâtir une culture d'entreprise forte et partagée.

Fortement teintée de traits culturels québécois, voire montréalais, la culture d'entreprise typique ressortie de nos recherches en est une qui se base sur la proximité et les relations plus directes et pragmatiques entre les personnes, en montrant parfois de l'aversion pour les procédures formelles. La capacité d'adaptation et la flexibilité d'organisation et de coordination semblent être des caractéristiques typiques des sept PME en T.I. culturellement diversifiées que nous avons étudiées.

Par ailleurs, l'étude portant sur le rôle des interactions et des relations sociales entre les acteurs au sein de ces entreprises pour voir comment la dimension de la culture

influence ces relations a permis de constater une orientation universaliste chez les acteurs, une perception commune de l'autre caractérisant le comportement des acteurs dans l'entreprise. Cette approche commune d'autrui appuyée par une mise en avant d'une forte culture d'entreprise semble éviter les divisions entre les cultures nationales dans l'entreprise et contribuer à la cohésion de l'entreprise. Effectivement, la théorie universaliste de l'individu peut rassembler les acteurs malgré leurs différences culturelles. En d'autres termes, comme le note Hall (1971), cette théorie donne d'abord « une base physiologique universelle de l'homme, à laquelle la culture confère ensuite une structure et signification » (cité par Karjalainen, 2010, p. 47).

Limites de la recherche

Les limites de cette recherche sont surtout d'origine méthodologique et concernent d'abord le recueil des données, la nature des résultats et, enfin, leur implication.

Les entretiens réalisés ont été limités par le temps et, dans certains cas, par la difficulté d'accès aux répondants (par exemple dans l'une de nos 7 entreprises nous nous sommes contenté de deux entretiens au lieu de trois comme l'exige le design de cette recherche car tous nos efforts et relances auprès des dirigeants ont été ignorés). Ceci a eu un impact sur la représentativité et sur la qualité des réponses obtenues. L'aspect disproportionnel des entretiens obtenus d'une entreprise à une autre (une entreprise avec deux entretiens alors qu'une autre avec 13 entretiens) constitue aussi une limite méthodologique de ce travail au niveau du recueil des données.

En ce qui concerne la nature des résultats, il faut se rappeler qu'ils reflètent la réalité telle que les répondants la perçoivent et la vivent. Dans ces conditions les réponses obtenues sont inévitablement « subjectives », et ce, n'est qu'à travers l'analyse de ce vécu subjectif que nous pouvons prétendre à une conscience collective « objective ».

Enfin, pour ce qui est de l'implication et de l'étendue des résultats obtenus dans d'autres entreprises, il faudra d'abord, à notre sens, mener des recherches semblables sur des entreprises autres que des PME et ouvrant dans d'autres secteurs d'activité que celui des T.I. avant de pouvoir transposer tel quel nos résultats. En effet, contrairement à une approche *etic* qui cherche à repérer les éléments de portée universelle des organisations étudiées, l'approche que nous avons employée est de type *emic* qui cherche à

appréhender les particularités spécifiques à une organisation et à ses membres (Karjalainen, 2010). Ceci se traduit par les propres caractéristiques intrinsèques de cette organisation liées à son histoire, culture (entreprise, région, pays, etc.), production, puis celles liées à son environnement socio-économique, sociopolitique, concurrentiel, etc., mais aussi aux caractéristiques de son corps social. Il reste à voir si, par exemple, la conception universelle de l'individu et le fait de miser sur une culture d'entreprise forte qui a l'avantage de rassembler les représentants de toutes les cultures nationales, pourraient être généralisés.

Par ailleurs, et de manière plus globale, le chercheur en sciences sociales ne peut être extérieur à ce qu'il étudie puisqu'il fait lui-même partie de la société. C'est dans ce sens que Delmotte (2010) note que les sciences de la société ne sont pas parvenues à « rationaliser » efficacement leur objet grâce à des règles et des méthodes appropriées. Dans ce contexte relatif à toute relation de connaissance, les termes d'engagement et de distanciation prennent tout leur sens. Compte tenu de tout cela, en tant que chercheur en sciences sociales nous ne pouvons aucunement donc prétendre à une distanciation totale de notre objet de recherche. Il est vrai que nous définissons l'objet de nos recherches en fixant les limites du système examiné mais, en tant qu'observateur, nous faisons partie de ce système et, ce faisant, nos résultats, le phénomène étudié, sont influencés par nos actions.

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O., Boiral, O., Ibrahimi, M., Saives, A.-L., & Er-Rafia, F.-Z. (2012). *Le management entre tradition et renouvellement* (5e éd.). Montréal: Gätten Morin.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, *5*, 26–37.

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, *10*(2), 37–62.

Battegay, A. (2012). La pluralité culturelle à l'oeuvre. *Le Portique.*, (28). Consulté à l'adresse http://journals.openedition.org/leportique/2576

Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances. *Revue française de gestion*, *30*(151), 205–217.

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique.* Droz.

Bourdieu, P. (2000). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Paris: Le Seuil.

Bourhis, R. Y., Montreuil, A., & Helly, D. (2005). *Portrait de la discrimination au Québec : Enquête sur la diversité ethnique au Canada*. Montréal: Chaire Concordia-UQAM en études éthniques.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elemnts of the socioloy of corporate life*. England: Ashgate.

Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E., & Özbilgin, M. (2013). Management et Diversité : Lignes de tension et perspectives. *Management international*, *17*(hors série), 5‑13.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Los Angeles: Sage.

Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management international*, *8*(3), 31–40.

Comeau, Y. (1994). *L'analyse des données qualitatives* (cahiers du CERISES No ET9402; p. 31). Consulté à l'adresse Centre de recherche sur les innovations sociales website: https://depot.erudit.org/id/001759dd

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.

Couturier, Y. (2007). Les réflexivités de l'oeuvre théorique de Bourdieu : Entre méthode et théorie de la pratique. *Revista Brasileira de Sociologia Da Emoça*, *6*(16), 18‑37.

Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, *5*(2), 34–47.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publshing.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research design : Choosing among five approaches* (2nd éd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Cuche, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales* (4e éd.). Paris: La Découverte.

d'Iribarne, P. d'. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Le Seuil.

d'Iribarne, P. (1998a). Comment s'accorder ; une rencontre franco-suèdoise. In P. d'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier, & T. Globokar, *Cultures et mondialisation : Gérer par delà les frontières*. Paris: Seuil.

d'Iribarne, P. (1998b). Les ressources imprévues d'une culture ; une entreprise « excellente » à Casablanca. In P. d'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier, & T. Globokar, *Cultures et mondialisation : Gérer par delà les frontières*. Paris: Seuil.

d'Iribarne, P. (2003). *Le tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris: O. Jacob.

d'Iribarne, P. (2008). *Penser la diversité du monde*. Paris: Le Seuil.

Dana, L.-P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited : Epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *26*(2), 154–170.

Daunais, J.-P. (1992). L'entretien non directif. In B. Gauthier, *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (2e éd., p. 273–293). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Delmotte, F. (2010). Termes clés de la sociologie de Norbert Elias. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, *2*(106), 29–36.

Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal: Éditions JFD.

Déry, R., Pezet, A., & Sardais, C. (2015). *Le management*. Montréal: Éditions JFD.

Desjeux, D., Garabuau-Moussaoui, I., & Alami, S. (2013). *Les méthodes qualitatives* (2e éd.). France: Presses Universitaires de France.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management.* (4e éd., p. 297‑321). Paris: Dunod.

Dubuisson-Quellier, S., & Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques. Quels apports pour l'étude sociologique de la consommation? *Sociologie*, *4*(4).

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, *7*(4-Hiver), 47–58.

Dupuis, J.-P. (2005). Être un «maudit Français» en gestion au Québec. *Gérer et comprendre*, *81*, 51–61.

Dupuis, J.-P. (2008). Culture et gestion au Québec : Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. In E. Davel, J.-F. Chanlat, & J.-P. Dupuis, *Sxiences de l'administration*. *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées* (3e éd., p. 1‑45). Québec: Presses de l'Université Laval.

Dupuis, J.-P. (2012). Enquête sur les relations problématiques entre Français et Québécois francophones. *Recherches sociographiques*, *53*(2), 357–387.

Dupuis, J.-P. (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles : Le cas d'entreprises montréalaises*. Montréal: JFD éditions.

Dupuis, J.-P. (2014). New approaches in cross-cultural management research : The importance of context and meaning in the perception of management styles. *International Journal of Cross Cultural Management*, *14*(1), 67–84.

Dupuis, J.-P., & Harmel, R. (2020). A typology of sociocultural dynamics in multicultural organisations. *Culturally senitive Research in Organisation*. Présenté à EURAM 2020, Dublin.

Eid, P. (2012). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : Résultats d'un «testing» mené dans le grand Montréal.* [Document de recherche]. Québec: Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, *13*(1), 50–63.

Evans, R., & Kotchetkova, I. (2009). Qualitative research and deliberative methods : Promise or peril? *Qualitative Research*, *9*(5), 625–643.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1993). *Market : Études et recherches en marketing : fondements, méthodes*. Nathan.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale : Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, *22*(5), 1240–1253.

Filion, Louis Jacques. (2007). *Management des PME : De la création à la croissance*. Pearson.

Flick, U. (1999). Social constructions of change : Qualitative methods for analysing developmental processes. *Social Science Information*, *38*(4), 631–658.

Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Analyses longitudinales. In Thiétart R.A (Éd.), *Méthodes de recherches en management* (p. 422‑448). Paris: Dunod.

Frega, R. (2016). Qu'est-ce qu'une pratique? In *Raisons pratiques*: *Vol. 25*. *Histoires pragmatiques.* (p. 321–349). Paris: Editions de L'Ehess.

Garreau, L., & Bandeira-De-Mello, R. (2010). *La théorie enracinée en pratique : Vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée?* 1–19. Luxembourg.

Germain, A., & Poirier, C. (2007). Les territoires fluides de l'immigration à Montréal ou le quartier dans tous ses états. *Globe*, *10*(1), 107–120. https://doi.org/10.7202/1000081ar

Ghasarian, C. (1994). U. Hannerz, Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning. *Homme*, *34*(130), 162–163.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. United States: University of California Press.

Giddens, A. (1987). La constitution de la société, Paris, PUF. *Sociologies*.

Gill, C. (2012). The role of leadership in successful international mergers and acquisitions : Why Renault-Nissan succeeded and DaimlerChrysler-Mitsubishi failed. *Human Resource Management*, *51*(3), 433–456.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. Thiétart, *Méthode de recherche en Management* (p. 13‑33). Paris: Dunod.

Glaser, B. G. (2007). All is data. *The Grounded Theory Review*, *6*(2), 1–22.

Gordon, M. M. (1964). *Assimilation in American life*. Oxford University Press.

Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology : A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European journal of Marketing*, *39*(3/4), 294–308.

Hannerz, U. (1992). *Cultural complexity : Studies in the social organization of meaning*. Columbia University Press.

Harmel, R. (2014). Culture organisationnelle et gestion de la diversité culturelle au sein des PME: proposition d'un cadre théorique. *Diversité des cultures en entrepreneuriat et PME*. Présenté à CIFEPME, Agadir.

Harmel, R. (2017). Les pratiques au travail dans un contexte multiculturel. *regards internationaux sur l'inclusion et les diversités en milieux de travail*. Présenté à Les rencontres internationales de La diversité, Québec.

Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000). Cultural diversity in small business : Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *5*(3), 209.

Harvey, J. (1998). Le Québec, société plurielle en mutation? *Globe: revue internationale d'études québécoises*, *1*(1), 40–51.

Helly, D., & Van Schendel, N. (2001). *Appartenir au Québec : Citoyenneté, nation et société civile: enquête à Montréal, 1995*. Éditions de l'IQRC.

Hermont, R.-P., & Joras, M. (2006). Le manageur et la diversité. In *Editions d'Organisation*. *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise*. Paris: Editions Eyrolles.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management review*, *9*(3), 389–398.

Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, *64*, 10–21.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, *7*(1), 81–94.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations : The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck,.

Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : Quel éclairage pour le contrôle des organisations? *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 33–55.

Inyang, B. J. (2013). Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in corporate social responsibility (CSR). *International business research*, *6*(5), 123.

Jodelet, D. (2003). Aperçus sur les méthodologies qualitatives. In S. Moscovici & F. Buschini (Éds.), *Les méthodes des sciences humaines* (p. 139–162). Paris: Presses Universitaires de France.

Jones, R., & Noble, G. (2007). Grounded theory and management research : A lack of integrity? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *2*(2), 84–103.

Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *4*(2), 123–150.

Julien, P.-A. (1997). *Pour une définition des PME*. Paris: Economica.

Karaköse, T., & Demir, C. (2011). Cross-cultural differentiation and diversity management. *International Journal of Business and Commerce*, *1*(4), 56–63.

Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles? *Revue française de gestion*, *5*(204), 33–52.

Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles/Industrial relations*, *60*(2), 348–369.

Lamarre, P., & Lamarre, S. (2009). Pratiques langagières et discours sur les langues et l'identité dans une entreprise montréalaise : Contradictions et ajustements. *Francophonies d'Amérique*, (27), 131–155.

Lamarre, S., & Lamarre, P. (2006). Lorsque le marché économique n'est ni ici ni ailleurs... : Nouvelle économie et nouvelles technologies à Montréal: pratiques langagières et discours1. *Les Cahiers du Gres*, *6*(1), 9–24.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, *24*(4), 691–710.

Lapointe, A., & Gendron, C. (2005). *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital?* Les cahiers de la Chaire.

Lenoir-Achdjian, A., Arcand, S., Helly, D., Drainville, I., & Laaroussi, M. V. (2009). *Les difficultés d'insertion en emploi des immigrants du Maghreb au Québec : Une question de perspective* (Nº 15, n°3). Montréal: Institut de recherche en politiques publiques.

Liedtka, J. M. (1992). Exploring ethical issues using personal interviews. *Business Ethics Quarterly*, *2*(2), 161–181.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Locke, K. D. (2001). *Grounded theory in management research* (1ère). London: Sage Publications.

Loth, D. (2006). *Le management interculturel*. Editions L'Harmattan.

Mailhot, C. (2011). *Habiletés de direction* (4e éd.). HEC.

Marchesnay, M. (1991). La PME : Une gestion spécifique. *Économie rurale*, *206*(1), 11–17.

Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The journal of applied behavioral science*, *22*(2), 141–157.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design : An Interactive Approach: An Interactive Approach*. SAGE.

Menard, S. (2002). *Longitudinal research* (2nd éd., Vol. 76). Sage.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations.* (19e éd.). Paris: Ed. d'Organisation, 1982.

Mintzberg, H. (2010). Gérer (tout simplement). *Montréal, Les Éditions Transcontinental*.

Monnet, J.-C. (2013). *Un sociologue chez Renault : De Pierre Bourdieu à Carlos Ghosn (1984-2005)*. Armand Colin.

Morfaux, L.-M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. A.Collins.

Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : Pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, *26*(1), 110–138.

Naschberger, C., & Guerfel-Henda, S. (2013). La mise en ø euvre d'une démarche diversité en PMe–Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *17*, 98–112.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation : Integrating theory and practice* (4th éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Perrenoud, P. (1976). De quelques apports piagétiens à une sociologie de la pratique. *Revue européenne des sciences sociales*, (38‑39), 45l–470.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change : Theory and practice. *Organization science*, *1*(3), 267–292.

Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning : Data collection in qualitative research. *Journal of counseling psychology*, *52*(2), 137.

Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative research : Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *Bmj*, *311*(6996), 42–45.

Poulot, M. (2017). De la clôture patrimoniale des territoires périurbains dans l'ouest francilien [Heritage closing peri-urban areas in the western Paris region]. *Socio-anthropologie*, *19*.

Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. A. (2009). *Cross-cultural management research : Contributions from various paradigms*. Sage Publications Sage UK: London, England.

Raynal, S., & Ferguson, L. B. (2008). L'intégration : Du multiculturel à l'intraculturel. *Humanisme et entreprise*, *2*(287), 77–95.

Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.

Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data*. https://doi.org/10.4135/9781452226651

Sackmann, S. A. (1997). *Cultural complexity in organizations : Inherent contrasts and contradictions.* Sage Publications, Inc.

Sackmann, S. A., & Phillips, M. E. (2004). Contextual influences on culture research : Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, *4*(3), 370–390.

Saldana, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.

Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social : A philosophical account of the constitution of social life and change*. Penn State Press.

Schatzki, T. R., & Schatzki, T. R. (1996). *Social practices : A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, *12*(1), 13–28.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd éd.). San Fransisco: Jossey-Bass.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, *25*(1), 1–65.

Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Le management stratégique*. Montréal: Éditions Transcontinental.

Soussi, S. A., & Côté, A. (2006). La diversité culturelle dans les organisations : Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. *Press: Université du Québec en Outaouais Gatineau (Qc), Canada*, 130–143.

Spence, L. J., & Lozano, J. F. (2000). Communicating about ethics with small firms : Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics*, *27*(1‑2), 43–53.

Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Éds.), *Handbook of qualitative research* (p. 236‑247). Thousand Oaks, CA: Sage.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques* (17e éd.). Newbury Park: Sage Publications.

Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(12), 2435–2453.

Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2e éd.). Paris: Dunod.

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *10*(2), 9–43.

Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion.

Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : Le mix de proximité. In L.J Filion (Éd.), *Management des PME: de la création à la croissance* (p. 23–45). Editions du Renouveau Pédagogique.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, *1*(3), 213–219.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods* (4th éd.). SAGE.

ANNEXES

Guide d'entretien-Employé

Question de recherche : Dans quelle mesure et de quelle façon le contexte multiculturel influence-t-il les pratiques sociales au travail des petites et moyennes entreprises (PME) montréalaises ?

Profil personnel

Q : Pourriez-vous me décrire votre parcours académique et professionnel ?

Q : Quelle est votre spécialisation technique (s'il y a lieu) ?

Q : Quelle est votre fonction / titre dans l'entreprise ?

Contexte

Historique de / dans l'entreprise

Q : Est-ce que vous pourriez me parler de l'entreprise ? La connaissiez-vous avant d'y être embauché ? Comment avez-vous été embauché ? Qui avez-vous rencontré lors du processus d'embauche.

Culture et valeurs véhiculées au sein de l'entreprise :

Q : Que diriez-vous si vous aviez à décrire :

- l'ambiance de travail ?
- les relations entre collègues ?
- les valeurs et la culture qui régissent l'entreprise?

Cœur de l'entretien (thèmes principaux) : Cette partie est relative aux tâches techniques exécutées dans l'entreprise et la mise en application concrète de ces tâches contenues de la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Plus précisément la manière

détaillée avec laquelle les choses sont faites et vécues afin de dégager les pratiques propres au contexte étudié.

Q : Si vous aviez à décrire une journée typique de votre travail, comment la décriviez-vous ?

Q : En général, avec qui vous êtes en contact dans votre travail ? Quelles personnes ? Quels postes occupent-elles ? Quelle est la fréquence de vos contacts avec chacune d'elle ?

Q : Comment qualifieriez-vous les relations de travail que vous entretenez avec vos collègues ? Avec vos supérieurs immédiats ? Et avec les supérieurs en général ?

Q : À votre avis comment les autres employés de l'entreprise qualifieraient les relations de travail qu'ils entretiennent avec leurs collègues ? Avec leurs supérieurs immédiats ? Et avec les supérieurs en général ?

Q : Comment se déroule vos réunions au travail ? Dans votre groupe ? Et dans l'entreprise en général ? (en terme de planification, organisation, prise de parole, prise de décision, langue parlée)

Q : Que diriez-vous si vous aviez à décrire la manière avec laquelle l'information circule dans votre groupe de travail ? Dans l'entreprise en général ?

Q : Qu'est-ce qui fait que ça marche bien ou moins bien dans les équipes de travail ? Dans la vôtre ? Dans celle des autres ?

Q : Comment se règlent les conflits au sein de votre équipe de travail (procédures, mécanismes, politiques…) ? Dans les autres groupes ? Dans l'entreprise en général ?

Aspect multiculturel

Q : Comment percevez-vous la diversité culturelle au sein de l'entreprise ? Y en-a-t-il trop ? Beaucoup ? Pas assez ? Est-ce bien ?

Q : Comment sont les relations entre les personnes de cultures différentes au sein de l'entreprise ?

Q : En ce qui vous concerne, avez-vous des collègues de travail d'autres cultures que la vôtre ? Comment sont vos relations avec eux ?

Q : Vous êtes-vous fait des amis parmi eux ? Si oui quelles activités faites-vous avec eux en dehors des heures de travail ?

Q : Y-a-t-il, à votre avis, des avantages ou des inconvénients à travailler avec des gens de différentes cultures ?

Guide d'entretien-Propriétaire-dirigeant

Question de recherche : Dans quelle mesure et de quelle façon le contexte multiculturel influence-t-il les pratiques sociales au travail des petites et moyennes entreprises (PME) montréalaises?

Profil personnel

Q : Pourriez-vous me décrire votre parcours académique et professionnel ?

Q : Quelle est votre spécialisation technique (s'il y a lieu) ?

Contexte

Historique de l'entreprise

Q : Est-ce que vous pourriez me parler des débuts de votre entreprise, me relater un peu son historique ?

- ***Culture et valeurs véhiculées au sein de l'entreprise :***

Q : Si vous aviez à décrire les valeurs et la culture qui régissent votre entreprise, que diriez-vous ?

Q : Quels sont les plus grands défis actuels de l'entreprise en général ? Et par rapport aux ressources humaines ?

Cœur de l'entretien (thèmes principaux) : Cette partie est relative aux tâches techniques exécutées dans l'entreprise et la mise en application concrète de ces tâches contenues de la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Plus précisément la manière détaillée avec laquelle les choses sont faites et vécues afin de dégager les pratiques propres au contexte étudié.

Q : Si vous aviez à décrire une semaine typique de votre travail, que diriez-vous ?

Q : En général, quels types d'activité sont planifiés à l'avance et depuis combien de temps ?

Q : Comment avez-vous organisé le travail dans votre entreprise ? Qui fait quoi ?

Q : Comment jugez-vous la structure actuelle de votre entreprise ? Quelle serait la structure idéale ?

Q : Quels rôles un dirigeant d'une PME devrait assumer selon vous ? Comment arrivez-vous, dans votre quotidien, à mettre en place cette vision ? Quel est l'impact de cette vision sur votre équipe ?

Q : Si vous aviez à décrire la manière avec laquelle l'information circule dans votre entreprise, que diriez-vous ? Quel est, selon vous, l'élément ou les éléments les plus importants pour avoir une bonne circulation de l'information ?

Q : Qu'est-ce qui fait que ça marche bien ou moins bien dans les équipes de travail ?

Q : Comment se règlent les conflits au sein de votre entreprise (procédures, mécanismes, politiques…) ?

Q : De quelle manière se fait le recrutement au sein de votre entreprise ?

Q : Quels éléments vous paraissent essentiels dans l'évaluation des candidats à un poste donné au sein de votre entreprise ?

Aspect multiculturel

Q : Votre entreprise a-t-elle toujours eu beaucoup de personnel d'origines culturelles diversifiées ? Si oui, comment cela s'est fait au départ ? Si non, comment s'est fait l'embauche des personnes d'autres cultures ?

Q : Quel est l'état actuel ou le portait de la diversité culturelle de votre entreprise (en termes de chiffres et de statistiques)

Q : Qu'avez-vous fait pour intégrer le personnel d'autres origines culturelles de votre entreprise ?

Q : Comment vos employés réagissent à cette diversité culturelle ?

Q : Avez-vous été obligé de modifier certaines pratiques ? À mettre en place des accommodements raisonnables, des cours de langues, des formations spéciales ?

Q : Si vous aviez à décrire votre façon de communiquer et de motiver votre personnel issu des différents groupes culturels que diriez-vous ? Est-ce pareil pour tous les groupes culturels ?

Q : Comment procédez-vous pour établir une relation de confiance avec votre personnel? Adaptez-vous votre façon de faire selon les différents groupes culturels?

Q : Avez-vous des personnes d'autres origines culturelles qui occupent des postes de gestion ou de responsabilité ? Comment les avez-vous choisies ?

Q : Quel est le meilleur coup (décision ou action) que vous avez fait avec vos employés? Avec vos employés d'autres origines culturelles ?

Q : Quel est le pire coup que vous avez fait avec vos employés? Avec vos employés d'autres origines culturelles ?