

UNIVERSITÉ DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

**Licence professionnelle métiers du tourisme et des loisirs parcours
management des organisations touristiques et hôtelières
2019-2020**

Comment optimiser le management d'une équipe interculturelle dans le contexte d'une chaîne hôtelière internationale ?



**MÉMOIRE PRÉSENTÉ PAR
Fanny MEILLIER**

**Pour l'obtention de la licence professionnelle Management des
organisations touristiques et hôtelières**

Sous la direction de Monsieur Sylvain PETIT

UNIVERSITÉ DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

**Licence professionnelle métiers du tourisme et des loisirs parcours
management des organisations touristiques et hôtelières
2019-2020**

Comment optimiser le management d'une équipe interculturelle dans le contexte d'une chaîne hôtelière internationale ?



**MÉMOIRE PRÉSENTÉ PAR
Fanny MEILLIER**

**Pour l'obtention de la licence professionnelle Management des
organisations touristiques et hôtelières**

Sous la direction de Monsieur Sylvain PETIT

Remerciements

Ce mémoire est le fruit de mon année d'étude au sein de l'université de la Polynésie Française. Étant moi-même expatriée, dans cette région du monde et ayant été accueillie dans différents établissements hôteliers à titre professionnel, l'étude du management interculturel s'est imposée à moi.

J'adresse mes remerciements à mon professeur Monsieur Sylvain PETIT, responsable pédagogique de la licence professionnelle « hôtellerie/tourisme » au sein de l'Université de la Polynésie Française qui m'a aidé à la bonne réalisation de ce projet. Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de l'écriture de ce projet rédactionnel : ma famille et mes amis.

Fanny MEILLIER

Edition et relecture finale : Hiriata BROTHERSON | Centre d'Études du Tourisme en Océanie-Pacifique
Université de la Polynésie française, Punaauia, Septembre 2020.
Contact : cetop@upf.pf | Site web : <http://cetop.upf.pf>

Table des matières

Remerciements	3
Table des matières	4
Introduction générale.....	5
I. Qu'est-ce que le management interculturel ?	6
A. Définitions.....	6
B. Son histoire	8
C. Les différentes théories.....	9
D. Conclusion	15
II. La pratique du management interculturel	16
A. Les avantages et enjeux du management interculturel	16
B. L'adaptation des pratiques managériales.....	17
C. Les limites des équipes interculturelles	19
D. Conclusion	21
III. Les géants hôteliers face au management interculturel	22
A. Le Groupe AccorHotel.....	22
B. Le groupe Marriott international.....	25
C. Intercontinental Hotel Group (IHG)	26
Conclusion générale	29
Bibliographie	30

Introduction générale

Bien qu'il soit une discipline récente, le management possède déjà un riche passé. Après la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle, les ingénieurs et entrepreneurs ont réfléchi au moyen d'obtenir une performance optimale de l'administration et de la gestion des entreprises. En 1911, Frederick Taylor, ingénieur américain développe le concept d'organisation scientifique du travail, axé sur la productivité industrielle. Dans le même temps, Henri Fayol, ingénieur civil des mines françaises et auteur du livre *“l'administration industrielle et générale”*, souligne la nécessité d'organiser le travail en relevant notamment que : *“Le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l'entreprise. En cas d'échec, il doit démissionner.”*

Classiquement, il était traditionnel de classer les types de management en quatre catégories : le management directif, très organisationnel et faiblement relationnel. Il consiste à organiser au mieux les relations de travail. Le management persuasif, où l'interaction entre chacun des membres d'une équipe est nécessaire afin d'obtenir les résultats recherchés. Le management participatif, qui incite les employés à prendre part aux décisions importantes de l'entreprise ainsi qu'à les intéresser à la vie entrepreneuriale, et enfin le management délégitif, à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager délègue, responsabilise et évalue ses collaborateurs.

Aujourd'hui cependant, ces quatre catégories de management ne suffisent plus, dans un monde où la quasi-totalité des frontières sont ouvertes, et dans lequel s'inscrit une très grande liberté de circulation des personnes, et un brassage culturel important.

Cette liberté de circulation et l'augmentation du niveau de vie dans les pays occidentaux après-guerre a entraîné une forte hausse de l'activité touristique internationale qui s'est accompagnée corrélativement d'un besoin important de main d'œuvre. Les outils se sont alors multipliés pour assurer l'embauche de personnels compétents. À titre d'exemple, le journal des palaces actualise chaque jour ses offres d'emploi concernant de nombreuses régions du globe et permet aux travailleurs du monde entier de trouver un poste à l'international et donc de se confronter à un management interculturel.

Cette situation confronte les établissements hôteliers à un nouveau défi : **comment optimiser le management d'une équipe interculturelle dans le contexte d'une chaîne hôtelière internationale ?**

Pour tenter de répondre à cette problématique, il paraît essentiel, dans un premier temps, de comprendre et d'analyser ce nouveau type de management, pour dans un second temps, en découvrir les pratiques de celui-ci et les illustrer à travers l'expérience de plusieurs groupes hôteliers internationaux.

I. Qu'est-ce que le management interculturel ?

A. Définitions

Pour débiter et permettre de mieux comprendre le sujet étudié, il est important de définir les notions clefs de notre problématique : le management interculturel nécessite évidemment de comprendre la notion de management. Selon le dictionnaire *Larousse*¹, il s'agit de « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* ». D'ailleurs, tous les experts de l'hôtellerie s'accordent sur le fait que diriger une organisation hôtelière est une tâche aussi excitante qu'ardue. La variété des compétences requises des personnels (marketing, arts culinaires, marketing en ligne, arts de la vie et des services, design, etc) et les nombreuses contraintes qu'imposent la clientèle, font la richesse de la fonction mais également, sa difficulté.

Le management interculturel nécessite également de comprendre la notion de "culture". D'après le site web *Futura Sciences*² le terme contient différents sens, mais la définition qui intéresse notre domaine est la suivante : "*ensemble des activités, des croyances et des pratiques communes à une société ou à un groupe social particulier.*"

L'iceberg de la culture selon Kohl³



Figure 1 | L'iceberg de la culture selon KOHL, 2016.

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022> consulté le 10/05/20.

² <https://www.futura-sciences.com/sciences/dossiers/philosophie-culture-reflet-monde-polymorphe-227/page/4/> consulté le 10/05/20.

³ <https://www.akteos.fr/nous-connaitre/akteos/documentation/abcaire/> consulté le 12/05/20.

Le modèle élaboré par Kohl's permet aussi de comprendre les différents niveaux d'expression de la culture. En effet, on distingue la partie émergée de l'iceberg, c'est-à-dire, celle qui est facilement identifiable chez les employés de cultures différentes (comportement, histoire, langue...), de la partie immergée de l'iceberg (les valeurs, façons de penser et visions du monde), éléments moins évidents, mais qui ont une influence profonde sur leurs émotions.

Un autre élément essentiel à la bonne compréhension du management interculturel est la culture d'entreprise. Selon Olivier MEIER⁴, cela représente « *l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Il correspond à un cadre de pensées, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.* » Selon lui, il existe douze critères permettant de mieux comprendre une culture d'entreprise :

- Son histoire, cela correspond aux différents événements, personnalités marquantes, grandes périodes d'embauche et de licenciement ou encore, les mythes fondateurs et les légendes.
- Les métiers pratiqués au sein même de l'entreprise : appartenance professionnelle, type de clientèle, et différentes ressources.
- Les valeurs dominantes : il est important de connaître les fondements de l'entreprise pour légitimer ses actions.
- Le référentiel en matière de développement : l'entreprise se développe-t-elle par croissance interne ou externe ? Possède-t-elle des partenariats ? Des alliances ?
- Le positionnement face à l'environnement : quelle est l'implantation de l'entreprise ? Quelle est son attitude face aux risques et menaces externes ? Quelles sont ses relations avec les acteurs de l'environnement ?
- Le sentiment d'identification et d'appartenance : symbole, logo, nom, emblème, références...
- Le type de structure de l'entreprise : la hiérarchie est-elle plutôt horizontale ou verticale ? Quel est son statut juridique ?
- Le processus de décision de chacune des entreprises : individuel ou collectif ?
- La politique de règlement de conflits.
- Le style de management : directif, déléгатif, persuasif ou participatif. Une entreprise fonctionnera différemment d'un type de management à l'autre.
- La politique de ressources humaines, la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.
- Le comportement et les attitudes des employés, à l'égard de leur organisation : attachement, engagement personnel, taux d'absentéisme, distanciation sociale...

⁴ Olivier Meier (2019), Management interculturel, édition DUNOD. Consulté le 12/05/20

Enfin, l'interculturalité est définie selon « *Le dico du commerce international* »⁵ comme « *l'interaction entre différentes cultures* ». Elle implique une communication mutuelle ; elle est basée sur le dialogue, le respect mutuel et l'attention pour maintenir l'identité culturelle de chacun.

D'un point de vue global, le **management interculturel** fait donc référence à un « *domaine interdisciplinaire des ressources humaines qui vise à faciliter la communication, la gestion et l'interaction entre les entreprises, en particulier celles qui se développent à l'international, les collaborateurs et acteurs de différentes cultures* » selon le site internet de *L'Institut International du Commerce et du Développement Business School*⁶.

B. Son histoire

Avec la fin de la Seconde Guerre Mondiale, les transports terrestres, aériens et fluviaux se sont développés et ont facilité la conquête du globe.



Figure 2 / Carte de Talent Mobility 2020, PwC, 2012, mouvement d'expatriation, 1970-1990⁷

La multiplication des accords internationaux a encore accru le mouvement, c'est ainsi qu'en 1994, l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA) entre le Canada, les États-Unis et le Mexique est signé. En 1995, on assiste à la création du Mercosur (Marché commun du Sud),

⁵ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/interculturel.html> consulté le 12/05/20.

⁶ <https://www.icd-ecoles.com/definition-du-management-interculturel> consulté le 13/05/20.

⁷ <http://gestion-des-risques-interculturels.com/analyses/la-dimension-strategique-des-enjeux-interculturels-texte-de-la-conference/> consulté le 13/05/20.

regroupant l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay. En parallèle, le 2 octobre 1997, l'espace Schengen est instauré en Europe. Enfin, en 2006, le Bangladesh, le Bhoutan, l'Inde, les Maldives, le Népal, le Pakistan et le Sri Lanka bénéficient eux aussi d'un accord de libre-échange : le SAFTA. Ces dates clefs permettent de se rendre compte de l'évolution de la mondialisation ces dernières années et de comprendre donc plus facilement l'essor du management interculturel dans nos sociétés.

L'augmentation de la circulation des personnes et des biens au niveau international s'est accompagné corrélativement d'une augmentation des besoins en matière d'hôtellerie, d'affaire, puis de tourisme.

Les principaux acteurs ont été les États-Unis, les Britanniques et les Français. Le classement mondial de 1998 des 50 premiers groupes hôteliers, réalisé par *Coach Omnium*⁸, révélait une suprématie des sociétés américaines. En effet, parmi eux, 42% sont des nord-américains. D'ailleurs, le groupe HFS-Cendant possédait déjà 5.650 hôtels, dont les marques Days Inns, Super 8, Travelodge, et Choice Hotels International. À l'époque leader en nombre d'hôtels, il était suivi du britannique Bass Hotels & Resorts : 2.702 hôtels comprenant : Holiday Inn, Crowne Plaza, Intercontinental... Enfin, les trois principaux groupes hôteliers français se situaient dans le "peloton de tête" du classement mondial en nombre d'hôtels : Accor par exemple se maintenait au 4^{ème} rang mondial, le Louvre au 7^{ème}, tandis que le groupe hôtelier France Climat, se classait à la onzième place.

Mais si aujourd'hui ces géants hôteliers possèdent une renommée mondiale, c'est qu'ils ont réussi, dès le départ, à s'internationaliser et à gagner de précieuses parts de marché. Avec cette mondialisation grandissante, l'interculturalité au sein des entreprises a explosé et le management interculturel est devenu un véritable enjeu.

C. Les différentes théories.

1. La théorie de Hofstede

Geert Hofstede, psychologue néerlandais, est le précurseur de la notion de management interculturel, notion dégagée à l'occasion d'une étude sur le personnel des 50 filiales du groupe *International Business Machines Corporation* (IBM) qui l'employait. Il a élaboré un modèle classant en cinq dimensions les rapports entre les personnels de cultures différentes, que ce modèle a été complété à la fin de sa vie par les travaux réalisés avec Michael Minkov, qui l'ont conduit à en dégager une sixième. Selon lui, les six dimensions permettant d'approcher l'interculturalité dans le domaine du management sont :

⁸ https://www.lhotellerie-restauration.fr/lhotellerie/articles/2580_24_septembre_1998_lhotellerie_economie/lamondialisationsimpose.html consulté le 13/05/20.

- **Première dimension : la distance hiérarchique.** Selon G. Hofstede, en fonction de leurs cultures, les individus accepteront plus ou moins une hiérarchie stricte au sein de leur entreprise. Dans le graphique ci-dessous présenté par Marc Praget⁹, coach interculturel, ayant repris les travaux de son G. Hofstede, l'indice de distance hiérarchique est très différent selon les pays. En Suède par exemple, les employés ont souvent le sentiment que leur manager fait partie intégrante de leur équipe de travail et est un collègue comme un autre. À l'inverse, la Russie possède une très grande politique de différenciation sociale.

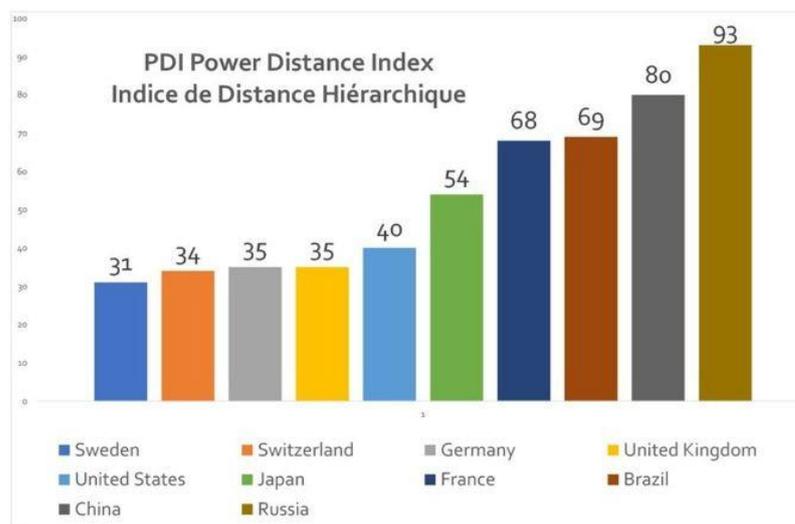


Figure 3 / Graphique réalisé par Marc Praget, Management Interculturel : indice de distance hiérarchique par pays, 2018.

- **La deuxième dimension : le contrôle de l'incertitude.** Cette dimension permet de mesurer à quel point les personnes d'une société (ou d'une organisation) sont à l'aise ou non avec l'imprévu en situation professionnelle. En effet, en Russie, en France ou au Japon, l'indice de contrôle de l'incertitude est élevé, les gens seront mal à l'aise avec l'incertitude. Le manager se doit de prévoir et d'organiser un maximum le travail de ses employés.

⁹ Graphique réalisé par Marc Praget, Management Interculturel : L'indice d'évitement de l'incertitude. <https://marc-prager.com/quelles-transmutations-en-management-interculturel/> consulté le 14/04/20.

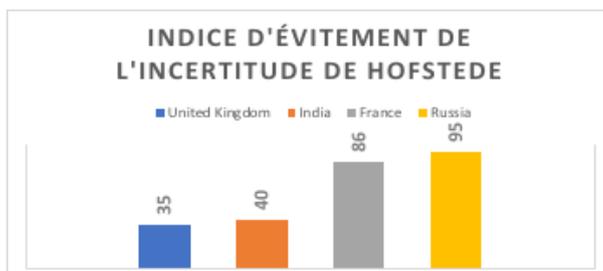


Figure 4 | Tiré de l'indice d'évitement de l'incertitude de Hofstede, graphique réalisé par Marc Praget,

Le graphique ci-dessus permet de se rendre compte de la différence entre pays. En effet, le Royaume-Uni par exemple possède des travailleurs très indépendants, qui ne ressentent pas le besoin d'être encadrés. À l'inverse, la Russie ou la France sont deux pays où le doute et l'incertitude sont très présents.

- **La troisième dimension : l'individualisme ou le communautarisme.** Dans certaines régions du monde, le manager devra s'adapter à la culture d'entreprise dite plutôt individualiste, où l'accent sera mis sur les individus ou alors communautariste, c'est la communauté qui sera d'abord valorisée. Selon le modèle développé par G. Hofstede, aujourd'hui les trois pays les plus individualistes sont les États-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne. La France, comme tous les autres pays européens, se classe du côté individualiste également. En revanche, les pays du Maghreb, et les autres pays en voie de développement ont une culture plutôt communautariste.

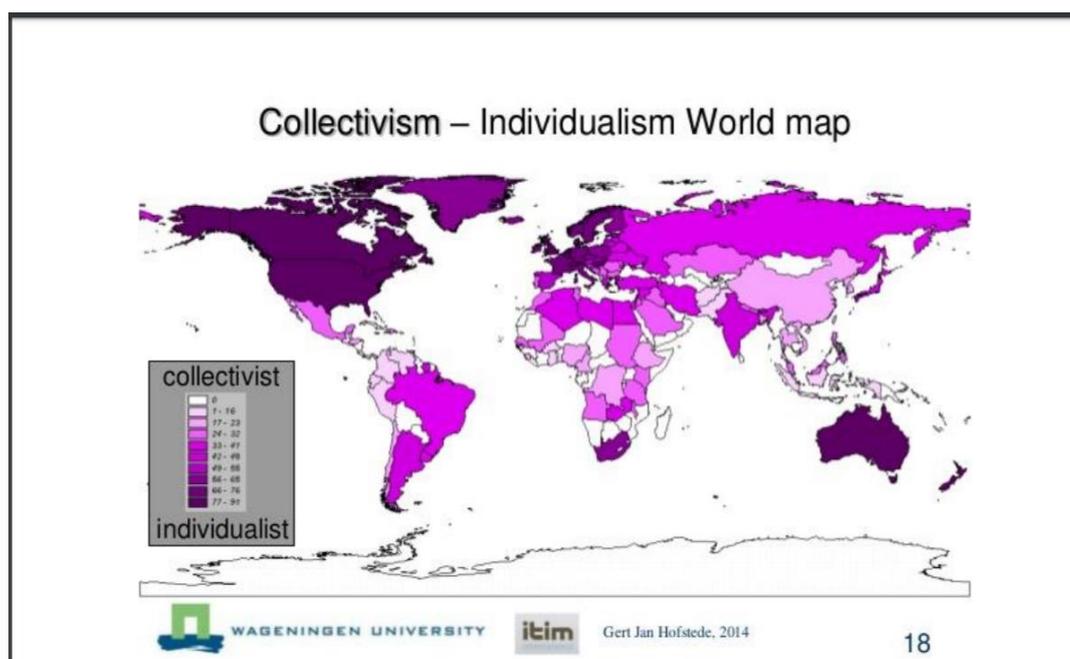


Figure 5 | Schéma réalisé par l'université de Wageningen, tiré des travaux de Gert Jan Hofstede, 2014.
10

¹⁰ <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> consulté le 14/05/20.

- **Quatrième dimension : la masculinité ou la féminité en entreprise.** Selon G. Hofstede la masculinité se définit comme l'importance accordée aux valeurs de la réussite et de la possession, cependant que, l'environnement social et l'entraide caractérisent la féminité. Un bon manager se doit de s'adapter aux croyances et ambitions de chacun et doit donc tenir compte de l'importance accordée aux genres dans les cultures dans lesquels il évolue. Parmi les pays où l'indice de masculinité est élevé, il y a le Japon, les pays germaniques ou encore la quasi-totalité de l'Amérique du Sud. À l'inverse, ceux ayant une culture dite "féminine" sont la France, l'Espagne, le Portugal ou encore les pays d'Afrique noire. En résumé, nous pourrions dire que les habitants des pays masculins possèdent un très fort intérêt pour le travail, ce qui est beaucoup moins présent dans les autres régions du monde, où travailler rime surtout avec revenu.
- **Cinquième dimension : Indulgence et sévérité ou attitude face au plaisir.** Les chiffres nous montrent quelles cultures réussissent plus ou moins à contrôler leurs désirs et pulsions. Les cultures à forts scores sont appelées, « indulgentes » et les cultures à faible scores « retenues ». Selon G. Hofstede, ce serait dans les pays d'Amérique Latine que se trouveraient les cultures les plus indulgentes. En revanche, les pays de l'ex-bloc soviétique abriteraient eux, les cultures les plus retenues. Ici encore, un bon manager doit pouvoir s'adapter aux caractéristiques culturelles de ses employés.
- **Sixième dimension : l'orientation à long ou court terme ;** dans les entreprises ayant une orientation sur le long terme, les valeurs seront orientées vers le futur : faire des économies, être persévérant... À court terme, les valeurs seront dirigées vers le passé et le présent : respect pour la tradition, accomplissement des engagements sociaux... Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, le Japon, la Chine, l'Allemagne ou encore la Russie sont des pays ayant une orientation à long terme. À court terme, nous trouverons plutôt les pays Anglo-Saxons, ou encore l'Australie, le Nigeria ou l'Égypte.

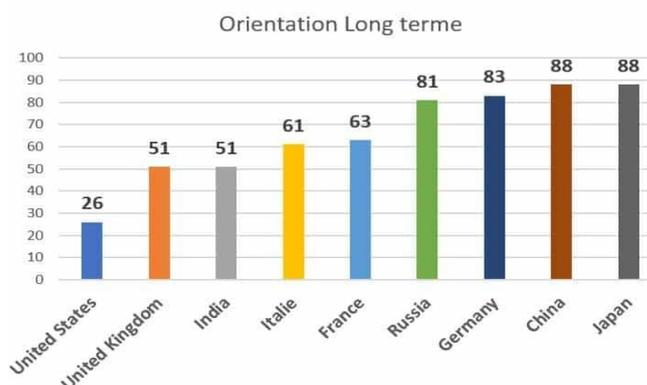


Figure 6 | Comment le management interculturel impacte la notion de temps¹¹

¹¹ <https://marc-prager.com/reussir-son-developpement-en-russie/les-questions-a-se-poser-pour-reussir-son-developpement-en-russie/> consulté le 15/05/20.

2. Modèle de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner

Concurremment à Gert Hofstede, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner ont développé un autre modèle destiné à rendre compte des rapports multiculturels dans l'entreprise. Afin de mener à bien leurs études concernant des dizaines de valeurs et cultures à travers le monde, ces chercheurs ont envoyé des questionnaires à plus de 46 000 managers dans 40 pays et ont dégagé sept dimensions :

- **Première dimension : l'universalisme ou le particularisme.** Trompenaars s'est posé la question suivante : *“Au sein même d'un groupe, faut-il favoriser les relations ou les règles ?”* Le manager qui favorisera les relations développera un modèle particulariste alors que celui qui privilégiera la règle développera un modèle universaliste. Selon les résultats de leurs questionnaires, les Etats-Unis, le Danemark, la Suisse, les Pays-Bas ou encore la Norvège penchent vers un modèle plutôt universaliste. À contrario, la France, l'Espagne, l'Italie ou le Maroc choisiront un modèle particulariste.
- **Deuxième dimension : l'objectivité ou la subjectivité.** En fonction de la culture, les sentiments personnels s'expriment facilement ou non. Dans les cultures à dominante « subjective/ affective », l'expression des états d'âme est considérée comme normale. À l'inverse, dans les cultures dites “objectives”, l'expression des sentiments est mal vue :

Objectivité	Subjectivité
Grande Bretagne	Pays du Maghreb
États Unis	Espagne
Japon	Italie
Chine	France
Corée du Sud	Portugal

Figure 7 | Pays à dominante objectif ou subjectif - Meillier, 2020.

- **Troisième dimension : le degré d'engagement « diffus » ou « limité » : envers une personne ou une situation.** Cette dimension se rapproche de la précédente avec tout-de-même quelques nuances : une culture limitée n'unit pas la vie privée à la professionnelle tandis qu'une culture diffuse acceptera les liens entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

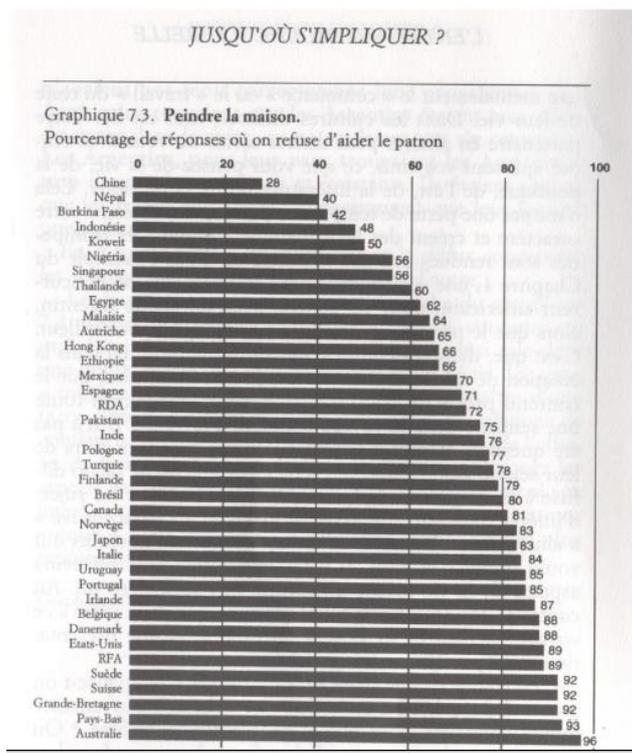


Figure 8 | ¹² Jusqu'ou s'impliquer? Peindre à la maison. Pourcentage des réponses où on refuse d'aider le patron.

- **Quatrième dimension : statut attribué ou acquis.** Il s'agit ici de la question de la position sociale : une entreprise adoptant un statut attribué, prendra en compte l'âge, les diplômes ou l'ancienneté de ses employés afin de les faire évoluer au sein de l'entreprise. En Chine par exemple, un employé méritera une augmentation de salaire ou un poste plus prestigieux, s'il est fidèle à son employeur depuis déjà de nombreuses années. À l'inverse, les pays comme le Danemark, les États-Unis ou les Pays-Bas préfèrent un statut acquis : la position sociale sera acquise grâce aux résultats des réalisations et des actions professionnelles des travailleurs.
- **Cinquième dimension : l'attitude des cultures à l'égard du temps.** Les cultures nord-américaines ou scandinaves, appartiennent aux cultures qui mesurent le temps en séquences et accordent une grande importance au temps écoulé. Ils partagent l'avis de Benjamin Franklin, selon qui, « le temps, c'est de l'argent » et se doivent d'être les plus efficaces possible. À l'inverse, dans les cultures synchroniques, il est de coutume de prendre son temps et souvent d'y réaliser plusieurs tâches simultanément. C'est le cas des pays méridionaux par exemple. (Albanie, Croatie, Grèce...)
- **Sixième dimension : contrôle de la nature selon l'orientation interne ou externe.** En effet, les auteurs Trompenaars et Hampden-Turner se sont posés la question suivante : « Contrôlons-nous notre environnement ou devons-nous le subir ? » Certains pays ayant une orientation interne pensent pouvoir changer la nature et s'interposer à travers celle-

¹² <https://prezi.com/35hs5ziqlbby/les-7-dimensions-de-trompenaars/> consulté le 22/05/20.

ci (Occidentaux). *A contrario*, les cultures dites d'orientation extérieure souhaitent être en communion avec l'environnement : l'Asie ou l'Afrique. Ainsi, l'entreprise et leurs managers devront en tenir compte.

- **Septième dimension : l'individualisme ou le collectivisme.** Ici, Trompenaars et Hampden-Turners sont très proches de l'étude déjà réalisée par Geert Hofstede. En effet, la définition reste la même, et ces auteurs ont trouvé des résultats similaires aux résultats déjà précédemment préétablis.
-



Figure 9 | Schéma tiré de l'article *Globestoppeuse*, édité le 6 décembre 2014¹³

D. Conclusion

Le management interculturel est le fruit de la mondialisation. Les accords de libre-échange, ont permis de développer de grandes chaînes hôtelières internationales. Ce sont principalement les régions du monde déjà développées dans les années 90, européennes et nord-américaines qui ont profité le plus de ces changements mondiaux et des mouvements de populations et échanges qui les ont accompagnés. De nouveaux talents ont été recherchés par les entreprises à l'international, faisant ressortir des différences culturelles importantes.

Les théories d'Hofstede, Trompenaars et Hampden-Turner ont permis d'éclairer les managers du monde entier. En effet, selon les cultures, croyances, coutumes ou genres, un manager sait désormais qu'il doit adapter son travail à son équipe. En effet, manager des collaborateurs nord-américains ne se fait pas de la même manière que manager des collaborateurs asiatiques.

¹³ <https://www.globestoppeuse.com/dimensions-de-la-culture/> consulté le 21/04/20.

II. La pratique du management interculturel

A. Les avantages et enjeux du management interculturel

Le manager possédant une équipe interculturelle doit organiser et penser la gestion et la formation de ses équipes. À défaut, il ne pourra optimiser leur travail. Selon l'article de Jean Pautrot "*Équipe management interculturel*" publié le 02 novembre 2017, dans le journal *Regards interculturels*¹⁴, une équipe multiculturelle se définit comme : "*un groupe d'individus issu de plus de deux cultures.*" Pour Peterson, Thomas et Inkson¹⁵ : "*la diversité culturelle favorise le succès*". En effet, composée de ressources d'origines diverses, réparties sur des sites géographiquement distants et culturellement différents, ces équipes réalisent souvent des travaux très complets et fructueux. Cela oblige à plus d'écoute, d'explications, d'échanges, de respect mutuel et d'objectivité ! Toutes ces valeurs doivent être portées et encouragées par le manager en question.

De plus, les différences culturelles au sein même d'une équipe doivent permettre au manager de la rendre plus innovante et créative. Chacun est en mesure d'apporter sa "pierre à l'édifice". En effet, les points de vue seront amenés à se confronter et en découlent des idées innovantes intéressantes.

Virginia Drummond, dans son livre intitulé « *Le management interculturel : comprendre la diversité culturelle pour mieux manager ses équipes* »¹⁶, édité par Gereso en octobre 2019 évoque le concept "d'intelligence culturelle". Elle classe cette intelligence en 3 composantes en s'appuyant sur les travaux d'Ang et Earley (2003) ainsi que sur ceux de Stenberg (1985), professeurs du comportement organisationnel :

- **La composante méta** : prendre du recul, analyser, résoudre des problèmes, planifier, prendre des décisions et évaluer les résultats.
- **La performance** : sélectionner des informations et les stocker dans la mémoire la plus proche, et comparer deux concepts, deux solutions émergentes pour résoudre le problème.
- **L'acquisition de connaissances** : garder l'information valable. Autrement dit, comment apprendre de nouvelles connaissances tout au long du processus de vie ?

Enfin, le management interculturel est un bon moyen de lutter contre les discriminations et les stéréotypes. En effet, dans 90% des cas, les équipes sont aujourd'hui des mosaïques de cultures. L'harmonisation des différences relève de l'égalité de traitement ; elle demande au manager de la neutralité, du bon sens et de la bienveillance. Ainsi un bon manager devra tenir compte des rythmes culturels de ses équipes ou de leur rite alimentaire. Il devra ainsi éviter d'organiser des réunions lors des grandes fêtes religieuses de chacun de ses employés par exemple.

¹⁴ <https://regards-interculturels.fr/2017/11/equipe-multiculturelle/> consulté le 22/04/20.

¹⁵ <https://pmiquebec.wordpress.com/articles/gerer-les-equipes-multiculturelles-de-projet/> consulté le 22/04/20.

¹⁶ Virginia Drummond (2019), *Le management interculturel, comprendre la diversité culturelle pour mieux manager ses équipes*, Gereso, octobre 2019. Consulté le 23/04/20.

B. L'adaptation des pratiques managériales

Les pratiques et les comportements sur lesquels repose la gestion d'équipe peuvent varier, selon le contexte culturel dans lequel évolue l'entreprise. La culture des acteurs peut affecter les plans, décisions et la façon dont les managers contrôlent et coordonnent l'activité. De même, selon la culture des protagonistes, la manière dont les conflits sont traités et résolus, varie.

Le manager interculturel doit mettre en place des pratiques permettant d'éviter tous préjugés ou formes d'appréhensions des membres de son équipe les uns avec les autres. Selon, Olivier Meier, un bon manager doit :

- **Prévoir et planifier** : la mise en place de groupe de travail centralisant des cultures diverses nécessite une grande préparation. Il est nécessaire d'établir des relations inter et intra groupes efficaces. De plus, la façon de prévoir et de planifier est différente selon les nationalités : gérer l'imprévu, se projeter dans l'avenir ou encore formaliser le travail à réaliser. Pour les nord-américains, il s'agit de mettre en place des procédures simples et claires, afin d'optimiser la gestion des activités, pour les rendre efficaces et faciles à reproduire. Pour les pays de culture latine, il faut principalement se concentrer sur l'apprentissage personnel, l'interaction entre les membres de l'équipe. Le respect des règles a une exigence moindre. Ces populations sont plus intuitives.
- **Décider** : les décisions ne doivent pas être prises trop rapidement. L'impulsivité peut conduire à des erreurs de jugement. Au moment de se positionner, le manager doit tenir compte des ressources disponibles et peser les risques potentiels. Ensuite, s'il le juge nécessaire, il peut librement demander conseil et associer ses collaborateurs à la décision. La culture d'origine des membres de l'équipe peut donc jouer un rôle important dans le processus de décision. Ainsi, les responsables français auront tendance à mettre beaucoup de temps avant de prendre une décision, de manière à étudier tous les risques pouvant subvenir. C'est d'ailleurs ce qu'a voulu exprimer le philosophe Démocrite D'Abdère dans sa citation : « *Mieux vaut réfléchir avant d'agir que de regretter après avoir agi.* » Cette caractéristique démontre une réelle opposition avec les anglo-saxons, qui acceptent le "risque d'erreur" et privilégient la réactivité dans la décision. Conformément aux préconisations d'Hofstede, le management sera également différent selon le niveau de hiérarchie, l'engagement des salariés à l'égard de l'entreprise, et le statut (attribué ou acquis). À titre d'exemple, les salariés nord-américains donneront leur point de vue plus facilement à leur responsable, que les européens.
- **Coordonner et contrôler** : la coordination permet de construire des actions de manière cohérente et optimisée. Les contrôles sont utilisés pour vérifier que les opérations et les résultats atteignent les objectifs fixés. Les français par exemple considèrent que les techniques de contrôle ne sont pas essentielles à la bonne finalité du travail, alors que les allemands, eux, privilégient le contrôle tout au long du processus de fabrication ou

d'élaboration, considérant que l'excellence du résultat découle de l'excellence du processus. Au sein des équipes américaines, les managers s'appuient sur des mécanismes formels et juridiques pour leur permettre de coordonner et de contrôler les activités de l'entreprise. Au contraire, le travail des équipes asiatiques se caractérise par un moindre formalisme et une moindre spécialisation dans les tâches à effectuer, chaque employé ayant une relation étroite avec son responsable concerné, dans un cadre plus individualisé.

- **Motiver et mobiliser** : selon le site web ressources *humaines et communications*¹⁷, la mobilisation consiste à “*rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs, dans une logique de performance*”. La motivation, quant à elle, dépend des “*facteurs internes et externes à l'individu, qui influencent ses actions et comportements*”. Les incitations et les systèmes de récompense peuvent révéler une opposition culturelle, selon que les membres de l'équipe sont d'accord ou non avec le caractère incitatif de la mesure. Pour les indonésiens, la motivation découle de la priorité du groupe sur l'individu et du compromis sur la décision. (Relations amicales et conviviales). Le fait de rendre service à ses supérieurs constitue une réelle source de satisfaction et de motivation. Il est donc important d'identifier et de comprendre les fondements des ressorts culturels, lorsque l'on doit manager des équipes multiculturelles, pour éviter tout risque d'incompréhension, voir, de rejet.

- **Arbitrer et gérer les conflits** : les conflits se produisent lorsque des individus ou groupes sociaux ont des objectifs, opinions ou sentiments incompatibles, qui les conduisent à s'opposer. Ainsi, selon *l'institut FCBoquet*, et leur tutoriel *formation gestion des conflits, les différents types de conflits au travail*¹⁸ sur la plateforme YouTube : aujourd'hui, 85% des salariés ont déjà connu une situation de conflit au travail. Il existe trois types de conflits au sein des équipes multiculturelles :
 - ❖ Les conflits d'objectifs, mettant en avant une situation où deux parties possèdent des objectifs différents,
 - ❖ Les conflits cognitifs, dans lesquels, les réflexions menées par deux parties sont incompatibles (mode de raisonnement par exemple),
 - ❖ Les conflits affectifs, qui évoquent une situation dans laquelle les émotions de chacune des parties sont incompatibles.

Chez les Canadiens le conflit fait partie intégrante du processus managérial, chez les brésiliens au contraire, toute forme de conflit doit être évitée, quitte à privilégier le climat social aux résultats.

- **S'adapter** : il est essentiel que le manager s'imprègne des valeurs locales. En effet, l'expatriation est fréquente au sein des regroupements internationaux d'entreprises. Un manager débutant son travail au sein d'une nouvelle équipe ayant une culture différente

¹⁷ <http://stmgrhc.weebly.com/1-mobilisation--motivation.html> consulté le 26/05/20.

¹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=pDpufnm3NGw> consulté le 27/05/20.

de la sienne, doit pouvoir s'adapter. Pour cela, des formations interculturelles sont souvent organisées avant son départ pour l'aider à se familiariser avec la culture du pays d'accueil. Être pleinement conscient de la culture locale permet de réagir de manière appropriée à une situation donnée, de mieux gérer le personnel local, de manager, et de négocier correctement...

- **Interagir correctement** : la maîtrise des langues étrangères est essentielle. En effet, le travailleur doit pouvoir être mis au courant en temps et en heure des tâches que l'équipe doit réaliser, des changements internes à l'entreprise... Sans cela, il pourrait avoir le sentiment d'être mis de côté et de ne pouvoir s'intégrer correctement dans l'entreprise. Pour faciliter cela, des formations linguistiques sont mises en place généralement avant le départ de la personne concernée.
- **Communiquer efficacement** : il est essentiel de connaître les bases de la communication interculturelle, constituée par l'interaction des collaborateurs dans le contexte des cultures différentes. En effet, selon les pays, paroles et gestes seront interprétés d'une façon totalement différente et amenés à des situations d'incompréhension ou pire, de conflit. En effet, comme le souligne Nancy Bragard pour le journal *le Parisien* du 11 février 2019¹⁹, "*l'une des grandes différences entre Français, Anglais, Allemands, Américains ou encore Chinois, c'est le mode de communication.*" Il est frontal et explicite pour les nord-américains, provenant de cultures différentes et très implicite voire métaphorique et imagé chez les Chinois. Par exemple, pour dire "ami", les chinois parlent de "rencontre de deux lunes".

C. Les limites des équipes interculturelles

L'emploi d'équipes interculturelles constitue ainsi que l'on vient de le voir, une chance et une source d'enrichissement pour l'entreprise. Néanmoins, elle peut également être source de handicap. Exercer les fonctions de manager d'une équipe multiculturelle peut s'avérer ardu et demande des qualités exceptionnelles.

Un bon manager devra ainsi savoir éviter toutes sources d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation pouvant amener à des tensions voir même des conflits importants. Les langues et cultures étrangères peuvent en outre parfois susciter des malentendus. La gestion de la diversité au sein d'une équipe est difficile. Lorsque l'un coopère avec un autre, il ne peut agir qu'à titre individuel. Il se comportera et réagira également en fonction de son histoire et de sa culture, c'est-à-dire en tant que membre d'une communauté spécifique aux caractéristiques linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses spécifiques.

¹⁹ <http://www.leparisien.fr/economie/business/management-welcome-dans-une-equipe-multiculturelle-11-02-2019-8009229.php> consulté le 27/05/20.

Un manager se doit de créer des relations de confiance entre les membres de son équipe. Or, un nouveau groupe de salariés d'une même culture peut créer des rivalités avec les "anciens". Une compétition entre les groupes culturels peut surgir avec de lourdes conséquences potentielles sur l'entreprise : moindre performance des équipes, climat social difficile, perte de motivation, absence d'engagement, dégradation de la performance ou encore taux de turn-over très important ! Selon l'auteur de l'article intitulé "*Comment réduire le fort turn-over dans le secteur hôtelier ?*" paru dans le journal *Néo Restauration* le 18 octobre 2013²⁰, le taux de turn-over au Royaume-Uni, dans le secteur hôtelier, s'élevait déjà à 30% et 31% aux États-Unis en 2013. Les chiffres sont très inquiétants car 45% des frais d'exploitation sont consacrés à la gestion du personnel. Les études qui ont été menées prouvent que les entreprises ayant un fort taux de turn-over possèdent également des difficultés à fidéliser leur clientèle.

De plus, selon l'article de *Regards interculturels* édité le 26 février 2015, *Équipe, Management interculturel, Travail à distance*²¹, les expatriés rencontrent beaucoup de difficultés notamment :

- Le rapport au temps parfois différent de la culture d'origine,
- La pollution, une circulation trop dense,
- Le rapport à la hiérarchie, communication,
- La différence de confort et de rapport à la propriété (wifi),
- Le niveau d'études, en adéquation avec les attentes de l'entreprise internationale,
- La visibilité sur le futur professionnel...

À ces difficultés, on ajoutera celles découlant de la distance entre les établissements d'une entreprise internationale. Lorsqu'une telle entreprise ne peut envoyer de managers pour gérer localement ses équipes à l'étranger, les moyens de communication moderne montrent très rapidement leurs limites (courriers électroniques, vidéoconférences, appels téléphoniques...) Manager une équipe interculturelle est, nous l'avons vu, très difficile. Mais, envisager de le faire à distance est un défi ! Il s'agit de s'imprégner de la culture locale sans être sur place, et de savoir gérer une équipe à distance. Le non-respect de la hiérarchie dans un tel contexte peut facilement se produire. De plus, ce type de management ne peut se faire que dans certaines régions du monde, où les employés ont l'habitude de travailler en autonomie. En Russie par exemple, où les personnels sont peu autonomes, le management à distance est presque inenvisageable. Il en va de même pour des raisons différentes dans des pays ne disposant pas de réseaux de communication suffisants.

²⁰ <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/comment-reduire-le-fort-turn-over-dans-le-secteur-aea-4886>

²¹ <https://regards-interculturels.fr/2015/02/manager-a-distance/> consulté le 23/04/20.

D. Conclusion

Les entreprises internationales, comme les hôtels par exemple, sont très concurrentielles. En possédant des équipes multiculturelles, elles ont un réel atout pour innover, entreprendre et créer. Par conséquent, la diversité en leur sein, est propice au travail collectif pour augmenter le potentiel. Ces équipes permettent à l'entreprise de mieux s'internationaliser en intégrant les particularités de chaque culture de ses membres. Mais si cette pratique possède de nombreux avantages, elle rencontre de nombreux écueils, exigeant de la part du manager, des qualités relationnelles importantes, une capacité à se remettre en cause et une formation adéquate.

III. Les géants hôteliers face au management interculturel

Cette partie nécessite de préciser que je souhaitais pouvoir rendre compte dans ce travail des modalités de mise en œuvre des principes dégagés, pour aider les managers à gérer des équipes multiculturelles dans les groupes hôteliers internationaux. Malheureusement, la pandémie mondiale due au Coronavirus et ses conséquences sur les structures touristiques et notamment les hôtels a rendu impossible ce travail. Les hôtels étant fermés, les managers, susceptibles d'être contactés n'ont pu l'être.

L'examen des sites de trois acteurs mondiaux du secteur hôtelier permet toutefois de constater que l'interculturalité des équipes est devenue non seulement une préoccupation mais encore un argument de promotion tant vis-à-vis des personnels que de la clientèle. Leurs sites permettent d'accéder à des documents à la force juridique contraignante, allant bien au-delà de simples moyens marketing et révélant une volonté d'inclusion, dans le respect de la diversité des cultures des uns et des autres.

A. Le Groupe AccorHotel

Ce géant hôtelier a été créé par Paul Dubrule et Gérard Pélisson. Ces deux amis de longue date ont tout d'abord créé leur premier hôtel Novotel en 1967 dans l'agglomération Lilloise, à Lesquin plus précisément. C'est en 1972 que la chaîne commence à s'internationaliser, en créant son premier hôtel hors des frontières françaises, à Neuchâtel, en Suisse. Par la suite, ces investisseurs font l'acquisition des chaînes Mercure, Sofitel, du tour-opérateur AfricaTours ou encore de centres de thalassothérapie et se développent également sur le continent Africain. En 1983, le groupe prend le nom d'Accor, avec à son actif déjà 440 hôtels, 1500 restaurants, et 35 000 collaborateurs dans 45 pays différents, présent sur les cinq continents.

Concernant l'hôtellerie, le groupe possède 43 marques différentes. Grâce à ses nombreuses gammes de prix, le géant hôtelier touche un nombre important de clients ayant des moyens financiers très divers. De plus, Accor se trouve encore aujourd'hui dans le top du classement des plus grandes chaînes hôtelières mondiales, et est implanté dans beaucoup de pays ayant des cultures très diverses. L'organisation, la multiplicité des établissements, et la diversité de leurs implantations fait du groupe Accor un excellent sujet d'études, s'agissant du management interculturel. En effet, implanté sur les 5 continents, il détient 3500 hôtels installés dans 92 pays.

France	1515
Europe	1038
Amérique du Nord	17
Afrique et Moyen Orient	166
Amérique Latine et Caraïbes	226
Asie-Pacifique	554

Figure 10 | Tableau réalisé selon les données du site web du groupe accor²², Meillier, 2020.

Répartition géographique des ouvertures de chambres du groupe Accor

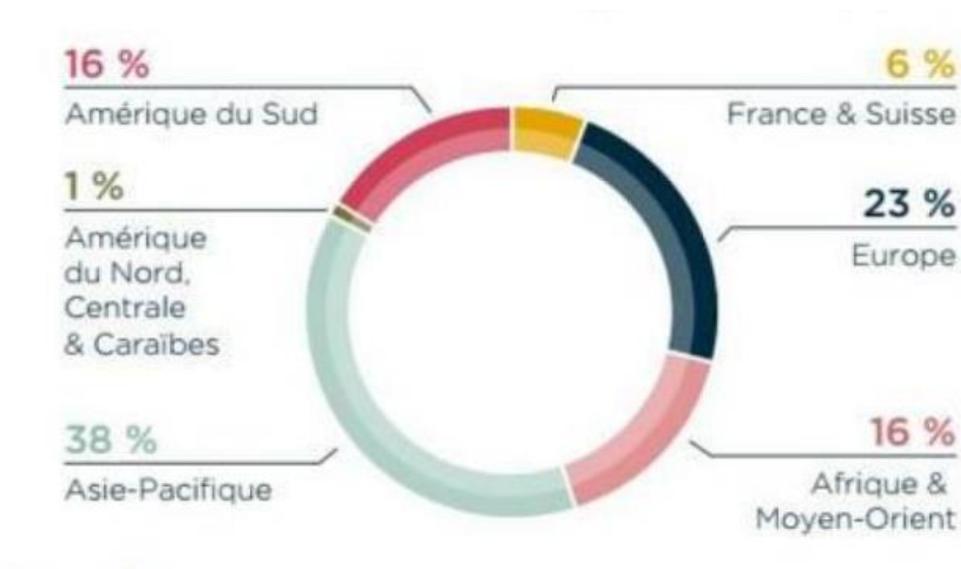


Figure 11 | Graphique tiré du livre *Figure de l'emploi touristiques, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien*, sous la direction de Gwenaëlle Greffe et Dominique Peyrat-Guillard, ISTE edition, le 31 octobre 2019.²³

Le groupe Accor s'est doté d'une charte « Engagement, diversité et inclusion »²⁴, établie sous l'impulsion de Sébastien Bazin, son président directeur général, qui souligne ainsi les préoccupations qui ont présidé à son élaboration : « Avec 300 000 collaborateurs sur les cinq continents, la diversité est un fait quotidien pour notre Groupe. Notre ambition, celle que nous

²² <https://all.accor.com/fr/accorpro/index.shtml> consulté le 06/05/20.

²³ https://play.google.com/store/books/details?id=eAu_DwAAQBAJ&rdid=book-eAu_DwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport consulté le 29/05/20.

²⁴ <https://group.accor.com/fr-FR/careers/our-philosophy/culture-of-inclusion> consulté le 29/05/20.

voulons porter avec vous, s'inscrit dans une démarche d'ouverture, de promotion de l'égalité professionnelle et de prévention des discriminations, partout où nous sommes présents. »

Le Groupe affirme vouloir reconnaître les différences de chacun de ses collaborateurs et placer leurs compétences individuelles au cœur de la performance collective. Monsieur Bazin définit la diversité comme « *une mixité de genre, une insertion des personnes en situations de handicap, une richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles et un coworking entre les générations.* »

La lecture de cette charte apporte plus de précisions concernant les engagements du groupe, notamment envers son personnel. Il revendique le respect et comme tel, s'engage à respecter le pacte mondial des Nations Unies dont l'un des dix principes est la contribution à l'élimination de toutes formes de discrimination en matière d'emploi et de profession : *le pacte des Nations Unies sur la durabilité des entreprises (United Nations Global Compact)*. Plus précisément, le groupe s'engage à réaliser des diagnostics au sein du personnel de chaque structure, pour déterminer sur des critères quantitatifs et qualitatifs, le respect des diversités culturelles et de genre.

Afin de faciliter les rapports entre les membres du personnel, le groupe déclare avoir mis à disposition de ses collaborateurs un "glossaire diversité" afin de faciliter le dialogue par le partage d'un vocabulaire commun. Enfin, il déclare que les managers, acteurs de leurs politiques sur le terrain, sont invités à organiser régulièrement des échanges au sein d'espaces de discussions, telles que les tables rondes. Pour permettre aux managers de parvenir à leurs objectifs, le groupe déclare leur assurer une formation au travers un réseau "Académie Accor", formation au cours de laquelle les managers sont sensibilisés au sujet de la non-discrimination et « de la lutte contre les stéréotypes ».

Dans cette charte, Accor s'engage à fournir aux managers les outils nécessaires à la bonne gestion d'équipes multiculturelles, par des formations, des documents utiles à la bonne réalisation d'un recrutement sans discrimination, et des outils d'e-learning. Le groupe lance enfin des enquêtes d'engagement concernant des thèmes divers tels que « des salariés mieux dans leur travail ». Même si dans la pratique, ce groupe semble faire beaucoup d'efforts et engage beaucoup de moyens pour la réussite de ses objectifs, les résultats ne sont pas encore au rendez-vous. En effet, par exemple, la volonté d'atteindre 50% de femmes directrices d'établissements hôteliers au deuxième semestre de 2018 est un échec. Malgré les engagements forts pris en 2016 par la signature des *women's empowerment principles*²⁵, dans certaines régions du monde, le simple fait de voir une femme au "pouvoir" est inenvisageable.

Le programme « Employee Friendly » est cependant quant à lui un succès pour le groupe. Il permet aux collaborateurs des quatre coins du monde de pouvoir se contacter via le réseau social privé « Yammer ». Doté d'une traduction instantanée, la barrière de la langue n'est désormais

²⁵<https://www.weps.org/> consulté le 29/05/20.

plus un problème. Des groupes d'échanges se créent par filière (Food & Beverage, Revenue Management, etc.). En fin d'année 2015, entre 19 000 et 19 500 collaborateurs avaient créé leur compte Yammer.

B. Le groupe Marriott international

C'est en 1927 que J. Willard Marriott créa sa première chaîne de restauration « Hot Shoppes » aux États-Unis. Son successeur J. Bill Marriott, passionné lui, par le secteur hôtelier fit durant les années 90 de nombreux investissements dans le monde entier. Grâce à lui, Marriott est peu à peu devenu une réelle entreprise internationale, avec, à son actif, 3700 propriétés dans plus de 73 pays. Aujourd'hui, le groupe possède 31 enseignes et se place au premier rang mondial du top 10 des super majors de l'hôtellerie mondiale en 2019, en nombre de chambres d'hôtels.²⁶ Quel que soit l'établissement, Marriott possède essentiellement des enseignes luxueuses. Contrairement à son concurrent Français (Accor), le géant américain s'adresse principalement à une clientèle aisée. La carte ci-dessous démontre que Marriott est aujourd'hui très internationalisé :



Figure 12 | Carte géographique des hôtels du groupe Marriott dans le monde. Par Travel Hacking le 06 mars 2019.

Le groupe affirme vouloir respecter la différence et avoir une politique d'ouverture sur la diversité et l'intégration culturelle de ses équipes, mais également de ses clients, propriétaires et fournisseurs. Pour réaliser ce challenge, le groupe met régulièrement en place des actions telles que des ateliers interculturels, *Women's Leadership Development Initiative* et des formations de femmes cadres dans le but de favoriser leur participation aux conseils d'administration. Comme pour le groupe accor, les femmes prennent une place de plus en plus importante au sein de ses enseignes.

²⁶<https://hospitality-on.com/fr/hotel-ranking/classement-hotelier-mondial-2019-qui-sont-les-supermajors-de-lindustrie> consulté le 29/05/20.

Toujours sur son site web marchand, le groupe affirme ces faits :

- **Amérique du Sud et Caraïbes** : la chaîne originaire d'Amérique du Nord s'est depuis lors installée dans le sud de son continent et y mène des politiques de diversité de ses équipes très intéressantes. En effet, elle offre des formations aux personnes en situations de précarité, de handicap, aux étrangers, ou encore aux sans-abris dans le but de les embaucher et de leur offrir une vie plus stable.
- **Asie - Pacifique** : un partenariat a été signé avec une école hôtelière en Inde, permettant aux plus défavorisés de profiter d'une formation entièrement payée par leur futur employeur. Ainsi, la chaîne prévoit de passer de 16 à 50 hôtels d'ici 2020 dans cette région du globe.
- **Europe** : la marque passe par de nombreuses associations caritatives tels que SOS children's, village en Europe Continental ou encore le programme Fairbridge au Royaume-Uni. L'année précédente, le groupe a réussi à soutenir plus de 250 jeunes en situation précaire.
- **Moyen - Orient et Afrique** : grâce au partenariat avec l'Akilah Institute For Women, 17 jeunes femmes rwandaises ont eu accès à des postes à responsabilité au sein des hôtels d'Afrique. La chaîne hôtelière a d'ailleurs prévu de multiplier par six sa présence sur ce continent, passant de 8 à 50 hôtels d'ici 2020, une chance pour ces pays, qui pourraient voir de nombreux postes se créer ! Grâce à ses formations, il offre à ses touristes des visages locaux dans les hôtels et permet d'éviter tout problème d'intégration et d'incompréhension au sein de ses équipes. D'ailleurs, Marriott est la première société hôtelière à s'être dotée d'un programme officiel d'aide à la diversité et à l'intégration culturelle.

Je n'ai pas trouvé de charte ou de code applicable à l'ensemble des entités du groupe Marriott, concernant la gestion des personnels, probablement, ces documents sont-ils disponibles en interne. Il sera toutefois constaté que le site web fait référence à un comité d'excellence au sein du conseil d'administration, qui a pour objet de mettre en œuvre, développer et vérifier, la politique de diversité et d'intégration du groupe.

C. Intercontinental Hotel Group (IHG)

Intercontinental Hotel Group est né en 1946, du désir d'ouvrir des établissements de haute qualité aux quatre coins du monde. Le premier hôtel qu'a ouvert Kemmons Wilson était en 1949, à Belém, au Brésil. Puis, en 1952, l'enseigne Holiday Inn à Memphis a vu naître son premier établissement.

Quatre années plus tard, cette enseigne deviendra la plus grande du monde, avec près de 300 000 chambres. Le groupe IHG possède aujourd'hui 883 563 chambres précisément, dont près de 60% sur le continent américain, 25% en Europe, au Moyen-Orient, en Asie ou dans le Pacifique et 15% en Chine.

Comme ses homologues, le groupe Intercontinental fait aujourd'hui de l'interculturalité de ses équipes, un argument promotionnel dans son recrutement mais également vis-à-vis de sa clientèle, ainsi que le démontre la lecture du site web et les déclarations de son président directeur général Keith Barr, qui a pu ainsi déclarer²⁷ : « *Nous connaissons l'importance de veiller à ce que nos collaborateurs représentent bien les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités, ainsi que les clients qui séjournent dans nos hôtels, et les avantages que cela représente pour nous.* » Il voit la diversité de ses équipes avec un point de vue très positif.

En effet, selon lui, le fait de reconnaître la valeur des collaborateurs en tant qu'individu unique et de prendre en compte ses différences est essentiel à l'innovation ou la bonne énergie d'un groupe. La communauté a pour ambition de souscrire à l'égalité des chances et d'éviter toutes formes de discrimination : « *Nous recrutons et faisons évoluer notre personnel uniquement sur la base de leur adéquation à un poste, et nous ne procédons à aucune discrimination, qu'elle soit fondée sur l'appartenance raciale ou ethnique, la couleur de peau, la nationalité d'origine, le sexe, l'orientation sexuelle, l'expression ou l'identité de genre, l'âge, la religion, la situation familiale ou le handicap, ou toute autre caractéristique protégée par les lois locales ou nationales.* »

Par ailleurs, selon l'entretien réalisé par le site web *Hospitality.com*²⁸ auprès de Karin Sheppard, directrice du management au sein du groupe IHG en Europe, des progrès ont été faits pour la cause des femmes : elles représentent désormais 46% du leadership senior et 36% du conseil d'administration. Elle ajoutera cependant : « *Nous savons que notre travail dans ce domaine n'est jamais terminé. Particulièrement en ce qui concerne l'augmentation du nombre de femmes au poste de directrice d'établissement. C'est pourquoi il est déterminant que nous continuions à créer de nouvelles opportunités pour les femmes et à permettre à plus de leaders de conduire les opérations de notre entreprise.* »

Ces déclarations sont concrétisées par l'adoption d'un code de conduite à destination des collaborateurs du groupe, qui définit non seulement le harcèlement et l'attitude à tenir face à de telles pratiques tenantes à une race, une ethnie, la couleur de peau, la nationalité, le sexe, l'orientation sexuelle, le genre, l'âge, la religion, la situation ou le handicap, mais également, sur la nécessité de veiller à la préservation du multiculturalisme au sein de ses équipes, en favorisant la diversité et l'intégration et en renvoyant à une charte internationale propre au

²⁷<https://www.ihgplc.com/-/media/470AA7BD25A24B8C9E5E84F87A45419F.ashx?la=en> consulté le 30/05/20.

²⁸<https://hospitality-on.com/fr/human-resources/donnez-vos-collegues-lespace-pour-progresser-la-permission-dechouer-et-des> consulté le 30/05/20.

groupe, qui m'a été malheureusement impossible de me procurer. Là encore, la création d'un tel code de conduite et d'adoption d'une charte sur la diversité et l'intégration sont des signes forts de l'engagement de cette grande chaîne internationale hôtelière dans la gestion et la préservation de ses équipes multiculturelles. Ces documents sont contraignants juridiquement, et peuvent fonder des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

Conclusion générale

Conscient de l'enjeu du management interculturel par les professionnels de l'hôtellerie au sein de leurs établissements, cette nouvelle pratique a peu à peu réussi à se démocratiser. C'est en effet à partir des années 2000 que les travaux de Geert Hofstede, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner ont permis aux managers du monde entier de prendre conscience de la difficulté de gérer une équipe multiculturelle. Aujourd'hui, les plus grandes chaînes hôtelières internationales sont présentes dans près de 100 voire 150 pays, ce qui les oblige bien souvent à gérer le personnel du pays en question ou de bien d'autres cultures, faute de personnel qualifié sur place. L'indice de distance hiérarchique, étudié par Hofstede est aujourd'hui repris par les groupes Accor, et IHG. En effet, chez le géant Français, des tables rondes sont régulièrement organisées afin de libérer la parole. Le géant Britannique, lui, fait apparaître dans son code déontologique, des managers à l'écoute en toutes circonstances et très accessibles. Par ailleurs, la troisième dimension de notre auteur a, elle aussi été reprise par les groupes hôteliers : « Nous nous opposons à l'inégalité de traitement » affirme le groupe Accor. Pour toutes les autres chaînes également, la discrimination n'a pas sa place dans leurs établissements et d'ailleurs, ils votent tous unanimement vers un modèle communautariste.

Cependant, la cause la plus soutenue par les groupes hôteliers actuellement est sans aucun doute la cause des femmes. Toujours en corrélation avec les travaux de Hofstede, ces chaînes s'engagent à leurs côtés, dans tous les pays où ils sont présents. Ces promesses sont faites généralement sur le long terme, ce qui permet de considérer ces entreprises comme ayant une orientation à long terme, plutôt qu'à court terme.

Parallèlement, ces chaînes hôtelières travaillent aussi selon les travaux de Trompenaars et Hampden-Turner. En effet, chacune d'entre elles possède des standards, identiques dans les mêmes enseignes de chacune des régions du monde : style architectural, décoration d'intérieur, odeur, tenues du personnel... Nous pouvons donc penser qu'elles favorisent un modèle universaliste, favorisant les règles aux relations.

Enfin, le groupe IHG met en place une autre dimension du travail de ces chercheurs : le statut attribué ou acquis. Selon eux, l'évolution de leurs personnels se fait uniquement sur des bases d'adéquation à un poste. Autrement dit, seules les performances sont prises en compte dans l'acquisition de nouvelles fonctions et responsabilités.

Dans chacune des entreprises internationales, le management interculturel n'est pas chose facile. Même si nous souhaitons effectuer des changements sur nous-même, afin de mieux comprendre nos collaborateurs, notre culture sera toujours ancrée en nous. De plus, certaines sont, même si nous le voudrions, difficilement modifiables. En effet, pour les pays à forte dominante masculine par exemple, la place de la femme est en retrait et il est souvent difficile de faire autrement. En définitif, il n'existe pas une seule et même façon d'optimiser son management dans une équipe interculturelle, celui-ci doit être adapté à chaque situation, en fonction de la culture, de la religion, des habitudes des membres de l'équipe, mais également, de la culture d'entreprise.

Bibliographie

Akteos (2015), « Equipe, Management interculturel, Travail à distance », Regards interculturels.

Sébastien BAZIN (2016), « Engagement, diversité et inclusion », groupe Accor.

Nancy BRAGARD (2019), « Management : welcome dans une équipe multiculturelle ».

Lucile CHEVALIER (2013), « Comment réduire son fort turn-over dans le secteur hôtelier ? », Neo Restauration.

Virginia DRUMMONT (2019), « Le management interculturel, comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les équipes », 7ème édition, Dunod.

El Amri-A (2013), Dico professionnel du commerce international (Français), PAF Edition.

Isabelle BARTH et Christophe FALCOZ (2010), « Nouvelles perspectives en management de la diversité, égalité, discrimination et diversité de l'emploi », éditions EMS.

Henri FAYOL (1916), « Administration industrielle et générale », édité par le bulletin de la société de l'Industrie minérale, puis par Dunod en 1918.

Auteurs collectifs (2020), *Grand Larousse illustré*, édition Larousse.

Marietta LENZ (2015), « Equipe, Management interculturel , Travail à distance ».

Mariott Hotel (2019), “Women's Leadership Development Initiative”.

Néo Restauration (2013), « Comment réduire le fort turn-over dans le secteur hôtelier ? »

Olivier MEIER (2019), « Management interculturel », 7ème édition Dunod.

Jean PAUTROT, (2017), « Équipe management interculturel », édité par le journal des regards interculturels dans la revue dans la revue ACCOMEX n°97.

UN Women (12 février 2015), “The Women's Empowerment Principles”.