

MBA RH 9

23 Novembre 2012

# L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Conscience et pilotage dans un  
environnement international



Sylvie COTTRET  
Philippe GUILLOUZIC  
Magali LEVY  
Agnès MARTIN



L'engagement 



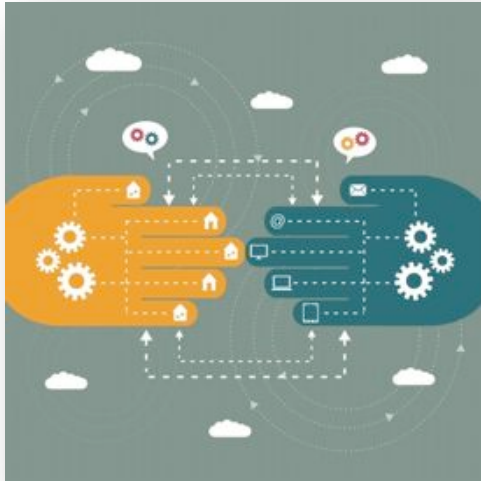
# Engagement :

Constats  
Problématique  
Définition  
Hypothèses





- **L'engagement** est un sujet présent dans les discours managériaux.
- L'actualité met en avant le **désengagement**, la démoralisation des salariés.
- La **mondialisation** s'accroît et favorise, provoque ou contraint la rencontre de cultures diverses
  - Mise en scène de la diversité des cultures
  - Accélération des flux migratoires
  - Augmentation des pays acteurs de la mondialisation.
- Modification des **relations** entre l'individu et l'entreprise
  - **Financiarisation** des entreprises
  - **Contractualisation** des rapports.



- L'engagement : une **solution managériale** pour :
  - Augmenter la fidélité
  - Réduire le turnover
  - Accroître la performance
  - Créer des comportements positifs tournés vers l'objectif.
  
- L'engagement : **une stratégie** pour
  - Diminuer les coûts liés aux arrêts de travail (RPS)
  - Prescrire des comportements (standardisation)
  - Transférer la responsabilité sur le salarié.



- Que **signifie** concrètement l'engagement ?
- La culture est-elle une **variable** déterminante pour l'engagement ?
- Comment les **différences culturelles** sont abordées dans les programmes d'engagement ?

# Définition de l'engagement



- Les concepts de l'engagement
  - Engagement **affectif**
  - Engagement **normatif**
  - Engagement **calculé**
  
- Le processus de l'engagement
  - **Adhésion** aux valeurs et aux normes de l'entreprise
    - Adhésion **volontaire** et consentie
    - Adhésion **subie** et contrainte (Dissonance cognitive)
  
- L'engagement et **théorie de la motivation**
  - L'engagement est un **résultat visible** lié à l'application des théories de la motivation sur tout ou partie des dimensions de la vie au travail.



- L'engagement dans des entreprises internationales
  - **Convergence** culturelle
  - Revendication **identitaire**
- La prise en compte des cultures dans les programmes d'engagement
  - Cartographie culturelle et aires culturelles : **réalité des différences**





- C'est la raison pour laquelle si nous pensons que :
  - Chaque culture mobilise des **univers de sens** propre
  - L'engagement mobilise ces univers de sens pour **agir**
  - La segmentation n'est pas réaliste dans des équipes **multiculturelles**
  - La convergence culturelle n'est plus pratiquée dans une mondialisation « **identitaire** »
  
- Comment les dirigeants d'entreprises internationales élaborent des programmes d'engagement alors que le taux d'engagement, la satisfaction, la motivation et les attentes sont différents selon les pays ?



# Engagement :

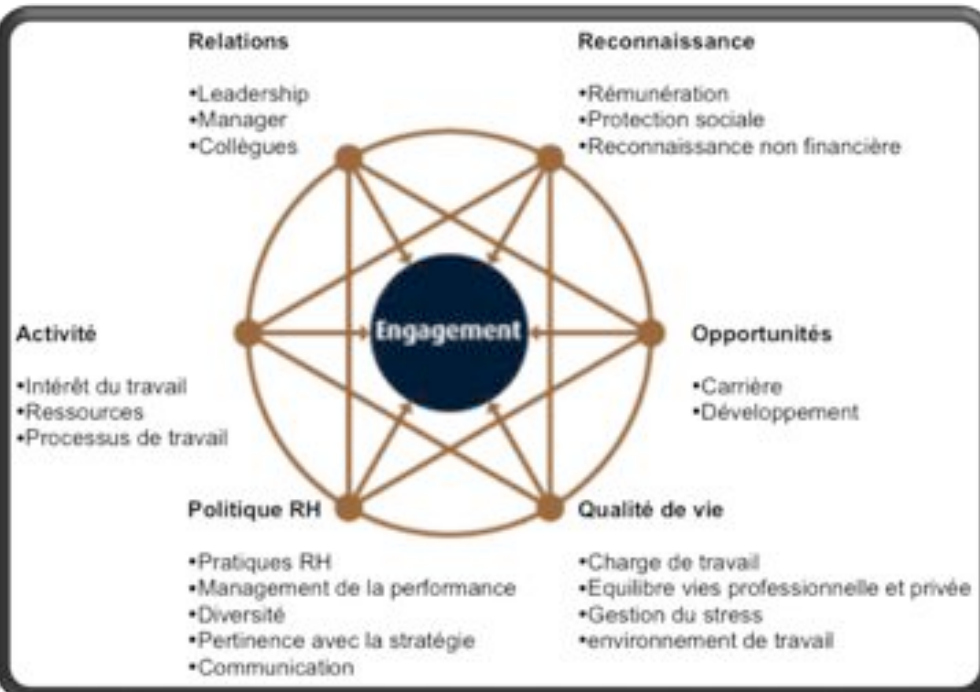
Culture et engagement

Variables et culture

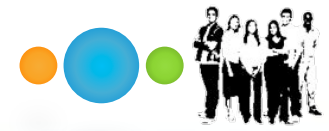
Hypothèses

Médiation imparfaite

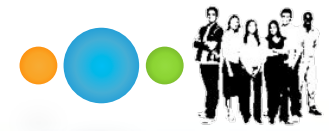




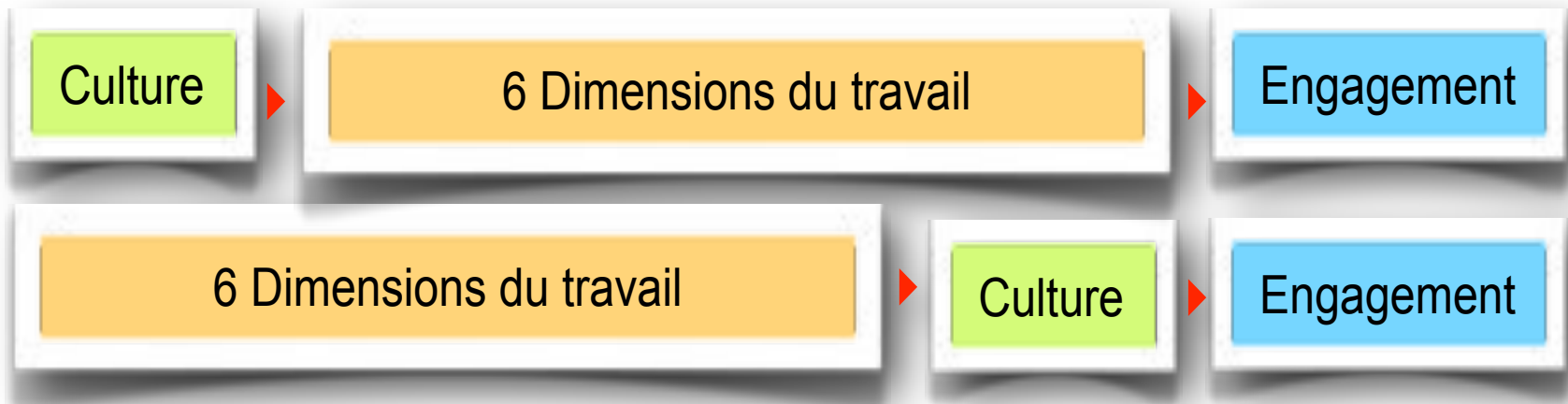
- État de la recherche actuelle :
  - Pas de lien direct entre engagement et performance
  - **Pas d'interaction directe** culture/engagement
- Mais une multitude d'items qui interagissent entre eux et dont **les combinaisons d'interactions** sont susceptibles d'influencer le degré d'engagement



- Utilisation des mesures utilisées dans la recherche en comportement organisationnel : la manipulation des variables
  - Variables **dépendantes**
  - Variables **indépendantes**
  - Variables **médiatrices**
  - Variables **modératrices**
  
- Une relation variable en fonction du point de vue selon que l'on se place :
  - Au niveau **micro**, du point de vue de **l'individu**
  - Au niveau **macro**, du point de vue de **l'entreprise**



- 2 **hypothèses** d'influence possibles:



- Une multitude d'équations d'interactions possibles... :
  - Au niveau **micro**
  - Comme au niveau **macro**
- Pour une médiation qui ne peut être que **partielle**

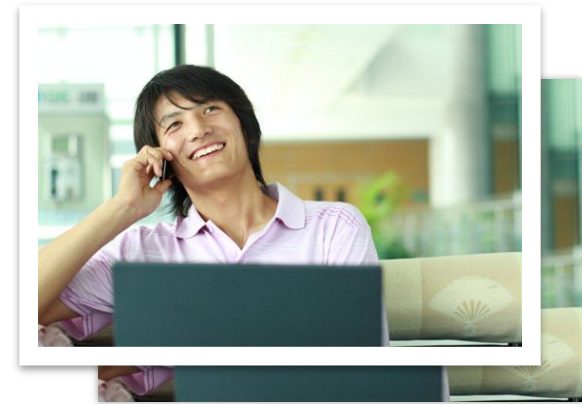


# Engagement :

Méthodologie

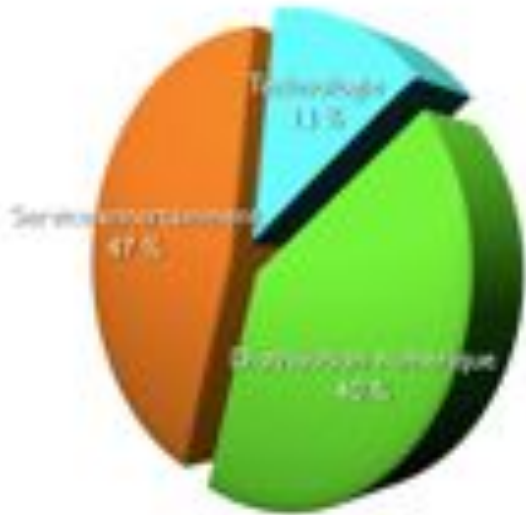
Résultats

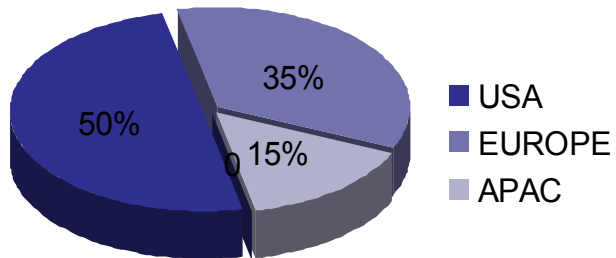
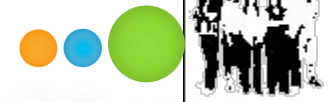
Bilan



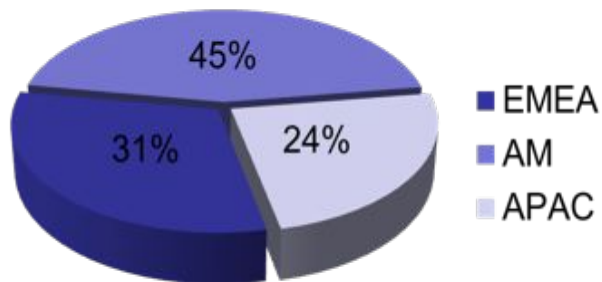


- Pourquoi choisir **une seule entreprise** ?
- Qui est **Technicolor** ?
  - **Quelques données chiffrées:**
    - 3,4 milliards d'Euros de CA en 2011
    - 17.000 collaborateurs dans 28 pays
  - **Les principales activités du Groupe:**
    - Fournir des solutions pour les créateurs et les distributeurs de contenus audiovisuels.
    - Proposer sous licence des brevets centrés sur les technologies de l'image et du son.
  - **Activité internationale et Diversité** des pays, des métiers, des clients, des activités et **des cultures.**
- Pourquoi se focaliser sur **une seule division** ?





Répartition du CA de la Division Connected Home

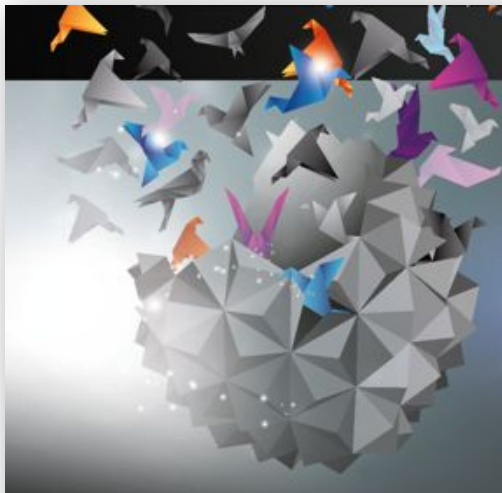


Répartition des effectifs de la Division Connected Home

- La Division : **Connected Home**
  - **Chiffres d'Affaires :**
    - 1,2 milliards d'Euros
    - 40% du CA Groupe
  - **Effectifs**
    - 1970 salariés







- Les zones d'étude: **France, USA, Chine:**

- **La France**

- La logique de l'honneur
- Le métier / Le statut

- **Les USA**

- Les valeurs morales
- L'équité

- **La Chine**

- Multilinguisme
- Le modèle éducatif
- Les relations sociales

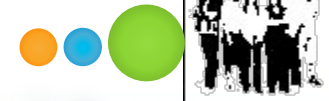
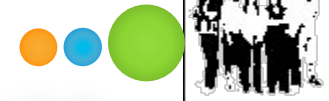


Figure n°27. Répartition de la Talent Pool en fonction des 3 pays étudiés



Figure n°28. Répartition de notre échantillon en fonction des 3 pays étudiés

- La **population d'étude**:
  - 1.970 salariés de la Division « Connected Home »
- La **population de référence**:
  - 175 salariés faisant partie de la « Talent Pool » 2012
- L'**échantillon d'étude**: **39** salariés
  - Ressources humaines
  - Cadres dirigeants et managers
  - Opérationnels



Présentation de l'étude

Carte d'identité de l'interviewé

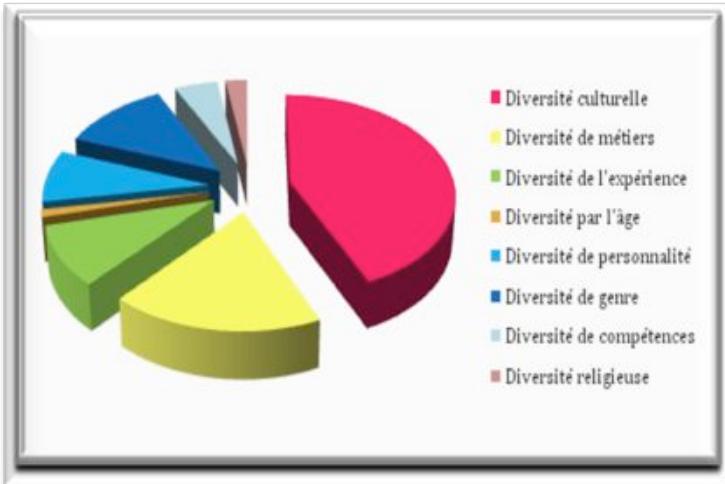
Réflexion sur le pilotage de l'engagement

Réflexion sur le pilotage de l'engagement dans un contexte interculturel



- **Le type d'entretien:**
  - Interviews structurées
  - Entretiens semi-directifs
  
- **Les ajustements nécessaires:**
  - Interviews en anglais
  
- **Le déroulement des interviews:**
  - En face à face ou par téléphone
  - Durée moyenne d'un entretien: 38 minutes
  - 39 entretiens menés

# Résultats: Degré de conscience de la diversité



- A l'unanimité, la **diversité** est omni présente chez nos collaborateurs ....**Raison d'attachement** au groupe.
- La diversité comme **un atout pour eux et l'entreprise** ... « **Richesse qu'il faut entretenir** » ... 92% des collaborateurs interrogés citent la diversité culturelle comme celle qu'ils côtoient le plus au quotidien.
- La richesse comme **addition des diversités** et complémentarité avec une notion de challenge :
  - Pour les chinois : mise en avant des diversités de compétences et des expériences.
  - Pour les français, la diversité culturelle est fortement développée avec l'évocation d'une menace si elle n'est pas bien gérée.
  - Pour les américains, le discours des équités est clairement ressorti.
- **La culture « métier » comme ciment collectif** ... Meilleure interaction entre 2 personnes de même métier ...La culture « métier » prévaut sur les cultures locales.

# Résultats : **Typologie** d'interculturalité



Partage de Best-Practices

Pas de volonté d'Assimilation

Nouvel espace culturel d'interactions



Multiculturelle?

Interculturelle?

Transculturelle?



Absence de Pollinisation croisée

Organisation par groupe d'activité

Organisation par région géographique

Processus d'internationalisation



Développement d'outils collaboratifs

Politique de Gestion des Talents





- La **Définition de l'engagement** par les collaborateurs est comparable quelle que soient les populations :
  - **Relation sujet / objet** - Relation de l'individu vers l'entreprise, la tâche, le client ...
- Avec quelques spécificités en fonction des populations :
  - **RH** : Intensité et la persistance des efforts pour **s'acquitter** d'une mission, **délivrer** les résultats, **atteindre** les objectifs ....**avec** enthousiasme, avec ses collègues, avec autonomie !
  - **Cadres dirigeants** : la définition déborde la relation entre l'individu et son entreprise ...**Importance du contexte extérieur à la mission.**
  - **Managers** : la notion de **communication et d'interaction** au quotidien avec leurs équipes est systématiquement ajoutée à leur définition de l'engagement.
  - **Opérationnels** : Etre l'ambassadeur de sa société et comprendre sa contribution dans la stratégie globale ... **Donner du sens à son travail.**

# Résultats: Quel **type** d'engagement ?



- L' **Engagement affectif** est largement représentatif :
  - **Désir de partager les objectifs et les valeurs de l'organisation** , au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels.
  - Véritable **identification et attachement** des collaborateurs de notre échantillon vis-à-vis du groupe.
- L' **Engagement normatif** est présent mais dans des proportions moindres :
  - Développement de **conduites loyales** envers l'organisation en adhérant notamment à ses normes.
  - **Obligation morale** de demeurer au sein de l'organisation.
  - Notion d'**alignement** entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise comme facteur favorisant l'engagement.
- L' **Engagement calculé** : Pas de présence de ce type d'engagement dans la population interrogée ( Talent Pool) malgré un contexte économique parfois difficile sur certains sites.





## LES SIGNES

Enthousiasme et Positivisme – Fierté d'appartenance

Esprit collectif et Travail d'équipe

Dépassement de son périmètre – « Go Beyond »

Recours au manager de proximité

Créativité et participation active

Performance

Pro activité et entrepreneuriat

Temps passé au travail



## LES FREINS

Manque de perspectives

Manque de compréhension de la vision et de la stratégie

Manque de reconnaissance

Interaction avec le management limité

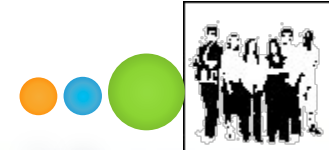
Qualité de communication insatisfaisante

Surcharge de travail / Work-Life balance

« Unfairness »

.....Lourdeur organisationnelle, Gestion des compétences , coupure de budget





## LES APPORTS

Laisser les équipes locales faire les arbitrages en respectant les variables culturelles .

La valeur ajoutée du manager interculturel et importance des formations sur les diversités interculturelles.

Reconnaitre les compétences interculturelles.

Identifications des comportements de citoyenneté organisationnelle.

## LES LIMITES



Traitement des données / Tris croisés

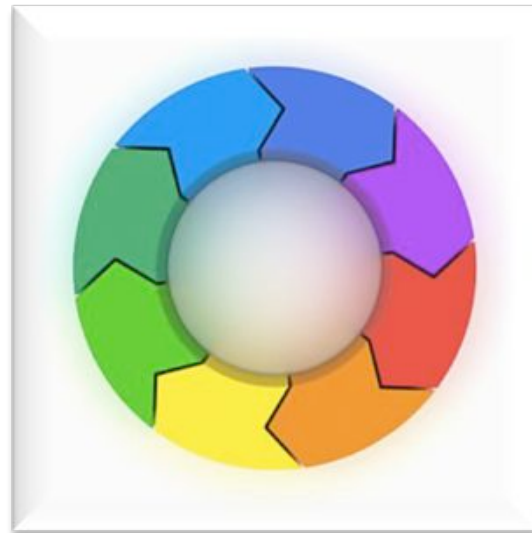
Focus sur une seule entreprise

Biais potentiel lié à la fonction de l'interviewer.

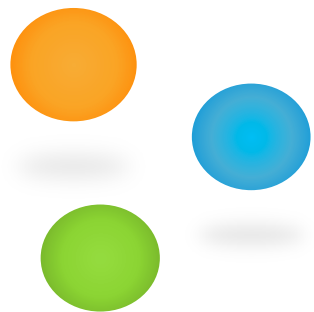
Barrière linguistique

Les outils de communication / Entretiens

La barrière culturelle

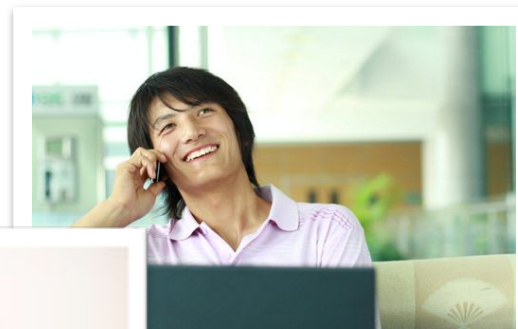


- Très fort **degré de conscience** de la diversité culturelle dans le quotidien chez Technicolor.
- **Préférences managériales diversifiées** surtout par le management intermédiaire.
- Questionnement relatif aux **valeurs de l'entreprise** et l'adéquation avec la **culture locale**.
- **Des compétences interculturelles ?** : Certainement ... Ouverture , dialogue, coopération; Gout pour le défi et la remise en cause; Ecoute, empathie et curiosité et accueil de la différence.
- **Carte d'identité** de l'engagement et du type d'interculturalité de Technicolor fait de nuances , de variantes et d'ajustements.
- **Rôle capital du management intermédiaire** ...intelligence culturelle.
- Diversité comme véritable engouement et **source de richesse** chez Technicolor mais quel type de politique d'engagement ?



# Engagement en contexte interculturel :

Conclusion





- La **connaissance des particularités** est indispensable pour interpréter et comprendre les attitudes et les comportements.



- Un **dispositif unique** provenant d'une seule culture risque de générer des résistances et des conflits chez Technicolor



- Un **dispositif d'engagement pour chaque culture** ne serait ni un facteur d'intégration, ni une solution d'engagement collectif

L'engagement ....Vers un métissage culturel et efficience managériale ?

# L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EN CONTEXTE INTERCULTUREL

# THANK YOU!

