

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**"Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent-elles l'engagement des employés et la qualité de leur travail ?
Etude de cas : AMA European Consulting, Analyse et recommandations"**

Mémoire présenté par :

Alin SPIRIDON

Pour l'obtention du diplôme de
: **Master en gestion de**
l'entreprise Année académique
2022-2023

Promoteur :

Jacques SPELKENS

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Avant la rédaction de ce mémoire j'aimerai adresser quelques remerciements aux personnes qui m'ont soutenues tout au long de mon parcours scolaire.

Tout d'abord, j'aimerai remercier mon promoteur, Monsieur Jacques Spelkens, professeur à l'ICHEC, qui fût à mes côtés tout au long de la rédaction de mon mémoire. Grâce à lui, j'ai mieux compris comment la rédaction d'un tel travail doit être organisée. Monsieur Spelkens m'a aussi aidé à cerner les bonnes questions à se poser pour avoir de meilleures réponses.

Ensuite, j'aimerais remercier l'entreprise AMA European Consulting m'ayant accueilli pour une période de stage s'étalant sur 60 jours. Par le passé, mes expériences n'étaient pas les plus propices pour la rédaction correcte d'un travail. Cependant, lors de mon intégration au sein de cette organisation, Monsieur Maxime Flez qui est le CEO d'AMA, m'a bien accueilli et m'a permis de ressentir le sentiment d'appartient à une équipe, un collectif. La rédaction de mon mémoire, plus précisément les recherches sur le terrain ont été facilités en quelques sortes grâce à ce fait.

J'aimerai aussi remercier à ma famille m'ayant permis d'être qui je suis aujourd'hui. Tout au long de ma scolarité, ils ont été derrière moi en me poussant à devenir meilleur. Ce n'est pas une chose facile d'élever une personne comme moi avec un caractère qui s'avère être quelquefois un peu « difficile ».

Finalement, j'aimerai remercier ma copine Sânziana qui fût à mes côtés dans les moments difficiles quand je me sentais seul.

Engagement Anti-Plagiat

« Je soussigné, SPIRIDON Alin, étudiant en Master 2 en Gestion d'entreprise déclare par la présente que le travail ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement »

Alin Spiridon

*« Mon plus grand point est ma persistance.
Je n'abandonne jamais dans un match. »*

Bjorn Borg

Table des matières

1	Introduction.....	9
2	Méthodologie	14
2.1	Recherches Théoriques	14
2.2	Les personnes interrogées	15
2.3	Collecte des données.....	15
3	Résultats	17
3.1	Objectif : Etude quantitative et qualitative.....	17
3.2	Caractéristique des participants : Employés et stagiaires.....	18
3.3	Analyse des données quantitatives et qualitatives	18
3.4	Discussion.....	22
3.4.1	Comparaison : employés et stagiaires.....	23
3.5	Limites	24
3.6	Conclusion	25
4	Chapitre 1 : L'interculturalité et la culture d'entreprise : Définitions et concepts	27
5	Chapitre 2 : Hypothèses	31
5.1	Première hypothèse : Recherches.....	31
5.1.1	Première hypothèse : Application au cas d'AMA European Consulting	34
5.2	Deuxième hypothèse : Recherches	39
5.2.1	Deuxième hypothèse : Application au cas d'AMA European Consulting	43
5.3	Troisième hypothèse : Recherches.....	50
5.3.1	Troisième hypothèse : Application au cas d'AMA European Consulting	52
5.4	Conclusion	60
5.5	Recommandations.....	63
6	AMA European Consulting : Analyse du marché.....	68
6.1	Analyse Swot	68
6.2	Forces	69
6.3	Faiblesses.....	70
6.4	Opportunités	70
6.5	Menaces	71
6.6	Conclusion SWOT	71
6.7	Analyse Porter	72
6.7.1	Menace des nouveaux entrants	72
6.7.2	Produits substituts.....	73
6.7.3	Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	73
6.7.4	Pouvoir de négociation des clients.....	73

6.7.5	Concurrence	73
6.8	Conclusion Analyse de Porter.....	74
6.9	Situation financière d'AMA European Consulting.....	75
6.10	Concurrents directs	76
6.10.1	Sander & Partners	76
6.10.2	Comparaison AMA European Consulting avec Sander & Partners	78
6.10.3	MEOTEC.....	80
6.10.4	Comparaison AMA European Consulting avec MEOTEC.....	82
6.10.5	Conclusions par rapport à la concurrence directe	83
7	Conclusion Générale.....	85
8	Bibliographie.....	88
8.1	Articles scientifiques.....	88
8.2	Sites web	90
	Annexes	94
8.3	Annexe 1 : Etude qualitative. Interviews.....	94
8.3.1	Interviews du 20 Février 2023.....	94
8.3.2	Interviews du 21 février 2023	97
8.3.3	Interviews du 28 février 2023	99
8.3.4	Interviews du 9 et 10 mars 2023	100
8.3.5	Interviews du 15 mars 2023	102
8.3.6	Interviews du 16 mars 2023	105
8.3.7	Interviews du 23 mars 2023	106
8.3.8	Interviews du 24 mars 2023	108
8.3.9	Interviews du 17 avril 2023	109
8.3.10	Interview du 18 avril 2023.....	116
8.3.11	Interview du 24 avril.....	117
8.3.12	Interview du 3 mai.....	119
8.4	Annexe 2.....	122
8.4.1	Etude Quantitative : Questionnaire pour les employés.....	122
8.4.2	Résultats du questionnaire.....	124
8.4.3	KPI pertinents pour les employés.....	131
8.4.4	Etude quantitative : questionnaire et résultats des stagiaires.....	135
8.4.5	KPI pour les stagiaires.....	142
8.5	Annexe 3 : Recommandations.....	143
8.6	Annexe 4 : Comptes annuels	146

8.6.1	MEOTEC	146
8.6.2	Sander & Partners	148
8.6.3	AMA European Consulting	151

1 Introduction

Dans le cadre de notre dernière année de MASTER à l'ICHEC, il nous est demandé de réaliser un mémoire de fin d'études. Pour ce faire, on doit s'axer sur un domaine qui nous parle le plus. Dès lors, le choix n'était pas très difficile. En ce qui concerne les motivations de mon choix, celles-ci sont majoritairement basées sur le fait que je m'estime comme étant une personne qui aime communiquer et aider les autres. C'est ainsi que je me suis dirigé vers les ressources humaines. Ayant aussi lu des livres sur la psychologie et comment le cerveau humain fonctionne (*« Oser parler et savoir dire »* de Arnaud Riou ou alors *« Le cerveau humain et ses secrets »* de Robert Roussel), j'ai donc décidé de mettre mes connaissances à l'épreuve en les liant avec les ressources humaines.

Ce choix fût d'autant plus amplifié lors de ma première année de Master après avoir suivi les cours de Monsieur Verbeeck qui enseigne les « Human Ressources ». Ce domaine qui fût longtemps négligé par les manageurs, prend de plus en plus d'ampleur de nos jours. Les performances économiques et sociales au sein d'une organisation passent par le bien-être des employés sur le lieu de travail. (Verbeeck, 2022) Ce sont ces derniers qui sont le moteur de la machinerie aussi appelée l'entreprise. Bien comprendre comment les travailleurs fonctionnent et comment les mettre dans la meilleure condition possible peut s'avérer en fin de compte comme un réel avantage pour toute organisation.

Alors nous pouvons affirmer avec certitude que ce domaine a toute son importance. Les dires qui vont suivre, font partie intégralement du cours de « *Human Ressources* » de monsieur Verbeeck.

Tout d'abord, comme définition des ressources humaines, nous pouvons dire que selon Armstrong (2006) « *La gestion de l'actif le plus précieux d'une organisation, les employés, qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation des objectifs de l'entreprise, est l'objectif de la gestion des ressources humaines (GRH).* » Les objectifs des ressources humaines sont de retenir et obtenir les meilleurs employés, de créer des règles et un climat idéal de travail ainsi que de croître la motivation des employés.

Au fil des années, ce domaine a évolué. Il est passé de ce que l'on appelle auparavant « *Personnel management* » à ce que l'on appelle aujourd'hui « *HR Management* ». Le premier est plus considéré comme jouer un rôle de support et est basé sur une hiérarchie. Le taylorisme et la stabilité sont aussi présente. En ce qui concerne le second, c'est plus axé sur du court terme

avec des changements possibles. La GRH est intégrée dans le management. Les compétences de développement sont aussi mises à l'épreuve. (Armstrong, 2006).

Ce domaine impacte l'engagement des employés et le bien-être au travail de ces derniers car il permet de développer et surtout d'implémenter des pratiques de travail (work practices) qui vont permettre de mieux gérer le fonctionnement d'une organisation. Mis à part cela, la création d'un contrat psychologique constructif et les stratégies visant à renforcer l'engagement et le dynamisme des employés seront aussi mises en avant. Finalement le « *management of change* » va être illustré. Ce dernier signifie de mieux préparer les employés à un potentiel changement et de voir leurs réactions par rapport à ce phénomène. (Armstrong, 2006).

Mis à part cela, quelques chiffres peuvent être surlignés. Selon une étude de Gallup (2023), il s'avère que les entreprises qui pratiquent une bonne gestion des ressources humaines, se voient augmenter leur rentabilité d'environ 21% comparé aux entreprises qui n'excellent pas à ce chapitre. Selon une autre étude effectuée par McKinsey & Company (2015), il a été mis en avant que les organisations qui privilégient l'inclusion sur le lieu de travail ainsi que la diversité ont une chance allant jusqu'à 35% de dépasser leur concurrence.

Il est nécessaire de reconnaître l'importance de ces dernières dans le contexte professionnel actuel. Les organisations doivent se diriger vers une compréhension de ce fait, afin de pouvoir mieux gérer ce fameux impact. Les employés auront la possibilité de voir leur motivation croître tout autant que la qualité de leur travail fourni si ce domaine est bien exploité. C'est pour cela qu'un investissement dans les ressources humaines de la part de toute entreprise ne peut que s'avérer comme étant bénéfique à long terme.

Ensuite, ce domaine, ne se limite pas simplement à la charge salariale. C'est bien plus complexe que cela. L'administratif est complété par un processus de recrutement et de rétention des employés. Le bien-être sur le lieu de travail de ces derniers est aussi primordial. La mise en place des politiques et règles passe aussi par ce département. Les éléments cités précédemment, soutiennent ma motivation lorsqu'il s'agit de mon choix envers les ressources humaines. Ce mémoire va donc traiter de ce sujet et plus précisément de l'impact de l'interculturalité sur l'engagement des employés et la qualité de leur travail. Les paragraphes qui vont suivre, vont permettre mieux visualiser le sujet en question

Il est important de mentionner le fait que nous sommes en pleine globalisation. Nul ne peut éviter de rencontrer des personnes d'autres cultures que ce soient des prospects, clients, fournisseurs, partenaires, etc. En raison de diverses circonstances, dont la volonté de former des équipes interculturelles, la plupart des grandes entreprises font appel à l'embauche de travailleurs étrangers en raison d'un manque de talents locaux. L'héritage de fusions ou d'acquisitions et la nécessité de se développer sur de nouveaux marchés à l'extérieur du pays ont en commun un terme : **l'interculturalité**.

De plus en plus d'entreprises de tout type font face à cette dernière, ce qui est révélateur de l'économie ouverte de la Belgique. En particulier, Bruxelles, la plus grande ville cosmopolite après Dubaï, possède une forte identité multiculturelle. Les entreprises qui ignorent ou minimisent les différences culturelles sont confrontées à des malentendus, des interprétations erronées, des déceptions, des échecs et d'autres problèmes. En revanche, celles qui prêtent attention aux différences culturelles et mettent en œuvre une politique active d'intelligence culturelle sauront utiliser la diversité à leur avantage concurrentiel. (Jauquet, 2016)

Une première définition de l'interculturalité peut être mise en avant. Selon Melia (2022) « *L'interculturalité (ou interculturel) a pour but de favoriser la communication entre les différentes cultures et de faciliter leur intégration dans une société donnée* ». On comprend qu'il s'agit d'un groupe de personnes dont la culture diffère et qui ont décidé de travailler sur un même projet, dans une même organisation afin de mener à une finalité les besoins de cette dernière. Étant moi-même issu d'une famille roumaine qui s'est établie en Belgique à la fin de 2007, j'ai eu la chance d'apprendre à connaître différentes cultures. De plus, lors de mon stage de fin d'études, auprès d'AMA European Consulting, l'interculturalité était très présente et faisait la force de cette entreprise permettant une meilleure cohésion d'équipe.

Ce mémoire va se focaliser autour d'une problématique qui fût travaillée et retravaillée à de maintes reprises. "Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impacte-t-elle l'engagement des employés et la qualité de leur travail. Etude de cas : AMA European Consulting, Analyse et recommandations" Cette entreprise a fait son apparition sur le marché belge en 2021 après s'être séparée de son partenaire français. Vous allez sûrement vous demander pourquoi ne pas faire une comparaison avec ce dernier. Les raisons suivantes répondent à cette question :

D'une part, j'ai pu effectuer mon stage à Bruxelles et donc avoir « vécu » la situation sur le terrain pour pouvoir illustrer des observations concrètes. Il s'avère que les recherches « *on the Field* » sont toujours plus appréciées et plus concrètes que les recherches « *desk* »

D'autre part, la situation de la rupture avec la France ne fut pas dans les meilleurs paramètres et pour cette raison, lorsque l'on essaye de contacter AMA Associates pour avoir plus d'informations que ce soit via téléphone ou LinkedIn, les réponses étaient négatives. Cependant, malgré ces échecs, étant une personne persévérente, il s'est avéré utile de poser quelques questions à monsieur Flez qui est actuel CEO d'AMA European Consulting par rapport à l'historique de la rupture et la situation d'AMA Associates. Ces informations provenant des interviews (Annexe 1), vont être utilisées dans les hypothèses. Il faut aussi garder un esprit objectif et donc les dires d'une personne sur une séparation ne peuvent pas être considérés comme concluante vis-à-vis de la situation d'une entreprise. En absence d'arguments valables et prouvés, il est plus judicieux de s'axer seulement sur AMA European Consulting.

Enfin, à travers ce travail, nous allons essayer de mieux comprendre comment l'interculturalité par ses concepts peut être appliquée à un cas bien spécifique. Cette question de recherche fut élaborée lors de mon stage. Les équipes étaient composées de personnes en provenance de l'Asie, Afrique du Nord sans oublier de passer par l'Europe. Étant dans un monde où il faut s'adapter quotidiennement, où la globalisation prend de plus en plus d'ampleur, apprendre à travailler avec des collègues issues de cultures différentes est un « Must ».

Une étude assez récente sortie cette année réalisée par Time4society, mets en avant le fait que la Flandre doit au plus vite réagir face à la situation actuelle où beaucoup de personnes sont mises à l'écart parce qu'elles sont avec un handicap ou en provenance d'une culture différente. Les auteurs de cette étude ont réussi à avoir des interviews avec des chefs d'entreprise et leaders d'opinion belges afin de mieux connaître leurs avis par rapport à cette situation. Il en ressort que c'est faisable sur une période de 10 ans donc d'ici 2032. Cela demande une meilleure instruction des jeunes et une sensibilisation de ces problèmes dans les écoles pour mieux pouvoir gérer différentes situations. (Bekx, 2023)

Avant de décrire le fil conducteur de ce travail, il en va de soi, de faire une petite présentation de l'entreprise sur laquelle ce mémoire sera basé. En effet, AMA Associates est une entreprise qui a vu le jour en 2017 en France. Cependant 3 ans plus tard Maxime Flez un des directeurs de cette entreprise a décidé de commencer un projet nommé AMA European Consulting à

Bruxelles. Ce choix fut fait pour une raison qui semble assez simple. Cette ville est l'endroit où une multitude de cultures se joignent et c'est ainsi que Maxime en a déduit l'énorme potentiel. Dès lors, les chemins se sont séparés et AMA European Consulting est devenue indépendante en 2021. Elle s'exerce dans le domaine du recrutement et de la consultance. Entre-temps, mis à part Bruxelles, monsieur Flez a aussi décidé de s'agrandir en ouvrant des bureaux à Lyon et Paris. Vous l'aurez bien compris, cette organisation est en pleine expansion.

Passons dès à présent à ce qui nous intéresse le plus, c'est-à-dire le mémoire. Par la suite vous allez mieux comprendre comment je compte m'y prendre pour la rédaction de celui-ci.

2 Méthodologie

À travers cette partie, vous allez mieux comprendre comment ce mémoire sera mis en avant. Nous allons commencer par une partie théorique qui va nous permettre de contextualiser notre sujet qui est l'interculturalité. Ce dernier va s'axer autour d'une entreprise en particulier. AMA European Consulting. Une description de celle-ci sera aussi illustrée. Cela va nous permettre d'émettre une problématique qui sera l'élément principal de ce mémoire. Des hypothèses vont venir soutenir cette problématique. Ensuite, nous allons analyser le marché de l'entreprise. Enfin, nous allons expliquer comment nous avons collecté les données et comment nous les avons analysées.

2.1 Recherches Théoriques

En ce qui concerne cette partie théorique, nous nous sommes principalement basées sur des articles scientifiques. Il est aussi important de noter que ces articles proviennent de Google Scholar, de la bibliothèque Iche ou encore de Researchgate. Une multitude d'auteurs ont été analysés. De ce fait, nous allons nous axer principalement sur les auteurs qui reviennent le plus souvent.

Anne-Bartel Radic est un professeur des universités en Sciences de Gestion à Grenoble. Ses recherches sont principalement axées autour de la compréhension vis-à-vis des personnes et organisations lorsqu'il s'agit de l'interculturalité. En 2015, un de ses articles nommés « Comprendre et développer les compétences interculturelles dans les entreprises » (Radic, 2015) fit son apparition. C'est, en effet, un des articles sur lequel ce mémoire se base.

Shauna Foley et Bernie Boyle ont écrit un livre « Human Resource Management International Digest ». (Foley, S., & Boyle, B. 2021). Madame Foley est professeur dans une université à Dublin. Ces études sont basées sur les ressources humaines et l'engagement des employés. Monsieur Boyle, quant à lui, est aussi un professeur dans la même université et est spécialisé dans les ressources humaines (Foley, S., & Boyle, B. 2021).

Iffat Sabir Chaudhry, est un professeur assistant à l'université « Central Punjab » au Pakistan. Elle a obtenu son doctorat en Management avec spécificité en « *organizational behavior and workforce emotions* » (Chaudhry et al., 2021). Ensemble, avec ses collègues Paquibut et Tunio, ils ont écrit un article scientifique nommé « *Do workforce diversity, inclusion practices, &*

organizational characteristics contribute to organizational innovation ? Evidence from the U.A.E » (Chaudhry et al., 2021)

Alvesson & Sveningsson sont tous les deux des chercheurs dans le domaine de la gestion et culture organisationnelle. Le premier est un professeur à l'Université de Copenhague au Danemark. Le second est un professeur au Suède. Les deux sont des chercheurs très connus dans ce domaine. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

2.2 Les personnes interrogées

Pour la réalisation des études qualitatives et quantitatives, 12 employés et 8 stagiaires ont été interrogés sur le parcours de 6 mois. En effet, pour l'étude quantitative, un questionnaire de 22 questions a été adressé aux employés et 17 questions aux stagiaires. Les stagiaires ont été présents dans l'entreprise depuis au moins 3 mois. Ces stagiaires sont d'une part d'anciens stagiaires ou alors ils sont encore en période de stage auprès de l'entreprise. Le nombre d'employés n'a pas été aléatoirement choisi comparé à celui des stagiaires. En effet, les 12 employés sont des FTE. En ce qui concerne les interviews, nous avons essayé d'avoir au moins une de la part de chaque employé concernant différents aspects en lien avec l'interculturalité. (Annexe 1)

Il y a 3 équipes au sein de l'entreprise. L'alpha, Delta et les Dév. Chaque équipée est dirigée par un Team Leader. Ces derniers vont directement parler avec le Manager qui est le CEO de l'entreprise (monsieur Maxime Flez).

Nous avons aussi des membres de la concurrence directe qui ont été interrogés.

2.3 Collecte des données

Pour la collecte des données de ce mémoire, comme mentionné précédemment, nous avons effectué une étude qualitative et quantitative.

L'étude qualitative est fondée sur des interviews adressées aux stagiaires, employés et au manager sur base d'un guide d'entretien défini au préalable. Ces interviews sont retranscrits en Annexe 1.

L'étude quantitative est fondée sur deux questionnaires de 22 questions pour les employés et 17 pour les stagiaires, que les 12 employés et 8 stagiaires ont eu la possibilité de compléter de façon anonyme en ligne. Ces questionnaires et les résultats sont retranscrits en Annexe 2.

L'objectif de la collecte des données est de comprendre l'impact de la pratique et gestion de l'interculturalité sur l'engagement des employés ainsi que sur la qualité du travail de ces derniers.

En ce qui concerne l'analyse quantitative, donc les questionnaires. Ces derniers ont été conçus après la lecture des articles scientifique présentés précédemment. Mis à part ces faits, notre promoteur nous a aussi guidés vers le bon chemin en vérifiant la pertinence de chaque question. Le questionnaire a été complété au fur et à mesure de l'avancement du mémoire.

En ce qui concerne l'analyse qualitative, donc les interviews, pour donner suite aux analyses et observations sur le terrain et à la lecture d'articles scientifiques, différents scripts ont été mis en place au préalable. Les questions n'ont à aucun moment posé problèmes aux participants en ce qui concerne leur réponse, ce qui démontre que les limites du bon sens ont été respectées. Ces interviews nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension des hypothèses et des manières dont chaque membre voit les choses. Il est intéressant de combiner les résultats des interviews avec les résultats des questionnaires afin d'avoir une vision plus globale. C'est ce que nous avons fait à travers ce mémoire.

En ce qui concerne le consentement de partager les résultats des questionnaires et des interviews, chaque participant nous a donné son accord. Il en va de même pour monsieur Flez ainsi que pour les interrogés de la concurrence.

Avant de passer à la partie Résultats, nous devons expliquer ce que l'on compte faire avec les données analysées. En effet, l'étude quantitative se base autour de 4 KPI.

- 1) Satisfaction des employés et stagiaires vis-à-vis de la communication interculturelle
- 2) Satisfaction des employés et stagiaires pour diversité culturelle
- 3) Engagement des stagiaires/ employés
- 4) Taux participation aux activités interculturelles

Pour concevoir les questions qui sont pertinentes pour ces KPI, la lecture d'un article scientifique a été importante. « Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai Private Higher Education Institutions. (Tepayakul & Rinthaisong, 2018.) Mis à part cet article, nos recherches effectuées à travers les autres articles scientifiques qui parlent sur l'interculturalité nous ont permis d'élaborer les deux questionnaires. Chaque réponse a été envoyée anonymement de la part de chaque participant via le questionnaire en

ligne. Chaque question, posée, est en lien direct avec la problématique. Pour calculer les 4 KPI's, nous avons fait la moyenne de chaque réponse aux questions prises en compte pour le KPI divisé par la totalité des questions de chaque partie concernée par le KPI en question. Ensuite nous avons multiplié par 100 pour avoir le pourcentage.

En outre, quant à l'étude qualitative, les questions, ont été pertinentes, car, les réponses nous ont permis d'avoir une meilleure vision de la situation par rapport à l'interculturalité.

Enfin, quant aux interviews téléphoniques avec les employés de la concurrence directe, ceux-ci ont été effectuées avec des scripts aux préalables. Les limites de ceux-là seront mises en avant lors du point 3.5.

3 Résultats

À travers cette section, nous allons illustrer à la fois une étude qualitative ainsi qu'une étude quantitative. Étant donné que les interviews sont assez volumineux, nous allons mettre dans l'Annexe 1 les scripts de ces derniers. Tout de même, nous allons en retirer les éléments clés dans les paragraphes qui vont suivre.

3.1 Objectif : Etude quantitative et qualitative

D'une part, l'objectif de l'étude quantitative est d'analyser l'impact de la pratique et la gestion de l'interculturalité sur l'engagement et la qualité de travail des employés. Le sexe et l'âge ne sont pas pris en compte dans cette étude. L'objectif est d'analyser 4 KPI. 1)Le taux de la satisfaction des employés/stagiaires lié à la diversité culturelle. 2) Le taux de la satisfaction des employés/stagiaires lié à la communication interculturelle. 3) L'engagement des employés/stagiaires. 4) Le taux de participation aux activités interculturelles. Il est important de comprendre que l'interculturalité est basée donc sur le background culturel et donc implicitement sur l'origine de chaque participant.

D'autre part, l'objectif de l'étude qualitative est de comprendre comment l'interculturalité impacte l'engagement des employés ainsi que la qualité de leur travail fourni. Les résultats des deux études seront combinés afin d'avoir une meilleure vision en ce qui concerne la problématique principale.

De plus, nous avons 3 hypothèses qui doivent être vérifiées à l'aide de ces études. La première hypothèse est « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* ». La seconde est « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* ». La dernière est cette hypothèse « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* ».

3.2 Caractéristique des participants : Employés et stagiaires

Les employés interrogés sont au nombre de 12. En ce qui concerne leurs origines, ces derniers proviennent d'endroits différents, formant ainsi une interculturalité au sein de l'organisation. Parmi ces origines : L'Algérie, le Maroc, L'Italie, La France, L'Australie et même les Philippines sont présents. Une partie des employés sont présents depuis l'ouverture de l'entreprise en 2021 tandis que l'autre partie est venue au cours de l'existence d'AMA European Consulting. Comme mentionné précédemment, le sexe et l'âge des participants ne seront pas pris en compte lors de cette analyse.

En ce qui concerne les stagiaires. Ceux-là ont été sélectionnés aléatoirement au sein de l'entreprise. Bien évidemment, la majorité des stagiaires sont issus d'origines différentes. La seule condition qui devait être respectée était le fait qu'une durée d'au moins 3 mois devaient correspondre à la période des stagiaires au sein de l'entreprise. Comme mentionné précédemment, le sexe et l'âge des participants ne seront pas pris en compte lors de cette analyse.

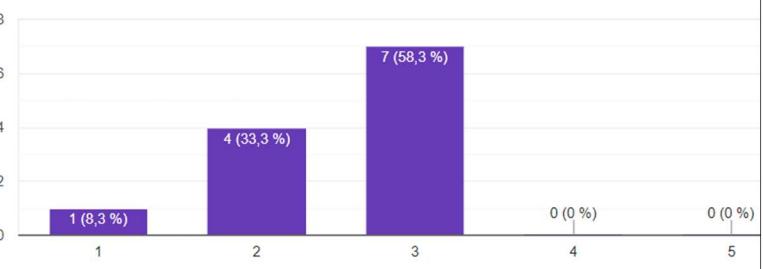
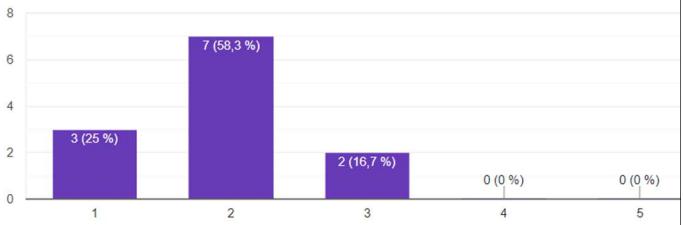
3.3 Analyse des données quantitatives et qualitatives

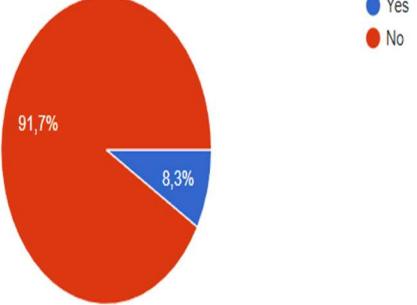
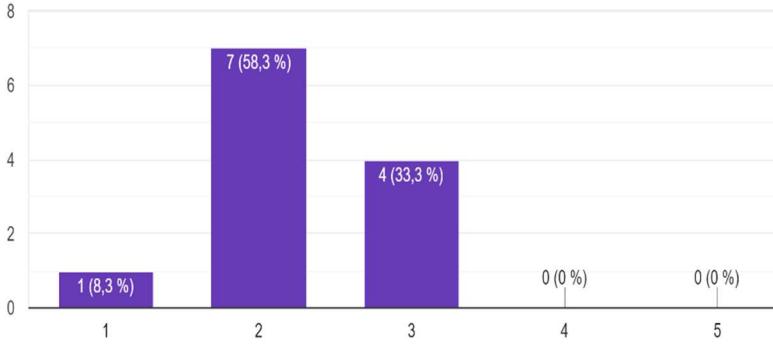
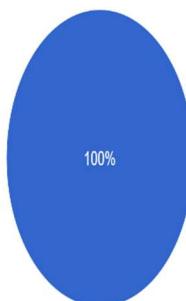
Nous allons commencer par le questionnaire dédié aux employés. (Les résultats des stagiaires vont être mis dans la partie comparaison). Cela peut en effet paraître assez long, cependant il prend en compte les aspects nécessaires à une analyse complète. Comme mentionné précédemment, nous nous sommes axées autour de 4 KPI. Dans la partie 3.4, nous allons faire une comparaison des résultats entre les employés et stagiaires.

KPI	Résultats
Satisfaction quant à la communication interculturelle	39%
Engagement des employés	39%
Satisfaction des employés par rapport à la diversité culturelle	41.4%
Taux de participation aux activités interculturelles	67%

Afin de calculer chaque KPI, nous avons pris en compte les questions les plus pertinentes parmi les 22 (Annexe 2). Ensuite la moyenne des résultats a été faite pour calculer ces KPI. Nous allons seulement illustrer les résultats qui ont permis de calculer le premier KPI. Les autres questions et résultats vont être mis en Annexe 2.

Pour le premier KPI, nous avons sélectionné les questions et réponses suivantes :

<p>How comfortable do you feel communicating with colleagues from different origins?  </p> <p>This is not related to the language.</p> <p>12 réponses</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Nombre de réponses</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8,3 %</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>33,3 %</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58,3 %</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>0 %</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Nombre de réponses	Pourcentage	1	1	8,3 %	2	4	33,3 %	3	7	58,3 %	4	0	0 %	5	0	0 %	<p>2,25</p> $((58\% * 3) + (33\% * 2) + (8\% * 1)) / 100 = 2,25$
Catégorie	Nombre de réponses	Pourcentage																	
1	1	8,3 %																	
2	4	33,3 %																	
3	7	58,3 %																	
4	0	0 %																	
5	0	0 %																	
<p>How comfortable do you feel communicating with the Manager ?  </p> <p>12 réponses</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Nombre de réponses</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>25 %</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>7</td> <td>58,3 %</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>16,7 %</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>0 %</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Nombre de réponses	Pourcentage	1	3	25 %	2	7	58,3 %	3	2	16,7 %	4	0	0 %	5	0	0 %	<p>1,75</p> $((16,7\% * 3) + (58\% * 2) + (25,3\% * 1)) / 100 = 1,75$
Catégorie	Nombre de réponses	Pourcentage																	
1	3	25 %																	
2	7	58,3 %																	
3	2	16,7 %																	
4	0	0 %																	
5	0	0 %																	

<p>Are you satisfied with the quality of intercultural communication in the organisation?</p> <p>12 réponses</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>8,3%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>91,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	8,3%	No	91,7%	<p>92% ont dit non donc 0.92</p>						
Response	Percentage												
Yes	8,3%												
No	91,7%												
<p>Do you feel comfortable expressing your opinions and ideas, even if they are different from those of your colleagues who are from other origins?</p> <p>12 réponses</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1 (8,3 %)</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>7 (58,3 %)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4 (33,3 %)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0 (0 %)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0 (0 %)</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count (%)	1	1 (8,3 %)	2	7 (58,3 %)	3	4 (33,3 %)	4	0 (0 %)	5	0 (0 %)	$((33\%*3) + (58\%*2) + (9\%*1)) / 100 = 2,08$
Rating	Count (%)												
1	1 (8,3 %)												
2	7 (58,3 %)												
3	4 (33,3 %)												
4	0 (0 %)												
5	0 (0 %)												
<p>Have you ever encountered difficulties in communicating with colleagues from different origins?</p> <p>12 réponses</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%	No	0%	<p>Tous ont dit oui donc 1</p>						
Response	Percentage												
Yes	100%												
No	0%												
	<p>Moyenne $(2,25 + 2,08 + 1,75 + 0,92 + 1,00) / 5 * 100 = 39\%$</p>												

C'est en suivant cette optique que nous avons calculé les KPI suivants. Le raisonnement sera mis en Annexe 2. Rappelons qu'il est important de faire un lien avec les hypothèses qui permettent de répondre à la problématique générale. La première hypothèse est « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* ». En effet, le KPI qui est fondé sur l'engagement des employés est lié fortement à cette hypothèse. Dans la partie discussion, nous allons aller plus en détails.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* ». Nous pouvons la relier aux KPI liés à la satisfaction des employés par rapport à la communication interculturelle et à la participation aux activités interculturelles. Finalement, le KPI lié à la satisfaction par rapport à la diversité culturelle présente dans l'entreprise peut aussi être attaché à cette troisième hypothèse.

Pour la seconde hypothèse, il est plus judicieux de prendre en compte l'étude qualitative.

En ce qui concerne l'étude qualitative, les interviews seront principalement illustrées en Annexe 1. Tout de même, après plusieurs interviews, différents aspects ont été mis en évidence. D'une part, nous allons commencer par le manque d'une formation interculturelle au sein de l'entreprise. Certes, les questionnaires ont prouvé cette absence. Cependant, les interviews effectuées à la fois avec les stagiaires, employées et monsieur Flez qui est le manager et CEO de l'entreprise ont confirmé ces faits.

D'autre part, il en est sorti que la communication interculturelle n'est pas excellente au sein de l'organisation. Les activités interculturelles actuellement proposées ne correspondent pas aux attentes des employés. Cependant, les employés ne vont pas vers le Manager afin de lui en parler de cette situation étant donné leur nature.

3.4 Discussion

Dans cette partie, nous allons présenter de brèves observations liées aux résultats. Les détails seront illustrés lors de la partie conclusion.

Tout d'abord, nous allons commencer par la première hypothèse « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* ». Cette dernière est partiellement confirmée car dans l'organisation le management qui se dit interculturel, n'est pas encore adapté. L'étude quantitative nous permet de confirmer ou infirmer cette hypothèse.

La théorie nous dit qu'un management interculturel adapté (doté d'une certaine formation interculturelle) permet d'encourager un environnement inclusif tout en améliorant la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel. L'étude qualitative nous a permis de nuancer ces choses. Afin que l'hypothèse soit pleinement confirmée, des améliorations restent à être mises en place.

Nous avons mentionné précédemment que cette hypothèse est liée avec le KPI sur l'engagement des employés. Une question présente dans les questionnaires nous permet de faire un lien entre ce KPI et l'hypothèse. « *How does the way the company manages the intercultural diversity impacts your commitment and motivation?* ». La réponse moyenne globale était de 4.375 sur 5. Cette question nous démontre qu'il y a un lien significatif en ce qui concerne la gestion et la pratique de l'interculturalité au sein d'AMA European Consulting et sur l'engagement des employés. Nous avons pu observer à travers les résultats des deux études que la situation actuellement n'est pas optimale en termes de gestion et pratique de l'interculturalité.

Ensuite, la seconde hypothèse « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* ». Cette hypothèse est pleinement confirmée. Les interviews nous ont permis de comprendre qu'une meilleure perception de l'image de l'entreprise ainsi que l'adaptation dans un monde qui est en plein changement et globalisation ont été mises en avant.

Enfin, la troisième et dernière hypothèse, « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* ». Celle-ci a été partiellement confirmée. Il en est ressorti que

le manque de formation interculturelle impacte aussi la qualité de la communication. De ce fait, la communication interculturelle n'est pas encore efficace et transparente. Des améliorations doivent être mises en place.

Cette hypothèse peut être liée avec les KPI suivants. Le taux de satisfaction vis-à-vis de la communication interculturelle. Ce dernier, c'est aux environs de 39%. Ce taux est assez faible et indique que des améliorations doivent être mises en place. Le KPI lié à la participation aux activités interculturelles est aux alentours de 67%. Ce taux indique une participation assez élevée. Tout de même, dans la partie conclusion, nous allons comprendre que ce taux n'est pas représentatif. Enfin, le dernier KPI lié à la satisfaction des employés lié à la diversité culturelle est de 41,4 % qui est aussi un taux assez faible. Le manque de formation interculturelle fait aussi son apparition pour expliquer ce KPI. Ces choses ont été pleinement confirmées par l'étude qualitative.

3.4.1 Comparaison : employés et stagiaires

Nous avons aussi décidé de remettre un questionnaire similaire aux stagiaires. L'échantillon choisi est de 8. Le sexe et l'âge ne sont pas pris en compte. Les stagiaires-participants sont présents depuis au moins 3 mois dans l'entreprise. Nous avons décidé de mettre un tableau comparatif des KPI.

Employés	
KPI	Résultats
Satisfaction quant à la communication interculturelle	39%
Engagement des employés	39%
Satisfaction des employés par rapport à la diversité culturelle	41.4%
Taux de participation aux activités interculturelles	67%

Stagiaires	
KPI	Résultats
Satisfaction quant à la communication interculturelle	50.8%
Engagement des stagiaires	60.48 %
Satisfaction des stagiaires par rapport à la diversité culturelle	38%
Taux de participation aux activités interculturelles	87%

Les KPI ont été calculées en suivant la même manière que pour les employés. En comparant ces deux tableaux, nous pouvons observer des similitudes ainsi que des différences. D'une part, on observe que la satisfaction des employés/stagiaires en ce qui concerne la diversité culturelle est assez faible. D'une part, 41% d'autre part, 38%. La satisfaction par rapport à la communication interculturelle est légèrement plus élevée pour les stagiaires. Elle est d'environ 51%, tandis que pour les employés d'environ 40%. En outre, nous avons l'engagement des stagiaires qui est d'environ 61% tandis que celui des employés est d'environ 40% finalement, le taux de participations aux activités interculturelles actuelles est assez élevé pour les stagiaires et employés. Dans la partie conclusion, nous allons aller plus en détail afin de comprendre les raisons derrière ces similitudes et différences.

3.5 Limites

En ce qui concerne les limites de l'analyse des résultats, il est important de mentionner que les observations faites s'étendent sur une période de 6 mois de stage qui a été faite en 3 reprises. Afin d'avoir des résultats encore plus spécifiques, la contrainte du temps doit être prise en compte. L'entreprise accueille des alternants et des stagiaires souvent, donc les avis et les analyses peuvent changer.

Ensuite, il faut faire attention, car il se peut que cette étude ne soit pas généralisable à d'autres populations ou contextes. Il est important de rappeler que cette étude a été effectuée auprès de 12 employés et 8 stagiaires dans une PME. Pour avoir des résultats plus pertinents, il peut s'avérer comme étant utile d'aller faire des observations sur place d'autres PME.

Une autre limite de ce travail a été découverte lorsque nous avons calculé l'engagement des employées. Une multitude de facteurs peuvent impacter cet aspect. Certes, nous avons observé un lien assez significatif entre l'engagement des employés vis-à-vis de l'entreprise et la façon dont cette dernière gère la diversité culturelle. Cependant, des études plus approfondies peuvent être faites pour mieux comprendre les différents aspects qui peuvent impacter l'engagement d'un employé.

En outre, les résultats des études qualitatives et quantitatives ont été recueillis lorsque les employés étaient présents au sein de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact sur leur façon de répondre.

Enfin, une limite importante a été par rapport à l'analyse de la concurrence. Les interviews ont été effectués après avoir trouvé un accord avec un ou deux employés de chaque entreprise. De

ce fait, les choses en interne peuvent varier en ce qui concerne la perception d'un employé à l'autre. Il faudrait des études plus approfondies vis-à-vis de la situation en interne en ce qui concerne la concurrence directe.

3.6 Conclusion

En ce qui concerne cette partie conclusion, il est important de rappeler l'objectif de ce mémoire et des études qualitatives et quantitatives faites. La problématique générale de ce mémoire est la suivante :

« Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent-elles l'engagement des employés et la qualité de leur travail

Étude de cas : AMA European Consulting, Analyse et recommandations ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons donc effectué la lecture de plusieurs articles scientifiques afin d'en avoir une meilleure vision de l'interculturalité. Ces lectures nous ont permis de mieux comprendre comment formuler les études qualitatives et quantitatives

Nous avons essayé de calculer 4 KPI à travers cette étude. 1) Le taux de la satisfaction des employés/stagiaires lié à la diversité culturelle. 2) Le taux de la satisfaction des employés/stagiaires lié à la communication interculturelle. 3) L'engagement des employés/stagiaires. 4) Le taux de participation aux activités interculturelles. Les résultats de ces derniers ont été assez impressionnantes. Nous avons eu pour le premier KPI 41% pour les employés et 38% pour les stagiaires. Pour le deuxième KPI, 39% pour les employés et 51% pour les stagiaires. Le troisième KPI a mis en avant 39% pour les employés et 61% pour les stagiaires. Le dernier KPI assez élevé, 67% pour les employés et 87% pour les stagiaires.

Lorsque nous combinons l'étude qualitative avec les résultats de l'étude quantitative, il en est ressorti un taux assez faible concernant le taux de satisfaction des employés et stagiaires vis-à-vis de la communication interculturelle. Après des analyses plus approfondies grâce aux études effectuées, il en est ressorti un élément principal qui a eu un impact primordial sur les trois premiers KPI. En effet, un manque de formation interculturelle s'est fait ressentir parmi les employés et stagiaires interrogés.

Mis à part ces faits, nous avons émis 3 hypothèses. Ces derniers ont été soutenus par les études effectuées. La première hypothèse « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* » a été partiellement confirmée. Ensuite, la seconde hypothèse « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* », a été pleinement confirmée. Enfin, la troisième et dernière hypothèse, « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* ». Celle-ci a été partiellement confirmée.

Comme recommandations et afin que la première et dernière hypothèse soit pleinement confirmée, des améliorations doivent être faites. Les études effectuées précédemment, nous ont permis de mettre en avant des recommandations afin d'améliorer la gestion et la pratique de l'interculturalité au sein d'AMA European Consulting.

*En vous souhaitant une agréable
lecture*

4 Chapitre 1 : L'interculturalité et la culture d'entreprise : Définitions et concepts

Il est important de bien comprendre ce qu'est l'interculturalité. Cette dernière, dans une organisation désigne la culture et la promotion intentionnelles de la communication, de la compréhension et de la collaboration interculturelles sur le lieu de travail. Il s'agit donc, de créer un environnement de travail qui respecte et valorise les diverses perspectives et origines culturelles, et qui s'efforce activement de combler les différences culturelles et de trouver un terrain d'entente. L'interculturalité dans une organisation peut prendre de différentes formes.

Une de celles-ci est le fait d'encourager les employés à se renseigner sur les différentes traditions et pratiques culturelles et à les apprécier. L'organisation peut mettre en avant des événements culturels ou des célébrations pour promouvoir l'échange et la compréhension interculturels. Il est aussi important de ne pas omettre de mettre en avant une optique où le respect de la culture d'autrui et de l'inclusion, où les employés se sentent valorisés et soutenus. Dans l'ensemble, l'objectif de l'interculturalité dans une organisation est de créer une culture du lieu de travail qui reconnaît et célèbre la diversité, et qui encourage tous les employés à apporter leurs perspectives et leurs talents uniques à la mission de l'organisation. (Mannucci & Shalley, 2022)

Tout d'abord, les enjeux interculturels sont repris par les sciences de gestion et concernent la gestion des ressources humaines, le marketing et la stratégie d'entreprise. Cet angle d'analyse représente d'une part un moyen de reconnaître la réalité des différences culturelles amplifiées par la mondialisation, et d'autre part de permettre aux entreprises de développer et de mettre en œuvre des outils et des approches qui les aident à y répondre aux différences. Avoir une compétence interculturelle signifie pour une organisation de savoir comment s'adapter à la diversité culturelle avec laquelle elle s'y confronte quotidiennement. (Radic, 2015).

Ensuite, il peut y avoir des interactions fructueuses entre les cultures et les individus. Le fait d'utiliser des références culturelles ainsi que des concepts provenant d'autres cultures afin de former de nouvelles langues est un excellent exemple. Cette méthode permet de créer des langues qui reflètent plus fidèlement une réalité multiculturelle et multilingue. L'interculturalité est un moyen qui reconnaît la présence des cultures locales, cherche à intégrer les valeurs sous-jacentes de ces cultures, et offre de véritables opportunités d'enrichir les sociétés qui les

absorbent. L'épanouissement interculturel réside avant tout dans la capacité à remettre en cause les formes relationnelles éprouvées du passé et à s'ouvrir à d'autres modèles sociaux. (Raynal & Ferguson, 2008).

En ce qui concerne le multiculturalisme, toute organisation l'est. De plus, tous les métiers, toutes les entreprises et toutes les nations sont façonnées par leur langue, leurs cérémonies, et par leurs traditions. Enfin, les individus vivant dans une même nation présentent des strates socio-économiques et des particularités culturelles provenant de zones géographiques de plus en plus variées. (Raynal & Ferguson, 2008). Avec l'aide des sciences sociales, nous pouvons donc cerner des facteurs ayant contribué à ce que l'on appelle une transformation multiculturelle de la société de nos jours. Le multiculturalisme est indissociablement lié à la mondialisation. (Crispi, 2015). Pour mieux comprendre, le fait d'avoir différentes cultures dans un endroit quelconque signifie avoir une multiculturaliste. Cependant, ce n'est pas pour cette même raison que des interactions doivent exister.

De plus, il s'avère que l'utilisation synonyme du terme « multiculturel/interculturel » révèle non seulement une imprécision de sens, mais aussi des enjeux symboliques et politiques. Le multiculturalisme est une façon d'aborder cette pluralité, en reconnaissant la coexistence de groupes divers et homogènes. D'autre part, le préfixe 'inter' dans 'interculturel' indique des connexions et interactions entre groupes et individus. De ce fait, l'interculturel ne correspond pas à des conditions ou à des situations, mais à une approche, une forme d'analyse. Seul le regard donne l'objet, la situation, le caractère interculturel. Selon le type d'objet, il peut évoquer la pédagogie interculturelle, la communication interculturelle. (Pretceille, 2010).

Il est nécessaire de différencier ces deux termes est très important. De nos jours, les gens continuent à confondre les deux termes et c'est pour cette raison qu'il était utile d'éclairer les choses. L'interculturalité, quant à elle, fait référence à l'interaction et au dialogue entre différentes cultures. Ce concept souligne l'importance de comprendre et d'apprendre d'autres cultures, et de promouvoir la collaboration et le respect mutuel entre elles. (Berry, 2017). C'est là que la différence doit être faite entre multiculturalisme et interculturalité.

En outre, il se doit d'aller aussi creuser quant à la culture d'entreprise. Ce mémoire ainsi que les concepts présentés seront donc confrontés à un cas particulier et avant passer aux hypothèses il en va de même de bien comprendre ce qu'une culture d'entreprise est.

D'une part, il s'avère que la culture d'entreprise est en continue évolution depuis le fil des temps. Dès le début, cette dernière fut étudiée à la fois par les historiens aussi bien que mise en

pratique par les gestionnaires. Différentes études quant à ce sujet démontrent un fort lien existant entre la culture d'entreprise et l'histoire étant donné que le vécu de l'organisation offre la possibilité à celle-ci de se créer une identité propre qui la prépare aux potentielles crises à venir et aux changements. Lorsqu'on retourne dans le passé, la culture d'entreprise est considérée comme un synonyme d'une construction permanente. (Ezzahiri, 2019)

D'autre part, la culture d'entreprise remonte au 19e siècle pour certains auteurs aussi bien que pour d'autres au 20e siècle avec une présence de la nature collective quant à l'entreprise. Présente à travers le monde en passant par les États-Unis et le Japon, la culture d'entreprise prend de plus en plus d'ampleurs chez nos voisins français dans les années 80'. Cette pratique fut fondée à la fois sur les pratiques américaines axées sur une culture dite forte tant bien que sur les pratiques japonaises qui mettent en avant des relations de coopération, partage de valeur, etc. Il est aussi important de rappeler un passage de l'histoire qui a impacté la culture d'entreprise. Dans les années 1871, un certain Tylor mettait en avant ses pratiques et notamment le travail à la chaîne où après des études réalisées plus tard, l'humain était juste un moyen pour qu'une organisation atteigne ses buts. (Ezzahiri, 2019).

En outre, ce ne fut pas avant les années 1950 et 1960 que les chercheurs commencent donc à s'intéresser aux aspects sociaux et culturels des organisations. L'une des premières pionnières dans ce domaine a été Mary Parker Follett, qui a soutenu que les organisations ne sont pas seulement des machines, mais des systèmes sociaux qui doivent être compris en fonction de leur dynamique humaine. Une autre figure importante dans le développement du concept de culture organisationnelle est Edgar Schein, qui, dans les années 1980, a développé un modèle de culture organisationnelle soulignant l'importance des croyances et des hypothèses partagées dans le façonnement du comportement organisationnel. (Ezzahiri, 2019).

Dans l'ensemble, l'histoire du concept de culture organisationnelle reflète l'évolution de la compréhension des organisations en tant qu'entités sociales et culturelles, plutôt que de simples systèmes mécaniques. Cette perspective a conduit à mettre davantage l'accent sur l'importance de l'engagement, de la motivation et du bien-être des employés et a contribué à l'élaboration d'approches de la gestion et du leadership organisationnels davantage centrées sur l'humain. (Ezzahiri, 2019).

En addition, au fil du temps, la « culture managériale » fit son apparition permettant aux entreprises de s'adapter à une forme qui intègre ainsi leur culture propre. La façon dont les managers dirigent leur équipe influe sur la culture managériale de l'organisation. Les dirigeants

ont un rôle crucial à jouer pour créer et maintenir une culture managériale positive. Cela peut se faire en établissant des valeurs et des normes claires, en communiquant efficacement avec les employés et en encourageant leur participation et leur implication au sein de l'organisation. (Ezzahiri, 2019).

Même si cette pratique est aussi mise en question par nombreux sociologues, car elle est assez complexe, il faut retenir que la culture d'entreprise ne doit pas être statique. Un concept n'est pas applicable pour toutes les entreprises. C'est pour cela que chaque organisation a sa propre culture. Ce qu'il est aussi important de mentionner est le fait que la société d'aujourd'hui est en plein changement. Nous l'avons tous vécu par la crise Covid-19 où un passage au télétravail était nécessaire. Pour différentes raisons il faut savoir s'adapter aux différentes évolutions tout en essayant de rester cohérent et stable. (Cultiaux, 2019)

À vrai dire, il est aussi nécessaire d'expliquer le fait que ce terme est fortement influencé, voire dicté par la personnalité, les valeurs du fondateur. Au moment de la création de l'entreprise, les chemins à entreprendre pour mener cette dernière vers le succès portent les empreintes du fondateur. Par exemple, un fondateur qui valorise l'innovation et la créativité peut établir une culture qui encourage l'expérimentation et la prise de risques. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

À l'inverse, un fondateur qui privilégie la stabilité et le contrôle peut établir une culture qui met l'accent sur la hiérarchie et le respect des règles et des procédures. Même lorsque l'organisation grandit et évolue, l'influence du fondateur peut continuer à se faire sentir dans sa culture. L'organisation peut continuer à incarner les valeurs et les principes établis par le fondateur, ou évoluer en réponse aux changements de l'environnement ou de la direction. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

Enfin, une cohésion sociale sera mise en avant grâce aux partages de valeurs et normes qui sont suffisamment communes afin d'avoir une collectivité entre les membres de l'organisation. Les contacts sociaux seront essentiels au cours d'un processus très spécifique qui conduit à l'établissement d'une culture d'entreprise. (Rave-Habhab, 2011). Grâce à cela, nous pouvons facilement faire le lien avec l'interculturalité étant donné qu'il s'agit d'une série d'interactions entre les différentes cultures.

Pour conclure ce premier chapitre qui est un peu plus théorique, il était nécessaire de bien décrire les concepts sur lesquels ce mémoire sera fondé. Bien différencier ce qu'est le multiculturel, qui est la présence de différentes cultures à un même endroit et l'interculturel qui va plus loin en illustrant des interactions et une ouverture d'esprit par rapport à l'Autre qui

provient lui aussi d'une culture différente, était requis. Ces deux termes ont en commun la culture.

Toutes ces raisons nous ont permis d'illustrer l'interculturalité par son historique tout en passant par la culture d'entreprise qui nous intéresse le plus. Bien, comprendre comment la culture d'entreprise démarque d'une organisation à une autre est primordial. Les collaborateurs et employés vont savoir dans quelle direction il faut se diriger, afin de mieux percevoir l'identité dont ils prendront aussi part. Dans les prochains chapitres, nous allons élaborer des hypothèses que l'on va confirmer ou affirmer en fonction de notre cas particulier : AMA European Consulting.

5 Chapitre 2 : Hypothèses

Lors de ce chapitre, nous allons essayer de mettre en avant des hypothèses qui vont répondre à notre problématique.

Les différentes interviews avec monsieur Flez, les employés et les stagiaires présents lors de l'inauguration aussi bien que ceux qui sont toujours présents, vont être mises en Annexe 1 et utilisées pour soutenir les hypothèses. Avant de passer à la première hypothèse, il faut mettre en avant que ce mémoire sera dans les limites de l'objectivité. Monsieur Spelkens nous a très bien expliqué que nos observations peuvent être incluses, mais que les propos doivent être soutenus par des interviews.

5.1 Première hypothèse : Recherches

Pour cette première hypothèse « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* », nous allons essayer de l'analyser avec la lecture d'articles scientifiques pour appliquer les faits qui ressortent de ceux-ci à notre cas spécifique. Ensuite, nos observations sur le terrain vont venir soutenir ou contredire ces choses. Pour finir, les interviews vont compléter cette hypothèse.

Tout d'abord, il faut comprendre ce que le management d'une équipe interculturelle signifie. Il s'agit du fait de diriger et gérer une équipe ou une organisation en tenant compte des différences culturelles. Cela implique de connaître et de respecter les différences culturelles, de communiquer efficacement, de coopérer avec des personnes d'origines différentes et de créer

un environnement de travail inclusif pour tous les membres de l'équipe. Il s'agit de mettre en place des politiques et des pratiques sensibles à la culture, de former le personnel à la diversité culturelle et à la communication interculturelle, et d'encourager un environnement de travail inclusif. (Prager, 2023)

Ensuite, il est important de noter que les équipes interculturelles sont formées avec des objectifs allant au-delà du développement des compétences interculturelles individuelles. Celles-ci sont la plupart du temps vues comme l'une des réponses les plus importantes que les organisations adoptent pour faire face à la complexité et à la mondialisation croissantes de leur environnement. Tout de même, il s'avère très important de bien choisir les membres de son équipe, surtout si celle-ci veut être interculturelle. Étant donné que les attentes sont grandes, le rôle du manager en ce qui concerne le choix des équipes et la formation de celles-ci est d'autant plus important. (Radic, 2015).

En outre, il s'est avéré que lorsque le manager est réellement impliqué en matière de leadership, les employés tendent à accroître l'engagement envers l'organisation. Selon une étude menée par (Radic, 2015). Il a été démontré qu'un manager ayant des compétences interculturelles assez développées maximise les chances de bien faire comprendre à son équipe quelles sont les attentes vis-à-vis des membres et comment ces derniers doivent fonctionner ensemble. Tout de même, ce n'est pas une chose qui est facile et il faut un certain temps afin de s'assurer que chacun comprend. Le manager se doit de mettre en place l'environnement qui correspond aux demandes et attentes de ses employés, surtout si ceux-ci sont issus de cultures différentes. (Radic, 2015).

Mis à part ces faits, le rôle du manager est assez important pour gérer une équipe interculturelle. Selon une étude de ManpowerGroup (2012), il s'avère que les managers d'une équipe interculturelle doivent être dotés d'une variété de compétences. La plus importante est une capacité d'adaptation. En effet, comme il sera confronté à toute sorte de cultures, le manager doit pouvoir être capable de s'adapter et accepter les différences. En addition à cela, il faut aussi être capable d'avoir une maîtrise de soi. Un certain « self-control » doit primer. Comme il y aura des différences de mentalité, il ne faut surtout pas perdre le contrôle si la personne en face voit les choses différemment.

Le manager interculturel doit respecter les croyances de son équipe même si celle-ci n'est pas la même que les siennes. Chaque personne est issue d'une culture qui n'est pas la même que celle du manager et donc il faut être prêt à respecter ces faits et surtout à les accepter. (Moodian,

2018). Dans les paragraphes précédents, nous avons mis en avant le fait qu'une certaine formation sur l'interculturalité doit être effectuée, d'une part, par le manager afin de mieux gérer son équipe. Et d'autre part, par les membres de l'équipe afin qu'ils puissent mieux comprendre comment les autres fonctionnent.

En addition, il faut s'assurer en tant que manager que la culture de l'entreprise est bien comprise et adéquate à l'équipe interculturelle. Dans les grandes entreprises, ce rôle est attribué au département des Ressources humaines qui doit lui/elle aussi être préparé(e) par le manager ou CEO. Une formation est attribuée afin de s'assurer que la culture de l'entreprise est bien assimilée pour faciliter le recrutement des employées. (Radic,2015). Bien évidemment, dans les PME, le manager ou fondateur peut lui-même exercer ce rôle de recruteur et son rôle est aussi de bien s'assurer que ses collaborateurs aient compris la culture d'entreprise.

Cependant, en ce qui concerne les risques liés au choix d'une équipe interculturelle, ceux-ci sont nombreux et donc le manager doit être prêt à en rencontrer quelques-uns. Les différences de culture et origine peuvent entraîner des malentendus et des erreurs de communication, ce qui peut provoquer des conflits au sein de l'équipe. Ce qui peut être considéré comme inoffensif dans une culture peut être jugé offensant dans une autre. Les équipes interculturelles peuvent rencontrer des difficultés liées aux styles de travail et à la sensibilité culturelle. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

En plus, il s'avère qu'un manager sur trois n'arrive pas à observer les signes du début d'un burn-out. C'est un sujet d'actualité et de plus en plus de sociétés sont confrontées à ce problème. En 2022 environ 28.5% des travailleurs belges sont susceptibles de partir en burn-out. (Mertens & de Vliegher, 2022). Ce problème, qui est assez général, peut aussi être appliqué aux équipes interculturelles. En effet, un manager doit être prêt à affronter ce genre de situation et pouvoir comprendre ses employés.

Il en ressort que ce type de problème est d'autant plus délicat lorsqu'il s'agit de personnes issues d'une culture qui est différente de la sienne étant donné que notre degré de tolérance varie d'un être à un autre. Pouvoir éviter ce genre de problème va permettre à une organisation de garder plus longtemps ses employés en leur montrant un réel soutien. Cela ne peut qu'être bénéfique pour l'entreprise, car un employé, qui se sent soutenu, travaille dans de meilleures conditions que lorsqu'il ne l'est pas. (Maslach & Leiter, 2016).

Pour conclure, un management interculturel adapté permet aux employés de s'épanouir. En effet, il est important de rappeler le fait que l'objectif principal est de rassembler une équipe

qui provient de cultures et origines différentes. Il est tout à fait évident qu'un manager qui possède des compétences interculturelles peut grandement améliorer l'engagement des employés et la qualité de leur travail.

Un management interculturel adapté peut inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et contribuer ainsi au succès de l'entreprise en favorisant un environnement de travail inclusif et respectueux tout en reconnaissant les différences culturelles ainsi qu'en adaptant son style de leadership aux besoins spécifiques de chaque employé. Cependant, dans toute entreprise, un manager doit mener son équipe vers un but commun afin que l'organisation aille vers l'avant. Un mauvais management interculturel où la diversité culturelle n'est pas mise en avant peut engendrer des impacts négatifs sur l'engagement des employés.

5.1.1 Première hypothèse : Application au cas d'AMA European Consulting

À travers les prochains paragraphes, nous allons essayer de confirmer ou infirmer les recherches mises en avant lors du point précédent. Nous allons d'abord illustrer ces faits par des interviews de différents stagiaires et employés pour ensuite parler de notre expérience sur le terrain. Avant de passer aux faits, il est important de noter que la théorie et les concepts présentés précédemment, vont être appliqués à la fois aux employés FTE qui sont 12 (BCE, 2022) selon les comptes annuels 2021 ainsi qu'à des stagiaires qui sont passés par l'entreprise entre la création et la période actuelle. (Échantillon de 8 stagiaires ayant effectué leur stage de minimum 3 mois). Les stagiaires représentent une partie importante de l'entreprise et ils proviennent aussi de cultures et origines différentes, tout comme les employés FTE.

Note : *Il est important de mentionner que toutes les personnes interviewées qui apparaissent dans ce mémoire, nous ont donné l'accord de mentionner leur nom.*

Tout d'abord, en ce qui concerne les conflits qui pouvaient surgir au sein d'une équipe interculturelle, les risques étaient assez élevés pour une jeune entreprise comme AMA European Consulting. Un management interculturel adapté doit permettre une approche cohérente par rapport à ce genre d'expérience non désirée. Nous allons illustrer deux cas de figure rencontrés sur le terrain. D'une part, nous allons avoir une situation avec des stagiaires et d'autre part avec des employés. À chaque fois, ces faits vont être soutenus par des interviews. Le premier cas date de la création de l'entreprise, lorsque deux stagiaires, issus d'origines et donc de cultures différentes, ont eu un malentendu sur une des tâches à réaliser. En effet, il fallait chercher un nouveau prospect pour Proximus.

Le conflit a surgi entre Chloé et Bonivan. Ce dernier a des origines allemande et ivoirienne. Il aime être assez ponctuel et correct lorsqu'il s'agit de réaliser une tâche. Tandis que Chloé, qui est française, aime par sa nature, prendre son temps pour s'assurer de bien avoir compris. Les deux formaient une équipe à l'époque et une dispute s'est installée lorsque Bonivan avait demandé à Chloé d'accélérer le processus. Des propos qui n'avaient pas leurs places dans une organisation avaient fait surface. Selon le CEO (Maxime Flez, interview du 20 février 2023), il en est sorti que son manque d'expérience en ce qui concerne la gestion des conflits s'est fait ressentie. Grâce à cette interview, nous avons pu constater que des conflits peuvent intervenir tout au long de la vie d'une entreprise.

Pour soutenir ces propos, nous avions eu la chance de pouvoir entrer en contact avec Bonivan qui travaille toujours auprès d'AMA European Consulting, mais dans un des bureaux de Paris. Ce dernier est donc passé de stagiaire à un employé. Lorsqu'on lui demande s'il se rappelle cet incident, il nous répond de façon positive. Il s'avère que lui aussi était en début de carrière en tant que stagiaire et qu'à l'époque il pouvait s'énerver assez vite. Il avait aussi l'impression que le conflit aurait pu être mieux géré par monsieur Flez, mais il avait compris que c'était que le début pour lui aussi quand il s'agit de gérer une équipe interculturelle. (Bonivan, employé, interview du 21 février 2023).

Ensuite, nous allons cibler un autre cas bien particulier qui a pris place fin décembre 2022. Un conflit a surgi entre deux employés qui étaient en train de travailler sur un projet pour un des clients. En effet, monsieur Flez leur avait demandé de finaliser le plus rapidement possible ce projet. Un jour, Ryan, qui est un des employés, a eu un imprévu et a dû quitter les lieux de travail en demandant à son collègue de finir le projet. Malheureusement, cela ne s'est pas passé comme prévu étant donné qu'il n'y a pas eu d'acceptation de la part de Christophe.

Selon ce dernier, cela ne faisait pas partie de ses responsabilités et il a préféré continuer sur ce qu'il avait à faire. De l'autre côté, Ryan avait pris cette réponse comme un manque de soutien et de considération pour sa situation personnelle. C'est là que le conflit a commencé. Monsieur Flez est intervenu pour essayer de calmer les esprits. Il ne comprenait pas forcément le raisonnement de Ryan qui s'était fâché contre son collègue, car ce dernier ne voulait pas le soutenir. Quelques jours plus tard, il les avait convoqués dans son bureau (Ryan et Christophe), mais n'arrivait toujours pas à comprendre Ryan.

Nous avons réussi à avoir des interviews avec Ryan qui est d'origine algérienne. Dans sa culture, les relations interpersonnelles et la famille sont des valeurs qui sont très importantes.

« L'année dernière en décembre, nous étions en train de travailler sur un projet pour Proximus. Max m'avait mis avec Christophe pour travailler. Je m'entends bien avec tout le monde, ce n'est pas un problème. Cependant un jour j'ai dû quitter le travail pour des raisons familiales, je l'avais dit à Max qui avait compris. Pour ne pas empêcher l'avancement du projet, j'avais demandé à Christophe s'il voulait bien continuer sans moi. Ce dernier avait répondu de façon négative en disant qu'il avait des choses à faire de son côté. Dans ma culture, on s'entraide beaucoup et je pensais que c'était aussi le cas ici. Par la suite, Max n'arrivait pas à comprendre pourquoi j'étais énervé. » (Ryan, employé, interview du 23 mars 2023).

Par cette interview, on peut en déduire deux choses. La première qui est très importante, selon les dires de Ryan, est qu'il n'a pas reçu une formation quelconque pour comprendre le fait que les cultures de ses collègues diffèrent de la sienne. « Je pensais que c'était aussi le cas ici ». La deuxième chose met en avant le fait que monsieur Flez ne comprenait pas pourquoi son employé était énervé. Ces choses démontrent un manque de formation d'une part auprès des employés et d'autre part pour monsieur Flez.

En outre, nous allons aborder le sujet de la formation interculturelle. C'est pour cette raison que nous avions décidé précédemment de commencer avec la gestion des conflits. Afin de maximiser les chances de mener une équipe qui provient d'origines et cultures différentes vers le succès, une certaine formation est requise. Certes, elle peut s'avérer comme couteuse cependant celle-ci est nécessaire, sur le long terme.

Lorsque l'on parle de celle-ci à monsieur Flez, celui-ci nous répond de la façon suivante « *Tout ce que j'ai appris, c'est lorsque j'habitais aux États-Unis. Je suis au courant des conflits de mes stagiaires notamment Bonivan avec Chloé ainsi que celui de Ryan avec Christophe. Je vais être très franc, en notion de formation, j'apprends en essayant. Parfois, mes décisions ne sont pas les meilleures, mais j'ai envie de faire grandir l'entreprise. Je sais qu'il existe des instituts qui proposent des formations en matière d'interculturalité. Cette année, étant donné que l'on déménage dans de nouveaux bureaux, je veux prendre part à une de ces formations. Cela va m'aider à éviter les conflits, car j'aurai une meilleure compréhension de la différence culturelle* » (Maxime Flez, interview du 24 mars 2023).

En analysant les résultats issus des questionnaires présents dans l'Annexe 2, il en ressort un manque de formation interculturelle. Cela est revenu le plus souvent lorsqu'on leur demande ce qu'il faudrait améliorer à la situation actuelle. De plus, il s'est avéré que les activités interculturelles proposées ne répondent pas aux attentes des employés ni stagiaires. Malgré un

taux de participation élevée à ceux-là, la majorité veut lors de ce genre d'activité apprendre à mieux comprendre comment la culture de son collègue fonctionne. Les activités actuelles comme prendre le lunch ensemble afin de discuter et l'organisation des soirées ne sont pas suffisantes selon les employés. Dans les mêmes questionnaires, la majorité propose aussi des activités afin d'apprendre comment améliorer la communication interculturelle.

Ayant effectué un stage auprès d'AMA European Consulting et provenant d'un pays comme la Roumanie, les ressentis sont similaires. Certes, monsieur Flez essaye de faire de son mieux. Cependant, parfois il peut être dépassé par la situation, notamment lors des conflits. Si monsieur Flez décide de prendre part à une formation, il aura plus de facilité à transmettre ses savoirs à ses employés et implicitement aux stagiaires. L'engagement de ceux-là sera maximisé lorsqu'ils auront le sentiment de bien-être compris

Mis à part ces faits, il est important de revenir sur la culture d'entreprise. Comme mentionné lors des paragraphes précédents, chaque organisation a sa propre culture qui lui permet de se différencier par rapport aux autres. Selon le CEO (Maxime Flez, interview du 20 février 2023), il en ressort que c'est aussi le cas d'AMA European Consulting. Dès sa création, les valeurs du fondateur furent mises en avant. « *Je suis dans cette organisation depuis sa création. Lorsque je participe au processus de recrutement, il est important de s'assurer que notre interlocuteur comprend bien nos valeurs avant de venir travailler chez nous. On essaye de les mettre dans différentes situations pour voir comment ils réagissent. Cela nous aide à mieux les comprendre.* » (Clara, team leader, interview 20 février 2023). A travers cette interview, on observe que les propos de monsieur Flez sont soutenus par Clara.

Bien, définir la culture d'une entreprise et inculquer ses valeurs aux collaborateurs vont permettre à une organisation de grandir dans de meilleures conditions. Grâce aux interviews, nous avons pu comprendre que les employés et stagiaires ont bien compris les valeurs et la culture d'AMA European Consulting. (Annexe 1). En effet, posséder une culture d'entreprise solide peut contribuer à attirer et à retenir des employés qualifiés, à augmenter leur engagement et leur qualité de travail.

Enfin, il est important pour un manager d'être capable de distinguer les premiers signes d'un Burn-out et les prévenir. Cela va permettre à un travailleur de se sentir apprécié et soutenu tout en améliorant la qualité de son travail si le temps lui est accordé. Monsieur Flez nous fait part de son expérience. « *Cela n'est arrivé qu'une seule fois. Un de nos teams leaders dont je préfère ne pas divulguer l'identité commençait à ressentir la fatigue et ne voulait plus communiquer*

avec les autres membres de son équipe. Plusieurs stagiaires sont venus me voir pour me dire qu'ils avaient l'impression d'avoir mal effectué leurs tâches, car le team leader les critiquait à chaque fois. Plutôt que de commencer une dispute avec lui, je l'ai appelé dans mon bureau afin d'en discuter. Il s'est avéré qu'il avait des problèmes personnels à la maison et j'ai décidé de lui donner 2 semaines de congé après m'avoir expliqué la situation. » (Maxime Flez, interview 21 février 2023).

Cet épisode date du début de l'année 2022 et nous avons pu aussi entrer en contact avec un des stagiaires concernés par la situation. Marouane était présent et nous a confirmé ces propos. « *Je me rappelle très bien cette situation. Je venais de commencer mon stage et j'avais une peur de me tromper dans la réalisation de mes tâches. Le fait que notre team leader avait quelques problèmes n'a fait qu'empirer mes pensées. Finalement, il s'est avéré qu'il avait des soucis personnels et par la suite tout s'est amélioré lorsque Max avait changé notre team leader.* » (Marouane, stagiaire, interview 28 février 2023).

Les interviews précédentes nous permettent de comprendre que le fondateur d'AMA European Consulting s'est déjà confronté à un potentiel problème de Burn-out. Tout de même, il a réussi à bien gérer la situation en offrant la possibilité à son interlocuteur de prendre une pause au bon moment. À la suite de son retour, la personne qui était sur le point de partir en Burn-out, a pu reprendre ses forces et a continué son travail dans de bonnes conditions.

Pour conclure cette première hypothèse, celle-ci fut appliquée à notre cas spécifique d'AMA European Consulting.

D'une part, nous avons pu analyser le fait qu'il faut être prêt en tant que manager à entreprendre ce chemin qui est assez difficile. Vouloir gérer une équipe dont les cultures et origines varient n'est pas chose facile. Ces faits ont été soutenus par monsieur Flez. Les conflits peuvent surgir dans toute sorte d'équipe et d'organisation.

D'autre part, un manque de formation interculturelle s'est fait ressentir par la majorité des employés et des stagiaires interrogés par le biais de notre questionnaire. Ces choses ont été soutenues par monsieur Flez qui a avoué que parfois c'était compliqué de gérer des conflits et ne comprenait pas chaque fois comment les cultures fonctionnaient. Il va mettre en place une formation de ce genre au cours de cette année 2023.

Pour confirmer ou infirmer l'hypothèse, il y a deux éléments qui peuvent être pris en compte. Nous avons la théorie et la pratique. Après analyse, il s'avère que l'hypothèse est partiellement

confirmée. La théorie nous dévoile le fait qu'un management interculturel adapté va permettre d'améliorer la qualité de travail des employés et l'engagement de ceux-là. Celle-ci est applicable et vérifique en général. Tout de même, la pratique nous démontre que même si le taux de participation aux activités interculturelles est assez élevé, le taux de satisfaction des employés reste assez faible vis-à-vis de la diversité culturelle et une des causes principales est un manque de formation. Cela a pu être mis en avant étant donné que la majorité demande un accès à une formation interculturelle. Selon le même questionnaire présent dans l'Annexe 1, la majorité des employés participent aux activités parce qu'ils « doivent ». Cela pourrait expliquer un taux de participation élevé. Attention, à prendre cette information avec du recul.

Ces faits nous permettent d'illustrer que le management interculturel, en l'absence de compétences nécessaires obtenues à travers des formations spécifiques, va impacter l'engagement des employés de façon négative. À travers un taux de satisfaction vis-à-vis de la diversité culturelle assez faible qui est due à un manque de formation, nous pouvons constater que l'engagement des employés est impacté, et pas de façon positive. Pour soutenir ces faits, on observe dans la section Résultats que le taux d'engagement des employés est d'environ 39 % (Résultats). Nous avons posé une question pertinente afin de savoir s'il y a un lien entre la manière dont l'entreprise gère l'interculturalité et l'engagement ainsi que la motivation des employés. La réponse a été qu'environ 85 % des participants démontrent un lien fort entre ces deux. De ce fait, nous pouvons comprendre qu'actuellement la situation n'est pas des plus optimales au sein de l'organisation lorsqu'il s'agit de la gestion d'une équipe interculturelle.

Lorsque l'on analyse les données, nous comprenons que les activités qui sont dites interculturelles ne correspondent pas aux attentes des employés ni des stagiaires et qu'ils préfèrent des activités leur permettant de mieux apprendre le fonctionnement de l'origine et implicitement de la culture de chacun afin de faciliter les échanges. En vue des faits précédemment exposés, l'hypothèse émise est partiellement confirmée. Afin que l'hypothèse soit pleinement confirmée, des améliorations doivent encore être mises en place.

5.2 Deuxième hypothèse : Recherches

Nous allons dès à présent nous axer sur la seconde hypothèse qui est la suivante : « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* ».

Nous allons procéder dans la même optique des choses que pour la première hypothèse.

Afin de s'adapter aux changements démographiques et ethnographiques et de maintenir leur compétitivité sur le marché mondial, les organisations doivent progressivement adopter l'interculturalité. Une gestion efficace de l'interculturalité, qui permet la valorisation de nombreuses cultures au sein de l'entreprise et encourage la participation des employés, est vitale pour les entreprises dans cette situation. Cette deuxième hypothèse souligne également l'importance de la gestion interculturelle pour les gestionnaires et les membres du personnel travaillant dans un environnement diversifié.

Tout d'abord, le fait d'avoir une équipe interculturelle peut permettre à une organisation d'engendrer une certaine créativité et innovation. Un des cas les plus populaires date des années 2000 lorsqu'Antoine Raymond qui était le 5e de sa famille à diriger l'entreprise « Raymond boutons » crée en 1865 à Grenoble. Cette organisation était spécialisée dans la fabrication de boutons et de génération en génération, ils se sont agrandis pour faire face au marché et plus tard à la globalisation. (Radic,2015).

Revenant à Antoine Raymond, avant de prendre la tête de l'entreprise, ce dernier avait vécu une période en Allemagne et c'est dans ce pays qu'il s'est rendu compte de l'importance de la diversité culturelle. C'est ainsi qu'il souhaite faire partager son expérience et mettre en avant des équipes provenant de cultures différentes sous un management interculturel. Même si au début cette tâche s'est avérée comme étant assez complexe, il en tire les bénéfices de ces faits et permet aux employés de s'enrichir spirituellement par la différence d'autrui. C'est ce qu'il va appeler « apprentissage interculturel » (Radic,2015).

Ensuite, avoir une équipe composée de cultures et d'origines différentes, va permettre à une organisation de développer une image forte. Les clients, les fournisseurs et les acteurs (stakeholders) peuvent percevoir de façon positive une organisation qui intègre et respecte les différentes cultures. (Chaudhry et al., 2021). Pour soutenir ces propos, nous savons tous à quel point les mauvaises images et mauvaises publicités peuvent tourner sur les réseaux sociaux. Avoir une équipe interculturelle peut aider une organisation à éviter ce genre d'incidents qui peuvent être issus d'une discrimination. Une entreprise peut montrer qu'elle s'engage à promouvoir la diversité et à favoriser un lieu de travail inclusif où chacun est respecté et valorisé. (Radic, 2015).

Mis à part ces faits, il s'est avéré qu'une équipe interculturelle aura plus de capacités à gérer les situations vis-à-vis du service à la clientèle. En effet, lorsqu'une entreprise a des clients internationaux ou même nationaux, mais dont la culture est différente de celle du pays de

résidence, avoir une équipe interculturelle peut aider. Ainsi, les membres de l'équipe peuvent établir une communication et des rapports plus efficaces avec les clients. (Radic, 2015).

En outre, lorsqu'une organisation met l'accent sur la diversité au sein de ses équipes, il y a la possibilité d'attirer des talents, des profils avec des backgrounds assez variés. Quand une organisation est connue pour la diversité au sein de ses équipes, cela va lui permettre d'augmenter ses chances d'attirer un plus grand nombre de demandeurs d'emploi. De ce fait, lors du processus de recrutement, l'entreprise pourra choisir le bon profil, capable d'avoir une réelle valeur ajoutée. En effet, avoir une équipe interculturelle dont le background varie d'un membre à un autre va permettre d'être plus adapté aux besoins et demandes du marché. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

Puis, le fait d'avoir une équipe interculturelle donne accès à un réseau plus large. D'une part sur le plan personnel, être confronté hebdomadairement à une personne issue d'une culture et origine différente va nous permettre d'élargir notre cercle d'amis. D'autre part, lorsqu'une organisation qui met en avant l'interculturalité et le respect de la différence se voit octroyer un avantage qui n'est pas écrit dans les livres de l'économie. Il s'agit des connaissances générales et non seulement du savoir-faire, mais plutôt dans la direction des personnes que l'on va rencontrer et forger des relations. Une entreprise qui possède des clients à l'international, lors d'un rendez-vous d'affaires si notre interlocuteur sent que ses façons de s'exprimer et sa propre culture sont comprises et respectées, pourra par la suite recommander l'entreprise à d'autres personnes. (Radic, 2015).

Nous allons dès à présent illustrer des contre-arguments afin d'analyser ceux-ci d'un autre point de vue. Les paragraphes qui vont suivre vont mettre ces choses en avant.

Tout d'abord, nous avons illustré le fait qu'une entreprise qui met l'accent sur l'interculturalité et la diversité sera mieux perçue par ses collaborateurs. Cela va leur permettre de développer une image forte sur le marché. Cependant, il est aussi important de rappeler le fait que si une organisation emploie la diversité seulement comme moyen de marketing, un effet contraire à celui souhaité initialement peut voir le jour. Vouloir uniquement améliorer son image en se basant sur la diversité sera perçue par ses collaborateurs et stakeholders comme un manque de vision. L'image d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs, dont le respect de la diversité au sein de celle-ci. En ce qui concerne le monde dans lequel nous vivons, les attentes en termes de diversité varient d'un jour à l'autre. (Chaudhry et al., 2021). Vouloir intégrer une équipe

interculturelle est une bonne chose, apprendre à respecter la différence est toute une autre histoire.

Ensuite, gérer une situation complexe et difficile à l'interne ou par rapport à la clientèle n'est pas forcément mieux géré par une équipe interculturelle. Certes, la diversité dans une équipe permet à une organisation d'aborder des problèmes sous différents aspects. Des malentendus peuvent surgir, étant donné que chaque membre contient des valeurs propres ainsi qu'un moyen de communication unique. Le manager ou le responsable RH se doit de s'assurer que ces problèmes ne pèsent pas sur la performance de l'entreprise. Celle-ci sera en grande partie définie par la capacité à travailler ensemble et vers un but commun de la part de chaque membre, et ce, malgré les différences culturelles. La productivité sera mise en périls si cette équipe interculturelle n'est pas guidée vers un accord commun. (Iskhakova & Ott, 2020)

En plus, il est aussi important de mentionner le fait que lorsqu'une organisation décide d'accueillir de nouveaux entrants, se baser uniquement sur la diversité culturelle ne va pas garantir une meilleure qualité de recrutement. Différents aspects tels que l'expérience ou qualités peuvent être négligés lorsque l'on décide uniquement de s'axer sur la diversité culturelle lorsque l'on recrute.

Nous pouvons nous retrouver avec des candidats qui ne sont pas qualifiés pour le poste en question et cela peut s'avérer « dangereux » pour la productivité et la performance d'une quotidienne d'une entreprise. Lors du premier paragraphe, nous avons mis en avant l'image d'une organisation qui se base sur la diversité culturelle. Vouloir engager seulement pour illustrer cet argument peut s'avérer comme néfaste. Des conséquences peuvent surgir à tout moment si la personne issue d'une culture différente ne dispose pas des capacités d'adaptation et du sens du travail en équipe. (Foley & Boyle, 2021).

Pour conclure, il s'est avéré que concernant l'hypothèse « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* », plusieurs contre-arguments peuvent être mis en avant. D'une part, le fait d'avoir une équipe interculturelle comme unique raison afin de développer une image forte peut avoir des effets contraires à ceux attendus initialement. D'autre part, une situation liée à une meilleure gestion de la relation avec le client n'est pas forcément mieux gérée par une équipe dont la diversité faite force.

5.2.1 Deuxième hypothèse : Application au cas d'AMA European Consulting

Nous allons fonctionner dans la même optique des choses que pour la première hypothèse. Pour ce faire, il s'avère comme étant utile d'appliquer la seconde hypothèse « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* », à notre cas bien spécifique.

Tout d'abord, lorsque l'on parle d'une image forte, le cas s'applique chez AMA European Consulting. Au fil des années, les différents partenaires ont commencé à apprécier de plus en plus les services proposés par l'entreprise ainsi que la diversité culturelle présente. Nous avons réussi lors d'un appel téléphonique avec BeoBank qui est un des clients d'AMA, à mieux comprendre comment ils perçoivent l'entreprise. « *Cela fait un certain laps de temps que l'on travaille avec monsieur Flez. Nous savons que la majorité des stagiaires et employés au sein de son entreprise proviennent de cultures et origines différentes. C'est aussi ce que l'on fait chez nous. De ce fait, lorsque les candidats qu'AMA nous propose viennent chez nous, ils nous expliquent qu'ils ont bien été préparés par AMA. [...] Nous savons à quel point il est important de nos jours de mettre l'accent sur la diversité culturelle. Les médias et les mauvaises publicités sont présents partout. Oui, la diversité culturelle est un des éléments qui permet à AMA de dégager une certaine image* » (Madame Y¹, responsable RH BeoBank, appel téléphonique le 10 mars 2023 à 10h30).

Nous avons aussi pu rentrer en contact avec un autre client d'AMA European Consulting qui est BNP. Cette banque fut l'un des premiers clients que monsieur Flez a décidé de contacter dès la création de son entreprise. Selon l'appel téléphonique avec Madame X² (Responsable RH de BNP, le 9 mars 2023, à 11h30) il s'est avéré que les raisons n'étaient pas si différentes, mais plutôt similaires, comparées à celles mises en avant par BeoBank.

Il en ressort que BNP met aussi l'accent sur la diversité culturelle au sein de son entreprise et ils prennent aussi en considération cet aspect lorsqu'ils décident de recruter. De ce fait, Madame X considère AMA European Consulting comme une entreprise sérieuse qui respecte les valeurs et les normes des employés et candidats qui leur sont envoyés. Selon elle, lorsqu'on lui demande

¹ Nous ne pouvons pas mettre le nom de la personne interrogée par cause de confidentialité. Nous avons décidé de l'appeler Madame Y

² Nous ne pouvons pas mettre le nom de la personne interrogée par cause de confidentialité. Nous avons décidé de l'appeler Madame X

si l'entreprise de monsieur Flez peut être considérée comme dégageant une identité forte, la réponse fut positive.

Lorsqu'il s'agit de l'innovation et de la créativité, monsieur Flez est en faveur des idées que son équipe de stagiaires et employés propose. Il s'est avéré que l'utilisation de l'application WhatsApp pour communiquer d'informations importantes et les fichiers Excel qui gardaient les factures n'étaient pas assez adéquats lorsque l'organisation continuait de s'agrandir. C'est lorsqu'un des stagiaires nommés Lorenzo en provenance de l'Italie et ayant effectué auparavant un job auprès d'une entreprise en Italie a suggéré à monsieur Flez la mise en place d'un système ERP qui allait leur faciliter la vie.

Selon le CEO (Maxime Flez, interview 20 février 2023), il en ressort qu'il s'est rendu compte du fait qu'un manque au niveau de la communication interne y figure. Un stagiaire lui avait proposé un système ERP à mettre en place. Comme l'entreprise continue de s'agrandir, ce système devient une nécessité. Donc on peut considérer cet élément comme une amélioration à faire, car jusqu'à présent Odoo ne fût toujours pas installé.

Ensuite, lorsqu'il s'agit du fait qu'une équipe interculturelle aura la possibilité de mieux gérer les situations des clients ou collaborateurs situés à l'international, nous pouvons appliquer ces dires chez AMA European Consulting. Nous allons mettre en avant le vécu de monsieur Flez depuis la création de son entreprise. Cependant, il est aussi important de directement interroger les stagiaires et employés qui ont déjà été confrontés à ce genre de situation.

Un des exemples rencontrés le plus souvent par monsieur Flez est celui dans lequel il est contacté par une entreprise française ou belge afin de leur trouver des candidats pour des postes vacants en Amérique du Sud ou Europe de l'Est. Étant donné que notre entreprise détient des équipes en provenance de ces pays, cela pourra être illustré comme un réel avantage. De ce fait, il sera plus facile de comprendre les besoins des entreprises qui demandent à monsieur Flez, de leur fournir le meilleur candidat qualifié pour un certain poste se situant dans un pays qui diffère de leurs. « *Il y a quelques jours j'ai reçu une demande d'une entreprise française qui voulait un senior business analyste afin de l'envoyer en Italie. Dès lors, je l'ai transmis à l'équipe Delta qui s'occupe à trouver ce genre de profil. L'équipe en question est composée d'étudiants issus de pays différents dont la France et l'Italie. À la fin, on a réussi à leur proposer 2-3 profils intéressants et le job fut mené jusqu'à la fin avec succès. Bien évidemment, parfois on reçoit des demandes auxquelles nos stagiaires où team leaders n'ont pas de background lié au pays*

en question, cependant on apprend à s'adapter de notre mieux. » (Maxime Flez, interview du 15 mars 2023).

Nous avons pu interroger le même jour Lorenzo qui est d'origine italienne et était en stage chez AMA European Consulting. « *Max nous a demandé de trouver un senior business analyste pour l'envoyer en Italie. Dans notre base de données, certains candidats étaient qualifiés pour ce genre de poste. J'ai pu contacter ces personnes afin de mieux comprendre leurs besoins. Après cela, je leur ai expliqué le poste et la mentalité des Italiens étant donné que je suis d'origine italienne et que j'ai vécu là-bas. Le candidat avait énormément apprécié cela en me remerciant.* » (Lorenzo, stagiaire, interview du 15 mars 2023).

Pour soutenir ces faits par mon expérience sur le terrain, j'ai pu assister à une interview avec un candidat d'origine roumaine rencontrant des difficultés à communiquer en français. L'interview s'est déroulée en anglais. Le candidat étant fortement stressé, a réussi à se détendre lorsque nous avons eu la possibilité d'échanger quelques propos dans notre langue maternelle. Finalement, l'interview fut un succès et le candidat a été accepté par après chez Proximus.

Par ces différentes situations, nous pouvons mieux comprendre les raisons pour lesquelles une équipe interculturelle permet dans une certaine mesure de mieux gérer des situations vis-à-vis des clients, candidats ou collaborateurs. Cependant, il est important de comprendre que cette entreprise ne recrute pas seulement pour maximiser ses chances à l'international.

En outre, depuis sa création, et prenant de l'ampleur et de notoriété sur le marché, l'entreprise a réussi à attirer de plus en plus de talents différents et le recrutement est devenu plus complexe afin de s'assurer de choisir les meilleurs candidats.

Lorsqu'on a demandé à monsieur Flez ses ressentis, celui-ci nous a répondu : « *Au début, on avait notre philosophie où on a essayé de construire une équipe interculturelle. Certes, j'avais une certaine vision des choses que j'ai essayé d'inculquer aux managers et teams leaders. Donc je voulais que le processus de recrutement soit simple et efficace. L'année dernière on recevait de plus en plus de demandes de stage et on a décidé de garder le processus efficace, mais plus complexe. On n'acceptait plus si facilement les demandes. Même si les étudiants étaient en provenance de pays différents. Je cherche des employés et stagiaires qualifiés et compétents.* » (Maxime Flez, interview du 15 mars 2023). Les propos de monsieur Flez sont en effet soutenus par Clara (team leader, interview du 16 mars 2023)

Nous comprenons bien qu'au début quelques difficultés ont été rencontrées par la société AMA European Consulting pour recruter des candidats. Par la suite, la donne a changé, de plus en plus de candidats envoyait leurs demandes de stages ou alternance auprès de l'entreprise, ce qui a permis à cette dernière de complexifier le processus de recrutement afin de s'assurer d'avoir les bons candidats qui sont capables de répondre aux besoins de l'entreprise.

En ce qui concerne le recrutement des employés, le processus est beaucoup plus complexifié. Il se déroule en 3 étapes. La première est un simple contact administratif. En cas de résultats satisfaisants, le candidat est invité à passer à la deuxième étape, qui vise à le mettre en situation difficile en lui posant des questions pertinentes. La troisième étape sera encore basée sur des mises en situation, mais cette fois-ci liée au poste pour lequel le candidat postule afin de s'assurer qu'il est assez compétent et qualifié.

Nous avions eu la chance de pouvoir interroger Rohan (employé) qui est d'origine australienne et qui travaille dans cette entreprise depuis janvier 2022. « *Je venais tout juste de finir mes études, et un collègue à moi m'en avait parlé d'AMA European Consulting. Après des recherches sur LinkedIn, j'ai décidé de postuler. Une des raisons était le fait que j'ai appris que les équipes de cette entreprise sont en provenance de pays différents. J'aime beaucoup apprendre de nouvelles choses, surtout sur les origines et cultures présentes à Bruxelles. En ce qui concerne le processus de recrutement, celui-ci fut assez long avec des questions bien spécifiques, je me rappelle.* » (Rohan, employé, interview du 23 mars 2023.).

Grâce à cette interview, on observe bien que l'entreprise par le fait qu'elle mette l'accent sur la diversité culturelle aura plus de facilité à attirer des talents issus de différents backgrounds. Lorsque l'on parle du fait qu'une équipe interculturelle aura la possibilité d'engendrer une certaine créativité et innovation par son background, cela s'applique aussi dans notre cas. Dans la première hypothèse, nous avions déjà abordé ce sujet avec l'exemple d'un des stagiaires nommé Lorenzo qui avait proposé à l'AMA European Consulting, Odoo qui est un ERP.

Nous allons nous axer spécifiquement sur la créativité d'une équipe interculturelle dans les lignes qui vont suivre. Du côté des employés, nous pouvons aussi mettre en avant une innovation proposée de la part de Ryan. Il avait proposé à monsieur Flez de mettre en place le « Halka » ce dernier signifie le fait de se rassembler pour discuter et résoudre les problèmes ensemble. L'utilité du « Halka » est que chacun discute avec tout le monde. C'est un brainstorming, mais plus efficace. Les liens entre les membres sont plus soudés par cette pratique.

Cette pratique fut mise en place depuis le mois de mars 2023. Nous pouvons faire un lien entre la dernière partie du paragraphe précédent et la première hypothèse. De ce fait, on voit que par la proposition de pratique du « Halka », les employés essayent de prendre des initiatives allant dans cette direction. Ils essayent de mieux comprendre leurs collègues et de discuter des problèmes qui peuvent en ressortir.

Enfin, une équipe interculturelle permet à l'organisation d'étendre son réseau. D'une part, nous pouvons reprendre l'exemple précédent avec Lorenzo, qui est d'origine italienne et qui a pu aider le candidat à mieux comprendre la mentalité et la culture italienne en le préparant aux potentielles questions qui pourraient lui être posées. De ce fait, lorsque le candidat va décrocher le poste, la visibilité et la crédibilité d'AMA European Consulting sur le marché seront mises en avant.

D'autre part, un autre exemple que nous pouvons mettre en avant est celui dans lequel monsieur Flez était à la recherche d'un développeur afin de refaire l'interface de son site web. C'est là que Christophe Poisson avait proposé à monsieur Flez un de ses amis qu'il a rencontré lors d'une formation pour les développeurs. L'interview fut un succès et Alexandre, qui est l'ami de Christophe, a réussi à décrocher la mission auprès de l'entreprise. Ces exemples nous permettent d'illustrer le fait qu'une entreprise qui met l'accent sur l'interculturalité aura plus de possibilités à étendre leur réseau.

Il est aussi important de parler des contre-arguments afin de mieux comprendre si ces derniers sont applicables ou non auprès d'AMA European Consulting. Nous avons parlé du fait qu'embaucher des profils qui proviennent de cultures différentes notamment par leurs origines afin de montrer une image forte auprès de ses collaborateurs peut s'avérer comme étant néfaste à long terme. Dans le cas où cette affirmation est vraie, alors la façon dont AMA European Consulting va être perçue par ses clients et collaborateurs, sera négative.

Afin de démontrer que ce n'est pas le cas, nous pouvons reparler du système de recrutement mis en place par la société. Nous avons expliqué lors de cette seconde hypothèse que l'entreprise a commencé même à refuser de plus en plus de demandes de stages étant donné que les profils ne correspondaient pas à leurs attentes même si ceux-là sont issus de cultures et origines différentes. Ils préfèrent prendre des stagiaires qui sont qualifiés et qui peuvent apporter un réel avantage à la société.

En ce qui concerne les employés, nous avons pu comprendre qu'AMA European Consulting a un système de recrutement qui diffère de celui des stagiaires. Il est beaucoup plus complexe

avec des questions bien plus axées sur le poste en question. Si AMA European Consulting voulait juste mettre l'accent sur la diversité culturelle afin d'en dégager une image positive, alors le recrutement des stagiaires et employés aurait été fait sur le simple critère de l'origine des candidats plutôt que sur leurs compétences. Tout de même, il est important de rappeler une chose. Cette entreprise pourrait très rapidement tomber dans l'extrême opposé par la suite si une formation spécifique n'est pas mise en place auprès des employés et stagiaires vis-à-vis de l'interculturalité. Cela pourrait être perçu comme un manque d'investissement auprès de ses employés.

Un autre contre-argument que nous avons décidé de mettre en avant est celui du fait qu'une équipe interculturelle ne gère pas forcément mieux les situations vis-à-vis des clients. Tout au long de cette deuxième hypothèse, nous avions réussi à comprendre comment l'entreprise et les employés fonctionnent lorsqu'il s'agit d'être mis en contact avec des clients et candidats. Lorsque nous avons interviewé des clients tels que BNP et Beobank, il s'est avéré qu'AMA European Consulting est bien perçue par ceux-là.

Le fait que les employés et stagiaires viennent avec des idées nouvelles afin d'améliorer la situation de l'entreprise nous aide aussi à infirmer ce contre-argument. Cependant, il est important de mentionner le fait qu'il y ait toujours des conflits en interne dus à un manque de formation interculturelle. Afin d'infirmer complètement ces arguments, un investissement dans des formations interculturelles sera nécessaire.

Pour conclure cette deuxième hypothèse « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* », les choses suivantes en ressortent.

Tout d'abord, il s'est avéré que les clients d'AMA European Consulting apprécient les services et le fait que cette dernière mette l'accent sur l'interculturalité au sein de ses équipes. Les clients nous ont aussi avoué qu'ils fonctionnent de la même façon lorsqu'il s'agira de l'interculturalité. Ces faits sont d'application étant donné que nous vivons à une époque où l'adaptation aux changements démographiques et ethnographiques est indispensable.

Ensuite, le fait d'avoir une équipe interculturelle va permettre à l'entreprise d'engendrer une certaine innovation et créativité de la part des équipes. En effet, ce fut aussi le cas pour AMA European Consulting où les employés et stagiaires ont proposé différentes améliorations. Une de celles-ci a été la mise en place d'un certain ERP qui ne peut qu'être bénéfique à l'organisation. Cependant, il reste à voir quand cette mise en place sera faite. Un autre exemple,

a été celui de la mise en place par un des employés au cours du mois de mars de ce que l'on appelle le « Halka » qui permet à une équipe de discuter des potentiels problèmes.

En outre, l'idée qu'une équipe interculturelle va mieux gérer des situations vis-à-vis des clients a été mise à l'épreuve. Il s'est avéré, par l'expérience des équipes de l'entreprise, que ce fut réellement le cas à plusieurs reprises. En effet, un des cas concrets est celui dans lequel des stagiaires qui étaient en contact avec des candidats potentiels ont pu mieux gérer la situation avec ceux-là.

Il en est aussi ressorti par le témoignage des employés, qu'AMA European Consulting en mettant l'accent sur une interculturalité, a pu attirer plus de candidats et talents avec des backgrounds assez différents. Au début, cela était assez difficile, car l'entreprise n'était qu'à ses débuts. Cependant, après un certain laps de temps, cet argument fut confirmé. De plus en plus de stagiaires venant des pays voisins ou d'ailleurs, ils ont commencé à postuler pour des offres de stages. Tout de même, l'entreprise s'est vue obligée de refuser un certain nombre de propositions. AMA European Consulting voulait s'assurer d'avoir le bon candidat avec les qualifications requises qui correspondent aux demandes du marché.

Mis à part ces faits, il s'est aussi avéré qu'avoir une équipe interculturelle peut parfois permettre à une entreprise d'étendre son réseau. Les exemples donnés dans les paragraphes précédents soutiennent ces propos. D'une part, nous avons monsieur Flez qui était à la recherche d'un développé pour l'interface web de leur site internet. Christophe, un employé, lui, avait proposé une de ses connaissances qui était spécialisée dans le domaine. La réponse fut positive. D'autre part, nous avons le cas dans lequel Lorenzo a permis à un candidat une meilleure adaptation à l'environnement de son futur job en Italie. En cas de réponse positive lors de l'interview en Italie, la visibilité et la crédibilité sur le marché de notre entreprise vont augmenter, permettant ainsi d'étendre le réseau.

En ce qui concerne les contre-arguments, les trois ont été infirmées. AMA European Consulting n'engage pas uniquement pour les origines et cultures différentes. Certaines compétences doivent être mises en avant. L'entreprise n'engage pas non plus seulement pour démontrer une image forte. Cette dernière vient toute seule par la suite.

Pour finir, nous pouvons donc confirmer l'hypothèse numéro 2 « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* » pour les raisons présentées précédemment.

5.3 Troisième hypothèse : Recherches

Nous allons dès à présent nous axer sur notre troisième hypothèse liée à la problématique générale. *"Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif."*

Avant de passer aux arguments, il s'avère comme étant utile de développer ce que l'on entend par une communication efficace et transparente entre les employés issus de différents backgrounds. Il s'agit d'une communication qui va permettre d'établir une compréhension à la fois mutuelle tant bien que claire entre les parties impliquées. L'écoute active prime en plus d'une ouverture et honnêteté dans les échanges. Dans ce cas-ci, il s'agit de la possibilité à mettre en avant les différences culturelles tout en comprenant et respectant ces dernières. Le fait de s'adapter aux styles de communication des autres tout en collaborant de manière productive afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, est mis en avant. (Mayeur, 2016)

Tout d'abord, nous allons commencer par le fait que l'engagement ainsi que la motivation des employés seront améliorés lorsque l'employeur les impliquent dans la prise de décision liée à l'entreprise. Leur place dans l'organisation est valorisée. Quand on fait appel aux employés pour connaître leurs raisonnements, il est important de rappeler le fait que ces derniers sont confrontés quotidiennement aux « problèmes rencontrés sur le terrain. » Dès lors, la qualité de la prise de décision peut être impactée de façon positive. Ces faits vont conduire à un environnement de travail plus collaboratif et inclusif tout en prenant en compte une amélioration de la qualité du travail qui sera fournie par ces employés. (Radic, 2015).

Ensuite, en tant que membre d'une équipe interculturelle, un sens de la communication sera développé tout au long de l'expérience au sein de l'organisation. Le fait de travailler avec des personnes issues de cultures différentes nous oblige à nous adapter vers une langue commune si notre interlocuteur ne parle pas la même langue que nous. Dans la plupart des entreprises qui décident d'intégrer ce genre d'équipe, la langue choisie est l'anglais. De ce fait, l'impact, à travailler à l'international, sera atténué grâce à cette capacité. (Ilie, 2019).

Certes, lors des paragraphes précédents, nous avons mis en avant le fait que des travailleurs avec backgrounds différents qui forment une équipe interculturelle, vont avoir une facilité à

s'exprimer à l'international si l'interlocuteur est issu de la même culture et parle la même langue. Cependant, en tant que membre d'une équipe qui met un accent sur la différence culturelle, apprendre et améliorer une autre langue ne peut s'avérer, qu'utile. (Nishanthi, 2020).

De plus, une équipe interculturelle permet à chaque membre de développer « a global mindset ». Travailler hebdomadairement avec des personnes issues de culture et origine différentes, favorise un esprit d'adaptation afin de nouer des relations plus fortes. Les employés avec un « global mindset » perçoivent les idées et conversations avec une meilleure ouverture d'esprit. La flexibilité et l'adaptabilité vont aussi être mises à l'épreuve. (Chaudhry et al., 2021). Ces qualités sont essentielles dans un « VUCA World ». Les employés vont développer ce côté d'une ouverture d'esprit en essayant d'apprendre à s'exprimer librement sans crainte de préjugés ou discrimination.

En outre, lorsqu'une entreprise développe ce que l'on appelle une communication transparente et efficace que ce soit au niveau des employés ou alors entre ces derniers et les cadres supérieurs, le risque d'éventuels malentendus et conflits seront minimisés. Une communication ouverte va permettre aux équipes de cette entreprise à clarifier les différences culturelles tout en permettant de promouvoir le développement d'un esprit d'équipe et un respect mutuel. Si l'on parvient à montrer au sein d'une organisation que chaque employé, peu importe son origine, est traité de la même façon que ses collègues alors ce fait, lorsque l'on rajoute à une communication efficace et transparente, aura un impact positif sur le développement d'un environnement de travail inclusif. (Chaudhry et al., 2021).

Mis à part ces faits, les objectifs et attentes liés aux employés vont être mieux compris par ces derniers. En effet, lorsque l'employeur explique clairement dès le début à ses employés ce que l'on attend d'eux, alors ceux-ci auront plus de facilité à se concentrer sur ce qu'on leur demande. Cela est d'autant plus d'application dans une équipe interculturelle où chaque membre a sa propre façon de travailler. Rappelons que les normes de travail diffèrent d'un membre à l'autre, surtout si ces derniers sont issus d'origines différentes et implicitement de culture différente. (Radic, 2015).

En plus, une communication efficace et transparente entre les employés va accroître les chances d'engendrer une certaine innovation au sein de l'organisation. Cette diversité culturelle permet la présence d'un apport de nouvelles idées et perspectives. Cela va permettre de mettre en avant différentes approches face aux problèmes rencontrés quotidiennement. C'est dans cette optique que les solutions et innovations font leur apparition. Une culture d'entreprise qui est fondée sur

l'innovation, est l'endroit propice dans lequel les nouvelles idées ont leur place. Les membres d'une équipe interculturelle ne peuvent que bénéficier de cette mentalité. (Chaudhry et al., 2021).

Enfin, cela permet d'améliorer la satisfaction des clients. En effet, lorsque les employés vont mieux gérer les situations avec les clients qui sont à l'international. Cela s'explique par le fait que les clients et leurs besoins vont mieux être compris par les employés. En collaborant, les employés auront la possibilité d'offrir des réponses plus adaptées et innovantes tout en améliorant l'expérience à la clientèle. Ces clients qui proviennent d'endroits différents seront plus facilement compris si les employés ont des connaissances dans la diversité culturelle par leur propre expérience. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

Pour conclure, en ce qui concerne l'hypothèse "*Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.*", nous avons avancé sept arguments soutenant cette dernière.

5.3.1 Troisième hypothèse : Application au cas d'AMA European Consulting

Tout d'abord, nous allons commencer par le premier argument. Cette pratique est présente au sein d'AMA European Consulting. Lorsque nous avons interviewé monsieur Flez au sujet de cet argument, il nous a bien expliqué que c'est effectivement la façon dont l'organisation fonctionne « *Comme expliqué lors des réponses précédentes, nous aimerais déménager dans des bureaux plus spacieux étant donné que les équipes deviennent de plus en plus grandes. J'avais trouvé plusieurs endroits qui correspondaient à nos attentes. Cependant j'ai décidé de faire un « poll » parmi mes employés et stagiaires. C'est là que la décision fût prise. Un autre exemple que je peux te donner est en lien avec les horaires de travail. Au début, j'avais décidé que toutes les équipes commencent à 8h. Cependant après discussion avec les teams leaders, j'ai appris que c'était mieux pour l'équipe Delta de commencer à 9h et finir une heure plus tard. Depuis c'est comme ça que l'on fonctionne. Les stagiaires aussi ont leur mot à dire.*

 » (Maxime Flez, interview du 15 mars 2023).

Par cette interview, on observe que monsieur Flez tient compte des avis de ses employés. Bien évidemment, il s'avère comme étant utile d'aller aussi interviewer les employés et stagiaires à propos de ce sujet. Tout de même, selon l'analyse qualitative, il a été démontré que la totalité des employés et stagiaires (Annexe 1) nous dit qu'ils ont leurs mots à dire lorsqu'une nouvelle

décision doit être prise par AMA European Consulting. Rappelons le fait qu'il s'agit de décisions opérationnelles.

Par la suite, nous avons décidé d'interroger Clara qui est team leader ainsi que Marie, une des stagiaires. « *Je sais que dans le courant de cette année nous allons changer de bureaux. Max nous avait présenté plusieurs options et nous avions pu voter. J'aime beaucoup cette optique, comme nous sommes une PME, qui essaye de grandir au jour le jour, pouvoir donner notre avis est important.* ». (Clara, team leader, interview du 16 mars 2023).

Marie, une des stagiaires d'AMA European Consulting a pu soutenir les propos de Clara. « *Je suis actuellement en stage dans l'entreprise pour une durée de 4 mois. J'ai déjà effectué des stages en Italie et France. J'ai eu la chance d'avoir de bons « reviews » en ce qui concerne mes stages. J'apprécie le fait que Max demande même l'avis des stagiaires lorsque l'entreprise doit prendre une décision. Ce fut notamment le cas avec le déménagement dans les nouveaux bureaux.* » (Marie, stagiaire, interview du 15 mars 2023).

Nous pouvons donc nous référer à la théorie et supposer que la motivation des employés ainsi que leur engagement seront améliorés étant donné que l'entreprise tient compte de leurs avis lors de la prise de décision. Tout de même lorsque nous avons analysé les réponses des employés dans le questionnaire (Annexe 2) il en est sorti que même s'ils sont impliqués dans la prise de décision, ces derniers ne sont pas d'office plus engagés pour cette raison.

Nous avons décidé d'aller plus loin dans notre réflexion. Ces faits semblent soulever quelques signes d'interrogation. Lors de la première hypothèse, il s'est avéré, par exemple, que les activités culturelles ne sont pas suffisantes et ne correspondent pas aux attentes des employés ni des stagiaires. Dès lors, des questions se posent. « **Quelle est la raison pour laquelle les employés ne vont pas vers monsieur Flez afin de lui parler de la situation ?** ». « **Monsieur Flez est-il au courant de ces faits ?** ». « **S'il est au courant, pourquoi ne tient-il pas compte des propositions de ses employés ?** ».

Pour donner suite à ces questions, nous avons décidé d'interroger quelques employés. Les réponses vont être mises en avant ci-dessous, pour ensuite pouvoir faire une analyse. Cette dernière va nous permettre d'avoir une meilleure vision des choses. S'il en ressort, que des recommandations doivent prendre place, alors celles-ci seront illustrées dans la section en question.

Nous avons interrogé Rohan. « *Quelquefois, j'ai l'impression que je ne comprends pas mes collègues, chacun a sa façon de penser, chacun voit les choses différemment et c'est normal. On essaye de communiquer entre nous. Au niveau de la langue, il n'y a pas de soucis, car on parle tous l'anglais. Mais communiquer n'est pas que la langue, il faut comprendre l'autre. Malheureusement, comme je te l'ai déjà dit, nous n'avons pas reçu une formation pour apprendre à mieux communiquer avec les autres.* » (Rohan, employé, interview du 17 avril 2023) Il en ressort un manque de compréhension par rapport à ses collègues. De plus, il ne va pas vers monsieur Flez pour lui en parler de la situation car c'est dans sa nature de ne pas demander des explications à son manager.

Nous avons pu interroger Ryan, un employé « *Les résultats ne sont pas surprenants. C'est difficile sans formation spécifique. Surtout dans une équipe qui est si différente comme la nôtre. J'essaye de faire de mon mieux, j'aime aider les autres quand c'est possible, mais parfois, j'ai comme une vague impression que les autres ne voient pas les choses de la même manière que moi. Ce n'est pas que je crains de proposer des idées à Max, mais je préfère laisser les choses comme elles sont. Même si Max nous demande notre opinion, c'est pour des choses qui ne sont pas très importantes de notre point de vue. Oui le déménagement des bureaux est nécessaire, mais nous on veut apprendre comment mieux parler avec les autres et comment améliorer notre conception des différences.* » (Ryan, employé, interview du 17 avril 2023).

Nous avons aussi interrogé Clara par rapport au sujet. « *Cela fait plus de 2 ans maintenant que je travaille dans cette entreprise. Les personnes présentes proviennent de pays différents et c'est ce qui fait la force de notre organisation. Cependant, chacun a sa propre façon de voir les choses. Comme tu as pu le constater, parfois, un manque de formation interculturelle se fait ressentir au sein de l'entreprise. Cela impacte la communication, plutôt que la compréhension entre les membres. En ce qui concerne la façon dont chacun s'exprime, il faut du temps pour comprendre comment chacun fonctionne. Par exemple, je sais que la majorité préfère quand on leur pose des questions, plutôt que de poser eux-mêmes des questions.* » (Clara, team leader, interview du 17 avril 2023).

Nous avons aussi décidé d'interroger Stefan, un stagiaire sur le sujet. « *Je suis au courant que les activités proposées ne permettent pas réellement d'apprendre à mieux se connaître, mais en tant que stagiaire, j'estime que ce n'est pas à moi de changer les choses. Cependant, lorsque Max nous demande notre point de vue, nous sommes plus qu'heureux de répondre.* » (Stefan, stagiaire, interview du 17 avril 2023)

À part ces 3 interviews, nous avons aussi voulu connaître l'avis des autres employés. Il en ressort que la majorité n'aime pas aller demander des explications à leurs manager. Cela est aussi fortement lié à leur origine et donc implicitement à leur propre culture. Cette analyse nous permet de comprendre qu'au niveau de la communication entre l'entreprise et les employés, les choses ne sont pas optimales.

Certes, le manque d'une formation interculturelle s'est fait ressentir comme illustré dans la première hypothèse. Cependant si les employés ne vont pas vers le manager afin de parler lorsque quelque chose ne va pas, alors un problème au niveau de la communication en ressort. Nous avons vu que les employés ont déjà mis en place le « halka ». Tout de même, cette pratique s'avère pour l'instant comme étant insuffisante étant donné la persistance d'un souci au niveau de la communication entre l'entreprise et les travailleurs persistent.

Nous devons quand même accorder à cette pratique le bénéfice du doute sachant qu'elle a été mise en place qu'au mois de mars. Afin que les choses puissent changer, monsieur Flez doit intervenir pour élaborer un plan qui va permettre d'améliorer et optimiser la communication. Il est aussi important de mettre en avant le fait qu'Alex et Clara sont au courant actuellement de cette situation. Les questionnaires et interviews ont fait ressortir ce problème. « *Oui, des manques au niveau des formations existent. Les activités aussi ne conviennent pas. Mon équipe n'est pas genre à en parler de ça, mais le manque c'est fait ressentir. Je vais devoir en parler avec Clara pour prendre une décision. On ne peut plus continuer comme ça.* » (Alex, team leader, interview du 17 avril 2023). Dans la partie recommandations, nous allons parler de ces faits, tout en illustrant les propos qui en ressortent à monsieur Flez.

Pour finir avec ce premier argument, cela ne tient pas la route. Il est important d'aller plus loin et ne pas se limiter à un seul facteur. L'engagement et la motivation des employés sont impactés par une multitude d'éléments. Certes, la prise de décision collective dans une organisation peut affecter l'état d'esprit d'un employé. Dans notre cas, nous pouvons observer que les problèmes au sein de l'organisation vont au-delà d'une simple prise de décisions.

Ensuite, nous allons aborder le second argument qui nous dit qu'en tant que membre d'une équipe interculturelle un sens de la communication sera développé tout au long de l'expérience au sein de l'organisation. Ici, nous allons uniquement nous axer sur le développement d'un nouveau « hard skill » c'est-à-dire l'anglais. Pour ce faire, la langue qui prime au sein de l'entreprise est bien évidemment l'anglais. « *Ça a toujours été le cas chez nous. On essaye de permettre à chacun d'améliorer une autre langue que celle qui lui est maternelle. Dans notre*

cas, c'est l'anglais. Certes, ce n'est pas toujours facile surtout pour les francophones. Cependant, il faut savoir s'adapter. » (Maxime Flez, interview du 24 mars 2023).

En ce qui concerne les employés et stagiaires, il s'est avéré que la majorité estime qu'apprendre une langue différente comme l'anglais est important. En plus, ils nous disent aussi que pratiquer cette langue a toute son importance également.

Tous ces éléments nous permettent de soutenir ce deuxième argument qui illustre le fait que faire partie d'une équipe interculturelle va permettre de développer un sens de la communication tout au long de l'expérience au sein de l'organisation.

Dès à présent, nous allons nous axer sur le troisième argument qui met en avant le fait qu'une équipe interculturelle va permettre aux membres de cette dernière de développer un certain esprit « global mindset ». Celui-ci sera d'autant plus valorisé en la présence d'une communication efficace et transparente.

D'une part, nous avons Ryan qui nous explique son ressenti par rapport à cet argument. « *C'est vrai, que travailler avec d'autres personnes qui viennent de l'Italie, Pérou ou d'ailleurs est une chose qui te permet de t'enrichir mentalement. Tu essayes de le comprendre, tu veux le comprendre. Cependant, comme la plupart de mes collègues vont te dire, le manque clair d'une formation pour cette diversité culturelle s'est fait ressentir. Ce n'est pas au niveau de la langue, mais tu as comme une réelle impression que tu n'arrives pas à complètement comprendre ton collègue. Malheureusement, les activités organisées ne comblient pas ce trou. Nous devons nous adapter parce que c'est comme ça* » (Ryan, employé, interview du 17 avril 2023).

D'autre part, nous avons aussi interrogé Alex qui est un team leader. « *J'ai eu beaucoup de stagiaires dans mon équipe qui vient de partout dans le monde. Les employés aussi sont issus d'endroits différents. En tant que team-leader d'une équipe interculturelle, implicitement tu développes aussi un « global mindset ». La majorité de personnes que je connais dit que c'est facile, que tout le monde a ce mindset. Moi je trouve que c'est faux ! Une équipe ou organisation interculturelle t'aide à développer plus facilement et plus rapidement « a global mindset ». Cependant, accélérer le processus, il faut une communication efficace et une formation qui doit aussi permettre à mieux se connaître et connaître les autres.* » (Alex, team-leader, interview du 17 avril 2023)

Par le biais de ces interviews, nous comprenons ce qu'il en est déjà sorti auparavant. L'adaptabilité est présente, car ils sont dans une organisation en tant qu'employés et qu'ils doivent le faire. Tout de même, le global mindset se développe en effet auprès des employés. Donc ce 3e argument est partiellement confirmé. Cependant, il faut aussi prendre en compte le fait que ce processus d'appréhension est impacté par plusieurs facteurs, dont notamment une communication efficace, transparente et une formation interculturelle dans notre cas qui répond aux mêmes critères.

Lors de l'argument qui suit, nous allons parler du fait que la présence d'une communication efficace et transparente au sein de l'entreprise va permettre au personnel une meilleure compréhension des objectifs et attentes de la part de l'organisation. En effet, monsieur Flez, comme expliqué précédemment, aime impliquer ses employés dans la prise de décision. Certes, nous avons vu que quelquefois le personnel ne se dirige pas toujours vers ce dernier afin de lui en parler des problèmes rencontrés.

Tout de même, les objectifs et attentes sont clairement indiqués et partagés par les employés. Dès lors, nous allons uniquement nous axer sur les objectifs et attentes que l'entreprise a de la part du personnel et sur la manière dont ceux-là sont transmis. Cet argument ne prend pas en compte un manque de communication interculturelle et les conflits. Ces éléments seront mis en avant lors du prochain argument.

Nous avons interrogé monsieur Flez par rapport aux propos présentés précédemment et il en ressort les suivants « *À chaque fois qu'un client nous demande de faire une recherche pour lui, je l'indique à mes équipes. Ils savent ce que j'attends d'eux. J'appelle les Team leaders dans mon bureau pour leur en parler. Parfois, j'appelle aussi les autres employés directement quand j'attends une chose d'eux. J'estime que les objectifs sont indiqués correctement et que chacun sait ce qu'il doit faire.* » (Maxime Flez, interview du 17 avril 2023).

Nous avons pu interroger à la fois Clara et Alex, les teams leaders pour avoir leur point de vue. D'une part, nous avons Clara qui met en avant les propos suivants « *Au niveau des objectifs et attentes, chacun sait ce qu'il doit faire. Max nous dit ce qu'il attend de nous. Les objectifs sont fixés chaque semaine et on fait le point en fin de semaine avec lui.* » (Clara, Team leader, interview du 17 avril 2023). D'autre part, nous avons Alex qui soutient les mêmes propos que Clara.

En outre, nous avons aussi pu interroger un stagiaire et les choses suivantes en ressortent. Selon Stefan (stagiaire, 17 avril 2023), il en ressort que les objectifs sont clairement indiqués et

communiqués au personnel de l'entreprise. Les stagiaires, autant bien que les employés, savent ce qu'ils doivent faire. Ces informations en plus des interviews précédentes nous permettent donc de bien confirmer l'argument.

Enfin, en ce qui concerne notre propre expérience sur le terrain, ces faits sont confirmés. Dès le début, de la période de stage, on nous explique brièvement quelles sont les valeurs et la culture de l'entreprise. En ce qui concerne les objectifs, les teams leaders après avoir reçu des « instructions » de la part de monsieur Flez, nous expliquent ce que l'on attend de notre part. Parfois, il peut arriver d'être directement appelé dans son bureau lorsqu'on doit parler des tâches et objectifs à atteindre. Chacun sait ce qu'il doit faire même si quelques fois les tâches sont assez variées et complexes.

Mis à part les arguments présentés précédemment, il en ressort que la présence d'une communication efficace et transparente entre les employés va accroître les chances d'engendrer une certaine innovation au sein de l'organisation. Tout de même, à travers cette troisième hypothèse, il en ressort que la communication n'est pas totalement efficace et transparente à l'intérieur d'AMA European Consulting. De ce fait, nous pouvons mieux comprendre que l'innovation et la créativité qui ont pris part dans l'entreprise sont plus en lien avec les backgrounds de chaque personne plutôt que grâce à une communication interculturelle qui excelle.

Finalement, le risque d'éventuels malentendus et conflits seront minimisés. Cet argument va permettre en quelque sorte de conclure ce que les arguments précédents ont mis en avant. Pour soutenir ces faits, la théorie dit qu'une communication efficace et transparente va minimiser les risques de conflits dans une entreprise. Cela est véridique lorsqu'une entreprise arrive à mettre ce système de communication en place. AMA European Consulting n'est pas encore parvenue à faire cela.

Les interviews nous démontrent à plusieurs reprises que certains employés ont l'impression de ne pas être compris et qu'ils ne comprennent pas leurs collègues. L'organisation n'est pas encore parvenue à créer donc une communication transparente et efficace. En effet, après avoir analysé les résultats liés au questionnaire adressé aux employés, il en ressort que pour le KPI lié à la satisfaction pour la communication interculturelle celui-ci est d'environ 39%. Ce qui est assez faible tenant en compte que l'objectif est de mettre sur pieds une équipe interculturelle.

Pour conclure cette troisième et dernière hypothèse qui nous dit « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* », les arguments suivants ont été évoqués.

Tout d'abord, nous avons pu observer et comprendre que la motivation et l'engagement des employés ne sont pas forcément impactés de façon positive même si monsieur Flez les implique dans la prise des décisions. Nous avons décidé d'aller plus loin dans notre réflexion afin de comprendre la raison derrière ces dires. L'analyse nous a permis de comprendre qu'au niveau de la communication entre l'entreprise et les employés, les choses ne sont pas optimales. Au niveau de la communication interne, les choses ne se comportent pas mieux. Selon l'Annexe 2, il en ressort que la réponse moyenne est de 2.58 sur une échelle allant de 1 à 5, pour la question liée à la facilité de s'exprimer entre collègues. Tout de même, après analyse des résultats, il en est ressorti de la part des team-leaders que des actions vont être prises afin d'avoir une discussion avec monsieur Flez.

Ensuite, il a été mis en avant le fait que faire partie d'une équipe interculturelle, engendre un sens de la communication tout au long de l'expérience dans l'organisation. Nous nous sommes plus axés sur les « hard skills » et notamment l'anglais. Il en est sorti que le personnel de l'entreprise a développé cette compétence. Les interviews nous ont permis de confirmer cela.

En outre, un esprit « global mindset » sera aussi développé. Celui-ci sera d'autant plus valorisé en la présence d'une communication efficace et transparente. Pour donner suite aux interviews, il en est sorti qu'un manque au niveau d'une communication efficace et transparente existe.

En plus, une communication efficace et transparente va permettre aux employés de mieux percevoir les objectifs établis par l'organisation ainsi que ce que l'on attend d'eux. Les interviews nous ont démontré que monsieur Flez communique de façon optimale ces choses.

Mis à part ces faits, nous avons essayé de comprendre si le fait d'avoir une communication efficace et transparente va engendrer une innovation et créativité parmi les employés. Cela est vérifique en théorie. Cependant, dans notre cas, il s'est avéré qu'il y avait un manque au niveau de cette communication. Les innovations sont apparues étant donné les backgrounds des employés qui sont assez variés. D'autant plus étant donné leur expérience par le passé.

Dans la même optique des choses, une communication efficace et transparente permet à une entreprise d'éviter un maximum possible les conflits entre les employés et entre ceux-là et les cadres supérieurs. Encore une fois, c'est le cas en théorie. Chez AMA European Consulting, un manque au niveau de cette fameuse communication interculturelle s'est fait ressentir.

Pour finir, nous devons confirmer ou infirmer cette hypothèse. Après l'analyse des arguments précédents, il en ressort que cette dernière est partiellement confirmée. Il en ressort que la communication efficace et transparente entre les employés et entre ces derniers et l'entreprise n'est pas encore pleinement réalisée. Cela ne signifie pas que la théorie de l'hypothèse est fausse, mais plutôt qu'il reste des améliorations à faire de la part de monsieur Flez afin d'atteindre cette fameuse « communication efficace et transparente ». Les recommandations vont être présentes par la suite.

5.4 Conclusion

Tout au long du point 3, nous avons émis des hypothèses qui nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension de notre problématique générale qui est « Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent-elles l'engagement des employés et la qualité de leur travail ? Étude de cas : AMA European Consulting, Analyse et recommandations »

Pour chaque hypothèse, nous avons procédé de la façon suivante : une partie théorique, une partie pratique, des interviews ainsi que des questionnaires adressés aux employés et à monsieur Flez, le manager ; notre propre expérience sur le terrain est venue compléter à plusieurs reprises les propos avancés.

Tout d'abord, nous avons émis la première hypothèse « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* ». Celle-ci est axée sur un mot très important et notamment « adapté ». Après analyse, il s'est avéré que le management auprès d'AMA European Consulting n'était pas encore adapté pour diriger une équipe interculturelle. Nous avons essayé de comprendre les raisons derrière ces constatations. Il en est ressorti, après plusieurs interviews et des questionnaires adressés à la fois aux employés et stagiaires de l'entreprise, qu'un réel manque de formation interculturelle s'était fait ressentir. D'une part, un

manque envers les employés et d'autre part un manque de formation auprès de monsieur Flez, le manager.

Pour confirmer ou infirmer l'hypothèse, il y a deux éléments qui peuvent être pris en compte. Nous avons la théorie et la pratique. La théorie nous dévoile le fait qu'un management interculturel adapté va permettre d'améliorer la qualité de travail des employés et l'engagement de ceux-là. Celle-ci est applicable et vérifique en général. Tout de même, lorsque l'on applique cette théorie dans notre cas, on observe un taux de satisfaction des employés et stagiaires assez faible qui a pour raison principale un manque de formation interculturelle. Cela les empêche de mieux comprendre leurs collègues afin de faciliter les échanges.

L'hypothèse est partiellement confirmée. La théorie est vraie, car en effet, un management adapté (avec une formation interculturelle spécifique) permet d'encourager un environnement où la qualité de travail et l'engagement professionnel des employés priment. Pour que cette hypothèse soit pleinement confirmée, monsieur Flez doit effectuer des améliorations.

Ensuite, la deuxième hypothèse met en avant les faits suivants « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* ». Nous avons essayé de comprendre cette dernière par une partie théorique avant de l'application dans notre cas bien spécifique. Après analyse, cette hypothèse a été pleinement confirmée.

Après avoir infirmé les contre-arguments émis, il en est ressorti que diriger une équipe interculturelle, a permis à l'entreprise d'accroître l'innovation ainsi que la créativité grâce aux différents backgrounds des employés et stagiaires. Travailler avec ce genre d'équipe a aussi permis à l'organisation indirectement de dégager une image forte ainsi qu'une meilleure gestion vis-à-vis des situations avec la clientèle présente à l'international.

En outre, la troisième hypothèse que nous avons mise en avant est « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* ». En effet, une communication efficace et transparente entre les employés encourage le développement d'un environnement de travail inclusif et améliore la qualité de leur travail respectif.

Cependant, après analyse, nous avons constaté que la communication n'était pas si efficace que cela. En effet, pour donner suite à plusieurs interviews avec les employés et aux résultats recueillis auprès des questionnaires, il en est ressorti que le manque de formation interculturelle

impacte aussi la qualité de la communication. Plusieurs membres des équipes, nous ont expliqué qu'il arrive de ne pas bien comprendre la façon dont leurs collègues fonctionnent et comment ces derniers voient les choses. En plus, la communication entre les employés et monsieur Flez n'est pas optimale non plus. Nous savons aussi qu'après avoir analysé les résultats. Ceux-ci ont été présentés aux team-leaders et une discussion aura lieu entre ces derniers et monsieur Flez par la suite. L'hypothèse en question est partiellement confirmée. Cela ne signifie pas que la théorie de l'hypothèse est fausse, mais plutôt qu'il reste des améliorations à faire de la part de monsieur Flez.

Enfin, nous allons nous axer dès à présent sur la problématique générale. « *Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent-elles l'engagement des employés et la qualité de leur travail ? Étude de cas : AMA European Consulting, Analyse et recommandations* »

Les résultats de notre analyse fondée sur les 3 hypothèses présentées précédemment nous permettent en effet de confirmer le fait que la pratique et la gestion de l'interculturalité ont un impact significatif sur l'engagement des employés ainsi que sur la qualité de leur travail. Attention, à bien comprendre que l'engagement des employés peut être impacté par une multitude de facteurs. Nous nous sommes axées que sur le management interculturel. Pour donner suite à toutes ces analyses, un lien significatif a été démontré entre ces termes.

Nous pouvons nous référer à une des questions présentes dans la section Résultats. « *How does the way the company manages the intercultural diversity impacts your commitment and motivation?* ». La réponse moyenne globale était de 4.375 sur 5. Cette question nous démontre qu'il y a un lien significatif en ce qui concerne la gestion et la pratique de l'interculturalité au sein d'AMA European Consulting et sur l'engagement des employés. En effet, on peut comprendre que la façon actuelle dont l'entreprise gère l'interculturalité a un impact très important sur l'engagement des employés et sur leurs motivations.

Pour la première hypothèse, les éléments présentés dans la partie théorique sont véridiques. Cependant, un manque de formation interculturelle s'est fait ressentir d'une part entre les employés et d'autre part entre ces derniers et le manager. Un management interculturel adapté est très important afin d'optimiser un maximum la pratique et la gestion de l'interculturalité. Ici, on s'axe fortement sur le mot adapté, car c'est ce qu'il manque chez AMA European Consulting notamment par une formation interculturelle.

Pour la seconde hypothèse qui a été confirmée, nous avons pu comprendre que l'interculturalité dans une entreprise de nos jours est essentielle. Cela souligne également l'importance de la gestion interculturelle pour les gestionnaires et les membres du personnel travaillant dans un environnement diversifié.

Pour la troisième et dernière hypothèse, il en est ressorti des lacunes au niveau de la communication interculturelle d'une part entre les employés et d'autre part entre ces derniers et le manager. Une des raisons pour ces dires est liée à la première hypothèse et notamment à un manque de formation interculturelle efficace.

Pour conclure, nous comprenons mieux « *Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent-elles l'engagement des employés et la qualité de leur travail* ». Un manque de management adapté notamment dû à un manque de formation interculturelle impacte de façon négative l'engagement des employés ainsi que la qualité de leur travail. Il est important de noter que l'engagement des employés peut être impacté par une multitude de facteurs.

Cependant, nous avons réussi à observer un lien assez significatif entre l'engagement des employés et un management interculturel qui n'est pas adapté. La communication interculturelle, liée d'une part aux employés et d'autre part entre ces derniers et le manager, sera aussi impactée par ce manque de formation interculturelle. Certes, de nos jours de plus en plus d'entreprises prennent en compte l'interculturalité, car nous sommes dans un monde en perpétuel changement et globalisation.

Dès lors, mettre en place une équipe interculturelle nécessite un certain investissement et pas que financier, mais aussi au niveau du temps. Il faut aussi rappeler que les recommandations des employés mises en avant tournaient toutes au tour du même pot. Ils estiment que des formations interculturelles sont nécessaires quant à la communication et à la diversité culturelle. Les recommandations qui vont être présentées lors du prochain chapitre vont permettre à AMA European Consulting d'améliorer la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein de l'organisation tout en prenant en compte l'engagement des employés et la qualité de leur travail.

5.5 Recommandations

Dès à présent, nous allons nous axer sur une des parties les plus importantes de notre travail de recherche. Après les analyses présentées précédemment, il en va de soi d'essayer de proposer des recommandations et la façon dont celles-ci peuvent impacter l'entreprise. En effet, il s'est

avéré qu'un manque au niveau de la communication interculturelle s'est fait ressentir. Une des raisons principales derrière ce fait est un réel manque de formation interculturelle d'une part pour le manager, d'autre part pour les employés et stagiaires. Cela a eu un impact négatif sur l'engagement des employés et la qualité de leur travail. Mis à part ces faits, les activités interculturelles actuellement présentes dans l'organisation ne sont pas suffisamment appréciées auprès des employés. Enfin, nous avons aussi pu constater le manque de la mise en place d'un système ERP.

Tout d'abord, nous allons commencer par le manque de formation interculturelle. Monsieur Flez est au courant de ce fait comme il l'a très clairement indiqué « *Je sais qu'il existe des instituts qui proposent des formations en matière d'interculturalité. Cette année, étant donné que l'on déménage dans de nouveaux bureaux, je veux prendre part à une de ces formations* ». (Maxime Flez, interview du 24 mars 2023). Après plusieurs recherches, nous avons trouvé un centre qui propose des formations interculturelles à Bruxelles. Il s'agit de la CBAI formations. Les séances se déroulent sur une période de 10 jours, soit 60 heures entre le 3 octobre 2023 et 9 janvier 2024. Sur place, il y aura 2 formateurs qui guident les séances. Nous allons mettre les prix en Annexe 3 afin de nous axer dans ce paragraphe sur la manière dont cette formation peut être bénéfique pour AMA European Consulting. Cette formation va permettre aux participants une amélioration vis-à-vis de la relation professionnelle avec des collègues qui proviennent de milieux culturels qui diffèrent de leur.

Les participants vont aussi mieux comprendre comment prendre conscience des facteurs qui jouent un rôle par rapport à cette fameuse interaction entre ces différentes origines et donc cultures. Cette formation va aussi mettre en avant une façon d'éviter les potentiels conflits qui peuvent apparaître en vue d'une interculturalité. Les objectifs à atteindre pour donner suite à la participation à cette formation est d'une part de se rendre compte de la manière dont l'autre est différent de nous en termes de background culturel et d'autre part de se familiariser avec la communication interculturelle. (Centre bruxellois d'Action interculturelle, 2023). Les hypothèses exposées pour donner suite à notre question de recherche nous ont permis de comprendre ce manque de formation interculturelle.

De ce fait, prendre part à ce genre de formation ne sera que bénéfique à l'entreprise. Nous avons pu comprendre en analysant les questionnaires présentés aux employés et aux stagiaires une envie de combler ce manque. Les conflits sont aussi présents au sein de l'organisation et quand on essaye d'analyser ces faits, on observe que les employés ont plusieurs reprises ont comme une impression de ne pas bien comprendre comment leurs collègues pensent et fonctionnent.

Cela est dû aux différences culturelles, notamment dues à l'origine de chacun. Lorsque nous demandons aux employés de proposer des solutions afin d'améliorer la situation actuelle, ils n'hésitent pas à répondre par le fait qu'il faut des formations sur l'interculturalité. En effet, un management adapté (avec une formation interculturelle spécifique) permet d'encourager un environnement où la qualité de travail et l'engagement professionnel des employés priment. Chez AMA European Consulting, il est indispensable de prendre part à cet apprentissage.

Ensuite, nous allons nous axer sur le taux de satisfaction des employés et stagiaires lié à la communication interculturelle. Les analyses effectuées par le biais des questionnaires et interviews effectuées au sein de l'entreprise nous ont permis de comprendre qu'il y a déjà rencontré des difficultés parmi les employés à communiquer avec leurs collègues issues d'origines différentes.

Tout comme pour la première recommandation, la majorité des employés et des stagiaires estiment qu'une formation propre à la communication interculturelle pourrait nettement améliorer cet aspect. La CBAI offre également des formations vis-à-vis de ce problème afin de combler les lacunes rencontrées au sein d'AMA European Consulting. Bien évidemment, il est tout à fait possible de combiner les deux formations, afin d'optimiser l'apprentissage.

En plus, il s'est avéré pour donner suite à l'analyse des résultats obtenus liée à notre recherche, que les activités interculturelles actuellement présentes et notamment le partage de plats traditionnels et soirées organisées ne sont pas suffisantes. La majorité de participants n'en tire pas le bénéfice attendu et exprime leur envie d'approfondir ce genre d'activité. Lorsque l'on analyse avec plus de détails les données, il en ressort un souhait qui n'est pas nouveau. Ils optent plus pour une formation interculturelle leur permettant d'améliorer la communication avec leurs collègues.

Cette recommandation a déjà été présente précédemment. En plus de cette formation interculturelle, AMA European Consulting peut mettre en place d'autres activités afin d'accroître la motivation des employés vis-à-vis de l'apprentissage sur la diversité culturelle. Après des recherches, nous avons trouvé un jeu de rôle nommé « Les Derdians » qui est destiné à mieux connaître et comprendre une culture différente de la nôtre.

Ce jeu de rôle permet de comprendre les mécanismes de défense que l'on met en place lorsque nous sommes confrontés à une culture différente de la nôtre, y compris les malentendus qui peuvent en résulter et les méthodes par lesquelles nous parvenons à nous comprendre les uns les autres. D'une part, il y a les ingénieurs qui essayent de bâtir un projet. Ceux-là doivent faire

preuve d'imagination et d'adaptation à une nouvelle culture. D'autre part, il y a les fameux Derdians qui est un peuple ancestral qui essaye de collaborer avec les ingénieurs. Le matériel pour pouvoir jouer à ce jeu est simple comme des ciseaux, des cartons... ainsi que la présence de deux animateurs. Un pour chaque équipe. En moyenne, le jeu dure 1h30. Un ingénieur pour deux Derdians. (Béraud-Sudreau, 2020). Les règles du jeu seront mises en Annexe 3

En outre, nous pouvons aussi garder les activités interculturelles actuelles et les améliorer. Par exemple, prendre le petit déjeuner ensemble ou alors ramener des plats traditionnels est une bonne chose. Cependant, après analyse, il s'est avéré que la communication n'est pas la plus optimale au sein de l'organisation. Il semble plus adéquat d'organiser ce genre d'événement après une formation interculturelle mise en place. Les plats et discussions entre les employés vont être mieux perçus une fois que chacun aura l'opportunité de mieux comprendre comment leurs collègues fonctionnent. Quelles sont les limites à ne pas dépasser ? Quant à l'organisation des soirées, cela est aussi une bonne idée. Tout comme pour les plats partagés, il faut d'abord poser des bases. Pour donner suite aux formations, les activités interculturelles auront plus de sens.

Enfin, nous allons aborder le dernier point qui est par rapport à la mise en place d'un ERP. La proposition de Lorenzo, un des stagiaires est bon. En effet, Odoo est un système adapté pour les petites entreprises comme AMA European Consulting. J'ai décidé de reprendre cela en recommandation, car jusqu'à présent cet ERP ne fut toujours pas installé. Étant donné que dans le courant de cette année, l'entreprise déménage dans ses nouveaux bureaux et que les équipes vont s'accroître de plus en plus, la présence d'un ERP est un réel avantage. Nous avons pu comprendre qu'auparavant un problème a surgi avec un des fournisseurs. Les factures étaient gardées dans un simple fichier Excel.

Odoo Online est une solution rapide pour les PME avec moins de 50 utilisateurs. Ce logiciel, permet de planifier les tâches à réaliser et qui sont en cours de réalisation. Une organisation des opportunités basée sur la méthode Kanban. La visualisation en temps réel des activités du jour. En ce qui concerne les ventes et facturations, une création de devis professionnels est accessible, ainsi de suite. (Manon & Manon, 2021). En Annexe 3, des liens vidéo vont permettre de mieux comprendre comment intégrer ce logiciel et surtout comment l'utiliser.

En conclusion, par rapport aux recommandations, il est important de rappeler quel est l'intérêt de ces propositions. La participation aux différentes formations interculturelles, les différentes activités interculturelles ainsi que l'intégration d'un système ERP vont être bénéfiques à

l'entreprise. En effet, nous avons pu comprendre un réel manque au niveau de la communication interculturelle ainsi qu'un manque de formation culturelle d'une part entre les employés et d'autre part entre ces dernières et l'entreprise.

D'une part, nous avons expliqué comment la participation aux formations CBAI va s'avérer comme étant utile à l'organisation. Une fois que monsieur Flez va prendre part à ces formations, il sera plus adapté à la pratique et la gestion d'une équipe interculturelle. Rappelons que dans notre première hypothèse, nous avons mis l'accent sur le mot « adapté ». Nous avons constaté après plusieurs analyses qu'un management adapté pour guider une équipe interculturelle doit avoir dans son répertoire une certaine formation interculturelle.

Au début, il sera intéressant de proposer aux employés de prendre part à ce genre de formation aussi pour mieux comprendre le fonctionnement de ce genre d'équipe. Ceux-là auront la possibilité d'apercevoir par eux même comment les choses doivent se dérouler au sein d'une équipe dont la diversité culturelle est importante. Cependant, une fois que monsieur Flez aura compris comment les choses se déroulent, il éprouvera une plus grande facilité à guider lui-même une formation aux stagiaires et a ses futurs employés.

D'autre part, nous avons aussi pu comprendre que les activités interculturelles actuellement présentes dans l'entreprise ne sont pas entièrement appréciées par les employés. C'est pour cette raison que nous avons proposé le jeu « les Derdians » qui va permettre à chaque employé de mieux comprendre une culture différente de la sienne. Sans aller en détails, les activités actuelles peuvent être gardées en la présence d'une formation interculturelle correcte. Enfin, l'installation d'un ERP telle qu'ODOO Online ne peut que s'avérer bénéfique pour AMA European Consulting. Par le passé, des malentendus quant aux fournisseurs ont surgi. Un problème par rapport à une facture fit son apparition. De ce fait, installer ce logiciel doit être vue comme de bon augure.

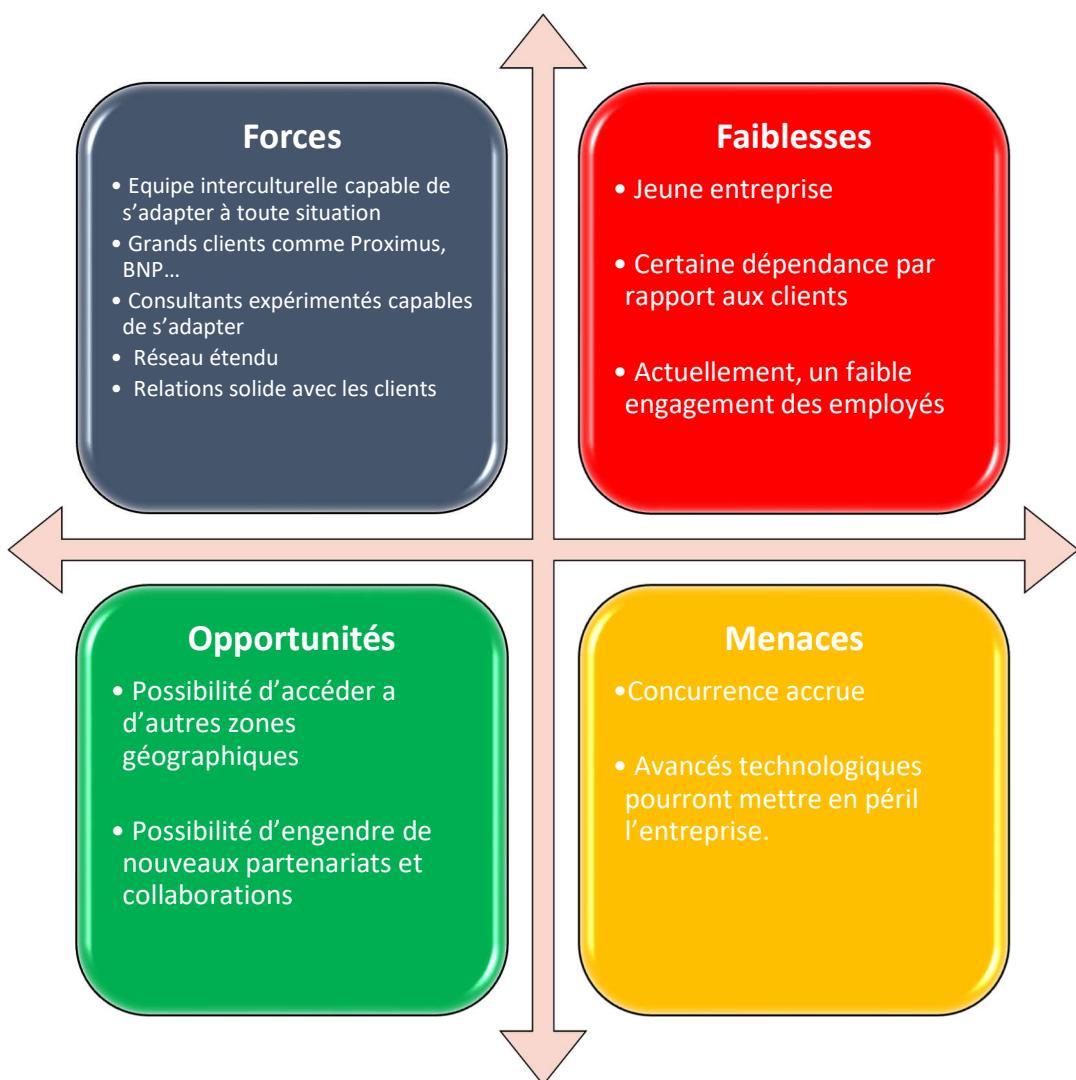
En ce qui concerne la faisabilité et la mise en place de ces différentes recommandations, après une discussion avec monsieur Flez, il s'est avéré que ce dernier est prêt à mettre toutes les mesures en place afin d'améliorer la relation de l'entreprise avec ses employés. « *C'est tout à fait faisable. Les résultats des questionnaires m'impressionnent. Je ne savais pas que la communication pouvait poser un si grand problème. Quant à l'engagement du personnel, cela m'inquiète. Je vais tenir compte du fait que la majorité estime la nécessité des formations interculturelles. Nous allons avoir de la place dans les nouveaux bureaux, ce qui va faciliter*

l'implémentation des activités qui peuvent être utiles aux employés. » (Maxime Flez, interview du 18 avril 2023).

6 AMA European Consulting : Analyse du marché

6.1 Analyse Swot

S.W.O.T



6.2 Forces

Nous allons commencer par illustrer chaque point afin d'être le plus complets possible. Pour cela, la première chose mise en avant est en lien avec une équipe interculturelle capable de s'adapter. Tout au long de ce mémoire, ce point a été démontré. En effet, AMA European Consulting dispose des équipes interculturelles qui, par leur expertise et background, peuvent s'adapter à toute situation. Ce genre d'équipe peut aussi s'avérer très utile lorsqu'il s'agit de bien suivre et aider un client ou alors un consultant.

Une autre force de cette entreprise est le fait qu'ici en Belgique, elle travaille avec des clients comme Proximus, BNP ou Beobank. Ceux-là sont des entreprises assez puissantes en termes de notoriété sur le marché belge. Ces différentes entreprises font appel à AMA European Consulting chaque semaine avec de nouvelles demandes pour des postes bien prédefinis.

Pour compléter cela, nous mettons en avant une autre force. En effet, les relations avec les clients sont assez solidifiées. À travers ce mémoire, nous avons réussi à avoir des interviews avec les responsables RH de ces organisations. Les avis ont été positifs par rapport à AMA European Consulting, ce qui nous permet de comprendre que la relation avec les clients est assez correcte.

Retournons à notre première force, mis à part une équipe interculturelle capable de s'adapter à toute situation, AMA European Consulting dispose également des consultants qui correspondent aux mêmes critères. Ces derniers sont bien préparés par l'entreprise afin d'être prêts à décrocher une mission auprès d'un des clients de l'entreprise. À travers ce mémoire, nous avons pu comprendre que le processus de recrutement des employés est assez complexe. En effet, le processus de préparation des consultants est tout aussi complexe. En effet, après ces années de travail avec les clients cités précédemment, AMA European Consulting, ont appris à connaître de mieux en mieux les attentes auxquelles les consultants doivent correspondre. Cela leur a permis de complexifier ce processus afin de ne pas rencontrer d'éventuelles « surprises » sur le terrain.

Enfin, nous pouvons aussi mettre en avant le fait que l'entreprise dispose d'un réseau étendu. Que ce soit au niveau local ou international. En effet, précédemment nous avons pu comprendre par les exemples donnés que l'organisation par le biais de son équipe interculturelle a réussi à

étendre son réseau même à l'international. De plus, les clients leur demandent de préparer des candidats afin de les envoyer dans différents pays. Cela leur permet aussi d'étendre leur réseau.

6.3 Faiblesses

Il est important de rappeler le fait que cette entreprise a vu le jour seulement en 2021. Même si elle commence à gagner de plus en plus de notoriété sur le marché, l'organisation reste assez jeune. Cela peut avoir un impact lorsque par exemple de nouveaux clients vont devoir rentrer en contact avec AMA European Consulting. Cependant, cette faiblesse peut être transformée en opportunité. Le dynamisme doit primer, et être nouveau sur un marché peut permettre d'aborder les situations différemment. Cela peut s'avérer comme une opportunité.

Ensuite, il n'est pas incohérent de mettre en avant le fait qu'il y a actuellement une certaine dépendance par rapport à la clientèle. Étant donné que les clients principaux de l'organisation sont Proximus, BNP et Beobank, cela limite en quelque sorte les choix d'AMA European Consulting. Nous pouvons faire un lien avec le premier point où nous avons émis le fait que l'entreprise est assez jeune sur ce marché. De ce fait, le choix actuel qui est limité en termes de clients est compréhensible.

Finalement, nous mettons en avant un problème interne. Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de comprendre pourquoi l'engagement des employés est faible. Nous avons conclu qu'une multitude de facteurs peut impacter cet aspect. Cependant, nous nous sommes axés sur la pratique et la gestion adaptées de l'interculturalité. Il en est sorti qu'actuellement cette pratique et gestion ne sont pas parmi les plus optimales et cela impacte de façon négative l'engagement des employés. De ce fait, cette faiblesse sans améliorations peut s'avérer comme dangereuse pour la suite.

6.4 Opportunités

En ce qui concerne les opportunités, nous pouvons mettre en avant le fait que l'entreprise peut accéder à d'autres zones géographiques. En effet, un des objectifs d'AMA European Consulting est d'avoir accès sur le marché des États-Unis. Nous savons que monsieur Flez a déjà vécu dans ce pays et grâce à ses connaissances, une opportunité pourrait prendre de la vigueur dans un futur proche. Une possibilité de rencontrer de nouveaux partenaires et clients peut aussi prendre place dans le cas d'une expansion de ce genre. Nous avons décidé de combiner les deux points

illustrés dans l'Analyse Swot en ce qui concerne les opportunités. Les deux sont complémentaires.

6.5 Menaces

Il est important de noter le fait que le marché du recrutement et du conseil prend de plus en plus d'ampleur. Nous vivons à une époque où la mondialisation est importante et savoir s'adapter est nécessaire. De ce fait, une tendance vers ce genre d'activité est à la hausse. Selon une étude de Jobat qui date de 2016, il s'est avéré que le marché du conseil en Belgique prévoit une augmentée moyenne par an de 5.1% jusqu'en 2024 (info@jobat.be, 2016.). Par ces chiffres nous pouvons comprendre que la concurrence dans ce genre de marché ne cesse de croître. Cela peut être considéré comme une menace pour une entreprise jeune comme AMA European Consulting.

Une autre menace qui a été mise en avant est en lien avec les avancées technologique. À l'époque où nous vivons, de plus en plus d'avancées technologiques prennent de l'ampleur. Des applications ou sites internet peuvent mettre en danger différents domaines comme la logistique, les travaux répétitifs ou encore la consultance. Nous avons appris cela tout au long de notre parcours scolaire à l'IcheC. (IcheC, 2022)

6.6 Conclusion SWOT

Comme conclusion nous pouvons affirmer que l'entreprise comporte plus de forces que de faiblesses. AMA European Consulting, détient du potentiel surtout par le fait qu'elle met l'accent sur l'interculturalité. Ce dernier aspect prend de l'ampleur étant donné que la mondialisation est de plus en plus présente à notre époque. De ce fait, ce genre d'équipe peut s'adapter à toute situation grâce à son background. Cela peut aussi aider AMA European Consulting à étendre son réseau afin d'obtenir de nouveaux partenariats et de nouveaux clients. De plus, les consultants qui travaillent avec l'entreprise sont qualifiés et ont aussi cette capacité d'adaptation nécessaire.

Les clients avec lesquels l'entreprise travaille ont une certaine notoriété. La relation avec ces derniers est aussi cohérente. Certes, l'entreprise est assez jeune et la concurrence assez accrue. Cependant, ces faiblesses et menaces peuvent être tournées en opportunités. Une équipe jeune qui débute sur le marché voit les choses d'une autre façon que ceux qui sont présents. Ils peuvent apporter des innovations qui ont la capacité d'attirer l'attention. Finalement, une

amélioration doit être faite au sein de cette entreprise afin de contrer le faible engagement des employés qui est impacté par une gestion et pratique de l'interculturalité non adaptée.

6.7 Analyse Porter

Dès à présent nous allons nous axer sur une analyse Porter. Cette analyse va permettre d'identifier la compétitivité d'AMA European Consulting dans son marché. Nous avons 5 Forces à analyser qui sont : Concurrence, Menaces des nouveaux entrants, pouvoir de négociation des clients et fournisseurs, produits de substitution ; nous allons analyser chaque point.



(Les 5 forces de Porter, 2021)

6.7.1 Menace des nouveaux entrants

En effet, les barrières à l'entrée sur le marché du consulting sont assez faibles. Cela signifie que de nouveaux entrants peuvent à tout moment entrer sur ce genre de marché. Nous pouvons

comprendre, que ce type de marché ne contienne pas de barrières à l'entrée importantes au niveau de la réglementation ou financier. De plus, nous savons qu'avec l'ampleur de la mondialisation, de plus en plus d'entreprises étrangères, peut avoir accès au marché belge. (IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics, 2022).

6.7.2 Produits substituts

En ce qui concerne la possibilité d'aller vers des produits ou services similaires à ce qu'AMA European Consulting propose, cela est fort probable. En effet, comme mentionné précédemment, nous vivons à une époque où la mondialisation et l'accès à l'information sont facilement accessibles. Rappelons aussi qu'une des menaces de cette entreprise et d'ailleurs des entreprises du consulting est en lien avec les nouvelles technologies. Les applications, les sites internet, peuvent offrir des services similaires.

6.7.3 Pouvoir de négociation des fournisseurs

En ce qui concerne AMA European Consulting, et les entreprises de Consulting, celles-ci travaillent avec des consultants indépendants qui peuvent être considérés comme fournisseurs. Cependant, notre expérience sur le terrain nous a permis de comprendre que les prix sont définis par l'entreprise. La base de données de l'entreprise contient une multitude de consultants, de ce fait nous pouvons affirmer le fait que le pouvoir de négociation des fournisseurs est assez faible. Bien évidemment, la donne peut changer si le nombre de consultants baisse. Il s'agira de la simple théorie de l'offre et de la demande.

6.7.4 Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation avec des clients est assez important pour cette analyse. En effet, comme mentionné précédemment, il y a une certaine dépendance par rapport aux clients qui sont Proximus, BNP, Beobank... Afin de garder de bonnes relations avec ces derniers, il faut qu'il y ait une entente entre l'entreprise et les clients. De plus, notre expérience sur le terrain nous a permis de comprendre que les clients ont leur mot à dire en ce qui concerne les tarifs.

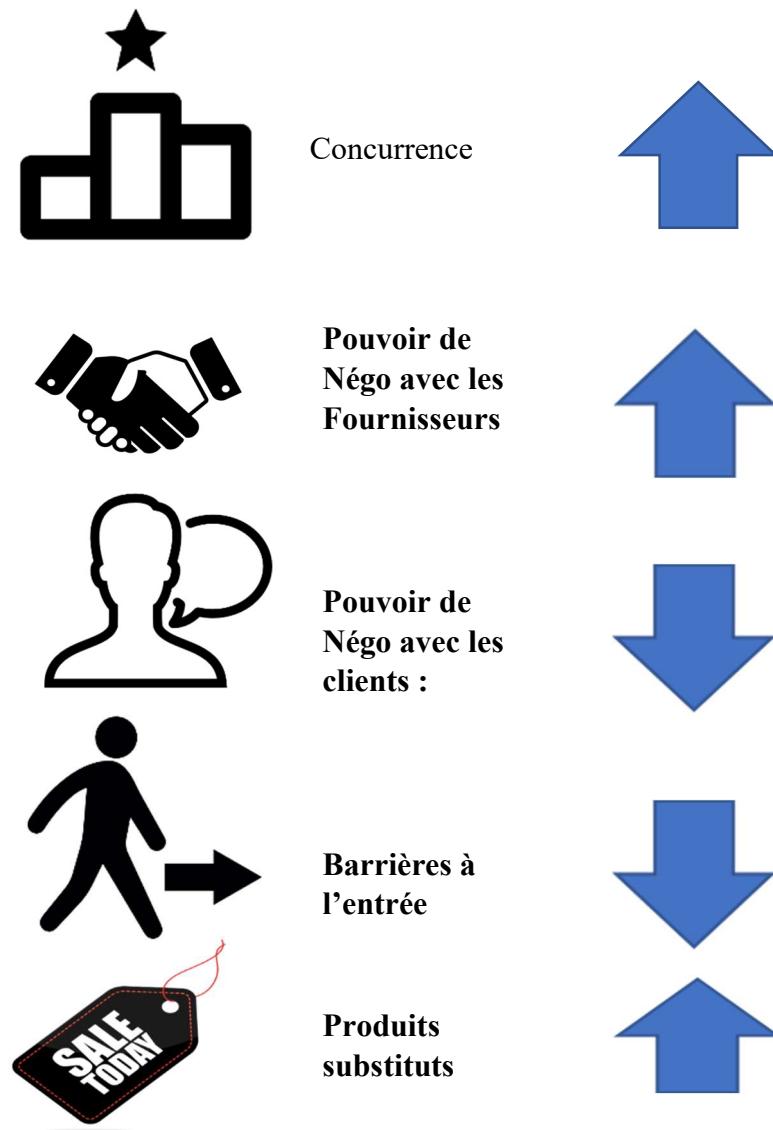
6.7.5 Concurrence

Dans un marché comme celui du consulting qui est en pleine expansion, la concurrence ne peut qu'être accrue. D'autant plus si les barrières à l'entrée sont assez faibles comme nous avons pu

l'apercevoir lors du premier point. Cela oblige AMA European Consulting à innover afin de se distinguer de ses concurrents.

6.8 Conclusion Analyse de Porter

Nous allons illustrer la conclusion par un graphique.



Afin de rester compétitive, l'entreprise doit suivre les tendances actuelles afin de s'adapter aux demandes et besoins du marché. On observe que la possibilité d'aller vers des services similaires est assez haute. Cela indique qu'il faudrait que l'organisation commence à innover. De plus, la concurrence est accrue, ce qui indique que l'innovation va permettre de se démarquer.

6.9 Situation financière d'AMA European Consulting

Avant de passer à la concurrence, il est important d'analyser la situation financière de l'entreprise. Actuellement, nous n'avons accès qu'aux comptes de l'année 2021. De ce fait, cette analyse sera « non concluante » étant donné qu'elle n'est pas basée sur des données suffisamment complètes afin de fournir une image qui met en avant clairement la situation financière. Tout de même, nous allons faire une petite analyse avec les données disponibles dans la BCE. Tous les chiffres qui vont suivre sont issus des comptes annuels publiés dans la BCE.

Analyse financière- Année 2022-2023

II. CALCUL DU B.F.R.

B.F.R. = BESOINS D'EXPLOITATION – RESSOURCES D'EXPLOITATION

Besoins d'exploitation = Capitaux circulants hors trésorerie

$$\begin{aligned} & \text{Stocks et commandes en cours d'exécution} \\ + & \text{Créances à un an au plus} \\ + & \underline{\text{Comptes de régularisation d'actif}} \\ = & \text{Besoins d'exploitation} \end{aligned}$$

Ressources d'exploitation = Capitaux étrangers à court terme hors trésorerie

$$\begin{aligned} & \text{Dettes à un an au plus, hors dettes financières} \\ + & \underline{\text{Comptes de régularisation du passif}} \\ = & \text{Ressources d'exploitation} \end{aligned}$$

(Garcia & Kempeners, 2022)

En 2021 LES BESOINS D'EXPLOITATION sont : les stocks et commandes en cours d'exécution : 0 + Crédit à un an au plus : 622.184 €. + Comptes de régularisation d'actif : 1.004 €. Cela nous donne un total de 623.188 €. Tandis que LES RESSOURCES D'EXPLOITATION sont : Dette à un an au plus hors dettes financières : 595.695 €. + Compte de régularisation du passif 1.075 €. Cela nous donne un total de 596.770 €.

Lorsque nous faisons une soustraction on obtient un BFR de : 623.188 €. – 596.770 €. = 26.418 €. Cela nous indique qu'à court terme l'entreprise n'est pas capable de se financer à court terme sans faire appel à des sources de financement externes. Quand un BFR est positif, cela indique que l'entreprise a besoin de plus de liquidités pour financer ses opérations courantes. (Garcia & Kempeners, 2022).

Pour le FRN en 2021, nous avons les Capitaux propres : 115.013 €. + Provisions 0 €. = 115.013 €. On doit soustraire les actifs immobilisés de 2.282 €. On obtient un total de 112 731 €. Il y a un équilibre financier. Les actifs immobilisés sont bien soutenus par les capitaux permanents. Cela leur permet aussi de financer le cycle d'exploitation en cas de besoin. (Garcia & Kempeners, 2022).

La trésorerie nette est équivalente à FRN – BFR = 112.731€. – 26.418 € = 86.313 €.

Ces chiffres nous indiquent que les Fonds de roulement qui est calculé à long terme, peut soutenir le cycle d'exploitation donc le BFR qui lui aussi est positif. UN FRN positif est bon signe. Un BFR positif n'est pas directement vu comme un mauvais signe. Cependant, il faut y remédier à la situation.

En ce qui concerne la solvabilité. Nous prenons les ratios suivants.

Fonds propres / passifs pour 2021 et on obtient 115.013€. / 717.767 €. = 16.02% nous avons un ratio entre < 30% cela indique une solvabilité qui est faible. (Garcia & Kempeners, 2022) Cela ne doit pas forcément être inquiétant ! Il est important de rappeler que l'exercice comptable de 2021 est le premier de l'entreprise. Une fois l'augmentation des actifs et une croissance dans les ventes (services dans le cas de l'entreprise), la solvabilité va augmenter.

Finalement, on observe que malgré le fait que celui-ci ne soit que le premier exercice comptable, AMA European Consulting, réalise un bénéfice de 114.013€.

6.10 Concurrents directs

Nous allons nous axer sur deux concurrents directs d'AMA European Consulting.

Note : En ce qui concerne les comparaisons qui vont suivre, celles-ci seront limitées aux éléments disponibles que nous avions réussis à récolter.

6.10.1 Sander & Partners

Nous allons commencer par Sander & Partners qui est une entreprise spécialisée en Consulting qui a vu le jour en 2019 octobre. Tous les chiffres qui vont suivre sont issus des comptes annuels publiés dans la BCE. Tout comme pour notre entreprise, Sander & Partners proposent un service de recrutement et des conseils en gestion. Elle est présente en Belgique ainsi qu'au

Luxembourg. (Sander, 2023). L'entreprise est composée de 8 employeurs FTE (BCE, 2023). À la fin de l'année 2021, l'entreprise a réalisé un bénéfice de 297.457 €. Nous pouvons également observer une augmentation en ce qui concerne les actifs circulants. En 2020 l'entreprise était aux alentours de 332.058€. En 2021, ils ont augmenté de 390.922 € pour arriver à 722.980 €. Cela peut s'expliquer par le fait que les créances à un an au plus sont passées de 134.351 € à 308.111 €. Ce qui indique une différence de 173.760 €.

Mis à part ces faits, les valeurs disponibles en 2021 sont d'environ 390.937 € comparé à ceux de 2020 qui étaient à 183.745 €. Cela indique aussi une augmentation d'environ 207.192 €. Les créances à un au plus nous indiquent que les clients vont devoir injecter de l'argent dans l'entreprise dans un délai qui est assez court comparé aux créances à plus d'un an.

Toutes ces informations nous indiquent la présence d'une augmentation de l'activité de l'entreprise. En effet, les chiffres ont évolué de façon positive en ce qui concerne l'Actif du bilan. Les Actifs immobilisés ont aussi augmenté. En 2020, ceux-là, étaient à 16.127 € et sont passés en 2021 à 81.804 €. Cela indique l'acquisition à la fois d'immobilisations incorporelles et à la fois d'immobilisations corporelles. En ce qui concerne le dernier, on observe l'acquisition de matériel roulant pour une valeur de 14.981 €. Celui-ci a augmenté par rapport à l'année 2020 de 5903 €.

En ce qui concerne la partie Passif du bilan. On observe que les capitaux propres sont passés à 454.159 € en 2021. Tandis qu'en 2020 ceux-là étaient d'environ 156.702. Cela est dû en priorité au bénéfice reporté de 429.159 € de l'année précédente. En 2020 le bénéfice n'était que de 131.702 €. Bien évidemment, il est aussi important de parler des dettes, on observe en 2021 que les dettes à un an au plus sont d'environ 350.625 €. Elles ont augmenté de 159 142 € par rapport à 2020. Une des premières raisons derrière cette augmentation est le fait que les dettes commerciales ont augmenté de 54.524 €. Cela peut indiquer des investissements de la part de Sanders & Partners. Les Rémunérations et charges sociales ont aussi augmenté de 27.339 €.

En 2021 LES BESOINS D'EXPLOITATION sont : les stocks et commandes en cours d'exécution : 0 + Crédit à un an au plus : 308.111 €. + Comptes de régularisation d'actif : 23.933 €. Cela nous donne un total de 332.044 €. Tandis que LES RESSOURCES D'EXPLOITATION sont : Dette à un an au plus hors dettes financières : 350.625 €. + Compte de régularisation du passif 0 €. Cela nous donne un total de 350.625 €.

Lorsque nous faisons une soustraction on obtient un BFR de : 332.044 €. - 350.625 €. = -18.581 €. Cela nous indique qu'à court terme l'entreprise est capable de se financer à court terme sans

faire appel à des sources de financement externes. Quand un BFR est négatif, cela indique une bonne chose. (Garcia & Kempeners, 2022)

Pour le FRN en 2021, nous avons les Capitaux propres : 454.159 €. + Provisions 0 €. = 454.159 €. On doit soustraire les actifs immobilisés de 81.804 €. On obtient un total de 372.355 €. Il y a un équilibre financier. Les actifs immobilisés sont bien soutenus par les capitaux permanents. Cela leur permet aussi de financer le cycle d'exploitation en cas de besoin. (Garcia & Kempeners, 2022)

Un BFR négatif et un FRN positif sont signe de bonne santé financière. (Garcia & Kempeners, 2022)

La trésorerie nette est équivalente à FRN – BFR = 372.355€. – (-18581€) = 390.936 €.

En ce qui concerne la solvabilité. Nous prenons les ratios suivants.

Fonds propres / passifs pour 2021 et on obtient 454.159€. / 804.784 €. = 56.43% nous avons un ratio entre 50% et 60% cela indique une solvabilité normale. (Garcia & Kempeners, 2022)

6.10.2 Comparaison AMA European Consulting avec Sander & Partners

Nous n'allons pas nous axer longuement sur les chiffres. Certes la situation du concurrent est meilleure que celle de notre entreprise. Cependant, il est important de rappeler que dans notre cas, un seul compte a été mis en avant. D'ailleurs celui-ci est le premier exercice comptable. En ce qui concerne Sander & Partners, l'année 2021 indique le second exercice comptable de cette organisation. Tout de même nous pouvons mettre en avant quelques éléments. Nous pouvons observer que Sander & Partners ont augmenté l'activité de son entreprise. Les Actifs immobilisés ont aussi augmenté. En 2020, ceux-là, étaient à 16.127 € et sont passés en 2021 à 81.804 €. Les dettes commerciales ont aussi augmenté en indiquant des investissements mis en place.

Une autre chose importante est de parler des créances à un an au plus qui ont aussi augmenté pour Sander & Partners. Tous ces éléments peuvent démontrer que notre entreprise peut suivre le même chemin. En effet, la solvabilité d'AMA European Consulting peut être améliorée avec des investissements, et une augmentation des ventes. Sander & Partners sont une entreprise qui a vu le jour en octobre 2019. Cela indique qu'elle est jeune tout comme notre organisation. En nous basant uniquement sur les comptes annuels, nous pouvons observer une belle évolution de Sander & Partners qui peut être un exemple pour AMA European Consulting.

Dès à présent, nous allons nous axer sur la partie interne de cette entreprise. Cette dernière comporte 8 employés comme mentionné précédemment et met aussi l'accent sur la diversité culturelle. L'organisation fait aussi appel à des stagiaires. Nous avons réussi à avoir une interview via un appel téléphonique avec un des employés qui travaille actuellement chez Sander & Partners. Son nom est Vargiamidis. L'interview complète sera mise en annexe. Selon l'appel téléphonique avec Vargiamidis employé de Sander & Partners du 24 avril 2023 à 10h30, il en est ressorti les faits suivants.

Il a été mis en avant que la mentalité au sein de l'entreprise contienne des valeurs similaires à notre entreprise. En effet, le respect d'autrui, le partage et le succès sont mis en avant. Pour confirmer ces dires, nous pouvons aussi retrouver ces faits sur le site internet de cette organisation. Selon Sander (2023) « *We put people, innovation, and integrity at the heart of our success and our culture.* » Il a aussi été dit lors de la même interview que Sander & Partners disposent d'un CRM afin d'éviter des problèmes avec des fournisseurs et pour faciliter la communication au sein de l'organisation.

Nous avons aussi appris, que les entreprises de consulting et pas que, mettent de plus en plus l'accent sur la diversité culturelle. Dans un monde en pleine globalisation, cela est nécessaire. Monsieur Vargiamidis, lui-même étant d'origine grecque, confirme ces choses. En plus de cela, il est au courant que chacun a une façon différente de penser, et prendre en compte les origines et cultures d'une personne, c'est important. L'objectif de leur entreprise est d'étendre l'activité tout comme chez AMA European Consulting.

Nous avons aussi réussi à comprendre qu'un des managers a déjà pris part à des conférences et séminaires sur la façon de gérer une équipe. Une autre chose que l'on peut mettre en avant est que dans cette entreprise, le manager n'est pas aussi le CEO comme chez AMA European Consulting. Mis à part ces faits, en ce qui concerne les activités que l'entreprise propose à ses employés et stagiaires, ils font des voyages à l'étranger pour des teams buildings et des sorties au restaurant. Cela peut s'avérer comme utile afin de mieux apprendre à se connaître.

En ce qui concerne le reste de ses collègues, celui-ci nous dit qu'il s'entend bien avec tout le monde, que l'équipe est jeune et dynamique. De plus, selon lui, les activités proposées lui ont permis de comprendre la façon dont chaque membre se comporte dans une situation nouvelle. Nous lui avons aussi demandé si ces activités permettent réellement de forger de meilleures relations avec les collègues. La réponse fut positive. Comme dernière information que nous avions reçue, il s'est avéré, d'après les dires de monsieur Vargiamidis, que les conflits dont il a

pris connaissance jusqu'à présent dans l'entreprise n'ont pas été d'ordre socioculturel. Bien évidemment, cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas eu dans l'entreprise ce genre de conflit.

Pour conclure avec la comparaison entre AMA European Consulting et Sander & Partners, il en ressort les faits suivants : D'une part les deux entreprises sont assez jeunes, avec un avantage pour Sander & Partners qui a ouvert ses portes en octobre 2019. L'entreprise comporte actuellement 8 employés FTE et plusieurs stagiaires. Cette dernière a augmenté ses investissements et ventes au cours de la seconde année d'existence. Sander & Partners mettent l'accent sur la diversité culturelle et respectent l'intégrité de chaque membre de son équipe. Les valeurs sont quasi identiques aux celles d'AMA European Consulting.

D'autre part, il est important de prendre en compte le fait que Sander & Partners au niveau interne utilisent un CRM appelé Bullhorn. Celui-ci n'est pas différent d'Odoo, l'ERP que monsieur Flez compte mettre en place. Cependant, l'utilisation de ce genre de système de communication et gestion au sein d'une organisation qui compte s'agrandir est nécessaire. Nous avons aussi appris que chez Sander & Partners, le CEO n'est pas aussi le manager. Et que ce dernier a déjà pris part à des séminaires et conférences sur la gestion d'une équipe. Mis à part ces faits, nous avons pu constater que les activités proposées par cette entreprise sont bénéfiques pour les employés.³ Tous ces faits peuvent être pris en compte par AMA European Consulting dans un futur proche.

6.10.3 MEOTEC

Cette société est beaucoup plus grande qu'AMA European Consulting et Sander & Partners. En effet, elle fait partie d'un groupe qui a vu le jour en 2005 par le fondateur Richard Caron. Tout de même, nous nous sommes axés sur cette entreprise car elle a ouvert ses portes à Bruxelles en 2016 sous le nom de MEOTEC SA. Elle est composée d'une vingtaine d'employés à l'heure actuelle. Tout comme les deux organisations précédentes, elle s'exerce dans le secteur du conseil. (Contact - MEOTEC - Cabinet de Conseil Opérationnel, 2023.) Nous allons analyser la situation financière pour l'année 2021.

Le bénéfice a été de 461.548 € en 2021, tandis qu'en 2020 de 365.631€. Cela indique une amélioration. Cela peut s'expliquer par le fait que les créances à un an au plus ont été de

³ Attention ! Nous avons conclu ces informations sur base d'une seule interview avec un des employés de Sander & Partners. Cela limite fortement les recherches.

1.378.327€ alors qu'en 2020 que de 631.122 €. Les créances à un au plus nous indiquent que les clients vont devoir injecter de l'argent dans l'entreprise dans un délai qui est assez court comparé aux créances à plus d'un an. Les dettes à un an au plus ont aussi augmenté en 2021 et sont passées à 1.032.506€. Alors qu'en 2020 elles étaient à 854.902 €.

En 2021 LES BESOINS D'EXPLOITATION sont : les stocks et commandes en cours d'exécution : 0 + Crédit à un an au plus : 1.378.327 €. + Comptes de régularisation d'actif : 10.704 €. Cela nous donne un total de 1.389.031 €. Tandis que LES RESSOURCES D'EXPLOITATION sont : Dette à un an au plus hors dettes financières : 1.030.487 €. + Compte de régularisation du passif 103.291 €. Cela nous donne un total de 1.133.778 €.

Lorsque nous faisons une soustraction on obtient un BFR de : 1.389.031 €. – 1.133.778 €. = 255.253 €. Cela nous indique qu'à court terme l'entreprise n'est pas capable de se financer à court terme sans faire appel à des sources de financement externes. Quand un BFR est positif, cela indique qu'un signe d'interrogation doit être soulevé. (Garcia & Kempeners, 2022)

Pour le FRN en 2021, nous avons les Capitaux propres : 876.507 €. + Provisions 0 €. = 876.507 €. On doit soustraire les actifs immobilisés de 29.190 €. On obtient un total de 847.317 €. Il y a un équilibre financier. Les actifs immobilisés sont bien soutenus par les capitaux permanents. Cela leur permet aussi de financer le cycle d'exploitation en cas de besoin. (Garcia & Kempeners, 2022)

Ces chiffres nous indiquent que les Fonds de roulement qui est calculé à long terme, peut soutenir le cycle d'exploitation donc le BFR qui lui aussi est positif. Un FRN positif est bon signe. Un BFR positif n'est pas directement vu comme un mauvais signe. Cependant, il faut y remédier à la situation.

La trésorerie nette est équivalente à FRN – BFR = 847.317 €. – 255.253 €. = 592.064 €.

En ce qui concerne la solvabilité. Nous prenons les ratios suivants.

Fonds propres / passifs pour 2021 et on obtient 876.507€. / 2.012.305 €. = 43.55% nous avons un ratio entre 30% et 50% cela indique une solvabilité qui nécessite une attention. (Garcia & Kempeners, 2022).

En ce qui concerne la partie interne, nous avons réussi à entrer en contact avec monsieur Cnockaert qui est un Recruitment Advisor chez MEOTEC Belgium ainsi qu'avec monsieur Lebutte. Selon les interviews du 3 mai via Teams à 18h, ainsi qu'aux conversations via LinkedIn, il en est ressorti les faits suivants :

En raison de la confidentialité, nous avons appris que l'entreprise appartient à un groupe plus grand et que la diversité culturelle est présente. De plus, le groupe est présent en Europe aussi bien qu'au Canada, donc la culture de chacun est importante et respectée. Pour que les entreprises réussissent de nos jours, il faut prendre en compte ce paramètre. Eux aussi fonctionnent avec un ERP qui selon eux est essentiel pour ce genre d'entreprise. Ce sont les uniques informations que nous avions réussi à avoir à travers cette interview. Au fil du temps nous avons continué à passer des appels, sans succès jusqu'à présent. Nous avons aussi appris que les activités proposées par l'entreprise sont bénéfiques et permettent en effet de nouer les relations entre les employés. De plus, ils organisent aussi des activités avec les consultants.

Nous avons tout de même décidé de pousser nos recherches et nous avons trouvé sur leur site internet que sur 164 avis des salariés, la note moyenne de « happy at work » est de 4.21/5 ce qui indique un taux assez élevé qui signifie que les employés sont heureux sur le lieu de travail. (Nous | MEOTEC, 2023)

6.10.4 Comparaison AMA European Consulting avec MEOTEC

Dans la partie chiffrée, tout comme Sander & Partners, nous pouvons observer des investissements et une augmentation de l'activité de ces entreprises. Certes cette entreprise appartient à un groupe plus grand. Tout de même, nous avons pu observer que même pour une entreprise comme Sander & Partners qui a été créée en 2019, les investissements et ventes ont augmenté. Cela dénote qu'il est possible pour AMA European Consulting de poursuivre le même chemin. Bien évidemment qu'il sera très difficile d'atteindre le même niveau que MEOTEC étant donné sa notoriété sur le marché. Cependant, il est important de se fixer des objectifs SMART.

En ce qui concerne la partie interne, il a été mis en avant le fait que MEOTEC détient un système ERP et que le respect de la diversité culturelle est important. Les activités proposées par MEOTEC sont considérées comme nécessaires par les employés et le taux de satisfaction de ces derniers est assez élevé en comparaison avec AMA European Consulting. En ce qui concerne les formations qui peuvent permettre aux entreprises de mieux gérer une équipe interculturelle, il en ressort que ce genre de formation est nécessaire.

6.10.5 Conclusions par rapport à la concurrence directe

Nous avons pu analyser deux concurrents directs de l'entreprise AMA European Consulting. Ceux-là sont Sander & Partners ainsi que MEOTEC. Cette dernière fait partie d'un groupe comportant 8 agences à travers le monde, dont une, à Bruxelles. Tandis que la deuxième se rapproche de la taille d'AMA European Consulting. Ces concurrents permettent à la fois d'avoir une comparaison avec une entreprise qui est quasi identique à la nôtre au niveau de la taille et du réseau.

La seconde (MEOTEC) qui est plus grande nous a permis de comprendre le fonctionnement d'une organisation plus large au niveau de la taille, de l'expertise et du réseau. Il est important de rappeler que les données chiffrées ont été prises sur le site de la BCE et que l'analyse interne qui est limitée pour chaque entreprise a été faite sur base d'une interview obtenue avec un employé de ces entreprises.

D'une part il en ressort après avoir analysé les différents chiffres, que notre organisation peut prendre Sander & Partners et MEOTEC comme référence. En effet, au fil des années, les deux ont augmenté leurs investissements et leur activité. Les ventes ont aussi connu des augmentations. Tous ces faits ont permis d'améliorer leurs bénéfices après impôts. Cela démontre que notre organisation peut continuer à améliorer les investissements que ce soit au niveau des formations, matériel ou autres afin d'améliorer les créances à un an au plus.

D'autre part, en interne, notre entreprise doit se conformer aux normes actuelles. En effet, l'absence d'un système ERP et le manque de formation interculturelle peuvent entraîner des conséquences à long terme. Chez Sander & Partners, un CRM nommé Bullhorn existe, et le manager a déjà suivi des séminaires et conférences sur la gestion d'une équipe. Les activités aussi plaisent aux employés et ceux-là les estiment comme nécessaires. Chez MEOTEC, un système ERP existe aussi.

	AMA European Consulting	Sander & Partners	MEOTEC
ERP		X	X
Formations		X	X
Activités adéquates aux attentes des employés		X	X

Conflits socio-culturels	X		
---------------------------------	---	--	--

Légende :

- Orange : Peut-être / non avéré
- Vert : Présent dans l'organisation
- Rouge : Non présent dans l'organisation

Note : Ce tableau est basé uniquement sur du déclaratif en fonction des perceptions des 3 personnes interviewés. Ce n'est pas vérifié par des chiffres ou par une enquête autre faite en interne afin de faire un lien avec les 12 employés de mon entreprise

7 Conclusion Générale

Nous allons dès à présent passer à la conclusion générale. À travers la rédaction de ce mémoire, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante « *Comment la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent-elles l'engagement des employés et la qualité de leur travail ? Étude de cas : AMA European Consulting, Analyse et recommandations* ».

Tout d'abord, nous avons émis trois hypothèses qui ont été confirmées ou partiellement confirmées. La première est la suivante. « *Un management interculturel adapté permet d'encourager un environnement inclusif afin d'améliorer la qualité de travail des employés et leur engagement professionnel.* ». La seconde s'avance comme « *Dans un monde en perpétuel changement, l'interculturalité dans une organisation est indispensable* ». La dernière hypothèse que nous avons voulu vérifier la véracité est la suivante « *Une communication efficace et transparente entre les employés (et l'entreprise avec les employés) issus de différents backgrounds contribue à encourager le développement d'un environnement de travail inclusif et à l'amélioration de la qualité de leur travail respectif.* ».

Afin de répondre à ces hypothèses, nous avons effectué des études qualitatives ainsi que quantitatives. Pour ces dernières, nous avons mis en avant deux questionnaires destinés pour les employés ainsi que pour les stagiaires de l'entreprise AMA European Consulting. Nous avons sélectionné un échantillon de 12 employés et 8 stagiaires. Nous n'avons pas tenu compte du sexe des personnes interrogées. En ce qui concerne l'étude qualitative, nous avons effectué des interviews avec un maximum d'employés de la même entreprise allant jusqu'au CEO. Ces études ainsi que leurs résultats complets sont présentes dans les annexes.

Nous avons essayé de calculer 4 KPI à travers cette étude. 1) Le taux de la satisfaction des employés/stagiaires lié à la diversité culturelle. 2) Le taux de la satisfaction des employés/stagiaires lié à la communication interculturelle. 3) L'engagement des employés/stagiaires. 4) Le taux de participation aux activités interculturelles. Les résultats de ces derniers ont été assez impressionnantes. Nous avons eu pour le premier KPI 41% pour les employés et 38% pour les stagiaires. Pour le deuxième KPI, 39% pour les employés et 51% pour les stagiaires. Le troisième KPI a mis en avant 39% pour les employés et 61% pour les stagiaires. Le dernier KPI assez élevé, 67% pour les employés et 87% pour les stagiaires.

Suite à ces faits, nous avons réussi à répondre aux hypothèses émises précédemment. La première hypothèse est partiellement confirmée. La théorie est vraie, car en effet, un management adapté (avec une formation interculturelle spécifique) permet d'encourager un environnement où la qualité de travail et l'engagement professionnel des employés priment. Pour que cette hypothèse soit pleinement confirmée, monsieur Flez doit effectuer des améliorations. En ce qui concerne la seconde, nous avons essayé de comprendre cette dernière par une partie théorique avant de l'application dans notre cas bien spécifique. Après analyse, cette hypothèse a été pleinement confirmée. La dernière, a été partiellement confirmée. Il en est ressorti que le manque de formation interculturelle impacte aussi la qualité de la communication

Ensuite, nous avons pu comprendre que la pratique et la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation impactent de façon négative l'engagement des employés ainsi que la qualité de leur travail si celle-ci n'est pas bien gérée. En effet, au sein d'AMA European Consulting, il en est ressorti un manque de formation interculturelle au niveau de la direction aussi bien qu'au niveau des employés. Ces résultats ont été trouvés grâce aux différentes études menées dans cette organisation. Il en ressort aussi que les activités actuelles ne sont pas conformes aux attentes des employés, ce qui impacte aussi l'engagement des employés et pas de façon positive.

En outre, en ce qui concerne les recommandations, il est important de rappeler quel est l'intérêt de ces propositions. La participation aux différentes formations interculturelles, les différentes activités interculturelles ainsi que l'intégration d'un système ERP vont être bénéfiques à l'entreprise. Ces dernières vont permettre à l'entreprise dans un futur proche d'améliorer la situation actuelle. Nous avons compris que monsieur Flez est ouvert par rapport à l'implémentation de celles-ci.

Enfin, nous avons analysé la concurrence directe qui est Sander & Partners et MEOTEC Belgium et il en ressort qu'AMA European Consulting doit continuer à investir afin d'augmenter les ventes. Les recommandations sont aussi basées sur l'analyse de la concurrence. En effet, cette dernière a déjà mis en place certaines formations de gestion d'une équipe ainsi qu'un système ERP qui manque à notre entreprise. Les activités proposées par ceux-là sont bénéfiques aux employés. AMA devra suivre leur exemple.

Pour conclure, il est important de parler des limites en ce qui concerne la réalisation de ce mémoire ainsi que des pistes pour des études futures traitant ce sujet. En effet, les questionnaires ont été complétés par 8 stagiaires qui ont été sélectionnés de façon aléatoire. Cela peut avoir un impact sur les résultats. En ce qui concerne les employés, ils ont dû compléter ce questionnaire

sur le lieu de travail, cela a pu influencer leurs réponses. Il est important de mentionner que les observations faites s'étendent que sur une période de 6 mois de stage qui a été faite en 3 reprises. Une autre limite de ce travail a été découverte lorsque nous avons calculé l'engagement des employées. Une multitude de facteurs peuvent impacter cet aspect. Certes, nous avons observé un lien assez significatif entre l'engagement des employés vis-à-vis de l'entreprise et la façon dont cette dernière gère la diversité culturelle. Cependant, des études plus approfondies peuvent être faites pour mieux comprendre les différents aspects qui peuvent impacter l'engagement d'un employé. Il est important pour les études futures d'analyser la situation de cette entreprise après avoir appliqué les recommandations nécessaires.

8 Bibliographie

8.1 Articles scientifiques

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge. Récupéré de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf
- Armstrong, M. A. (2006). A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE (10e éd.). Kogan Page Limited. Récupéré de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf
- Bartel-Radic, A. (2015). Comprendre et développer les compétences interculturelles dans les entreprises. ResearchGate. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/320685858_Comprendre_et_developper_les_competences_interculturelles_dans_les_entreprises
- Berry, J. W. (2017). A critique of multiculturalism. Canadian Journal of Political Science, 50(1), 1-19. Récupéré de <https://psycnet.apa.org/record/2017-53660-001>
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. Cogent Business & Management, 8(1). Récupéré de <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Crispi, V. (2015). L'interculturalité. Le Télémaque, 47(1), 17. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/tele.047.0017>
- Diversity in the workplace. (2021). Human Resource Management International Digest, 29(4), 32-34. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/hrmid-04-2021-0088>
- Ezzahiri, M. (2019, 4 juillet). Culture d'entreprise, efficacité et performance collective des organisations. EZZAHIRI | Geopolitics and Geostrategic Intelligence. Récupéré de <https://revues.imist.ma/index.php/GIG/article/view/16997/9400>
- Foley, S., & Boyle, B. (2021). When diversity backfires: A systematic review of challenges and remedies in diversity management. Human Resource Management

International Digest, 29(6), 1-17. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2021-0088>

- Ilie, O. (2019). The Intercultural Competence. Developing Effective Intercultural Communication Skills. International Conference Knowledge Based Organization, 25(2), 264-268. Récupéré de <https://doi.org/10.2478/kbo-2019-0092>
- Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur | Mémoire UCL. (s. d.). Récupéré de <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:11372>
- Iskhakova, M., & Ott, D. L. (2020). Working in culturally diverse teams. Journal of international education in business, 13(1), 37-54. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/jieb-11-2019-0052>
- Mannucci, P. V., & Shalley, C. E. (2022). Embracing multicultural tensions: How team members' multicultural paradox mindsets foster team information elaboration and creativity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 173, 104191. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104191>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience : recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103-111. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mayeur, M. A. (2016). Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur | Mémoire UCL. Récupéré de <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:11372>
- Memoire Online - Le multiculturalisme dans les grandes entreprises - Donna BOUILLARD. (s. d.). Memoire Online. Récupéré de <https://www.memoireonline.com/09/21/12201/Le-multiculturalisme-dans-les-grandes-entreprises.html>
- Moodian, M. M. (2009). Contemporary Leadership and Intercultural Competence : Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations. Dans SAGE Publications, Inc. eBooks. SAGE Publishing. Récupéré de <https://doi.org/10.4135/9781452274942>
- Nishanthi, R. (2020). Understanding of the Importance of Mother Tongue Learning. ResearchGate. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/345436020_Understanding_of_the_Importance_of_Mother_Tongue_Learning

- NOLF, A. N. (2022). Comment la culture d’entreprise de Pharma Technology est-elle perçue par son fondateur, ses directeurs et managers lors de 3 moments de la vie de l’entreprise : sa création, son présent et son futur ? Étude de cas de l’entreprise Pharma Technology [Mémoire]. Haute École ICHEC – ECAM – ISFSC
- Pretceille, M. A. (2010). La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme. Recherches en éducation, 9. Récupéré de <https://doi.org/10.4000/ree.4580>
- Rave-Habhab, S. (2011). Place de la culture d’entreprise dans un processus d’innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites. Management & Avenir, 50(10), 78. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/mav.050.0078>
- Raynal, S., & Ferguson, L. B. (2008). L’intégration : du multiculturel à l’intraculturel. Humanisme et entreprise, 287(2), 77. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/hume.287.0077>
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai Private Higher Education. . ResearchGate. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/329865318_Job_satisfaction_and_employee_engagement_among_human_resources_staff_of_Thai_Private_Higher_Education_Institutions

8.2 Sites web

- AdminBECI. (2022, août 11). La multi-culturalité : un avantage concurrentiel pour l’entreprise. BECI. Récupéré le 10 février 2023 de <https://www.beci.be/multi-culturalite-avantage-concurrentiel-lentreprise>
- Antidote consulté tout au long du mémoire sur <https://antidote.app/correcteur>
- Beks. (2023). De inclusieve samenleving in 2032? HRmagazine. Récupéré le 10 février 2023 de <https://hrmagazine.be/nl/posts/de-inclusieve-samenleving-in-2032>
- Béraud-Sudreau, R. (2020, 4 avril). Découvrez Les Derdians ou comment gérer l’altérité dans une équipe ? Coach agile. Récupéré le 20 février 2023 de <https://coach-agile.com/2018/06/scrum-master-decouvrez-les-derdians-ou-comment-gerer-lalterite-dans-une-equipe/>

- Bruxelles : multiculturelle oui, mais interculturelle ? (S. d.). Alter Echos. Récupéré le 20 février 2023 de [https://wwMariw.alterechos.be/bruxelles-multiculturelle-oui-mais-
interculturelle/](https://wwMariw.alterechos.be/bruxelles-multiculturelle-oui-mais-interculturelle/)
- CABINETS DE CONSEIL EN SC 11e édition. (2017). SupplyChain Magazine. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://api-prod.info6tm.fr>
- Centre Bruxellois d'Action Interculturelle. (2023, 7 mars). Initiation approche interculturelle - CBAI - Centre Bruxellois d'Action Interculturelle. CBAI - Centre Bruxellois d'Action Interculturelle. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.cbai.be/formations/initiation-approche-interculturelle/>
- Contributeurs, N. (2019). Le Management interculturel au rendez-vous de la culture d'entreprise. www.gpomag.fr. Récupéré le 25 avril 2023 de [https://www.gpomag.fr/web/tribunes-libres/le-management-interculturel-au-rendez-
vous-de-la-culture-d-entreprise](https://www.gpomag.fr/web/tribunes-libres/le-management-interculturel-au-rendez-vous-de-la-culture-d-entreprise)
- Cultiaux, J. C. (s. d.). 13USH10-A - Sociologie et organisations [Diapositives ; Powerpoint]. Cours. Ichech. Récupéré le 15 mars 2023 de <https://moodle.ichec.be/enrol/index.php?id=200>
- Gallup, Inc. (2023). State of the Global Workplace Report - Gallup. Dans Gallup.com. Récupéré le 15 mars 2023 de [https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-
the-global-workplace.aspx](https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx)
- Garcia, M. G., & Kempeners, S. K. (s. d.). 21PGE11-B - Comptabilité et analyse financière - AA Analyse financière [Diapositives ; Diapositives]. Cours d'analyse Financieres, Belgique. Ichech.be. Récupéré le 25 avril 2023 de [https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/88499/mod_resource/content/3/Comptabilite%
CC%81_analyse%20financie%CC%80re_partie%202_Analyse%20financie%CC%80r
e_2022-2023.pdf](https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/88499/mod_resource/content/3/Comptabilite%CC%81_analyse%20financie%CC%80re_partie%202_Analyse%20financie%CC%80r_e_2022-2023.pdf)
- Gegevens van de geregistreerde entiteit | KBO Public Search. (S. d.). Récupéré le 15 mars 2023 de [https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingps.html?ondernemingsnum
mer=736369659](https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingps.html?ondernemingsnummer=736369659)

- IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics. (2022). Récupéré le 15 avril 2023 de <https://www.ibisworld.com/belgium/industry-statistics/management-consultants/3905/>
- info@jobat.be. (S. d.). Le secteur de la consultance a le vent en poupe - Jobat.be. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.jobat.be/fr/art/le-secteur-de-la-consultance-a-le-vent-en-poupe>
- Les 5 forces de Porter : modèle et exemple gratuit à télécharger. (2021) KPulse. Récupéré le 23 avril 2023 de <https://www.kpulse.fr/blog/modele/5-forces-de-porter>
- Manon, & Manon. (2021). OODOO : Logiciel de gestion d'entreprise (CRM, ERP, facturation, comptabilité, GPAO, CMS, e-commerce) | CELGE. CELGE.fr 1er comparateur de logiciels de gestion d'entreprise. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.celge.fr/editeurs/odoo-logiciel-de-gestion-dentreprise-crm-erp-facturation-comptabilite-gpao-cms-ecommerce#:~:text=Le%20module%20CRM%20d'Odoo,am%C3%A9liorer%20les%20performances%20de%20vente.>
- Melia, E. (2022). Qu'est-ce que l'interculturalité ? Epsilon Melia. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.epsilonmelia.com/interculturalite-definition>
- Nous | Meotec. (2023). Meotec. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://meotec.com/nous/>
- Prager, M. (2023). What Is Intercultural Management? Cabinet Marc Prager. Récupéré le 25 avril de <https://marc-prager.co.uk/what-is-intercultural-management/>
- Qu'est-ce qui fait la force des équipes multiculturelles ? | Learnlight. (2022, 18 janvier). Learnlight. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.learnlight.com/fr/articles/quest-ce-qui-fait-la-force-des-equipes-multiculturelles/>
- Près de 30 % des travailleurs belges courent un risque (élevé) de burn-out. (s. d.). Récupéré le 22 février 2023 de <https://press.securex.be/pres-de-30-des-travailleurs-belges-courent-un-risque-eleve-de-burn-out>
- Rédaction. (2015, 30 novembre). [Infographie] 6 compétences-clés des leaders de l'international : les Français dépassés ? ManpowerGroup. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.manpowergroup.fr/infographie-les-dirigeants-francais-incapables-de-comprendre-les-cultures-etrangeres/>
- Rédaction, L. (2022). L'importance du multiculturalisme en entreprise. Eurécia. Récupéré le 10 avril 2023 de <https://www.eurecia.com/blog/limportance-multiculturalisme-entreprise/>

- Société AMAPII (832019434) : Chiffre d'affaires, statuts, Kbis. (S. d.). Récupéré le 15 février 2023 de <https://www.pappers.fr/entreprise/amapii-832019434>
- Teret, C., & Jauquet, M. (2016). Bruxelles : multiculturelle oui, mais interculturelle ? Alter Echos. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.alterechos.be/bruxelles-multiculturelle-oui-mais-interculturelle/>
- Verbeek, M. V. (s. d.). *21GE015-A - Human Resource Management* [Diapositives; Powerpoint]. Cours. Ichech. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://moodle.ichec.be/enrol/index.php?id=467>
- Why diversity matters. (2015, 1 janvier). McKinsey & Company. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>