MEM
699

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

RELATIONS INTERCULTURELLES ET CONFRONTATIONS DES VALEURS : FONDEMENTS THÉORIQUES ET ÉTUDE PHÉNOMÉNOLOGIQUE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE - OPTION POUR ANALYSTES (MÉMOIRE) – SPÉCIALISATION EN ADMINISTRATION INTERNATIONALE POUR L'OBTENTION DU GRADE DE MAÎTRE ÈS SCIENCES (M. SC)

© VANESSA DELAMARE

DÉCEMBRE 2012

À Stéphane et Alizéa, qui ont soutenu l'ermite que j'étais.

À mon père, qui par sa maladie m'a rappelé à quel point la vie nous rend humbles.

30374488

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 — DESCRIPTION ET PROBLÉMATIQUE 1
DESCRIPTION DE LA RECHERCHE 1
PROBLÉMATIQUE 3

CHAPITRE 2 — CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE 11
1. APPROCHES THÉORIQUES DE LA CULTURE 11
1.1. Définition de la culture 12
1.2. Paradigme du modèle national 13
1.3. Modèle managérial 14
1.4. Approche ethnologique 16
1.5. Critique du modèle national 17

2. INTERCULTUREL 19
2.1. L'être humain au cœur de l'interculturel 19
2.1.1. Approche ethnologique 20
2.1.2. Approche psychoculturelle 21
2.1.3. Approche psychologique 21
2.2 La culture au cœur de l'interculturel 22
2.2.1. Divergence 22
2.2.2. Convergence 23
2.2.3. Hybridation 24
2.3. Approche managériale 24
2.3.1. Critique de l'approche managériale 25

3. VALEURS 27
3.1. Rôle des valeurs 27
3.2. Théories 28

3.3. Approche ethnologique 29
3.4 Intégration des valeurs dans le projet 30

CHAPITRE 3 –CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE 32
1. MÉTHODOLOGIE 32
1.1 Choix du mode de recherche 32
1.2 Choix de la méthode qualitative 33
1.3 Population à l'étude 35
1.3.1 Caractéristiques de la population 35
1.3.2 Durées et espaces géographiques des séjours 36
1.3.3 Emplois des individus à l'international 37
1.3.4 Technique de choix de témoins clés 38
1.4 Techniques d'enquête 38
1.4.1 Questionnaire 39
1.4.2 Entrevue semi-dirigée 42
1.4.3 Technique d'analyse des données 44
1.5 Éthique 45

2 - RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION 46
2.1 Réponse à la question générale 46
2.2 Analyse des valeurs utilisées 48
2.2.1 Honnête 48
2.2.2 Autodiscipline 51
2.2.3 Pouvoir social 52
2.2.4 Préservant mon image publique 53
2.2.5 Amitié vraie 54
2.2.6 Sachant jouir de la vie 56
2.2.7 Ordre social 58
2.2.8 Sentiment de ne pas être isolé 60

2.2.9 Liberté 62
2.2.10 Égalité 62
2.2.11 Large d'esprit 63
2.2.12 Harmonie intérieure 65
2.2.13 Orienté vers le succès 67
2.2.14 Compétent 68
2.2.15 Respect de soi 69
2.2.16 Intelligent 69
2.2.17 Clément 70
2.2.18 Amour adulte 70
2.2.19 Politesse 71
2.2.20 Richesse 72
2.2.21 Reconnaissance sociale 73
2.2.22 Propre 73
2.2.23 Religieux 75
2.2.24 Unité avec la nature 76
2.2.25 Créatif 76
2.2.26 Une vie excitante 77
2.2.27 Curieux 77
2.2.28 Choisissant ses propres buts 78
2.2.29 Autonome 78
2.2.30 Respect de la tradition 79
2.3 Réponses aux questions spécifiques 80
Question 1 : En quoi la durée du séjour est-elle importante dans le choc culturel ? 80
Question 2 : Quels liens les gestionnaires peuvent-ils faire entre leurs valeurs telles qu'ils les ont identifiées et leurs expériences? 81
Question 3 : Ces liens peuvent-ils les aider à mieux se connaître et donc à mieux se préparer? 81
Question 4 : Que retiennent les gestionnaires de leurs expériences? 82

Question 5 : Comment les valeurs facilitent-elles ou entravent-elles le travail du gestionnaire en contexte international? 84
Question 6 : Si les valeurs sont au centre de la culture, leur donne-t-on une place centrale dans le fameux choc culturel ou dans les formations interculturelles? 86

3 - DISCUSSION ET IMPLICATIONS 87
3.1 Implications personnelles 92
3.2 Implications managériales 94

4. LIMITES DE L'ÉTUDE 98
4.1 Suggestions de recherches futures 99

ANNEXE A — QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX PARTICIPANTS AVANT LES ENTRETIENS 101

ANNEXE B — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT 106

BIBLIOGRAPHIE 109

CHAPITRE 1 — DESCRIPTION ET PROBLÉMATIQUE

Nous sommes culturellement programmés pour croire que tout le monde peut tout faire.
Thomas Vulpe

Dans le regard de l'Autre, on voit sa propre étrangeté.
Bernard Fernandez

DESCRIPTION DE LA RECHERCHE

L'objet de cette recherche est d'examiner l'importance des valeurs vécue par les gestionnaires dans les relations interculturelles lors de missions à l'étranger. Il s'agit de présenter une analyse des principaux courants de pensée dans le management international et de voir si l'importance des valeurs dans les écrits concorde avec celle que leur accordent les gestionnaires.

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence la façon dont les gestionnaires vivent leurs expériences interculturelles à l'international et la place centrale des valeurs dans leur ressenti. Cette recherche repose sur une analyse des modèles théoriques liés au phénomène interculturel et sur l'analogie possible avec les expériences critiques vécues par les gestionnaires. Cette recherche s'intéresse précisément aux valeurs, lesquelles sont centrales dans les cultures (Hofstede, 1980 ; Kroeber et Kluckhohn, 1952). Lorsque le choc culturel est étudié, les valeurs sont amalgamées aux autres composantes de la culture. Or

nous pensons qu'elles sont un élément crucial dans les relations interculturelles. Nous allons donc, par une démarche phénoménologique exploratoire d'étude de cas, chercher à savoir quel rôle ont joué les valeurs des gestionnaires dans leurs relations à l'international, que leurs expériences soient bonnes ou mauvaises.

PROBLÉMATIQUE

De plus en plus de personnes gèrent des individus de cultures différentes ou négocient avec eux, soit parce qu'elles partent à l'étranger, soit parce que des travailleurs de l'étranger viennent au Québec. En effet, la Province s'internationalise comme l'indique le montant de ses exportations et de ses importations, avec respectivement plus de 139 et 158 millions de dollars en 2009. De la même façon, en 2007, sur le nombre total d'emplois générés au Québec, 15,7 % venaient des exportations hors Canada et 12,9 % des exportations dans le reste du Canada (Développement économique, innovation et exportation, 2011). Le développement constaté des relations internationales a donné lieu à plusieurs écrits sur la gestion internationale tels que la revue *Management International* créée en 1996, mais aussi à des cours donnés dans les universités, comme le cours de Management international de l'ENAP.

La mondialisation et la progression des relations internationales amènent donc de plus en plus de possibilités d'échanges, de rencontres et d'affaires entre les pays, ce qui laisse envisager des gains financiers ou sociaux. Pourtant, le taux d'échec à l'international reste trop élevé (Black and Gregersen, 2007). En effet, selon le Centre d'apprentissage interculturel (CAI) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, entre 16 et 40 % des expatriés quittent leur affectation avant la fin de leur mandat. Parmi ceux qui restent, moins de 50 % réussissent leur mission. Or ces échecs sont source de préjudices financiers, mais également humains, puisque les personnes ayant connu une déconvenue à l'étranger sont susceptibles de perdre leur estime de soi et leur réputation (CAI, 2009).

Le gestionnaire, qu'il souhaite faire carrière à l'international ou rester dans son pays, n'a d'autre choix désormais que de se rendre compte de l'apport de la mondialisation dans son travail de gestion et d'apprendre à en tenir compte. Comme le dit Claude Revel (2006) : « pour se faire entendre dans ce monde, il faut savoir penser et parler selon les codes des interlocuteurs », ce qui « nécessite une plasticité d'esprit peu enseignée ». Cependant, avant de connaître ces codes, il faut déjà être conscient des codes de sa propre culture et du phénomène réactionnel ressenti par les gestionnaires lors de la rencontre d'autres cultures. Si auparavant le travail du gestionnaire consistait en savoir-faire, le savoir-être étant inné et coulant de source puisque tout le monde partageait la même culture, c'est différent aujourd'hui. Parfois, parce qu'une culture possède des normes ou valeurs qui lui sont propres, il est difficile de donner raison à une personne issue d'une autre culture, puisque chacun voit à travers le prisme de sa propre culture. Dans le même ordre d'idées, la confrontation à d'autres cultures permet à une personne de se définir, mais elle peut également être source de heurts, comme le souligne Huntington (1983).

Le phénomène des échanges interculturels n'est pas récent, mais il s'amplifie et suscite toujours plus de recherches et de théories. Le sujet des relations interculturelles est pertinent aussi bien socialement, puisqu'il touche les personnes en contact avec d'autres cultures, que politiquement, puisqu'il induit certaines prises de décision telles que la création de la commission Bouchard-Taylor (Québec, 2008). C'est également un sujet d'actualité dû à l'accroissement constant des relations internationales que connaît le Québec. La littérature regorge d'essais, textes ou livres sur les relations interculturelles où l'interculturel est appréhendé selon trois perspectives qui représentent trois paradigmes épistémologiques du management international : la convergence, la divergence et l'hybridation des cultures (Davel et autres, 2008).

Pour le moment, l'intérêt pour les phénomènes interculturels est principalement pragmatique ou théorique. Il se retrouve dans plusieurs domaines, tels que l'administration ou l'ethnologie, où il est abordé différemment. Autrement dit, soit l'interculturel est étudié comme une fin en soi afin de définir l'état de la question entre les trois paradigmes en cours, soit il est considéré d'un point de vue fonctionnaliste dans le but de fournir ce que Côté appelle du « prêt-à-appliquer organisationnel dans la gestion des différences culturelles » inspiré par les sciences administratives et les méthodes quantitatives (2007). Qui plus est, l'analyse dans la majorité des œuvres traitant de l'interculturel se fait « en extériorité » et non en « intériorité » comme le souligne Enriquez dans la préface de Fernandez (2002). Cela signifie que les auteurs relatent des faits ou des expériences d'un point de vue extérieur à leur objet d'étude; ce qui s'explique selon Enriquez par le fait que ces « écrivants » s'expriment « sur les sujets ou territoires qu'ils connaissent à peine » (2002)

Un problème étant un écart entre la réalité désirée et la réalité actuelle, nous nous intéressons à l'objet de la recherche, car il présente deux problèmes : un problème social et un problème de recherche. En effet, d'une part, très souvent les entreprises partent du principe qu'il suffit d'envoyer le meilleur vendeur, cadre, employé dans une spécialité pour que les affaires à l'étranger se passent bien, pourvu que ledit employé soit plein de bonne volonté. Or, il s'avère que cela ne suffit pas et qu'il y a un fort taux d'échec, tant sur le plan humain que financier (Black et Gregersen, 2007). Il y a par conséquent un écart entre la réalité désirée (que les expériences à l'international se déroulent bien) et la réalité observée, puisque ces expériences sont souvent synonymes d'échecs. Les échecs répétés à l'international ont amené beaucoup de questions, ce qui a permis l'apparition des théories sur les cultures et les interactions entre elles. Nous entendons nous pencher sur un aspect plus particulier : les interactions au sein du cœur des cultures, soit les valeurs. Cette recherche est donc importante, car elle permettra d'éclairer sous un jour nouveau ce problème social en mettant en avant le ressenti des gestionnaires à l'international.

D'autre part, malgré le corpus littéraire foisonnant sur le management interculturel, peu d'écrits concernent la réaction des fonctionnaires vis-à-vis de leurs valeurs et de l'importance qu'elles ont eue dans leurs expériences interculturelles. Cet aspect, qui rejoint plus le domaine ethnologique, n'est pas encore très développé dans le management international, alors que l'importance des valeurs dans les relations interculturelles est reconnue (Fernandez, 2002; Morchain, 2006). S'agissant d'un domaine différent du management international, la question du ressenti des gestionnaires n'est pas étudiée, alors que finalement associer les connaissances de l'ethnologie au management international donnerait une vision plus exacte de la réalité du terrain. Cette réalité s'avère utile pour réussir un plan d'affaires à l'étranger par exemple, que ce soit pour mieux se préparer à la rencontre interculturelle ou de façon plus pragmatique pour mieux connaître la clientèle visée. Comme le souligne D'Iribarne (2004), un gestionnaire qui entend implanter un service dans un pays devrait savoir de quelle façon les personnes de culture différente comprennent les différents aspects de la vie. Il donne en exemple la distance hiérarchique d'Hofstede et explique qu'il ne suffit pas de savoir quel est le degré de distance hiérarchique du pays visé, mais la façon dont les gens de ce pays appréhendent la distance hiérarchique.

Qui plus est, la majorité des écrits vient du milieu anglophone et surtout nord-américain. Or, les concepts étasuniens ne sont pas forcément valables pour les autres cultures (Punnett, 2004). De plus, ce corpus se penche principalement sur l'aspect instrumental des recherches, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, afin d'y trouver des solutions concrètes ou des façons de faire à l'étranger (Soussi et Côté, 2006). Pour trouver des recherches ou des écrits qui concernent non pas l'aspect pragmatique des relations interculturelles, mais plutôt l'aspect émotionnel, il faut se tourner vers d'autres domaines, comme l'ethnologie. Soussi et Côté affirment d'ailleurs qu'il serait bon d'allier les conclusions des différents domaines, afin de réellement englober les diverses facettes du management interculturel.

Il y a donc d'un côté tout un panel de recherches et d'études visant à outiller les gestionnaires à l'international, principalement dans un environnement exogène, et d'un autre, un ensemble d'écrits visant l'aspect sociologique ou ethnologique des cultures et des valeurs. Nous entendons donc, comme le suggèrent Soussi et Côté, réunir ces deux aspects en incluant le concept ethnologique de l'expérience interculturelle exogène et le domaine pragmatique des sciences administratives.

Il existe également un écart entre la réalité sociale désirée et la réalité actuelle, puisque les missions à l'étranger sont moins efficaces qu'attendu, ainsi qu'un écart entre ce que les écrits en gestion interculturelle apportent et la nécessité réelle. La situation de recherche est donc peu satisfaisante, ce qui est d'autant plus vrai en ce qui nous concerne puisqu'il y a peu d'écrits québécois dans ce domaine. En conséquence, cette recherche tentera de d'apporter un nouvel éclairage sur le phénomène de la réaction des gestionnaires quand leurs valeurs sont bousculées, en situation de gestion interculturelle.

De plus, après une première recherche sur les écrits à propos des relations interculturelles, nous avons remarqué que les recherches effectuées sur les cultures sur un modèle quantitatif (Hofstede, 1980; Hall, 1976) servent de base aux différents paradigmes courants. L'avantage recherché par ces études était d'outiller les gestionnaires afin d'éviter les impairs en situation interculturelle, d'être efficace et de les conscientiser aux difficultés de l'interculturel (Côté, 2007). Cependant, l'aspect qualitatif a été peu couvert, encore moins les effets de la confrontation des cultures. Ce côté, plus ethnologique, tient une place importante dans le succès ou l'échec d'une expérience interculturelle. Pour autant, il est peu discuté dans l'approche managériale. Or, pour un gestionnaire par exemple, il est important de comprendre comment une personne d'une autre culture voit l'individualisme et pas seulement son score sur l'échelle d'Hofstede (1980).

En effet, savoir qu'une personne de tel ou tel pays est plus communautaire que soi n'est vraiment utile que lorsque l'on sait comment le communautarisme est vécu et compris par elle. Ainsi, l'ethnologie permet de se rendre compte de la complexité des cultures et d'éviter d'appliquer une règle globale à une population quand une souplesse dans les solutions donne de meilleurs résultats dans le management (D'Iribarne, 2004). L'ethnologie est donc utile au management, puisqu'elle apporte un angle qualitatif aux études quantitatives, ce qui va dans le sens de plusieurs études et auteurs selon qui l'individu doit être de plus en plus pris en compte dans les études du management international, car il est au centre des relations interculturelles et il est une entité à part entière et pas seulement un élément d'une culture nationaliste (D'Iribarne, 2004; Soussi et Côté, 2006; Steel et Taras, 2010).

Là encore, nous avons des difficultés à trouver des écrits sur l'importance vécue des valeurs pour les gestionnaires. Si la place des valeurs et de l'individu est entendue, il s'agit plus d'écrits visant la façon d'appréhender les relations interculturelles. Or les valeurs sont non seulement au centre des cultures et donc des chocs culturels, mais leur activation a un effet immédiat sur le jugement et la perception stéréotypée (Morchain, 2006). Sachant qu'un individu se définit par opposition aux autres (Proulx, 2010), l'activation des valeurs peut se faire durant une rencontre interculturelle et entrainer un changement dans la façon de juger les personnes issues de cultures différentes, mais aussi un malaise vis-à-vis d'une culture trop différente de la sienne.

Dans le même ordre d'idées, les valeurs sont amplement discutées, théorisées, catégorisées et hiérarchisées (Rokeach, 1973; Schwartz, 2000), mais leur effet est peu relaté dans les écrits concernant le management international. Or, nous nous intéressons particulièrement au ressenti des gestionnaires. Autrement dit, nous souhaitons prioriser l'intériorité, non pas dans un but pragmatique ou théorique, mais de conscientisation des gestionnaires, afin de les avertir des effets encourus lors de rencontres interculturelles. Nous allons donc vérifier

si les valeurs sont effectivement un facteur majeur de choc culturel et si elles peuvent être la cause des échecs ou réussites à l'international. Qui plus est, les recherches sur les valeurs, aussi bien qualitatives que quantitatives, se concentrent soit sur les types de valeurs (Rokeach, 1973), soit sur leur hiérarchie (Schwartz, 2000). Les résultats de cette recherche permettront, dans une perspective qualitative, d'inclure le point de vue des gestionnaires et ainsi de pallier le manque de connaissance sur le ressenti vécu par les gestionnaires québécois lors d'expériences interculturelles.

Le choc culturel est dû à une perte de repère (Proulx, 2010). Dans ce cas-là, un individu se tourne vers son cadre de référence, lequel est constitué des valeurs de sa société. Ses valeurs lui permettent d'appréhender une situation suivant ce que sa société juge être bien ou mal. Il doit donc être conscient de ses valeurs et savoir qu'elles diffèrent de celles des autres. De plus, en partant du principe d'Hofstede (1980) selon lequel les valeurs sont le cœur des cultures, nous formons l'hypothèse qu'elles restent l'élément pour lequel il est le plus difficile de se préparer. En effet, si les gestionnaires peuvent se renseigner sur les rites, les héros ou les coutumes du pays où ils doivent se rendre ou de la personne qu'ils doivent rencontrer, il leur est plus difficile de se renseigner à l'avance sur les valeurs du pays visité. Et même s'ils le pouvaient, cela ne suffirait pas à savoir quelles sont leurs propres valeurs et lesquelles seront heurtées. C'est précisément sur leur ressenti par rapport à leurs valeurs que nous souhaitons nous pencher en tentant, par le biais de témoignages de gestionnaires ayant vécu des situations positives ou négatives à l'international, de comprendre l'importance des valeurs dans les contextes internationaux.

Plusieurs concepts sont présents dans cette recherche : interculturel, culture et valeurs. Une relation interculturelle est une situation dans laquelle une personne doit interagir avec d'autres personnes ou groupes issus de cultures différentes. La culture n'est pas innée, mais transmise et acquise. Elle est formée de plusieurs éléments, dont les valeurs qui en composent l'essence. Elle est commune à un groupe à qui elle sert de cadre de référence

pour choisir quelle attitude adopter dans une situation. Quant aux valeurs, elles sont des croyances qui motivent et transcendent les actions. Elles sont hiérarchisées par ordre d'importance et servent également de cadre de référence.

La question générale de recherche est donc la suivante : quelle réaction les gestionnaires vivent-ils en rapport avec leurs valeurs lors de rencontres interculturelles?

Plusieurs questions secondaires se posent :

Question 1 : En quoi la durée du séjour est-elle importante dans le choc culturel?

Question 2 : Quels liens les gestionnaires peuvent-ils faire entre leurs valeurs telles qu'ils les ont identifiées et leurs expériences?

Question 3 : Ces liens peuvent-ils les aider à mieux se connaître et donc à mieux se préparer?

Question 4 : Que retiennent les gestionnaires de leurs expériences?

Question 5 : Comment les valeurs facilitent-elles ou entravent-elles le travail du gestionnaire en contexte international?

Question 6 : Si les valeurs sont au centre de la culture, leur donne-t-on une place centrale dans le fameux choc culturel ou les formations interculturelles?

CHAPITRE 2 — CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

1. APPROCHES THÉORIQUES DE LA CULTURE

Parmi la pléiade de définitions de la culture, nous souhaitons conserver celle de Kroeber et Kluckhohn (1952) qui, pour le moment, apparaît comme la plus exhaustive et communément admise :

> *La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles, qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou « artefacts ») par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir.*

Cependant, une fois cette définition acceptée, il faut chercher à définir de quelle culture nous parlons. S'agit-il de la culture nationale, provinciale, organisationnelle, familiale? Chaque individu est porteur de plusieurs cultures. Les gens partagent des traits communs à l'intérieur d'une culture, mais la façon dont ils ont intégré plusieurs cultures les rend uniques (Maalouf, 1998). Il y a donc plusieurs cultures possibles, mais nous choisissons de nous intéresser aux cultures nationales et plus spécifiquement à la culture du Québec, puisque nous voulons comprendre les réactions des gestionnaires québécois à l'international.

1.1. Définition de la culture

Kroeber et Kluckhohn ont répertorié 164 définitions différentes du mot *culture*. Chaque définition trouvée a été catégorisée selon les angles d'approche du mot. Les auteurs différencient sept angles de définitions, que sont l'énumération descriptive, l'historique, le normatif, le psychologique, le structurel, la génétique et l'incomplet.

Les définitions descriptives sont caractérisées par une description générale avec une insistance sur l'énumération du contenu. Elles ont été influencées dès 1871 par Tylor, très souvent repris : « Culture, or civilization, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society. » (2010) Le principal défaut de ces définitions est qu'elles ne peuvent répertorier tous les aspects inhérents à la culture et par conséquent, peuvent laisser de côté des éléments fondamentaux de la culture, comme le fait qu'elle a autant d'organisation que de contenu (Kroeber et Kluckhohn, 1952).

L'angle historique insiste sur l'héritage social et la tradition : « By 'culture' anthropology means the total life way of a people, the social legacy the individual acquires from his group. » (Kluckhohn, 1949) Cet angle a eu l'avantage de mettre en avant le fait que l'héritage social et biologique des individus se propage à tous les membres du groupe partageant une histoire, mais tend à déterminer l'individu dans un rôle passif et immuable.

La perspective normative est sous-divisée selon l'importance accordée aux règles et façons de faire ou aux idéaux, valeurs et attitudes. Bien que la plupart des anthropologistes s'accordent sur le fait que « A culture is the distinctive way of life of people. » (Kroeber et Kluckhohn, 1952), beaucoup jugeraient cette définition incomplète. L'idée des comportements influencés par les idées normatives est avancée dans cet angle, mais il faut attendre 1948 pour que Kroeber introduise les valeurs dans la définition de la culture.

La perspective psychologique voit la culture 1) comme un cadre de référence pour résoudre les problèmes, 2) comme un apprentissage, 3) comme une habitude et 4) d'un point de vue purement psychologique.

1.2. Paradigme du modèle national

Hofstede (1980) a mené la plus large étude de terrain basée sur 116 000 questionnaires dans les années 1970-1980. Les individus contactés travaillaient tous pour la même compagnie, IBM, et habitaient dans plus de 50 pays différents. Il a retenu les résultats issus de 39 pays et en a déduit quatre dimensions qui sont devenues la base de la définition des cultures.

La première dimension est la distance par rapport au pouvoir. Elle représente la facilité avec laquelle les personnes acceptent l'injustice sociale. Dans une compagnie, cela se traduira par l'image du patron : est-il tout puissant, a-t-il toujours raison? (grande distance vis-à-vis de la hiérarchie) ou bien le patron a raison s'il apporte la bonne réponse? (distance faible)

Le contrôle de l'incertitude indique jusqu'à quel point les individus acceptent une situation incertaine ou inconnue et quelles mesures ils prennent pour y remédier. Dans les pays où les individus cherchent à éliminer l'incertitude, les cheminements de carrière sont tout tracés, les règles, normes et lois sont très présentes, même si elles ne sont pas forcément suivies (Hofstede, 1980). À l'inverse, dans les pays qui acceptent l'incertitude, les individus seront à l'aise avec la prise de risques, des emplois plus précaires, moins de règles, de normes et de lois, bien qu'elles soient très respectées (Hofstede, 1994).

L'individualisme (ou son inverse le collectivisme) est le fait d'une société dans laquelle l'individu est au centre et libre de ses croyances ou choix. À l'inverse, dans une société collectiviste, les individus se caractérisent par l'appartenance à leur groupe (familial, sociétal, etc.) dans lequel chacun doit prendre soin des autres en échange d'une loyauté. Les décisions du groupe prévalent sur l'individu.

La masculinité ou (son contraire) la féminité : dans une société masculine, l'affirmation de soi, l'esprit combatif et la recherche du succès matériel sont mis en avant. Alors que dans une société féminine, les valeurs de compassion, de modestie, de tendresse sont mises de l'avant, ainsi que la recherche d'une bonne qualité de vie.

Le court terme ou le long terme : cette dernière dimension, ajoutée quelques années après les autres, permet de différencier les pays qui privilégient soit des valeurs associées à l'avenir telles que la persévérance, soit des valeurs associées au présent, à l'immédiateté. Ainsi, les États-Unis sont vus comme un pays de court terme, contrairement aux pays asiatiques qui favorisent le long terme. Le type de relations interpersonnelles est lui aussi touché par la perspective du pays en ce qui concerne le temps.

1.3. Modèle managérial

Les valeurs, attitudes et comportements d'une société interagissent entre eux et dévoilent l'orientation culturelle (Adler, 1994). L'interaction est caractérisée comme suit : « Les individus expriment la culture et ses qualités normatives par le biais de valeurs qu'ils privilégient au sujet de la vie et du monde qui les entoure. Ces valeurs, à leur tour, modèlent leurs attitudes face au comportement jugé le plus convenable et le plus efficace dans une situation donnée. »

Adler insiste sur l'aspect interactif de l'orientation culturelle, dont les différents éléments concourent à la représentation d'une culture. Cette interaction explique les différences culturelles que l'on trouve à l'intérieur même d'une culture, puisque la hiérarchie des valeurs est personnelle et influencée par son environnement. Néanmoins, il existe des traits communs dans une même culture et entre les cultures que Rhinesmith (1970, cité par Adler, 1994) a adaptés selon les six hypothèses de Kluckhohn et Strodtbeck (1961) :

1. « Il existe un nombre limité de problèmes communs à toute l'humanité et que tous les peuples de tous les temps doivent résoudre. » Ces problèmes concernent par exemple le fait de manger, de s'habiller, de se loger, de communiquer, l'éducation, etc.

2. « Il existe un nombre limité de solutions à ces problèmes. » En ce qui concerne le problème de l'habitat, les solutions sont limitées compte tenu de la météorologie. Il faut choisir entre s'abriter ou non. Par contre, le choix de type de logement est vaste, en passant de la tente au bâtiment antisismique.

3. « Pour un problème donné, toutes les solutions existent dans toutes les sociétés et à toutes les époques; mais telle société, à telle époque, privilégie telle solution. »

4. « Chaque société a un profil dominant, une orientation dominante dans le choix de ses valeurs; mais ce profil est accompagné de nombreuses variantes, ou profils secondaires. » Adler prend l'exemple des soins de guérison qui peuvent prendre de multiples formes (acupuncture, chirurgie, prière, etc.), mais les sociétés préfèreront une forme à une autre.

5. « Dans le profil dominant comme dans les variations, on constate un ordre de préférence entre les solutions possibles. »

6. « Dans les sociétés en voie de changement, cet ordre de préférence n'est pas toujours clairement établi. » Dans l'exemple de la communication, l'ordre de préférence des solutions possibles que représentent les téléphones portables, les ordinateurs, les assistants électroniques personnels ou la télécopie est laissé à la guise des personnes.

La difficulté d'appréhender une culture explique les problèmes issus de la diversité culturelle. Dans une situation interculturelle problématique, Adler propose la création d'une synergie culturelle. Cette création de synergie consiste à établir l'état de la situation, à chercher les paradigmes culturels en jeux, à tenter de regrouper les similitudes culturelles, à inventer de nouvelles solutions et à en choisir une à mettre en œuvre.

1.4. Approche ethnologique

Dans la mesure où la construction d'échelles d'attitudes est remise en cause, tant dans sa portée que dans la façon de les construire, et que le taux d'échec à l'international est encore trop élevé malgré les études faites dans le domaine du management international, le temps est venu de mettre de côté l'aspect pragmatique de la recherche à court terme pour favoriser un courant plus ethnologique (Soussi et Côté, 2006).

D'Iribarne (2004) explique que l'approche ethnologique ne cherche pas à savoir si le pays A est plus ou moins autonome que le pays B, mais à comprendre la façon dont chacun manifeste son autonomie. Au contraire du modèle de la culture nationale, cette approche embrasse l'hétérogénéité des nations comme l'élément central de son analyse. Par exemple, dans le cas de l'autonomie des pays, D'Iribarne cite le cas des trois pays : les États-Unis, la France et l'Allemagne. Il explique que l'autonomie étatsunienne est liée à la figure du propriétaire libre qui ne supporte pas les entraves à ses désirs de négociations ou d'affaires, tant que cela est légal, mais qui accepte les entraves de la loi du marché. En France, l'autonomie est associée à l'homme qui consent librement à obéir au pouvoir, refuse de se

laisser asservir et agit par choix. En Allemagne, c'est la figure de l'homme qui gère de façon libre et consensuelle la communauté et dont l'avis compte. Il n'est pas asservi à la mode, comme les Français, ni à l'argent, comme les Étatsuniens, mais se soumet volontiers à la décision commune.

Cette hétérogénéité est également présente dans les sociétés où les échelles d'attitudes créées ne peuvent pas rendre compte des différences de situations. Ainsi, D'Iribarne (2004) prend en exemple le Mexique, à qui Hofstede (1994) accorde une forte distance hiérarchique, mais où une étude ethnologique a permis de démontrer que certaines sociétés sont plus basées sur une relation égalitaire telle que celle que l'on trouve dans une fraternité.

Il ne s'agit alors plus pour les gestionnaires de savoir si un pays visé est plus ou moins autonome, ou si la distance hiérarchique est plus ou moins grande, mais de savoir comment la forme que prend leur dimension (individualiste, etc.) va influer sur leurs comportements (D'Iribarne, 2004). Un gestionnaire dans un domaine particulier devra donc chercher à savoir comment les individus réagiront, non pas en moyenne dans le pays, mais particulièrement dans son domaine, sachant qu'ils peuvent réagir autrement dans un autre domaine.

1.5. Critique du modèle national

Le courant dominant pour le moment en management international est celui du modèle de la culture nationale. Les travaux d'Hofstede ont permis de catégoriser les nations en cinq dimensions et celle de l'individualisme est la plus étudiée (D'Iribarne, 2004). Cependant, les résultats statistiques obtenus pour une dimension ne sont pas forcément représentatifs d'une réalité. Si, en effet, partir du principe que le score est représentatif d'une propriété

bien définie d'une nation permet de prévoir les réactions ou comportements des individus, il en est autrement en prenant en compte le fait que le résultat n'est qu'une moyenne des comportements observés dans plusieurs domaines ou occasions. Dans ce cas-là, il est plus difficile de généraliser le comportement d'une personne en fonction de sa nation, puisqu'il est influencé par son cheminement, son expérience et le contexte. Une étude faite par Schwartz a mis en évidence le fait qu'une culture peut être très diversement individualiste, au point que les résultats de son étude placent les États-Unis et la France dans des positions éloignées de la place accordée par l'étude d'Hofstede (cité par D'Iribarne, 2004). Même si Hofstede indique que les différences de dimension collective et individualiste entre pays s'expliquent par leur niveau de richesse, il n'en reste pas moins que pour une analyse plus détaillée, le score obtenu lors de recherche qualitative ne suffit pas.

De plus, comme le souligne Fortier (2009), il est utopique de croire qu'un gestionnaire puisse retenir toutes les informations nécessaires pour transiger avec les cultures auxquelles il devra s'adresser dans sa carrière. Le modèle national induit qu'il faut connaître les dimensions culturelles d'un pays pour être efficace en situation de gestion, ce qui est effectivement utile pour éviter les impairs. Malheureusement, les gestionnaires ne traitent pas durant leur carrière avec un seul pays, mais plusieurs. Contrairement à ce que laisse supposer le modèle de la culture nationale, l'hétérogénéité est prévalente dans les pays et il est par conséquent délicat de leur attribuer une dimension ou une autre. Ce modèle, inspiré par des études quantitatives, doit être lié à une approche ethnologique et qualitative, afin de percevoir les subtilités laissées pour compte dans la recherche d'outils de gestion interculturelle efficaces. Cette complexité des cultures mise en exergue, nous allons maintenant nous pencher sur l'aspect aussi complexe des relations interculturelles pour finir par les valeurs.

2. INTERCULTUREL

Il y a interculturel à partir du moment où il y a rencontre entre différentes cultures. Cependant, la façon d'aborder l'interculturel dépend du paradigme utilisé. Deux écoles de pensée proposent trois approches différentes de l'interculturel. D'un côté, l'école qui place l'être humain au cœur de ses paradigmes, ces derniers comprenant l'approche ethnologique : « nous avons tous quelque chose en commun », l'approche psychoculturelle : « les êtres humains issus d'une même culture se ressemblent » et l'approche psychologique : « chaque être humain est unique » (Lainé, 2004). D'un autre côté, l'école de pensée qui place la culture au centre de ses paradigmes, c ces derniers comprenant la convergence, la divergence et l'hybridation des cultures. La dernière approche est celle du management international, qui utilise les concepts et idées issus des autres paradigmes pour tenter de rendre le gestionnaire interculturel plus efficace.

2.1. L'être humain au cœur de l'interculturel

Cette approche place l'individu au centre de ses paradigmes. Il n'est pas question de culture comme entité en soi, c'est la personne qui se définit différemment. L'individu, parce qu'il change au gré de son contexte et de son histoire, change à son tour la culture à laquelle il appartient. Par exemple, une personne occidentale ayant vécu un certain temps dans un pays oriental à de fortes chances de revenir changée. En revenant dans sa culture, elle rapporte des éléments de l'autre culture qu'elle intègre dans son quotidien, changeant ainsi des façons de faire acquises dans sa culture d'origine (Fernandez, 2002). L'individu est donc à même de modifier sa culture et lorsque les changements qu'il apporte trouvent écho auprès d'autres personnes, le changement peut être élargi à l'ensemble des personnes concernées par une culture. La dynamique des cultures peut donc être le fait des individus.

2.1.1. Approche ethnologique

Cette approche universaliste considère que tous les êtres humains ont quelque chose en commun. Les personnes partagent une nature universelle et ce qui diffère est de l'ordre du particularisme. Le fondement de cet universalisme prend racine dans la nature de l'être humain, ou plus précisément dans le fait qu'il a quitté son état naturel pour devenir un être culturel. Les personnes sont donc universellement capables de parler, de rire, de haïr, de percevoir le temps et d'utiliser l'art comme moyen d'expression (Adler, 2004). Cependant, cet universalisme se heurte à la question des droits de la personne et aux concepts du bien et du mal. Si ces concepts sont universels, leur application et le sens qui leur est accordé sont différents selon les pays.

Les études ethnologiques sur les cultures ne manquent pas, mais elles tendent à s'intéresser davantage aux différences entre pays, en laissant de côté les divergences parfois plus importantes qu'il peut y avoir à l'intérieur d'un même pays. Ainsi, encore beaucoup de recherches restent à faire pour prendre en compte ces différences infranationales, afin d'en tenir compte dans la gestion internationale (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2008). En effet, même si les individus d'un pays partagent des traits communs, leur culture a évolué. Au fur et à mesure que l'histoire avance, la culture change. Donc, même s'il est utile de connaître la culture d'un pays, il ne faut pas perdre de vue que cette culture n'est pas figée. Dans le même ordre d'idée, et comme l'annonce Maalouf (1998), il existe une multitude de cultures à l'intérieur d'une culture, ce qui fait que les individus d'un même pays peuvent être très différents de leurs compatriotes, mais très semblables à d'autres individus d'autres pays. Par exemple, les minorités religieuses partagent une culture qui dépasse les limites d'un pays.

Selon Fernandez (2002 : 242), « Partir, c'est alors découvrir des univers mentaux (...) la nécessité de se dégager d'un contexte culturel hérité. »

2.1.2. Approche psychoculturelle

Cette approche est la base du paradigme traditionnel interculturel dans lequel les personnes issues d'un même groupe partagent une culture : ils se « ressemblent » (Adler, 2004). La culture est ainsi partagée et intériorisée par un groupe après un apprentissage. L'approche psychoculturelle repose sur l'analyse statistique pour catégoriser les cultures et élaborer les grilles de lecture des cultures. C'est ainsi que plusieurs grilles culturelles ont vu le jour, notamment depuis la recherche quantitative d'Hofstede dont il a publié les résultats en 1980 (Hall, 1976; Trompenaars, 1997; Laurent, 1983). Si cette approche a le mérite d'établir des bases de compréhension, elle pèche par une tendance à la généralisation, là où la complexité d'une situation peut empêcher l'utilisation desdites grilles. Par exemple, connaître la distance entre individus ne signifie pas qu'un gestionnaire osera franchir l'espace si sa notion de distance est plus grande que celle du pays visité (Adler, 2004). Le mérite principal de cette approche est la description des différentes cultures, qui permet de prendre conscience des différences sans les normaliser.

2.1.3. Approche psychologique

Cette approche suppose que chaque être humain est unique, ce qui a comme conséquence que l'interculturel se trouve à notre porte. En effet, bien que les cultures puissent être communes à un groupe, les individus intègrent différemment les modèles associés à la culture du groupe. Qui plus est, les individus sont le fruit de plusieurs cultures (familiale, sociétale, régionale, etc.) (Adler, 2004; Maalouf, 1998). En clair, les individus intègrent les modèles culturels en fonction de leur personnalité, mais aussi en fonction de leur contexte, histoire et appartenance à différents groupes culturels. Chacun est donc unique, tout en partageant une culture commune.

Partant de ce constat, la rencontre avec une personne est une rencontre interculturelle, puisque même en partageant une culture (nationale, régionale, etc.) commune, chaque personne restera unique. On peut ainsi se demander si chaque individu n'est pas une culture en soi (Adler, 2004).

Dans ce paradigme, l'individu est au centre, valorisé. Ainsi, chacun est capable d'élargir son champ culturel, en prenant conscience de l'influence de la culture sur soi. Une fois libéré de son influence, il est possible de faire primer la rencontre de deux individus, au lieu de la rencontre de deux cultures. Cette façon de voir donne au gestionnaire un « formidable levier managérial » (Adler, 2004). Le point d'achoppement de cette approche tient en ce qu'elle est principalement adaptée à une culture occidentale, individualiste.

2.2 La culture au cœur de l'interculturel

Les trois approches que sont la divergence, la convergence et l'hybridation des cultures s'apparentent plus ou moins à l'école de pensée précédente, mais d'un point de vue plus global. Le comportement humain est discuté dans ces approches comme une conséquence issue des différents angles. L'humain n'est donc plus au cœur des approches, mais le résultat ou la preuve du paradigme présenté.

2.2.1. Divergence

Huntington a lancé le débat sur les relations entre les cultures en affirmant dans son article « Clash of civilizations » (1993) que les conflits entre les cultures différentes sont inévitables et qu'ils seront de plus en plus reliés à la religion. Des auteurs comme Triandis (2006) reconnaissent le conflit des cultures, mais affirment qu'il est essentiel d'apprendre à connaître l'autre, pour justement tenter d'éviter ce conflit. Le paradigme des divergences voit les cultures comme fondamentalement différentes, particulièrement à

cause des religions, et se heurtant les unes aux autres. Les répercussions entre cultures sont donc toujours importantes dans la gestion, puisque les pratiques de gestion diffèrent d'un endroit à l'autre. Même lorsqu'une certaine convergence est acceptée, ses effets sont nuancés. Ainsi, une pratique qui se globalise mondialement sera acceptée et adaptée différemment selon les pays. Ce paradigme prévaut dans la gestion interculturelle et particulièrement dans les sciences sociales et les organisations (Davel et autres, 2008).

Paradoxalement, et à l'encontre des théories de la divergence, le fait d'exclure les autres individus n'appartenant pas à son propre groupe culturel est partagé par toutes les cultures, à différents degrés (Adler, 2004). Cette théorie ethnologique reconnait donc le choc des cultures, mais tend à y trouver une universalité à laquelle Huntington se refuse.

2.2.2. Convergence

La convergence reconnait une part de la divergence, mais y apporte quelques nuances. Ce paradigme soutient l'idée selon laquelle les cultures diffèrent, mais se distancient par la conception selon laquelle des éléments culturels se globalisent. Que ce soit en adoptant des pratiques de gestion ou de travail semblables partout dans le monde ou en adoptant des éléments culturels identiques tels que la nourriture ou la musique, les cultures convergent les unes vers les autres. Et ce, aussi bien dans le sens occidental-oriental que le sens inverse. En effet, la convergence n'est plus l'affaire des pays riches et puissants, mais de tous. L'Orient, par sa nourriture, ses pratiques spirituelles (bouddhisme, yoga) ou sa musique, touche l'Occident, lequel (et particulièrement les États-Unis) touche le reste du monde depuis longtemps. Ce paradigme est prévalent dans le monde des affaires et chez les économistes (Davel et al., 2008).

2.2.3. Hybridation

La convergence des cultures est telle que les cultures du monde se métissent et s'hybrident, sans pour autant qu'elles soient identiques. Selon certains auteurs (Seth, 2006), l'hybridation des cultures représente le concept le plus récent et le plus exploité dans le milieu des organisations. Ainsi, les écrits sont passés d'un schème dans lequel les cultures nationales se heurtaient (Huntington, 1993) à un schème où elles se combinent et dans lequel les individus sont de plus en plus biculturels (Fernandez, 2002). Les biculturels sont issus de cultures différentes par leurs parents ou le sont devenus à force de vivre dans une culture différente de leur culture d'origine (Hong, 2010 ; Bennett, 1986), ce qui n'est pas le cas de la majorité de la population, sachant qu'en 2006 seulement 11,5 % des Québécois sont nés à l'étranger (Statistique Canada, 2011). De ces 11,5 %, 86,9 % se sont établis dans la région de Montréal et 3,1 % à Québec. Il semble donc pour le moment que la majorité des Québécois soit uniculturelle et que la rencontre avec d'autres cultures nationales puisse poser certains problèmes comme l'a démontré la commission Bouchard-Taylor en 2008, sans que ces difficultés soient pour autant synonymes d'écueil.

2.3. Approche managériale

Les chercheurs en gestion essaient de définir des zones en fonction des cultures dominantes existantes, grâce, par exemple, aux travaux d'Hofstede ou de Schwartz (Irrmann, 2008). Le but recherché est pragmatique puisqu'il s'agit de faire en sorte que les gestionnaires ayant affaire à l'international puissent se débrouiller le mieux possible vis-à-vis de leurs homologues issus de cultures différentes. Irrmann appelle cette façon de faire une « approche (...) cartographique ». Cette approche met en évidence les distances culturelles qu'elle désigne comme responsables des difficultés à l'international. Le problème de cette approche, qui compare des indicateurs culturels, est qu'elle ne permet pas à ce jour de

connaître le pourquoi du fort taux d'échec, lors d'opérations de fusions acquisitions, estimé à entre 40 % et 70 % selon Irrmann.

Les recherches en management tentent de catégoriser les différences de style de management, puisque les cultures influent sur les manières de penser l'organisation et la façon de travailler. Ainsi, Laurent (1983) annonce quatre catégories d'organisations selon la façon dont les gestionnaires la voient : comme un système politique, d'autorité, de formalisation des rôles ou de relations hiérarchiques. À partir de ces résultats, il déduit des comportements différents et partagés par certaines cultures. Une fois encore, il s'agissait d'avoir un outil permettant d'appréhender les différences managériales et culturelles de façon à pouvoir interagir avec les autres.

Afin d'assurer un maximum d'efficacité aux gestionnaires, l'approche managériale suggère un ensemble de compétences que doit posséder quiconque doit traiter avec des cultures différentes (Fortier, 2009; Canada, 2009). Parmi ces compétences se retrouvent la connaissance et maîtrise de soi, la sensibilité culturelle et l'établissement de relations interpersonnelles. Pour acquérir ces compétences, il est suggéré certains comportements à adopter, tels que de reconnaître ses erreurs et s'en excuser ou de faire preuve d'humilité.

2.3.1. Critique de l'approche managériale

Il semble établi désormais qu'il existe des différences de cultures et que, par conséquent, la façon de gérer diffère d'un pays à l'autre. Cependant, l'angle managérial de la recherche sur les cultures reste assez axé sur l'aspect pragmatique de la culture. Il nous semble pourtant que cela ne suffit pas. D'une part, parce que comme l'a démontré l'angle ethnologique, les individus sont issus de plusieurs cultures, ce qui les rend uniques. Cet état de fait devrait être pris en compte en management afin d'éviter les généralisations et les

impairs qu'elles induisent. D'autre part, parce qu'en parlant des différences des autres, le schéma reste bloqué sur l'autre. Le gestionnaire qui aura à voyager s'attendra à des comportements différents de la part des autres. Cela peut amener une certaine condescendance envers ces différences, mais en plus, le gestionnaire ne se rendra pas compte que ses propres comportements peuvent être la source du problème.

Selon Adler (1994) qui cite Child (1981) « les entreprises se ressemblent de plus en plus, dans quelque pays qu'elles soient implantées; mais le comportement des gens au sein des entreprises garde ses traits uniques, propres à chaque culture. » Autrement dit, les méthodes de gestion et de travail se généralisent : la méthode 5S se retrouve partout dans le monde, mais les Canadiens qui l'ont adoptée ne se comportent toujours pas comme les Japonais, d'où l'intérêt de ne pas généraliser à propos des cultures.

3. VALEURS

Nous ne voyons pas les choses comme elles sont, nous les voyons comme nous sommes.

Le Talmud

Selon England (1967), le système de valeurs personnelles influence la façon dont les managers voient les autres individus ou groupes d'individus et par conséquent leurs relations interpersonnelles. Certains auteurs reconnaissent également que le fait de partager une culture ne signifie pas forcément que les mêmes valeurs dominantes seront aussi embrassées (Davel, Dupuis & Chanlat, 2008). Cependant, les auteurs du domaine ethnologique reconnaissent que les valeurs peuvent changer, à condition que l'individu accepte et souhaite la rencontre interculturelle, avec ce qu'elle implique : une altérité culturelle (Fernandez, 2004).

3.1. Rôle des valeurs

Nous ne reviendrons pas sur la définition de la culture, mais partant de la théorie d'Hofstede pour qui la culture est formée des rites, des héros, des symboles et des valeurs (1994), nous pouvons voir que, si ce qui différencie les cultures ne tenait que du folklore, les incompréhensions disparaîtraient (Adler, 2004). Les cultures ont leur utilité puisqu'elles permettent de vivre et de survivre dans un environnement. C'est grâce à elles que les individus savent comment manger, parler, s'habiller ou construire une habitation en fonction du contexte dans lequel ils vivent. En effet, la culture africaine est utile pour les habitants d'Afrique, mais peu ici. Proulx (2010) cite Lussato et Messadié qui différencient la culture ethnologique (qui nous permet de survivre) de la culture critique des individus qui réfléchissent. Cependant, ce sont les valeurs qui cadrent et régissent nos façons

d'interagir et de réagir face à la diversité. L'exemple d'Adler est frappant à ce sujet : ce n'est en effet pas le port du foulard qui dérange (il y a peu de cela les femmes occidentales aussi portaient un foulard sur la tête), mais ce qu'il représente, les valeurs qu'il sous-tend (2004). De la même façon, les héros d'une nation sont des individus normaux une fois débarrassés des valeurs idéologiques qu'ils véhiculent. Ce qui pose problème reste donc bien les valeurs.

Les valeurs sont la structure selon laquelle nous agissons, celle qui donne du sens à la vie et nous guide afin de savoir ce qu'il est convenable de faire ou non, comment le faire ou ne pas le faire. Cette structure sert de base à notre vie, sans elle, les croyances et les émotions qu'elle porte perdent de leur sens, c'est une remise en cause de soi. Il est donc nécessaire, dans une démarche interculturelle, de comprendre pourquoi les valeurs existent et comment elles se traduisent, et ce, dans un but de compréhension et d'acceptation, pour pouvoir dépasser les antinomies (Adler, 2004). Mais quelles sont ces valeurs? Comment les comprendre et les prendre en compte? Plusieurs théories les expliquent et les décrivent.

3.2. Théories

Rokeach (1973) définit les valeurs comme des « croyances durables déterminant qu'un mode spécifique de comportement ou un but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent ». Les valeurs sont donc sous-jacentes dans les comportements et se définissent par opposition aux autres. Elles représentent un critère à partir duquel chaque être humain rationalise les faits face à une situation donnée. Les valeurs jouent aussi sur plusieurs niveaux de la personne. Ainsi, selon Kluckhohn (cité par Proulx, 1995), les valeurs ont une nature cognitive, affective et comportementale.

La dimension affective explique la notion de jugement de valeur puisque l'affectivité influence la hiérarchie entre nos valeurs. Or « [...] l'individu utiliserait cette hiérarchie comme critère lors du jugement et du choix. » (Meier, 2004) Les valeurs expliquent donc que les comportements soient subjectifs, puisque c'est l'affectif qui définit leur hiérarchie et par là-même le degré de réponse à des stimuli qui les choquent ou leur conviennent. Rossman, Corbett et Firestone (cités par Proulx, 1995) ont établi que les valeurs peuvent être sacrées ou profanes. Les valeurs sacrées sont indiscutables, profondément acquises, immuables et souvent inchangeables, alors que les valeurs profanes sont plus superficielles et sujettes à changement. Ces dernières représentent « les éléments superficiels de la culture organisationnelle » (Proulx, 1995).

Enfin, les groupes renforcent leurs valeurs au contact de celles des autres groupes. Gauthey et Xardel (1990) indiquent que des études, menées dans les années 1960, démontrent que les individus d'un groupe ont tendance à éviter les interactions avec les individus d'un autre groupe. La rencontre avec d'autres valeurs entraîne donc a priori un phénomène de rejet, puisque les individus évitent de se côtoyer, tout en permettant à chacun des groupes de renforcer ses propres valeurs.

3.3. Approche ethnologique

Selon Fernandez, une personne ayant vécu un certain temps à l'étranger adopte plus ou moins consciemment les valeurs rencontrées pour devenir une nouvelle personne, différente : il s'agit de l'identité nomade (2002), ce que l'on nomme également acculturation. Le choc culturel sera différent si une personne fait le choix de se laisser immerger par une culture perçue comme différente de la sienne. L'intégration de valeurs issues de cultures différentes est possible, mais passe par trois phases : l'immersion-adaptation, l'immersion-compréhension et enfin l'immersion-intégration (Fernandez, 2002).

Cette adoption d'autres valeurs est également mentionnée par Von Mering (1961) qui voit cela comme un choix d'une valeur parmi un ensemble de valeurs qui peut transcender sa propre culture. « Every individual, however, has the opportunity to select and, in a sense, discover for himself through action a number of particular values which may or may not be related to the dominant values of his culture. » Le gestionnaire, même en séjour de courte durée, passe par la phase d'immersion-adaptation durant laquelle il vit une altération interculturelle qui lui permet de passer du champ des stéréotypes à celui, plus pondéré, d'une reconnaissance de son ignorance. En effet, la réalité de l'autre est celle que l'on a lue dans les livres, ce n'est pas celle de l'autre.

Donc, quand on part à la découverte de l'autre, on le fait en pensant le connaître puisqu'on a lu sur lui. Or, une fois sur place, la réalité diffère de ce qu'on avait imaginé et c'est là que parfois la différence constatée entre ce que l'on a lu et ce que l'on voit pose problème. Pour que le choc des valeurs soit moindre, il faut partir avec une sensibilité personnelle à se laisser surprendre sans porter de jugement (Fernandez, 2002). La rencontre interculturelle est basée sur le temps qualitatif passé dans un pays, et non sur le temps quantitatif. C'est le désir « d'apprendre à apprendre à s'adapter (...), démarche très personnelle » (Fernandez, 2002) qui permet à l'expérience interculturelle de prendre tout son sens, aboutissant à l'altérabilité culturelle de la personne.

3.4 Intégration des valeurs dans le projet

Les valeurs sont soit étudiées pour elles-mêmes, soit comme élément des cultures auxquelles elles appartiennent. Cependant, le courant ethnologique reconnaît qu'elles ne sont pas obligatoirement partagées par les individus à l'intérieur d'une même culture. Les valeurs sont aussi étudiées d'un point de vue extérieur, autrement dit d'un point de vue observateur, et leurs effets ne sont pas discutés en management international. Le sujet des valeurs est débattu, mais principalement dans le but de catégoriser les valeurs ou de savoir

quelles valeurs sont universelles ou encore selon la perspective de l'hybridation des cultures. En effet, certains auteurs se penchent de plus en plus sur les individus qu'ils voient comme le symbole de cette convergence, parce qu'ils sont nés biculturels, donc nés avec deux cadres culturels, ou parce qu'ils ont acquis un cadre culturel en plus de celui dont ils sont issus (Hong, 2010 ; Bennett, 1986).

Autrement dit, les auteurs s'interrogent sur les relations interculturelles et l'importance que la culture et les valeurs y jouent, mais peu sur la concomitance des valeurs dans les relations interculturelles et encore moins sur le ressenti des gestionnaires dans un contexte international. De plus, lorsque la place des valeurs dans les relations interculturelles est discutée, c'est par les perspectives idiographiques[1] ou nomothétiques[2] dans lesquelles les auteurs insistent sur les différences (Van de Vliert et al., 2009) ou au contraire sur l'amalgame des valeurs dans le monde (Seth, 2006), ce qui rejoint par ailleurs les perspectives divergentes et convergentes dans les études sur les cultures. Mais l'effet de ces valeurs en elles-mêmes est peu discuté. Or, comme le montrent les écrits spécialisés du domaine ethnologique ou psychologique, les valeurs n'ont pas toutes la même signification ni la même importance pour les individus (Fernandez, 2002; Von Mering, 1961).

Le but de cette recherche est de pallier un manque dans le management interculturel, et plus particulièrement en ce qui concerne le ressenti des fonctionnaires en situation de management à l'international. Il est important que les fonctionnaires soient conscientisés sur leurs propres valeurs et le fait qu'elles ne sont pas partagées par tout le monde.

---

[1] Relative à l'étude descriptive des cas isolés, singuliers, sans chercher à en tirer de lois universelles.
[2] Dont l'objet et la méthode permettent d'établir des lois générales ou universelles.

CHAPITRE 3 –CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

« Fais ton travail sérieusement, mais ne te prends pas au sérieux »
Jean Delamare (1949-2012)

1. MÉTHODOLOGIE

Cette partie présente la méthodologie adoptée pour cette recherche aussi bien en ce qui concerne la méthode d'analyse utilisée que la population à l'étude et les techniques de collecte et d'analyse des données.

1.1 Choix du mode de recherche

Notre recherche se concentre sur les valeurs ressenties par les gestionnaires en contexte international. Notre intérêt se porte sur un phénomène qui ne se voit pas et qui est d'autant plus difficile à mesurer ou à étudier qu'il existe en intériorité. Le sujet des valeurs peut être appréhendé selon les deux méthodes principales en sciences : la méthode quantitative et la méthode qualitative. La méthode quantitative a l'avantage de pouvoir être généralisable grâce au grand nombre de réponses obtenues. Cette méthode a déjà été utilisée par les auteurs les plus connus dans le domaine des valeurs (Kluckhohn, 2001; Kroeber & Kluckhohn, 1952; Rokeach, 1973; Schwartz, 2005) qui demandaient aux sujets de noter des listes de valeurs auxquelles ils avaient préalablement accordé une certaine importance numérique. Nous ne cherchons pas à généraliser nos résultats, ni à établir une liste de

valeurs, mais nous avons conservé de la méthode quantitative l'idée du questionnaire sous forme de liste de valeurs. Plus spécifiquement, nous avons utilisé le questionnaire de Schwartz (2006), que nous verrons en détail plus loin, dans le but de stimuler une réaction par rapport aux valeurs chez les gestionnaires.

Nous souhaitons nous intéresser plus en profondeur à la question des valeurs. Nous cherchons à savoir si les valeurs ont effectivement une certaine importance dans le vécu des gestionnaires et si cette importance est bien celle annoncée dans la littérature managériale. L'analyse se base sur les récits des gestionnaires et ce qu'ils ressentent en situation interculturelle. En ce sens, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses et les gestionnaires sont libres de discuter des expériences les plus significatives pour eux. C'est à partir de leur témoignage que nous pouvons répondre à nos questions et non à partir du nombre de réponses données à un questionnaire. Selon Paillé et Mucchielli (2002), « l'analyse qualitative est d'abord un acte phénoménologique, une expérience signifiante du monde-vie (*lebenswelt*), une transaction expérientielle, une activité de production de sens qui ne peuvent absolument pas être réduits à des opérations techniques. » Nous privilégions la qualité des entrevues par rapport à la quantité des réponses. Pour cela, l'analyse qualitative nous convenait mieux afin de faire ressortir ce que les gestionnaires vivent par rapport à leurs valeurs.

1.2 Choix de la méthode qualitative

Nous étudions le phénomène de la réaction des gestionnaires en situation internationale. C'est donc à partir de l'expérience vécue par les sujets que notre recherche s'effectue. Dans notre cas, le phénomène spécifiquement étudié est celui des valeurs. Le propos de cette étude est de réduire les expériences individuelles d'un phénomène (la réaction par rapport à des valeurs) à une compréhension de la nature vraie de l'expérience vécue. Parmi les

différentes sortes de recherches que la recherche qualitative permet (narrative, phénoménologique, ethnographique, d'étude de cas, herméneutique), nous avons donc opté pour l'approche qui correspond à notre étude, soit la phénoménologie, qui s'intéresse au sens donné par plusieurs individus à leurs expériences vécues d'un concept ou phénomène (Creswell, 2007).

De plus, nous savons que les valeurs et les témoignages sont sujets au subjectivisme du chercheur comme du témoin et que le sens donné aux valeurs ou aux expériences change selon les personnes, ce qui induit que nous ne pouvons pas décrire le phénomène. Notre analyse est donc une interprétation des témoignages. Or, la recherche phénoménologique permet plusieurs approches, dont l'approche herméneutique. « An educator, van Manen, has written an instructive book on ***hermeneutical phenomenology*** in which he describes research as oriented toward lived experience (phenomenology) and interpreting the "texts" of life (hermeneutics) (van Manen, 1990, p. 4). » (Creswell, 2007). L'herméneutique est l'art d'interpréter les textes, ou dans notre cas, les retranscriptions des témoignages, bien que la difficulté réside dans le fait même d'interpréter à partir d'un discours que l'on n'est jamais sûr de posséder :

> Schleiermacher ouvre sa recherche de cette manière : 1. L'herméneutique repose sur le fait de la non-compréhension du discours. 2. La non-compréhension est en partie indétermination, en partie ambiguïté du contenu. 3. L'art de l'interprétation est donc l'art d'entrer en possession de toutes les conditions nécessaires à la compréhension. (Baboni Schilingi & Valos, 2008)

Dans notre cas, l'étude exploratoire phénoménologique herméneutique est la plus appropriée, puisque notre sujet porte sur la réaction des gestionnaires face à leurs valeurs, ce qui n'est pas quantifiable, ni observable. Cette recherche est donc phénoménologique, puisqu'elle étudie le phénomène de la réaction des gestionnaires vis-à-vis de leurs valeurs en situation internationale, et herméneutique, puisque nous avons interprété leur témoignage après retranscription. Pour cela, nous avons privilégié la méthode de l'entretien individuel semi-dirigé que nous expliquons plus loin.

1.3 Population à l'étude

Les différents éléments constitutifs de la population à l'étude se trouvent dans cette section où nous verrons aussi bien ses caractéristiques que ses professions, employeurs et lieux et durées des séjours.

1.3.1 Caractéristiques de la population

La population théorique est l'ensemble des gestionnaires ayant vécu une expérience à l'international. Plus précisément, nous souhaitions rencontrer des individus ayant dû, pour leur travail, partir à l'étranger. Nous ne nous sommes pas intéressée aux gestionnaires travaillant au Québec et dont les expériences à l'international sont le fait de vacances prises à l'étranger.

Nous avons donc interrogé des fonctionnaires québécois ayant déjà une expérience à l'international. Les gestionnaires sont des employés d'organismes publics et parapublics de développement international reliés au gouvernement. La population comporte un nombre réduit d'individus parce que notre intérêt se porte sur le vécu de ces personnes. Autrement dit, nous ne voulions pas un grand nombre de rencontres, ce que requiert une analyse

quantitative, mais nous voulions une population précise qui nous permettrait de comprendre le phénomène à l'étude, ce qui participe d'une étude qualitative. Ce qui peut être vu comme une limite dans la mesure où les individus sélectionnés présentent des caractéristiques différentes de la population générale, particulièrement du secteur privé, s'explique par le choix du sujet et du domaine d'enquête. Cette méthode semble donc la plus indiquée dans notre recherche. De plus, il s'agit d'une étude exploratoire qui cherche à vérifier si les valeurs sont aussi importantes pour les gestionnaires interrogés que le prétend la littérature et non à généraliser une théorie. La population est composée de cinq individus québécois (trois femmes et deux hommes). Les femmes sont âgées de 25 à 35 ans. Les hommes de 50 à 60 ans.

1.3.2 Durées et espaces géographiques des séjours

La première catégorie de séjours (A) est de courte durée. Ils durent généralement une semaine ou deux, un mois tout au plus. Les séjours de courte durée peuvent avoir lieu plusieurs fois par année. La deuxième catégorie de séjours (B) est de longue durée. Les personnes partent pour plusieurs années. Elles peuvent partir plusieurs fois dans leur carrière.

Les espaces géographiques où les individus ont séjourné se situent principalement en Amérique du Nord et en Amérique latine, ainsi qu'en Europe. En ce qui concerne l'Amérique du Nord, les voyages se font aussi bien au Canada qu'aux États-Unis ou au Mexique. Les pays d'Europe visités sont l'Allemagne, l'Écosse et l'Espagne. La Chine et l'Inde figurent aussi dans les pays visités. Les autres continents n'ont pas été cités.

1.3.3 Emplois des individus à l'international

Les individus rencontrés sont partis à l'étranger soit pour des raisons professionnelles, soit pour des raisons personnelles et ils ont tenu différents types d'emplois que nous expliquons ci-dessous :

Des délégués commerciaux du gouvernement qui partent pour des missions commerciales, principalement pour accompagner des entreprises québécoises qui désirent faire des affaires à l'étranger. Ces gestionnaires s'occupent d'un espace géographique limité et se voient attribuer un pays en particulier. Les missions commerciales durent généralement une semaine et sont organisées par les contacts des délégués qui travaillent dans les bureaux du Québec à l'étranger. Les rendez-vous sont donc déjà pris, les délégués sont là pour accompagner les entreprises et leur faciliter le séjour comme agents de liaison entre les entreprises et les contacts de l'étranger.

Des représentants du gouvernement à l'étranger. Ces gestionnaires partent dans des pays, généralement ceux dont ils parlent la langue, et ce, pour quelques années. Les pays où ils vont vivre ne se limitent pas à un espace géographique, ce qui peut les amener à aller vivre dans des pays très opposés culturellement. Les fonctions assurées exigent un contact permanent avec la population locale, puisque ce sont ces gestionnaires qui procurent, entre autres, les contacts nécessaires aux délégués commerciaux. La dimension de représentation est également une part importante du travail et induit des rencontres interculturelles régulières.

Des professeurs de langue française ou anglaise pour des étudiants locaux. Les séjours peuvent se faire dans de grandes villes comme dans de petits villages plus isolés, et ce, durant plusieurs semaines ou mois. Les individus parlent la langue du pays où ils vont séjourner, même si parfois ils ne la maîtrisent pas bien.

1.3.4 Technique de choix de témoins clés

La sélection ne pouvait se faire de manière aléatoire puisque l'étude nécessite une expérience à l'international. Il fallait donc cibler les individus à rencontrer. Nous avons donc porté notre choix sur les services publics qui envoient des personnes à l'international. Nous avons pu, grâce à une stagiaire dans un organisme public de développement international, rencontrer des gestionnaires. À la suite d'une entrevue, la personne rencontrée nous a donné le nom d'autres personnes susceptibles de répondre à nos questions, ce qui a fait boule de neige. Une personne n'a pas répondu à notre demande, mais une autre personne d'une agence de développement régional a répondu positivement. Nous avons également pu rencontrer un autre contact grâce à notre réseau personnel. L'échantillonnage s'est donc fait par le truchement de contacts dans les différentes agences et grâce à l'effet boule de neige.

1.4 Techniques d'enquête

Cette partie présente les méthodes de collecte de données utilisées ainsi que les techniques afférentes ayant permis l'analyse. L'aspect exploratoire de notre recherche ainsi que les besoins intrinsèques de l'analyse qualitative nous ont amenée à utiliser l'entretien individuel semi-directif comme méthode d'enquête, comme nous le verrons plus tard. De plus, nous avons, préalablement à la rencontre, envoyé un questionnaire aux individus. Ce questionnaire n'avait aucun but quantitatif ou qualitatif direct. Il ne servait qu'à activer les valeurs des gestionnaires. Les entrevues réalisées se sont passées durant les mois d'avril et de mai 2012. Comme nous avons envoyé le questionnaire avant de procéder aux entretiens, nous allons commencer par l'expliquer, puis nous présenterons l'entretien semi-directif.

1.4.1 Questionnaire

Le but était dans un premier temps de confronter les gestionnaires à leurs valeurs grâce au questionnaire de Schwartz (2006) et d'étudier le phénomène de la réaction des cadres par rapport à ces valeurs identifiées. Nous avons donc utilisé les dix valeurs de Schwartz que nous avons présentées aux gestionnaires, dans une démarche de prise de conscience des valeurs. Il y a deux possibilités pour activer les valeurs des gestionnaires. La première, grâce à une association libre des valeurs, permet une activation non consciente (Morchain, 2006).

Nous avons choisi la seconde, qui permet l'activation consciente de valeurs chez les participants. Pour cela, les participants notent les différents éléments selon l'importance qu'ils leur accordent, sachant que c'est le classement relatif des valeurs qui cadre le comportement d'un individu. Bien que chaque personne puisse noter différemment les valeurs, soit qu'elle accorde une note élevée à toutes les valeurs soit au contraire une note basse, c'est l'activation des valeurs qui nous intéresse et non le résultat hiérarchique de l'importance accordée aux valeurs. Là encore, il est à noter que le but de l'application du questionnaire de Schwartz n'était pas en soi de mesurer les valeurs des individus pour en dresser l'inventaire, mais de confronter les sujets à leurs valeurs pour les aider à les identifier et à pouvoir comprendre, ou du moins appréhender, dans quelle mesure elles ont joué un rôle dans leur expérience internationale.

Le questionnaire était donc envoyé à la prise de rendez-vous dans un but d'identification des valeurs par les sujets, afin de les aider à comprendre ou prendre conscience de leurs effets. L'intérêt de l'activation des valeurs tient en ce qu'un gestionnaire non conscient de ses valeurs ne pourra pas se rendre compte de l'importance qu'elles ont eue durant son expérience interculturelle. Or, nous souhaitions vérifier la place que les valeurs occupent dans les échanges avec des personnes d'autres cultures. Les individus ont été avertis que le

questionnaire était personnel, qu'il servait principalement à mieux répondre aux questions qui seraient posées durant l'entrevue et qu'il ne prenait que quelques minutes à remplir.

La pertinence de l'application de ce questionnaire est toutefois sujette au subjectivisme des individus, ce qui peut amener un biais dans leurs réponses. L'effet du questionnaire peut orienter les réponses des personnes rencontrées.

Le questionnaire de Schwartz est articulé comme un inventaire de valeurs sous forme d'items et il a été choisi parce qu'il regroupe des valeurs dites universelles. En effet, lors de la création de son questionnaire, Schwartz a intégré des valeurs issues des religions du monde entier et des items des différentes cultures à partir de questionnaires, de discussions ou de théories de différentes cultures. Par la suite, des personnes de différents pays et cultures ont testé le questionnaire afin de le valider (Schwartz, 1992, 2005). Il s'agit donc pour le moment d'un questionnaire recensant les valeurs les plus universelles possible, ce qui l'avantage, selon nous, pour une étude portant sur l'importance des valeurs. Le questionnaire évite de s'enfermer dans un inventaire de valeurs biaisées, car destinées aux Nord-Américains, et il met les gestionnaires au contact de valeurs étrangères à celles de leur culture. Schwartz (1992, 2005) a donc défini un modèle de valeurs après une étude empirique interculturelle. Les valeurs ont été définies comme des buts désirables dont il a catégorisé les différents items en dix valeurs qu'il considère comme des principes directeurs de vie et que voici :

Réussite : le succès personnel à travers la démonstration de compétences, et ce, selon les standards socialement acceptables du système ou de l'organisation dans laquelle se situe l'individu.

Bienveillance : souci du bien-être des proches dans les interactions journalières. Le principe directeur des valeurs de bienveillance est la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles l'individu est en contact personnel fréquent. Ce souci du bien-être des autres est plus restreint que l'universalisme.

Conformité : le principe directeur de ces valeurs concerne la modération dans les actions, inclinations et impulsions à même de contrarier ou blesser les autres et de violer les attentes ou normes sociales. Il est issu de la nécessité pour les individus de limiter les inclinations socialement perturbatrices dans le but que les interactions entre individus ou groupes se déroulent sans heurts.

Hédonisme : gratification sensuelle et satisfaction des désirs pour soi-même. Ce principe est issu des besoins physiques et du plaisir associé à la satisfaction de ces besoins.

Pouvoir : atteinte d'un statut social et prestigieux, contrôle et domination des personnes et des ressources.

Sécurité : sécurité, harmonie et stabilité de la société, des relations et de soi-même.

Autonomie : indépendance de la pensée et de l'action (par exemple : choisir, créer, explorer). L'autonomie vient du besoin de contrôle et de maîtrise en même temps que du besoin d'autonomie et d'indépendance.

Stimulation : excitations, nouveautés et défis dans la vie. Cette valeur dérive du besoin de variété et de stimulation dans le but de maintenir un niveau optimal d'activation. La recherche d'émotions fortes peut être le résultat d'un fort besoin de stimulation.

Tradition : respect, engagement et acceptation des coutumes et idées que la culture ou la religion d'une personne impose à l'individu. Un mode de comportement traditionnel devient le symbole de la solidarité d'un groupe et une expression de sa valeur unique, et avec un peu de chance, de sa survivance.

Universalisme : compréhension, appréciation, tolérance et protection du bien-être de tous les gens et de la nature.

Nous avons demandé aux personnes de noter les valeurs selon une courbe allant de moins un (opposée à mes valeurs) à sept (d'importance suprême), sachant que sept n'est généralement pas attribué plus de deux fois. La liste des valeurs envoyée aux individus se trouve en annexe 1.

Opposée à mes valeurs	Sans importance			Importante			Très importante	D'importance suprême
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

1.4.2 Entrevue semi-dirigée

Une fois le questionnaire rempli, un rendez-vous était pris d'environ une heure durant lequel les individus parlaient librement de leurs expériences à l'étranger. Au début de l'entretien, un formulaire de consentement qui établissait les règles de confidentialité et demandait l'autorisation d'enregistrer l'entretien était signé. L'entretien se faisait sur un mode semi-directif, puisqu'après avoir demandé à la personne de parler de ses expériences significatives à l'international, il n'y avait pas d'autres questions sauf pour approfondir une idée ou la spécifier.

Les sujets étaient amenés à raconter leurs expériences positives ou négatives. Le tout se faisait sous forme d'anecdotes et de faits, et non de jugements de valeur tels que « ces gens sont sympathiques ».

Suivant Creswell (2007) concernant la procédure pour les études phénoménologiques, nous avons opté pour une question large qui consistait à demander aux individus de raconter leurs premières expériences à l'étranger ou les plus importantes. Les entrevues étaient donc faites dans un mode libre, même si nous posions parfois des questions pour demander des anecdotes lorsque la personne émettait des opinions sur les contextes, les situations vécues ou les étrangers rencontrés, ce qui relevait du jugement de valeur. Le but de notre recherche étant de vérifier si la place des valeurs dans le vécu des gestionnaires est aussi importante que la littérature l'affirme, nous avons choisi ce mode de collecte de données afin de pouvoir analyser les témoignages et de voir si des valeurs apparaissaient dans leur récit et ce, à partir de la liste de valeurs du questionnaire de Schwartz, comme nous l'expliquons plus en profondeur plus loin.

L'avantage de l'entretien individuel est qu'il permet d'obtenir des informations que nous n'aurions pu recueillir avec un questionnaire, grâce à son caractère flexible et spontané. Cependant, l'entretien individuel semi-dirigé rend plus difficile l'analyse puisque les informations ne sont pas forcément les mêmes d'un entretien à un autre (Bordeleau, 1997). De plus, le chercheur est dépendant du bon vouloir de la personne rencontrée, tant au niveau de la quantité d'information partagée que de la qualité. Ainsi, malgré les garanties de confidentialité établies, certaines personnes ont montré quelques difficultés à se livrer et préféraient parler d'autres personnes ou d'elles-mêmes, mais à la deuxième ou à la troisième personne comme si cela permettait de généraliser leurs dires « là, on est complètement dépaysé ». Néanmoins, la complexité des valeurs et la difficulté de les préciser rendent le sujet des valeurs dans les relations internationales délicat. Qui plus est, il est ardu de les mesurer ou d'en faire un objet de recherche, puisqu'elles sont sujettes au

subjectivisme de la population interrogée tout autant qu'à celui du chercheur. Ainsi, selon Schutz (1987), le chercheur « observe les modèles de l'interaction humaine ou ses conséquences pour autant qu'elles soient accessibles. Cependant, il doit interpréter ces modèles d'interaction en termes de structure subjective de signification à moins qu'il ne renonce à tout espoir de saisir la réalité sociale. » Par contre, pour Poupart (1997) la subjectivité du chercheur participe à la connaissance et n'est pas à éluder. Laperrière (1997), quant à lui, souligne l'importance « de la reconnaissance du rôle central de l'intentionnalité et des valeurs tant du côté des sujets étudiés que de la chercheuse ». L'effet des valeurs ne peut donc pas être pris comme preuve scientifique universelle et absolue, mais comme le témoignage de la perception que les gens en ont.

1.4.3 Technique d'analyse des données

Une fois les entrevues terminées, elles ont été retranscrites et analysées selon l'analyse thématique. L'information recherchée concernait les valeurs et ce que les gestionnaires ont ressenti quant à leurs effets sur leurs expériences. Nous avons donc choisi d'utiliser les valeurs du questionnaire de Schwartz comme outil d'analyse, puisqu'il nous permettait de vérifier si les valeurs indiquées dans le questionnaire, et que les gestionnaires avaient préalablement découvertes, se retrouvaient dans les témoignages. Le codage a donc été fait à priori à partir de la liste de valeurs de Schwartz. Nous supposions que si les valeurs jouent effectivement un rôle dans le choc culturel, les témoignages devaient faire ressortir plusieurs items de la liste. Le questionnaire de Schwartz comporte 57 valeurs (appelées items) regroupées dans 10 valeurs plus générales, considérées comme des principes directeurs de vie. Par exemple, les valeurs *Orienté vers le succès, Compétent, Ambitieux, Influant, Intelligent et Respect de soi* se retrouvent dans la valeur *Réussite* dont l'objectif est le succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues. Nous avons donc analysé et codé les témoignages à partir de ces valeurs.

1.5 Éthique

La recherche a soulevé quelques considérations éthiques, principalement parce qu'elle requérait la participation d'individus. Par conséquent, la présence de participants et l'utilisation de données les concernant et n'appartenant pas au domaine public font en sorte que les participants ont d'abord été informés de l'objectif de la recherche, de sa nature exploratoire, de sa durée et des méthodes utilisées. Les participants ont été également avisés que l'anonymat serait conservé tout au long du processus de recherche et lors de la publication des résultats. Ils ont dû signer une feuille de consentement qui explique que l'anonymat et la confidentialité seront assurés et que les enregistrements seront détruits à la fin de la recherche.

2 - RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Les cultures d'entreprises sont comme les cultures des pays. Ne tentez jamais de les changer. Essayer plutôt de vous en accommoder.

Peter Drucker

Cette partie présente les résultats de cette recherche, à la suite de l'analyse des témoignages retranscrits. L'objectif de cette recherche était de savoir si la place majeure accordée aux valeurs dans la littérature correspond à celle vécue par les gestionnaires en contexte international. Nous allons donc dans un premier temps répondre à la question générale de recherche : quelle réaction les gestionnaires vivent-ils relativement à leurs valeurs lors de rencontres interculturelles?, pour ensuite découvrir quelles valeurs sont ressorties dans les témoignages.

2.1 Réponse à la question générale

Puisque nous voulions savoir si l'importance des valeurs signifie autant que la littérature l'affirme, nous avons utilisé le questionnaire de Schwartz comme base d'analyse du corpus de textes issu des entrevues. Si les valeurs ont effectivement de l'importance, elles devaient apparaître dans les entrevues, soit parce qu'elles avaient été heurtées, positivement ou négativement, soit parce qu'elles reflétaient une valeur personnelle de la personne. Voici les dix valeurs les plus utilisées par les répondants avec, entre parenthèses, la valeur principale dont elles participent :

autodiscipline (conformité), honnête (bienveillance), préservant mon image publique (pouvoir), amitié vraie (bienveillance), sachant jouir de la vie (hédonisme), pouvoir social (pouvoir), sentiment de ne pas être isolé (sécurité), liberté (autonomie), large d'esprit et harmonie intérieure (universalisme)

Vingt autres valeurs sont ressorties pour un total de 30 valeurs. Vingt-sept valeurs ne se sont pas dégagées des entrevues, sur les 57 possibles. Nous ne nous attendions pas à ce que toutes les valeurs se manifestent, puisqu'elles dépendent du contexte qui les a fait surgir. Cependant, certaines valeurs rencontrées peuvent, à notre sens, être un facteur décisif dans l'expérience vécue par les gestionnaires, comme nous allons le noter.

Pour répondre à notre question générale : quelle réaction les gestionnaires vivent-ils relativement à leurs valeurs lors de rencontres interculturelles?, nous avons noté dans notre étude que les gestionnaires ont exprimé certaines valeurs dans leur témoignage, ce qui démontre que les valeurs sont importantes dans les relations interculturelles et les contextes internationaux. Même s'ils ne sont pas conscients que leurs valeurs ressortent, leurs réactions sont parfois fortes, comme le montre l'exemple de la personne qui a dû descendre d'un bus à cause de l'odeur et de la saleté, ou de la personne qui a vécu en Chine un sentiment d'isolement suffisamment fort pour qu'elle se remette en question et envisage de rentrer. Nous pouvons aussi reprendre le témoignage de l'individu qui a vécu en Allemagne et qui partait chaque fin de semaine en Belgique pour se ressourcer. Les réactions peuvent donc être plus ou moins fortes, suivant le contexte, mais elles sont toujours présentes. Nous allons maintenant voir les valeurs révélées dans les témoignages, leur signification et l'importance qu'elles revêtent.

2.2 Analyse des valeurs utilisées

Nous présentons ici les trente valeurs utilisées par les gestionnaires ainsi que leur importance.

2.2.1 Honnête

Pour Schwartz, la valeur *honnête* indique une personne sincère et franche, ce qui correspond à la signification anglophone du mot. Or, selon le dictionnaire français, une personne honnête est conforme à la probité, à la bienséance et à l'honneur (Littré, 1963). Il s'agit là d'une différence d'interprétation du mot, car en anglais, *honest* ne veut pas dire la même chose qu'en français. Les participants de cette étude ont, au vu de leurs réponses, interprété la valeur *honnête* dans le sens francophone. Cette valeur se manifeste dans plusieurs contextes. Que les individus aient été spectateurs ou acteurs, en fonction des situations et des contextes, le choc ressenti est dans tous les cas important. Certaines personnes se sont trouvées dans une situation où la corruption était présente. Qu'elles aient payé ou pas, le fait d'avoir été mises dans cette situation a choqué les personnes et par conséquent la valeur de ces personnes. Un des participants affirme ne pas avoir cédé à la corruption

> « je n'ai jamais payé de pot-de-vin à personne ».

Cette situation arrive principalement dans les cas où les gens ont affaire aux instances policières ou douanières de pays visités, ou bien lorsqu'il faut s'assurer d'un bon service qui devrait normalement être donné. Par exemple, un sujet explique que la marchandise peut être bloquée à Laredo, au Texas, à la frontière mexicaine :

> « Il y en a qui faisait des arrangements pécuniaires avec les gens, mais moi j'ai pas voulu ça »,

mais que lui, qui était contre, préférait créer un lien d'amitié pour assurer le service sans payer en amenant la personne manger dans de bons restaurants

« Ça fait qu'on est devenu de bons amis et finalement, je n'ai jamais eu de problème après, mais admettons que ça a coûté assez cher ».

Il est à noter le paradoxe du choix de cette personne qui ne veut pas payer de pot-de-vin en donnant de l'argent directement, ce qui lui semble malhonnête et relevant de la corruption, mais qui est prête à payer cher en allant au restaurant.

Parfois, la personne bénéficie de la corruption, même si elle n'est pas très à l'aise avec cette idée. Par exemple, une personne a dû utiliser une faille du système étatique pour rester travailler dans le pays où elle se trouvait, mais se défend du côté malhonnête de la chose en indiquant ne pas avoir eu le choix

« Ça, je l'ai fait pendant deux ans, parce que je n'avais pas le choix »,

même si elle avoue avoir succombé à cette forme de corruption

« je voyais plein de petites passes passes et j'ai fini par succomber un peu là-dedans. Dans ces pays-là, quand tu veux quelque chose, il faut que tu contournes le correct. »

Cependant, cette personne reste très réaliste quant à l'honnêteté de ses actes et reconnaît qu'elle aurait agi différemment dans son pays

« Ce sont des choses qu'au Canada, je n'aurais jamais faites. »

D'autres fois, la personne peut simplement être face à une situation culturelle qu'elle ne comprend ou ne conçoit pas et, dans cette situation ambigüe qu'elle ne maîtrise pas, considérer que l'autre fait preuve de malhonnêteté. Par exemple, certaines personnes éprouvent des difficultés avec la façon différente de s'exprimer. En Inde, les gens dodelinent de la tête sans que l'on sache de prime abord si cela veut dire oui ou non. Nous avons observé que certains délégués commerciaux, avec qui nous étions lors de la mission commerciale à Mumbai, s'énervaient lorsqu'ils avaient interprété une réponse, mais obtenaient un résultat inverse. De la même manière, une participante éprouvait des

difficultés avec le fait que les Brésiliens ne disent jamais non, même s'ils ne sont pas capables de fournir le service

> « souvent ils ne diront jamais non, pis eux dans leur tête, ils vont se dire, je ne l'ai pas actuellement par exemple la solution ou le moyen, mais rendu là c'est sûr que je vais l'avoir »,

ce qui peut être source d'énervement

> « là, j'étais frustrée ».

Pour un autre individu, c'est le fait d'être approché par des personnes qui espèrent une retombée positive quelconque d'un représentant du gouvernement du Québec alors que lui-même souhaite des liens véritables

> « j'étais assez sensible à ça. (...) J'ai horreur de l'hypocrisie, j'ai horreur, une sainte horreur de ça. »

Il était également très soupçonneux au sujet des traducteurs

> « j'ai toujours essayé de voir si les traducteurs que j'avais étaient intègres ».

On peut donc en déduire que cette personne part avec l'idée à priori que les gens peuvent être malhonnêtes avec elle. Il est également intéressant de noter que cette personne a mis 7 à cette valeur (d'importance suprême). Ces façons de concevoir l'honnêteté, ou dans ces cas, ce qui est vu comme de la malhonnêteté, est un élément culturel lié aux religions du livre. Les livres religieux contenant la vérité, les cultures qui en bénéficient détiennent la vérité. La vérité est donc très importante pour ces cultures. Or, pour d'autres cultures, celles dont la transmission des savoirs religieux se fait oralement, comme l'Inde, la vérité est différente. Ceci fait que l'honnêteté est vue différemment (Proulx, 2010). Par exemple, une personne honnête est une personne qui ne fait pas perdre la face à l'autre comme nous avons pu le constater lors de notre mission commerciale. Ce qui est vu comme malhonnête pour une personne issue de la religion du livre (il a dit oui, mais pense non) est vu comme honnête dans une autre culture (j'ai dit oui pour qu'il ne perdre pas la face).

2.2.2 Autodiscipline

Cette valeur se révèle chez la personne lorsqu'elle restreint ses pulsions de façon à ce que les relations avec autrui se passent au mieux. Plus globalement, nous avons appliqué cette valeur lorsque les personnes ont parlé de leur facilité ou difficulté d'adaptation aux pays visités, que ce soit en ce qui concerne les normes sociales ou les règles de vie. Par exemple, un individu qui préfère ne pas exprimer ses opinions, contraires aux opinions générales du pays, fait en sorte de ne pas choquer ses hôtes. Ce faisant, l'individu fait preuve d'autodiscipline, ce que d'autres appellent une faculté ou facilité d'adaptation. Ces personnes sont capables de s'adapter aux comportements des autres, soit pour ne pas se créer d'embêtements

> « on marchait un peu sur la corde raide tout le temps pour ne pas choquer en fait, les gens qui nous entouraient et qui nous accueillaient jusqu'à un certain point »,

soit pour se faciliter la vie, comme cette personne qui a appris à ses dépens que se fâcher en Chine n'était pas une bonne idée

> « J'ai compris un peu plus tard que quand je faisais ça, je n'aurai jamais ce que je voulais, si je réagissais comme ça. J'ai comme appris à contourner, à toujours être capable, à trouver qui était la bonne personne qui pouvait faire avancer les choses, mais ce n'est pas évident. C'est une autre façon. »

Dans ces deux cas, les personnes ont compris qu'il valait mieux se contenir, dans leurs paroles ou attitudes, ce qu'elles ont fait, afin de conserver une certaine qualité de séjour.

Parfois, cette valeur transparaît non pas dans un contexte où la personne a choisi l'autodiscipline comme principe directeur lui facilitant la vie, mais lorsque le contexte paraît trop lourd et que la personne éprouve des difficultés à se fondre dans le moule. Ainsi, les diverses procédures à suivre dans certains pays semblent peser lourd pour certaines personnes

« tout est difficile, les papiers, s'adapter, de comprendre comment les gens pensent »

« Il y a beaucoup de choses [pour lesquelles] au Brésil, c'est très compliqué. Le système est très lourd, donc je pense que ça peut être difficile à plusieurs niveaux pour s'intégrer là-bas. »

Nous avons remarqué que, parfois, la difficulté de l'autodiscipline vient du fait que la valeur *pouvoir social* est elle-même choquée. Ce que nous allons voir plus bas.

2.2.3 Pouvoir social

Il concerne le contrôle d'autrui ou la dominance. Les personnes peuvent se sentir au-dessous ou en dessous dans l'échelle sociale et ainsi jouir de plus ou moins de pouvoir social. La situation dans laquelle la personne se considère dans le bas de l'échelle sociale, donc avec peu de pouvoir social, peut être source de gêne et rendre une expérience peu supportable. Entre autres, une des personnes a trouvé difficile de devoir subir les règles dictées par le pouvoir de l'État dans lequel elle se trouvait :

« T'es sur le bord d'un mur pendant quatre heures et tu attends pour aller faire étamper et te faire dire de ramener dix papiers un mois plus tard et faire une autre file. Là, tu te dis, tu ressens des choses (…) Chaque année, il fallait que je fasse les files pour revalider mon permis. C'est des journées entières que tu passes dans le froid dehors à attendre que ça soit ton tour. Tu te dis "ouais, il y en a d'autres qui vivent ça ailleurs, puis on ne s'en rend pas compte", mais c'est pas évident. »

Dans cet exemple, on peut voir que la personne parle une fois de quatre heures d'attente, et la suivante de journées entières. Cette situation d'impuissance, par rapport à son statut qui l'obligeait à attendre des heures pour les papiers lui permettant de rester travailler, était très pénible pour elle.

À contrario, exercer un pouvoir social sur autrui pose moins de problèmes, parce qu'il n'y a pas ce sentiment d'impuissance éprouvé par la personne précédente. Une des personnes interrogées nous a parlé de la corruption sur laquelle elle n'avait généralement pas de grand pouvoir

« j'ai payé »,

sauf une fois où elle s'est fait arrêter près de l'ambassade du Canada à propos de la légitimité de sa voiture (importée du Canada). Elle a réussi à faire venir les policiers dans l'ambassade pour que la dame qui s'occupe des véhicules puisse expliquer aux policiers que la voiture était en règle, et sa réaction en pénétrant dans l'ambassade canadienne est explicite

« là, je me suis dit, là vous êtes sur ma patinoire. »

Elle avait repris le contrôle sur les autres. À ce moment-là est intervenue une autre valeur, *préservant mon image publique*, que nous allons expliquer ci-dessous.

2.2.4 Préservant mon image publique

Spécifiquement, cette valeur renvoie à l'idée d'être soucieux de ne pas perdre la face, ce qui se retrouve dans plusieurs cultures telles que celle de la Chine. Le souci de conserver une bonne image est souvent expliqué dans les formations à l'international, dans le but d'expliquer les réactions que peuvent avoir certaines personnes dans les cultures où cette valeur est forte. Les gens sont donc au fait de cette valeur, mais ne se rendent pas compte qu'ils peuvent eux-mêmes l'exprimer. Dans l'exemple plus haut de la personne ayant été arrêtée par les policiers (au Mexique), cette dernière indique qu'après l'ambassade du Canada les policiers ont demandé si cette personne pouvait leur donner quelque chose. Elle les a amenés à la délégation du Québec, deux rues plus loin, pour leur donner de la documentation sur le Québec en leur disant que ça lui ferait plaisir qu'ils (les policiers) viennent visiter le Québec :

« alors, voilà. Ils ne pouvaient pas perdre la face, "merci beaucoup". »

Il y a aussi l'exemple de ce sujet qui explique qu'en Chine, il est

> « très mal vu d'élever le ton, puis de se fâcher en public. C'est un peu relié à la folie. Eux c'est vraiment, il faut toujours garder la face, le calme, tout ça. »

Comme nous l'avons dit, cette valeur peut aussi s'appliquer aux personnes elles-mêmes, comme ce participant qui s'être fait agressé, mais affirme

> « Au moment présent, il faut garder son sang-froid et là-dessus, je pense que je suis assez bon là-dedans. »

Cette personne a mis 7 à cette valeur qu'elle exprime à plusieurs reprises dans son témoignage, particulièrement dans les moments où elle vit des situations dangereuses, sachant qu'elle a mis 7 également à Sécurité nationale que nous verrons plus loin. À chaque problème rencontré, cet homme exprime toujours un sang-froid, une préparation au pire ou une connaissance du déroulement de la situation, ce qui lui permet chaque fois de garder une image de calme

> « Ils voyaient que je n'avais pas peur (...) Il fallait rester calme. »

Il y a aussi cette participante qui avoue

> « j'ai beaucoup d'orgueil, alors je voulais passer au travers »

en parlant d'une situation difficile dont elle a su se sortir, ce qui indique une fois de plus que vouloir garder la face n'est pas l'apanage de certains pays, mais que c'est une valeur qui touche tout le monde.

2.2.5 Amitié vraie

L'amitié vraie, selon Schwartz, concerne les amis proches sur lesquels on peut compter (2009). Pour le dictionnaire Littré, l'amitié est un « sentiment qui attache une personne à une autre » (1963). Soixante-quinze pour cent des répondants font ressortir cette valeur dans leur témoignage, principalement parce qu'ils ont souffert du manque d'amitié ou de

proches sur qui compter. Lorsque les gens sont en mission de longue durée dans un pays, cela les amène à chercher à créer des liens avec les locaux, mais souvent, ou du moins au départ, ils fréquentent des expatriés comme eux. Ces relations entre expatriés sont cependant source de problèmes, puisque la spécificité des expatriés est de déménager souvent

> « C'est souvent des cercles qui se brisent rapidement, parce que là, les gens vont repartir. »

Malheureusement, le temps nécessaire pour se faire des amis semble un aspect difficile pour les individus rencontrés

> « D'avoir un cercle d'amis catalans, de la place, je pense que ça prend environ trois ans. »

Le temps nécessaire pour avoir des amis peut être expliqué par le fait que les locaux ont déjà leur groupe d'amis et ne cherchent pas à en avoir d'autres, contrairement aux nouveaux arrivés qui ne connaissent personne

> « ça prend un bon deux trois ans pour pouvoir être admis dans un cercle de gens locaux qui est déjà formé ».

Certains l'expliquent par la mentalité des locaux

> « c'est distant »,

mais ce qui ressort c'est que le manque d'amis touche cette valeur et rend l'expérience désagréable

> « L'expérience la plus difficile, c'est pas le terme difficile, disons rigoureuse du fait que c'est assez difficile d'établir des relations, c'est qu'on est parti de là-bas au bout de quatre ans, on n'a laissé aucun ami derrière nous. »

A contrario, le fait d'être entouré permet de plus apprécier son expérience internationale. C'est ce que laissent paraître les sujets qui ont vécu plusieurs années dans un pays

> « ils nous considéraient comme des amis (...) du Mexique on a laissé des amis, d'Espagne on a laissé des amis. [En] Louisiane on avait été adoptés par les familles là-bas. ».

Cette personne démontre un fort besoin d'être entourée et d'avoir des amis, ce qui a rendu son expérience en Allemagne d'autant plus difficile. Même chose pour une personne qui en Espagne a réussi après quelques années à avoir des amis. On sent le besoin de créer ce cercle d'amitié à travers les différentes allusions au temps qu'il lui a fallu pour l'avoir

> « Ça a fini, qu'après justement un an, deux ans, là j'avais un cercle d'amis plus régulier qui était vraiment local, mais ça a pris un bon deux trois ans avant que j'arrive à ça. »

La notion du temps ici, qui change deux fois dans la phrase, démontre que cette personne voulait vraiment être entourée d'amis et qu'elle y a consacré du temps. Il est ici intéressant de noter que les personnes ayant éprouvé le plus de difficulté avec cette valeur sont celles qui ont vécu plusieurs années à l'étranger. Les personnes qui ne partent que quelques jours ou semaines sont moins sujettes à voir cette valeur les gêner, puisqu'elles se concentrent sur la tâche à effectuer et n'ont de toute façon pas le temps de créer des liens, d'autant plus qu'elles partent avec des gens de leur pays et sont très entourées sur place, ou encore, parce qu'elles n'ont pas d'attente, le séjour étant trop court pour créer des liens.

2.2.6 Sachant jouir de la vie

Cette valeur renvoie aux notions d'aimer les plaisirs de la table, les loisirs, les plaisirs de la vie. Pour certains, cela s'exprime par le plaisir éprouvé dans les pays visités

> « c'est une découverte, c'est le *fun* »,

c'est ce qui rend intéressant les voyages et les rencontres. Parfois, parce que les pays où sont les gens ont un niveau de vie moins élevé, les gens peuvent se permettre des choses et en tirent du plaisir

« J'adorais ça, parce que je pouvais inviter dix personnes à manger au restaurant (…) c'était le *fun*, on avait un groupe et ça ne coûtait pas cher. »

ou encore, ils découvrent une nourriture différente et l'apprécient

« J'ai développé un répertoire de bons restaurants ».

Parfois, les voyages permettent de se rendre compte des plaisirs que l'on peut trouver chez soi

« C'est des choses que tu réalises en allant à l'étranger, quand tu reviens chez toi. Après tu te dis "ouais, il y a plein de belles choses qu'on ne profite pas assez". »

Par contre, pour une personne pour qui la valeur *sachant jouir de la vie* est importante, certaines situations peuvent être irritantes. Par exemple, un pays jugé trop froid, où les habitants semblent moins profiter de la vie

« au nord de Francfort, je dirais que ça commence à être moins rigolo que chez les Bavarois par exemple. »

Ou encore si les habitudes sont différentes, l'individu peut voir sa valeur heurtée parce qu'il ne pourra pas jouir pleinement de la vie comme il l'entend. Ainsi, un des sujets qui aiment recevoir

« beaucoup, beaucoup de gens »

a été mis à l'épreuve en Espagne où les gens préfèrent se retrouver au restaurant

« les gens ont répondu à notre invitation, mais pas autant qu'on l'aurait pensé et donc on a compris que ce genre de réception là, on ne fait pas ça chez soi ».

Cette valeur peut donc être atteinte, si elle est importante pour la personne, lorsque la façon de jouir de la vie n'est pas la même dans le pays visité, puisque cela peut entraîner une frustration.

2.2.7 Ordre social

L'ordre social ou, autrement dit, la stabilité de la société, concerne tous les aspects de la sécurité de la personne, des règles et des lois. Tous les participants ont laissé paraître cette valeur, parce qu'à un moment ou à un autre, ils ont vécu, ont été témoins ou simplement ont appréhendé une insécurité.

En parlant du Mexique et de la façon différente de concevoir la mort, une personne dit :

> « si la vie, c'est la mort, la mort, c'est la vie. La vie humaine ne vaut pas grand-chose (...) on n'aurait jamais souhaité avoir des problèmes soit avec des groupes organisés, soit avec la police (...) Le Mexique n'est pas un État de droit, c'est une tragédie pour moi, parce que la vie humaine ne vaut rien et ce n'est pas un État de droit. »

Cette valeur *ordre social* constamment activée fait en sorte que les individus prennent toute situation comme potentiellement dangereuse

> « les rues sont vides, donc c'est sûr que ça a l'air dangereux et que ça laisse place à des crimes parce qu'il n'y a personne pour les voir ».

Une rue vide ou un mendiant leur paraît source d'insécurité potentielle, ce qui les amène à éviter ces endroits et à prendre des précautions supplémentaires. En parlant des pauvres dans les rues, une personne dit :

> « on ne veut pas interagir avec eux, parce qu'on ne sait pas, ça peut être dangereux ».

Une autre personne a toujours évité de se trouver dans des situations d'insécurité

> « je pense que je ne me serais pas mise dans une situation où j'aurais pu pas être en sécurité tant financière que physique. Être obligée de rester dans des coins moins sécuritaires »

et ce, en restant le plus possible avec des locaux de confiance

« j'essayais d'être avec des locaux. Ça donne un sentiment de sécurité où tu sais que ces gens-là ne vont pas t'emmener dans des endroits où les gens sont dangereux ».

Finalement, mis à part un sujet, aucun participant n'a vécu d'agression. Ils ont un sentiment de danger, ils l'appréhendent et s'y attentent

« J'étais certain qu'il arriverait quelque chose, je n'étais pas surpris »,

mais n'ont pas réellement connu de situation dangereuse. Tout est finalement une conception, une idée faite du danger, parce que le pays visité a la réputation d'être dangereux, ou parce qu'une personne aura entendu une autre personne parler d'une agression

« une de mes collègues qui prend le train de banlieue a vu une tentative de *kidnapping* au coin de la rue ».

Les personnes interrogées ont donc une attente d'insécurité dans les pays visités. Un des sujets raconte avoir dû utiliser son karaté pour se défendre alors qu'il regardait des souvenirs à acheter dans la rue et que des locaux se sont mis derrière lui

« je me suis mis en position de défense si jamais j'en avais besoin puis là ils ont eu peur (...) je me suis dit, ça va être la situation la moins dangereuse si je fais ça, plutôt que de partir à courir ».

Ne niant pas la possibilité d'une situation dangereuse, le fait est qu'il n'y a peut-être jamais eu de réel danger, mais cette valeur fait que la personne a interprété la situation dans ce sens.

2.2.8 Sentiment de ne pas être isolé

Le terme anglais pour cette valeur est *sense of belonging,* ce qui peut se traduire par « sentiment d'appartenance ». En français, elle a été traduite par « sentiment de ne pas être isolé ». Autrement dit, les autres m'intègrent, ils m'acceptent et je suis intégré. Bien qu'elle reflète un sentiment, que les autres se soucient de moi, elle est considérée comme une valeur par Schwartz (2009). Cette valeur est très importante et rejoint la valeur *amitié vraie*, puisque les personnes, comme nous l'avons déjà vu, on besoin d'être entourées pour que leur séjour se déroule bien, mais elle est plus large puisque ce n'est pas tant l'amitié vraie qui est recherchée que le lien social ou de camaraderie. Quasiment tous les participants ont fait ressortir cette valeur. L'isolement peut être déclenché par l'idée que les autres se font de nous, par exemple, le fait de ne pas être comme les autres et d'être perçu comme différent éveille cette valeur. Ainsi, ce participant qui a vécu dans un milieu très conservateur

> « on était des rebelles, on était des radicaux (...) on était presque des communistes pour eux »

ou cette personne en Chine

> « t'es comme un animal de cirque ».

Difficile de se sentir intégré lorsque d'entrée de jeu, les locaux pensent que nous sommes différents et nous traitent en fonction de ce stéréotype

> « ils s'attendent à ce qu'on soit plus extravertis (...) ils s'attendent à ce qu'on soit différents. »

Une participante indique clairement ce besoin de ne pas être isolée, d'être intégrée dans l'équipe, sa plus grande peur étant de ne pas être acceptée

> « moi, c'est surtout l'intégration au niveau de l'équipe là-bas (...) Mais c'est ça, ma crainte d'intégration, c'est surtout au niveau de l'équipe (...) il faut que tu t'intègres rapidement, bien, qu'il y ait une cohésion ».

Si une intégration réussie permet le travail en équipe, comme elle l'affirme, on retrouve aussi un sentiment de sécurité du fait d'être entourée

> « on est super chouchoutés, encadrés ».

Pour une autre personne, c'est le manque d'intégration qui pèse

> « j'ai trouvé ça assez curieux qu'au bout de deux ans, ces gens-là savaient qu'on était des francophones, ils savaient qu'on venait du Québec et tout ça. Ils ne nous avaient jamais adressé la parole en français, ni quoi que ce soit »,

ce qui fait que cette personne préférait partir dans le pays voisin où

> « j'avais l'impression de rentrer chez moi ».

Le sentiment de ne pas compter pour les autres peut être pénible pour les personnes qui ont besoin de se sentir entourées. Ainsi, lorsque cette valeur n'est pas comblée, cela peut amener la personne à ressentir des sentiments négatifs envers le pays visité

> « on n'était pas dans un milieu très hospitalier »

ou encore à se remettre en cause ou du moins à remettre en cause son séjour, comme cette participante qui a vécu un fort sentiment d'isolement

> « j'étais vraiment toute seule, toute seule (...) j'étais toute seule je pense du Canada (...) je ne suis pas d'ici, ça paraît, puis je ne suis pas nécessairement bienvenue en ce moment-là ».

Cette valeur reste fortement activée, même lorsque la personne arrive enfin à s'intégrer, justement parce qu'elle est comblée

> « je commençais vraiment à m'intégrer et à me sentir de la place (...) je n'étais plus toute seule »

2.2.9 Liberté

La liberté, selon Schwartz, concerne aussi bien la liberté d'action que de pensée (2009), le droit de faire et de penser ce que l'on veut. Elle peut être source de plaisir, mais son absence, source de stress. Dans notre recherche, c'est l'absence de liberté qui pesait sur les participants. Pour une participante, c'est le manque de liberté physique

> « J'ai trouvé ça difficile, de ne pas être libre de mes déplacements (...) la non-liberté de pouvoir faire [les] faits et gestes qu'on veut à l'heure qu'on veut ».

Pour une autre personne, ce fut le manque de liberté de choix, qu'elle répète souvent

> « je n'ai pas le choix de faire ça (...) tu n'as pas le choix de faire ça, parce qu'il n'existe pas d'autre solution ».

Dans son cas, l'obligation de faire des choses contre ses valeurs (dans ce cas *l'honnêteté*) a heurté sa valeur de *liberté*, puisqu'elle ne s'est pas sentie libre de choisir la façon de faire les choses. Cette valeur, principalement citée par les femmes de l'étude, rejoint une autre valeur, l'*égalité*, comme nous allons le comprendre.

2.2.10 Égalité

L'égalité concerne les possibilités égales pour toutes et tous, l'égalité de traitement et de droits. La non-égalité peut activer cette valeur et rendre le séjour ou l'expérience plus difficile. Ainsi, une participante relève le problème du manque de liberté dû à la différence de sexe

> « La non-liberté (...) surtout en étant une fille. C'est surtout ça. »

Elle explique que les hommes peuvent se promener dans les rues, mais qu'en tant que femme, elle devait prendre des taxis ou se faire raccompagner par un homme. Une autre participante parle aussi du manque d'égalité entre homme et femme, au détriment de la femme qui ne peut pas sortir comme elle le souhaite

« il n'y avait pas de filles qui se promenaient le soir, c'était juste des gars »,

ni avoir les mêmes activités que l'homme. Lorsqu'elle a voulu organiser un tournoi de *soccer,* elle a découvert que cela ne se faisait pas, à son détriment, puisque les garçons sur place se sont mis à se moquer d'elle et de ses amies. Alors qu'elle pensait bien faire en organisant une activité dont elle avait l'habitude au Québec, elle s'est rendu compte que ce qui lui paraissait normal chez elle ne l'était pas ailleurs, car les filles ne sont pas les égales des garçons

> « les petites filles, elles ne jouent pas au *soccer* avec eux, elles restent à la maison. On était une gang de filles et c'était juste pour se f... de notre gueule. (...) C'était pour nous narguer, c'était méchant. »

L'égalité peut aussi concerner la différence de traitement entre un local et la personne étrangère qui doit payer plus cher

> « c'est sûr qu'ils vont te charger plus cher. Pis là, faut que tu fasses attention, tout ça, parce que t'es un étranger ».

Dans ce cas, le fait de devoir payer plus cher qu'une personne locale est perçu comme une injustice. Cette personne redoublait de vigilance au moment de payer, parce qu'elle savait que son statut d'étrangère faisait que les locaux ne la traitaient pas de façon égale.

2.2.11 Large d'esprit

Cette valeur renvoie à l'idée de tolérer les croyances et idées différentes. Chaque pays ayant ses propres croyances et idées, un individu venant d'un pays qui ne partage pas les mêmes pourrait éprouver des difficultés à accepter ou concevoir celles des autres. Par exemple, une participante avoue avoir été choquée par la manière très ouverte dont les Brésiliens parlent des interventions chirurgicales qu'ils ont subies

> « c'est rare qu'au Québec on va dire une chose aussi ouvertement, de parler de ses chirurgies qu'on a eues, mais eux c'est très commun ».

Les Brésiliens parlent facilement de ce domaine intime, ce qui peut choquer les personnes et créer un sentiment de malaise. Un autre répondant, quant à lui, a eu des difficultés à accepter que des religieuses puissent voir un film qui, selon lui, n'était pas fait pour elles, puisqu'il parlait

> « des horreurs qui se passaient en prison, d'homosexualité, en tout cas, je trouvais ça épouvantable ».

L'idée qu'il se faisait des religieuses fait qu'il ne comprenait pas qu'elles puissent rester voir ce film

> « J'étais vraiment mal à l'aise, je me suis dit "elles restent là, je vais sortir", mais pas du tout, il a fallu que je revienne ».

Les individus peuvent se faire des idées sur les personnes, les cultures ou les pays et avoir du mal à accepter que cela se passe finalement autrement. Dans ce cas, la personne percevait les religieuses différemment. Le stéréotype qu'elle avait au sujet des religieuses a participé à son malaise, puisque pour elle, les religieuses ne devaient pas voir ce genre de film. Également, une personne peut être surprise par ce qu'elle découvre dans un pays, car elle pensait à priori que ce pays n'était pas aussi avancé technologiquement que son pays

> « je ne m'attendais pas du tout à voir ça au Chili »

(en parlant de guichets automatiques en pleine nature). Une fois encore le stéréotype perçu du Chili, un pays pauvre et peu technologique, a fait en sorte que la personne a été choquée de voir que ce n'était pas forcément, ni toujours, le cas. Les stéréotypes peuvent être utiles tant qu'ils ne sont pas considérés comme un fait accompli ou tant que la personne fait preuve de largeur d'esprit et accepte que les choses ne soient pas comme elle le pensait.

Parfois, les croyances, idées et valeurs des individus changent, après un séjour assez long. Il s'agit de ce que Fernandez appelle l'identité nomade. Or, quand l'identité d'une personne change, c'est au moment du retour que l'acceptation des anciennes croyances est difficile. Il en est ainsi de cette personne qui explique qu'à son retour de Chine, elle a eu du mal à accepter le comportement des Québécois :

> « Les gens étaient stressés, je n'étais plus habituée à ça. Puis les gens se plaignaient pour des affaires (…) ça te fait poser un regard, un jugement sur les gens, puis dire "j'ai grandi là-dedans", mais ça n'a pas de bon sens qu'on soit impatient ou qu'on s'énerve pour des choses comme ça (…) on ne voit plus les choses de la même façon. »

Le choc des croyances et valeurs est souvent moins étonnant à l'étranger, parce que l'on s'y attend. Les gens savent que cela sera différent et s'attendent à vivre un choc. Par contre, au retour, ils pensent retrouver leur vie telle qu'ils l'ont laissée, comme si l'expérience internationale n'était qu'une parenthèse. Or c'est au retour que l'on se rend compte que l'on a changé, quand les comportements des gens qui partagent notre culture, qui paraissaient normaux avant, choquent les nouvelles valeurs acquises sans que l'on s'en rende compte. C'est ce que Fernandez confirme, lorsqu'il explique que la personne modifiée s'apercevra de sa nouvelle identité au retour (2002). Le processus est finalement le même qu'à l'aller : on se rend compte de son identité en arrivant dans une culture différente de la sienne et on se rend compte des changements vécus au retour, sauf qu'en général, les personnes ne pensent pas avoir changé.

2.2.12 Harmonie intérieure

Pour certains individus, être en harmonie intérieure est important. Ils aiment se sentir bien et évitent les situations où ils sentent un malaise. Cette valeur suppose d'être en paix avec soi-même. Plusieurs des personnes interrogées ont dit s'être senties bien dans des situations ou contextes, lorsqu'elles étaient très entourées, ou encore lorsqu'elles trouvaient une solution à une situation qui les dérangeait, ce qui permettait de rétablir une certaine harmonie. Par exemple, une participante qui vivait des moments difficiles, parce qu'elle

était très isolée, partait dans une ville voisine plus grande dont les rues pleines de boutiques paraissaient plus occidentales

> « donc, là, je me sentais mieux ».

Cette visite dans un endroit qui semblait plus familier lui permettait de retrouver un état intérieur plus calme. Même sans devoir partir dans un endroit plus familier, un simple objet ou de la nourriture familière (du fromage Vache qui rit par exemple) aide

> « Si tu as deux ou trois petites choses qui font que "ha, ça, c'est comme chez nous", ben ça fait du bien ».

Parfois, les personnes avouent que les voyages à l'étranger leur ont permis de mieux apprécier le retour au pays, là où ils se sentent en harmonie

> « on se rend compte après ça à quel point on est bien dans le fond chez soi ».

Le manque d'harmonie intérieure peut amener les individus à se remettre en question et à repenser leur mission, voire à envisager un retour

> « tout le monde te dit "oui, oui, inquiète-toi pas", mais c'est pas nécessairement vrai. C'est, disons, un peu plus difficile, où des fois on se remet en question, puis on a le goût de repartir. »

Cette personne vivait un malaise, elle n'était pas en harmonie intérieure, car certaines de ses valeurs étaient heurtées, entre autres *l'amitié vraie* et *l'honnêteté*. Les locaux autour d'elle essayaient de la rassurer, mais pour elle le malaise était trop fort, au point qu'elle envisageait de tout quitter pour rentrer au pays. C'est lorsqu'elle a réussi à passer outre ses problèmes d'honnêteté et à se créer un réseau d'amis qu'elle s'est sentie suffisamment à l'aise pour rester.

2.2.13 Orienté vers le succès

Certaines personnes semblent prendre la réussite à cœur. Ainsi, une personne pour qui le succès est primordial peut être frustrée lorsque les us et coutumes d'un pays freinent la réussite d'un projet

> « on trouvait qu'au départ les gens étaient un peu lents, les transporteurs étaient lents avant de nous revenir. Nous on avait besoin de confirmation »,

tout comme elle peut se satisfaire de moyens différents pour y arriver, tant que le projet aboutit

> « C'est pas grave si ce n'était pas exactement carré comme ça, mais qu'ils ont trouvé une autre façon de le faire puis on est arrivé au résultat escompté. »

À noter, le fait d'être *orienté vers le succès* semble atténuer le choc culturel :

> « c'est comme "OK, il faut que j'y aille, *let' s go* on a du travail à faire''. C'est vraiment priorité travail. Ça serait plus différent, je pense si j'y allais pour les loisirs. Tu te poses des questions 'qui sait vraiment où je vais aller, quelle culture je vais découvrir?' Tandis que pour le travail, c'est comme, t'as un mandat à régler pis on focusse là-dessus. »

Les personnes peuvent être tellement concentrées sur la tâche à accomplir que les différences culturelles deviennent secondaires. Ceci est particulièrement vrai pour les gestionnaires qui ne partent qu'une à quelques semaines, pour des missions courtes. Les individus logent à l'hôtel et leur temps sur place se partage entre leur chambre et le lieu de travail. Comme bien souvent les hôtels sont situés dans les meilleurs quartiers, là où le plus grand nombre de touristes vont et là où les locaux ont le plus l'habitude de traiter avec des étrangers, le choc culturel est moindre. Le but de ces missions est de travailler et de maximiser le temps passé sur place, ce qui fait que les individus s'accommodent des différences ou n'y prêtent pas attention.

2.2.14 Compétent

La valeur *compétent* renvoie au fait d'être capable, efficace et efficient (Schwartz, 2009). Être compétent, c'est avoir une habileté reconnue dans un domaine, ce qui donne le droit de juger ou de décider. Pour certaines personnes, la compétence est très importante, que ce soit pour elles ou pour les autres. Un participant a mentionné à plusieurs reprises la compétence d'une sage-femme qui accouchait sa femme. Il semble avoir été impressionné par le travail qu'elle a fait avec efficacité

> « c'est la sage-femme qui a tout fait. On avait appris quelques choses. Moi je l'avais vu à l'œuvre. C'était une pro, c'était vraiment une pro. Je n'avais pas de doute ».

Ce participant apprécie la compétence de cette sage-femme en qui il a toute confiance, et ce, assez rapidement puisque l'accouchement a duré trois heures. Un autre participant, pour qui la valeur compétence est d'importance suprême (7), laisse percevoir dans son témoignage que la compétence lui importe beaucoup en indiquant régulièrement que le succès de sa réussite en Amérique latine vient de son expérience et de ses connaissances

> « ça vient avec la pratique et la connaissance du milieu (...) ça prend une certaine pratique pour savoir comment fonctionner avec ça. »

Une participante, quant à elle, ne supportait plus de devoir travailler avec un Africain qu'elle jugeait trop paresseux. Le travail en équipe n'était pas efficace, ils perdaient du temps à attendre le travail de la personne en question ou à devoir faire sa partie pour s'assurer que le travail était fait. Cette participante ne dit à aucun moment qu'il s'agit d'une différence culturelle sur le temps, mais individualise cet Africain comme une personne peu compétente. Dans ce cas-ci, il appert que la notion de compétence diffère selon ces deux personnes de cultures différentes. Pour la personne reçue en entrevue, la compétence requiert un certain délai dans l'envoi des réponses, une rapidité d'exécution. Le fait que l'autre équipier ne corresponde pas à son idée de la compétence a heurté cette valeur.

2.2.15 Respect de soi

Le respect de soi concerne la croyance en sa propre valeur (Schwartz, 2009). Le respect de soi correspond à ce que l'on est prêt ou pas à faire, en fonction de l'idée que l'on se fait de la valeur que l'on a. Certaines situations peuvent heurter cette valeur si la personne ressent que, dans cette situation, le respect de soi ne sera pas assuré. Une personne peut ainsi refuser de faire quelque chose qui lui semble en dessous de sa valeur. Par exemple, une des personnes interrogées indique

> « si j'avais été obligée de faire un travail qui était comme vraiment, je ne sais pas, faire des ménages et tout ça, je ne suis pas sûre que je l'aurai fait. »

Comme nous pouvons le voir, en fonction du degré d'importance qu'une personne accorde à sa propre valeur, il peut être difficile de lui faire accepter un travail ou une situation qu'elle ne jugera pas adéquate pour elle. Dans cet exemple, la personne n'aurait pas voulu faire des ménages. Pourtant, pour d'autres personnes, c'est un emploi très normal.

2.2.16 Intelligent

L'intelligence est importante dans certains pays où en manquer, ou paraître en manquer, peut signifier la mise au ban. Par exemple, en France, l'importance de cette valeur explique l'élitisme des écoles et l'amour des Français pour le sens de la répartie (voir à ce sujet le livre *Pas si fous, ces Français* de Jean-Benoît Nadeau et Julie Barlow, 2005). Ainsi, la réponse de l'étudiant qui, au grand oral de l'École nationale d'administration, en France, devait répondre en moins d'une heure à 50 à 100 questions et qui à la question « Quelle est la hauteur du Danube ? » a répondu « Sous quel pont? » reste inscrite dans les annales du grand oral comme un parfait exemple de trait d'esprit. Bref, cette valeur peut avoir beaucoup d'importance pour certaines cultures, ce qui peut choquer, énerver ou impatienter les personnes de cultures qui seront plus axées sur la réussite, par exemple. L'intelligence est donc plus ou moins importante pour les personnes. Un des sujets rencontrés ne

comprenait pas que cette valeur puisse faire partie de la liste de Schwartz, puisque pour lui, ce n'était pas une valeur. Je lui ai donc expliqué que le questionnaire était universel et que dans certaines cultures, l'intelligence est une valeur importante. Je lui ai cité en exemple le cas de la France, d'où je viens, et où cette valeur compte beaucoup. Ceci n'empêche pas un individu isolé de trouver cette valeur importante et de la laisser paraître à l'occasion. Ainsi, un participant expliquait qu'un Américain essayait de ne pas payer après avoir cassé son produit. Or, le participant lui a promis un pourcentage de réduction s'il payait avant telle date, et l'Américain « a mordu à l'hameçon ». Comme le dit le sujet lui-même

> « j'ai été plus *smart guy* que lui. »

2.2.17 Clément

La valeur *clément* renvoie au désir de pardonner aux autres. Une personne clémente fera preuve d'indulgence envers les autres. Une des personnes de notre groupe a laissé paraître cette valeur lorsqu'elle a parlé des différentes façons d'arriver au but. Or, elle exprime une certaine clémence pour ces différences

> « c'est peut-être pas exactement ce qui avait été demandé, mais ça fait la job (...) c'est pas grave ».

Cette valeur l'aide à prendre les choses avec recul et à accepter que les choses ne se fassent pas de la manière qu'elle souhaitait.

2.2.18 Amour adulte

L'amour adulte relève de l'intimité profonde, émotionnelle et spirituelle selon Schwartz (2009). Dans notre étude, nous nous sommes rendu compte que l'amour adulte correspond à l'idée du couple que l'on se fait. Dans notre culture, la monogamie est

importante, tout comme la fidélité, que l'on se jure le jour du mariage. Dans d'autres cultures, il en va différemment, ce qui peut choquer les individus. Pour une participante, cette valeur est d'importance extrême. Pour elle, comme pour un autre participant, cette valeur a été heurtée lorsqu'elle s'est rendu compte que la notion de couple différait de la sienne, dans le pays. Ainsi, elle ne pense pas que la

> « monogamie soit de mise dans les couples brésiliens »,

ce qui la choque, bien qu'elle n'ait pas vécu la situation elle-même, mais ait plutôt été témoin

> « des ouï-dire ou des situations ou des contextes [où l'] on voit que la fidélité n'est pas nécessairement une des valeurs plus importantes. »

Un autre participant a aussi noté cette situation aux États-Unis

> « si la femme du voisin nous intéresse, on va agir en conséquence. »

L'amour adulte est une valeur qui peut donc être heurtée lorsqu'une personne rencontre une situation qui ne correspond pas à sa façon de voir le couple.

2.2.19 Politesse

La courtoisie et les bonnes manières, qui participent de cette valeur, diffèrent d'un pays à l'autre. Les personnes peuvent donc être choquées lorsque leur cadre de référence concernant la politesse ne correspond pas à celui des autres. Par exemple, le manque de politesse perçue de la part des autres peut être source d'ennui. Un participant, à propos d'amis venus avec douze heures de retard à leur invitation, s'étonne

> « toc, toc, toc ¡ *holà!* » Et pas un mot d'excuse ou quoi que ce soit. Ils arrivaient, ils se joignaient à nous et puis voilà, il n'y avait rien à dire (...) pas besoin d'excuses ou de s'excuser ou quoi que ce soit. »

De façon différente, une participante insiste sur l'importance d'avoir la politesse de goûter les mets présentés, même s'ils ne correspondent pas à notre palais

> « c'est de l'essayer, au moins de montrer que tu essayes. »

2.2.20 Richesse

La valeur *richesse* concerne les biens matériels et l'argent (Schwartz, 2009). Selon le Littré, la richesse est l'abondance de biens, d'argent, de valeurs de toute espèce (1963). Une participante a déclaré cette valeur dans son témoignage. Elle parlait beaucoup des crédits disponibles ou du coût de la vie. C'est une des caractéristiques du Brésil dont elle a le plus parlé, ce qui semble donc l'avoir marquée

> « dans un club où c'était épouvantablement cher. Le coût de la vie est très cher là-bas et les gens sont ultras endettés en fait. Le crédit est très élevé. (...) J'ai acheté une robe qui m'a coûté 40 $ (...) Le crédit est vraiment omniprésent. »

Ce point semble vraiment l'inquiéter et elle se demande comment font les gens

> « Les voitures sont chères, le transport en commun est cher, les loyers sont chers, c'est vraiment. Tu te dis "comment la classe moyenne peut vivre". C'est vraiment inquiétant. »

À un moment, alors que nous parlions des mendiants et qu'elle voulait nous donner un exemple d'une petite fille noire qui vendait des produits, elle a dérivé légèrement de son histoire pour revenir au coût de la vie

> « dans un quartier chic de Sao Paolo, on est arrêté, c'est ça, c'est le quartier très *design* et mode, très dispendieux aussi. Donc, par exemple un jus de fruit, ça nous a coûté peut-être dix dollars chaque pour un *smoothie*. »

Le fait de dire qu'elle était dans un quartier très chic et qu'une petite fille mendiait est pertinent pour expliquer les écarts de richesse dans le pays, mais l'anecdote du *smoothie* à dix dollars n'est pas utile sauf, dans notre cas, pour dévoiler cette valeur.

2.2.21 Reconnaissance sociale

C'est le respect et l'approbation émanant des autres. En général, on pense que le respect va de soi. Or, dans certains milieux, il faut d'abord obtenir ce respect, cette reconnaissance sociale

> « Il fallait que je démontre que je faisais partie d'un réseau ».

Le sujet a été choqué par le fait que ses collègues devaient lui donner leur approbation (tacite) avant même de pouvoir travailler avec eux

> « Ça m'avait marqué, parce que c'était un peu comme une patte blanche, on arrivait là-bas et une des premières choses en entrant dans ce milieu-là, c'était ça. »

La personne en question a été marquée par le fait de devoir prouver son affiliation à un groupe pour pouvoir bénéficier de la reconnaissance sociale de ses confrères.

2.2.22 Propre

Il s'agit de ce qui est net, soigné. La propreté n'est pas la même selon les pays. Or une personne pour qui cette valeur est importante pourrait être dérangée par le manque de propreté ou, a contrario, une personne pourrait être mal à l'aise dans un endroit qui lui paraîtrait trop aseptisé. Parmi les sujets, une personne, pour qui cette valeur est très importante (note accordée de 6), a subi un choc suffisamment violent en arrivant en Amazonie pour devoir quitter le bus où elle se trouvait

> « La première fois que j'ai pris l'autobus à Cuzco, il a fallu que je débarque. Ça sentait trop mauvais, je n'étais pas capable de supporter ça ». « La senteur, la saleté aussi de l'autobus »

étaient suffisantes pour l'étourdir

> « bien raide là ».

Ce malaise l'a amenée à porter un jugement sur les descendants des Incas

> « ils conservent leur coutume ancestrale à se promener comme dans Tintin dans le temple du Soleil. Ils sont là avec leur poncho, ils ne se lavent pas. »

Le participant explique que le manque de propreté serait dû, non pas principalement à un manque de technologie dans les maisons, mais surtout au fait qu'il

> « y a un côté revanchard ».

À l'inverse, une participante habitait dans une maison en reconstruction divisée entre la partie refaite et la partie non refaite. Sa chambre, dans la partie en construction, avait vue sur la douche qui était dans la partie refaite et elle se rappelle en riant

> « il y avait vraiment des bibittes, on s'entend là »,

mais elle explique qu'elle n'est vraiment

> « pas dédaigneuse »,

ce qui lui a permis de ne pas s'en faire avec le niveau de propreté de la maison. Cette valeur était effectivement peu notée dans son cas, contrairement au 6 de la personne à Cuzco. Elle est allée dans un endroit où le manque de propreté ne la dérangeait pas, car ce n'est pas une valeur importante pour elle. Il appert que cette valeur peut être dérangeante selon les personnes et les endroits fréquentés.

2.2.23 Religieux

Cette valeur se retrouve chez les personnes attachées aux croyances et à la foi religieuse. Elle peut également apparaître chez une personne qui ne croit pas en Dieu, mais qui a grandi dans une société où la religion et ses traditions sont présentes dans la culture. Cette valeur s'est retrouvée chez une personne interrogée qui s'est retrouvée dans un contexte très croyant, alors qu'elle-même ne l'était pas. La personne a dû s'inclure dans le groupe des catholiques pour pouvoir être acceptée. N'étant pas religieuse, le fait qu'on lui demande en premier son appartenance et le fait d'avoir compris qu'elle ne pouvait pas dire qu'elle n'allait pas à l'église l'a marquée

> « ce n'était pas méchant la façon dont ils posaient la question, mais la mauvaise réponse à donner, ça aurait été de dire "je suis agnostique". Que je sois baptiste, que je sois mormon, que je sois catholique, que je sois protestant, ça n'avait pas d'importance, mais il fallait que je sois d'une certaine religion. La religion était partout, ça, c'est sûr. »

L'omniprésence de la religion peut être lourde pour une personne qui ne pratique pas, ce qui est le cas pour cette personne qui a choisi dans ces anecdotes de parler de cet aspect de ses séjours à l'étranger et a beaucoup insisté là-dessus. Inversement, une personne qui est très religieuse sera choquée dans une culture où la religion semble inexistante. La valeur *religieux* fait appel à l'idée de tolérance, que ce soit la tolérance dans les actes de foi ou dans le fait de ne pas être croyant. Cette valeur est assez exacerbée de nos jours, comme en témoignent les actes de terrorisme religieux et les réactions que ces actes font naître.

2.2.24 Unité avec la nature

Cette valeur, selon Schwartz (2009), signifie être en adéquation avec la nature. Une personne en unité avec la nature aimera son contact et s'y sentira à l'aise. Il semble que cette valeur puisse se révéler lorsqu'une personne se trouve dans un élément naturel qui ne lui correspond pas. Un participant qui a eu l'occasion de s'aventurer dans la forêt amazonienne fait ressortir son malaise

> « ça peut rendre fou. Si vous avez le malheur de vous perdre, ce n'est pas drôle ça. Puis le bruit que font les animaux dans la forêt, ça peut rendre fou. »

Il n'était pas à l'aise avec la jungle où il avait peur de se perdre, alors qu'il a descendu l'Amazone en bateau sans souci. Par contre, une participante qui a vécu au Costa Rica en voyage humanitaire a trouvé le côté sauvage de ses conditions de logement assez drôle et a aimé avoir un caïman dans le jardin

> « il y avait un caïman dans notre cour, on lui donnait des bananes chaque matin. Il était là tous les matins, c'était trop cool ».

Il semble donc que cette valeur puisse poser un problème pour certaines personnes, moins à l'aise avec la nature.

2.2.25 Créatif

Une personne créative saura faire preuve d'originalité et de débrouillardise pour régler une situation incommode. C'est une valeur qu'un des participants a dévoilée, en répétant à plusieurs reprises « il faut être débrouillard ». Il semble aimer cet aspect des voyages, être capable de trouver des solutions aux différentes aventures qu'il rencontre. Une personne pour qui la créativité ne convient pas et qui préfère bénéficier d'une routine bien cadrée sera mal à l'aise dans un contexte où il lui faudra faire preuve de créativité. Cette valeur s'accorde d'ailleurs très bien avec la valeur *une vie excitante* que ce participant a noté 7.

2.2.26 Une vie excitante

Un seul participant a noté cette valeur 7, et c'est également le seul à avoir laissé paraître cette valeur, ainsi que la valeur *créatif*. Ce participant a beaucoup parlé du côté aventure de ses séjours

> « je ne savais pas exactement où j'allais aboutir au bout du voyage (...) donc c'était l'aventure. »

Il revendique d'ailleurs « c'est mon côté aventurier » et revient plus tard sur le sujet

> « il y a eu plusieurs aventures dans ce voyage ».

Cette personne pour qui une vie excitante est d'extrême importance cherche l'aventure. Or une personne pour qui cette valeur a peu d'importance, ou même pour qui cette valeur serait opposée à ses autres valeurs, se sentirait mal dans un contexte où le côté aventurier prévaut.

2.2.27 Curieux

Cette valeur se retrouve chez une personne intéressée en toutes choses, avec un côté explorateur. Certaines personnes vont aimer découvrir des nouveautés, de nouvelles façons de penser, d'agir, de manger, alors que d'autres seront plus réfractaires et préfèreront se cantonner à ce qu'elles connaissent. Plusieurs participants ont démontré ce côté curieux

> « ça permet de découvrir plein de choses ».

La découverte est pour eux un élément positif

> « j'ai réalisé que je m'intéressais, que j'étais curieuse et que je voulais en savoir plus »,

même si parfois cela amène à goûter des mets très différents

> « j'ai mangé toute sorte de choses bizarres. Le chien c'est bon, mais comme les intestins de porc, ça me levait le cœur ».

Une personne affirme

> « si les locaux le font, moi je suis prête à le faire »,

ce qui dénote une fois de plus sa curiosité à tenter de nouvelles choses.

2.2.28 Choisissant ses propres buts

On retrouve la valeur *choisissant ses propres buts* dans la prise de décision rapide d'une participante

> « j'ai pris la décision et un mois plus tard, j'étais partie ».

Cette participante sait ce qu'elle veut et agit en conséquence. Les personnes pour qui cette valeur est importante veulent être libres de choisir leurs buts. Elles n'aimeront donc pas une situation où elles seraient contraintes ou une situation où elles ne pourraient pas appliquer leur décision.

2.2.29 Autonome

Cette valeur est traduite par *autonome* en français, alors que chez Schwartz, elle se nomme *independent*. Le sens d'« indépendance » est celui qui correspond le plus à cette valeur. Une personne pour qui la valeur *autonome* est importante souhaite faire les choses par elle-même. Elle souhaite être indépendante et être capable de se débrouiller toute seule. Ainsi, en Espagne où elle a vécu plusieurs années, une personne interrogée a tout fait pour être autonome : apprendre la langue du pays visité, créer son réseau, connaître la ville dans ses moindres recoins, jusqu'à ce qu'un jour

> « c'était chez nous. Je connaissais toutes les petites rues. Je ne me tenais plus dans les coins touristiques, parce que là si tu vois un changement, tu ne te tiens plus dans les endroits où les touristes vont ».

Les personnes pour qui la valeur *autonome* est importante aiment pouvoir se débrouiller par elles-mêmes. Dans un contexte où cela ne leur est pas possible, cela pourrait leur sembler difficile à accepter.

2.2.30 Respect de la tradition

Pour certaines personnes, le respect de la tradition peut être plus ou moins lourd. Un répondant, pour qui cette valeur n'est pas une priorité, parle beaucoup de l'aspect conservateur de la Louisiane où il était

> « on est dans un milieu extrêmement conservateur »,

ce qu'il répète plusieurs fois. Ce côté conservateur semblait lui peser, d'autant plus que cela se reflétait partout

> « dans le milieu de travail, c'était conservateur. À l'extérieur du travail, c'était conservateur aussi ».

Cet état de fait peut effectivement peser pour une personne moins encline au conservatisme, tout comme à l'inverse, une personne très respectueuse des traditions sera choquée dans une société plus libérale.

Nous venons de voir les valeurs que les gestionnaires ont fait ressortir dans leur témoignage et nous avons répondu à la question générale de notre étude. Nous présenterons donc maintenant les réponses aux six questions secondaires.

2.3 Réponses aux questions spécifiques

Six questions avaient été posées, à la suite de la question générale de recherche. Nous allons présenter les résultats trouvés grâce au corpus de témoignages. En effet, les valeurs apparues dans les récits faits par les sujets, ainsi que certaines de leurs réponses, nous ont permis de tirer des conclusions et de répondre à ces questions.

Question 1 : En quoi la durée du séjour est-elle importante dans le choc culturel ?

Au vu de notre expérience en Inde dont la mission en elle-même a duré trois semaines et durant laquelle nous avons été témoin quotidiennement de chocs de valeurs, nous pensions que le choc le plus fort intervenait dans les premières semaines. Cependant, malgré nos attentes, ce sont les personnes ayant fait de longs séjours qui ont ressenti le plus fort choc culturel

> « Après deux mois c'est là que ça commence à frapper (...) parce que tout le monde est différent de toi ».

Ceci s'explique par le fait que les personnes qui partent en missions courtes sont très entourées, guidées et plus rarement au contact de la population. Les locaux rencontrés travaillent pour le Québec ou sont en contact régulier avec les gens du Canada pour les affaires. Ils sont donc habitués à côtoyer les gens du Québec ou du Canada et savent s'adapter pour leur rendre le séjour plus facile

> « on est appuyé par les locaux des bureaux du Québec à l'étranger (...). Donc, on est moins, c'est drôle à dire, mais on est moins disposé à des *clashs* culturels ».

Question 2 : Quels liens les gestionnaires peuvent-ils faire entre leurs valeurs telles qu'ils les ont identifiées et leurs expériences?

Seule une personne a naturellement fait un lien entre ses valeurs et ce qu'elle a vécu durant un séjour. Cette personne faisait mention de l'attitude légère, voire libertine, des Brésiliens, selon elle, lorsqu'elle a fait le lien entre le fait d'avoir mis un 7 à l'item : *Amour adulte*, sachant que 7 est la note la plus haute :

> « j'avoue que des fois je me disais, OK c'est le *fun* pour eux, mais moi ça ne correspondrait pas à mes valeurs et je ne voudrais pas que mon conjoint soit infidèle. Dans le fond, amour adulte, je l'ai mis à super important 7. Ça fait juste confirmer que oui, en effet moi, c'est ce que je recherche, mais je ne les juge pas nécessairement. »

Les autres sujets indiquaient qu'effectivement connaître ses valeurs est important, mais lorsqu'ils étaient questionnés sur un lien à faire entre leurs expériences et leurs valeurs, ils ne savaient pas quoi répondre.

Question 3 : Ces liens peuvent-ils les aider à mieux se connaître et donc à mieux se préparer?

Comme nous l'avons vu à la question précédente, seule une participante a fait un lien spontanément entre son expérience et ses valeurs. Or, lorsqu'on demande aux gens de s'interroger sur leurs valeurs, d'en parler ou d'en tirer une conclusion, ils ne sont plus capables de répondre et vont essayer de rationaliser leur expérience. Plusieurs personnes sont d'accord avec le fait que se connaître ou connaître ses valeurs est utile, mais aucune n'a su faire un lien entre ses expériences et ses valeurs.

Question 4 : Que retiennent les gestionnaires de leurs expériences?

De la même façon que les liens entre les valeurs et les expériences n'ont pas été faits, il est difficile pour les gestionnaires de verbaliser ce qu'ils peuvent retenir de leurs expériences. Un changement dans la personne est un processus long, ce qui expliquerait pourquoi tous les gestionnaires ne peuvent s'en prévaloir. En effet, il faut vivre dans un pays suffisamment longtemps pour être changé (Fernandez, 2002), ce qui explique que les voyages courts n'ont pas le même impact. D'ailleurs, seules deux personnes ont noté un changement de perspective de vie. La première est la personne qui a vécu en Chine plusieurs années et qui a appris à être plus patiente dans la vie. Cet apprentissage lui est utile dans la vie de tous les jours

> « ça m'a appris à plus observer, plus analyser les gens autour de moi. C'est un très bon exercice aussi pour le travail en équipe, pour la façon de réagir en société ».

Elle a également appris à apprécier sa famille

> « je pense que le fait d'avoir été longtemps à l'étranger, j'apprécie beaucoup ma famille (...) Justement les grands-mères, tu te dis, je fais attention d'aller voir ma grand-mère le plus possible. Je me dis, elle ne sera pas toujours là. C'est des choses qu'on réalise beaucoup en étant loin des autres. »

Cette personne a donc remarqué que ses expériences lui ont appris l'importance de la famille et l'ont elle-même changée

> « j'avais un caractère aussi très explosif avant de partir (...) bien là, je suis capable de prendre du recul ».

La deuxième personne trouve que son expérience lui a donné confiance en elle

> « j'étais comme fière d'avoir fait ce truc-là. Ça m'a vraiment retiré de la gêne que j'avais avant ».

Elle en a retiré une fierté et une confiance en elle-même, parce qu'elle a réussi à se débrouiller seule dans un pays inconnu avec une langue qu'elle ne maîtrisait pas

« j'étais bien obligée d'aller les voir même si j'étais gênée de devoir leur parler en anglais ».

Pour être capable d'exprimer ce que l'on retient d'une expérience, il faut prendre le temps d'y penser, d'analyser et de s'analyser, ce que ne font pas forcément les personnes. Un participant, lorsque la question lui a clairement été posée, a donné les effets pratiques de ses expériences

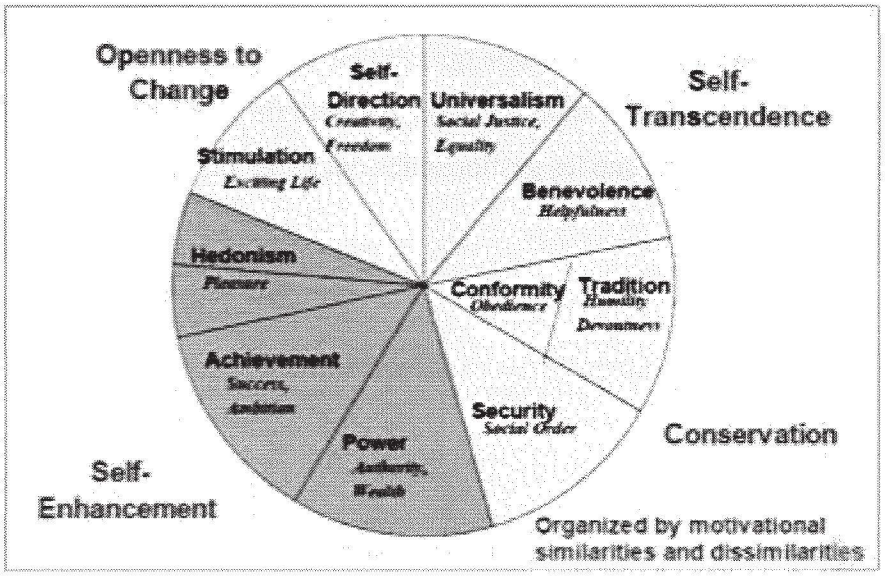
« cela m'a mis en valeur dans mon milieu et donné une certaine reconnaissance de mes capacités à l'international ».

Ceci confirme notre idée selon laquelle les personnes ne prennent pas toujours le temps d'analyser les effets intrinsèques d'une expérience. Ainsi, notre étude n'a pas permis, mis à part pour deux personnes, de faire ressortir ce qu'ont retenu les gestionnaires. Il faut dire que ce n'était pas le but premier de cette étude qui était de vérifier l'importance des valeurs. Cependant, une étude plus poussée dans ce sens permettrait peut-être de connaître les apprentissages ou transformations que les gestionnaires ont expérimentés.

Question 5 : Comment les valeurs facilitent-elles ou entravent-elles le travail du gestionnaire en contexte international?

Selon Schwartz, les dix valeurs principales sont elles-mêmes regroupées selon deux dimensions orthogonales. La première concerne la valorisation de soi, composée des valeurs de réussite et de pouvoir, opposée à la transcendance de soi et ses valeurs de bienveillance et d'universalisme. La deuxième dimension oppose l'ouverture au changement (valeurs d'autonomie et de stimulation) au conservatisme (valeurs de sécurité, conformité et tradition). L'hédonisme pour sa part, se partage entre l'ouverture au changement et la valorisation de soi.

Figure 1. Theoretical model of relations among ten motivational types of values



(Schwartz, *Basic human values: Theory, Methods, and Application*, 2005)

Dans notre étude, les valeurs *autodiscipline, honnêteté, ordre social* et *préservant mon image publique* ont toutes été citées par les répondants. Cependant, nous ne pouvons affirmer que telle valeur facilite une expérience plus qu'une autre. Par exemple, si la valeur *honnêteté* prévalait sur les autres, il pourrait y avoir des problèmes, comme nous en avons

déjà discuté dans l'analyse des valeurs utilisées en ce qui concerne la position des personnes face à la corruption, mais l'*autodiscipline* fait en sorte que la personne est capable de composer avec les différences culturelles. Ainsi, une des personnes cite l'histoire d'un personnel d'un bar qui lui avait promis de réserver deux banquettes pour le soir, mais qui, finalement, n'en a retenu qu'une seule en affirmant n'avoir rien promis. La valeur *honnêteté* de cette personne était heurtée, elle aurait voulu argumenter que le serveur mentait :

> « Mais tu sais au Québec, j'aurais dit "non, non, écoute là, tu m'en as garanti deux" »,

mais sa valeur *autodiscipline* lui a permis de faire abstraction de ce désagrément, puisque dans le pays visité les gens ne disent jamais non :

> « je me suis dit "bon *whatever*" tu sais ».

Certaines valeurs semblent plus facilitantes dans les relations interculturelles que d'autres. En effet, les valeurs qui participent à l'ouverture au changement ou à la transcendance de soi sont plus à même de permettre une meilleure expérience à l'international, ce que reprennent également Fernandez (2002) et le Centre d'apprentissage interculturel (2009). Fernandez (2002) indique que certaines valeurs assurent une meilleure expérience aux individus. Les valeurs d'ouverture et de curiosité sont plus facilitantes que les valeurs de tradition, dans le sens où une personne qui accepte les différences, souhaite les découvrir et s'adapte facilement, aura moins de souci d'intégration qu'une personne qui tient à ses traditions ou à sa religion par exemple.

Néanmoins, il faut retenir que c'est l'importance qu'on accorde aux valeurs qui rendra l'expérience internationale plus ou moins pénible. La valeur *liberté* concerne presque tous les sujets. Cependant, une seule personne a retenu le manque de liberté

> « j'ai trouvé ça difficile, de ne pas être libre de mes déplacements »

comme un élément très pénible et à même d'empêcher un séjour prolongé dans le pays. Il s'avère donc que nous ne pouvons pas dresser une liste de valeurs à posséder idéalement

pour partir à l'étranger, même si certaines semblent plus efficaces (*large d'esprit*, *curiosité*, etc.) Cependant, une personne peut avoir ces valeurs, mais à des degrés d'importance faible.

Question 6 : Si les valeurs sont au centre de la culture, leur donne-t-on une place centrale dans le fameux choc culturel ou dans les formations interculturelles?

Les participants ont tous suivi des formations prédépart et dans la continuité de leur carrière. Une majorité possède un diplôme universitaire et a suivi des cours de gestion internationale ou traitant des relations internationales. Cependant, les valeurs, et plus particulièrement leur effet, n'ont pas été abordées en profondeur. Ainsi, un participant explique avoir suivi une formation interculturelle, mais insuffisante, à son regard, pour le choc vécu

> « bien qu'on nous ait préparés, jusqu'à un certain point, là, mais mollo mollo, c'était léger ».

Pour les personnes n'ayant pas suivi de cours spécifiques à l'université, et s'en remettant aux formations offertes par le gouvernement, la question des valeurs est encore moins claire

> « on se questionne tous un moment donné sur nos valeurs. Peut-être aussi à l'université des cours de management, etc. par exemple. Ici, ce n'est pas des notions auxquelles on nous prépare. »

L'apprentissage semble donc encore insuffisant pour préparer les personnes à ce qui les attend à l'étranger. Qui plus est, lorsque les valeurs sont expliquées, c'est à travers les grands théoriciens du management international, le plus connu étant Hofstede qui sert de base pour analyser les pays visités, sans que cela soit un succès

> « je dois dire que dans chaque pays, les valeurs qu'on peut essayer de dégager de Hofstede et de transposer dans le pays, on ne les voit pas immédiatement. »

3 - DISCUSSION ET IMPLICATIONS

Notre étude nous a permis de tirer quelques conclusions et implications que nous allons voir dans ce chapitre. Les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherche future seront traitées dans le prochain chapitre.

Tout d'abord, nous avons appris que dans le cas de fonctionnaires voyageant pour le gouvernement, le fait de partir plusieurs années dans un pays induit un choc culturel plus sûrement que lors d'un séjour court. En effet, une semaine ou deux dans un pays suffisent rarement pour que le choc intervienne, d'autant plus que la personne est entourée et protégée par les fonctionnaires en place dans le pays visité. Par contre, durant les longs séjours, les personnes sont moins entourées. Elles ont donc plus le temps de se rendre compte des différences culturelles et, par conséquent, d'être plus touchées par elles. Le seul élément qui pourrait sembler infirmer notre hypothèse est le cas du participant qui a eu tant de mal à Cuzco, dès son arrivée, à cause de l'odeur et la saleté, sauf qu'il était à ce moment-là seul et n'était pas venu en qualité de fonctionnaire, mais pour des raisons personnelles.

Ensuite, nous avons appris que le sujet des valeurs est trop complexe pour que les gestionnaires soient capables de faire des liens. Il faudrait pour cela qu'ils soient capables de savoir quelle valeur a été activée. Or, dans leur témoignage, nous avons pu remarquer que lors d'une situation où leurs valeurs sont heurtées, les gestionnaires cherchent une explication rationnelle. Par exemple, le gestionnaire qui ne supportait pas l'odeur du bus près de Cuzco, mais qui cherche une explication à sa réaction

> « mais il faut dire que j'arrivais aussi à Cuzco, j'avais le phénomène de la hauteur. »

Même si l'altitude est effectivement un facteur physique important, il n'a pas fait de lien avec la valeur *propre* à laquelle il a pourtant mis un 6 (très importante), ni à ce moment-là, ni après avoir passé le questionnaire de Schwartz et noté cette valeur.

Nous avons également noté le manque de réaction des gestionnaires face au questionnement posé vis-à-vis de leurs valeurs, ce qui nous ramène à la théorie de l'action (Argyris et Schön, 1974). Cette théorie différencie les valeurs professées, celles avec lesquelles on se dit d'accord, des valeurs formelles, celles avec lesquelles nous sommes réellement d'accord.

> *When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is this theory-in-use. (Argyris and Schön 1974)*

Cette différence fait que nous nous octroyons des valeurs que nous jugeons les plus estimables, mais que nous agissons en fonction des valeurs profondes que nous avons réellement. Appliquée à notre recherche, cette théorie explique pourquoi les gestionnaires ne sont pas capables de lier leurs valeurs à leurs expériences, alors que leurs valeurs transparaissent dans leurs témoignages. Nous concluons donc que les liens pourraient les aider, comme le montre l'exemple de la personne qui a su faire un lien, mais que globalement ces liens ne se font pas. Deux explications à ce fait selon nous : soit établir des liens est trop personnel pour le faire devant autrui, soit ils sont trop difficiles à faire, ce qui prouverait une méconnaissance de soi.

Nous savons maintenant que nous pouvons aider les personnes à connaître le niveau d'importance qu'elles accordent à leurs valeurs, de façon à les préparer, en fonction du pays visité, à mieux se préparer à ce que certaines valeurs soient heurtées. Comme nous l'avons déjà noté, c'est l'importance accordée à telle ou telle valeur qui importe. Or, dans les formations offertes, comme dans la littérature managériale, les valeurs sont abordées pour expliquer qu'elles diffèrent d'une culture à une autre. Ce faisant, les pays sont catégorisés dans une culture qui est présentée aux gestionnaires en vue de les préparer au départ. On leur explique ainsi qu'en Amérique latine le temps est appréhendé différemment. Cette information, pour être utile, n'est pas suffisante. En effet, une personne pour qui la valeur *politesse* est d'extrême importance, mais dont la valeur *autodiscipline* compte peu aura du mal à passer outre un retard qu'elle jugera grossier.

Une des contributions de cette recherche est donc de montrer que finalement les courts séjours ne sont pas forcément sources de choc culturel puisque les personnes sont très entourées,

> « On est super bien chouchoutés, encadrés. Ils font le maximum pour qu'il ne nous arrive rien ».

Les gestionnaires qui partent en court séjour à l'étranger pour accompagner les délégations commerciales et aider les entreprises bénéficient de l'aide et du soutien des équipes sur place, parfois constituées de locaux, mais également de compatriotes. Les locaux qui travaillent pour le gouvernement québécois ont l'habitude de côtoyer des personnes étrangères et s'adaptent à elles, ce qui permet aux visiteurs d'être à l'aise.

> « C'est des collègues à nous. Comme moi j'ai un attaché économique, donc nous, on est en lien constant. Je sais qu'ils sont là pour m'épauler ».

À l'inverse, les personnes qui partent pour de longs séjours sont plus à même de connaître un choc culturel :

> « les premiers peut-être deux mois, c'est comme un voyage. C'est une découverte, c'est le fun »

indique qu'en fait, les personnes qui partent plusieurs années à l'étranger vivent leur choc culturel après plusieurs semaines ou mois.

> « Après deux mois, c'est là que ça commence à frapper, que là t'es loin de tout le monde, t'es seule au monde parce que tout le monde est différent de toi là où tu es ».

C'est ce que confirme Fernandez (2002) qui explique que les trois phases d'immersion (adaptation, compréhension et intégration) prennent du temps et la volonté de s'ouvrir à la différence. En effet, le choc culturel se vit en différentes étapes : tout d'abord vient la lune de miel, la phase durant laquelle tout est beau, tout est nouveau. Les personnes apprennent à connaître leur nouveau pays et apprécient la nouvelle culture. Ceci explique que le choc en lui-même n'intervient que plus tard, après la lune de miel, lorsque les différences rencontrées ne font plus sourire, mais deviennent problématiques. La phase du choc culturel peut durer plusieurs mois elle aussi, c'est parfois le moment des remises en question, ce qui amener à envisager un retour. C'est le moment où l'on cesse d'être un touriste et que l'on commence le séjour à l'étranger. Enfin, après le choc culturel, vient le temps de l'adaptation où l'on se sent moins isolé, où l'on commence à se faire des amis et où l'on comprend les us et coutumes.

Une deuxième contribution est de montrer que si la littérature et les formations managériales abordent bien le sujet des valeurs, elles ne spécifient pas que les valeurs sont les plus susceptibles de poser des problèmes et elles ne creusent pas le sujet. Les valeurs sont amalgamées à la culture et ne sont discutées que pour indiquer les différences entre pays. Les gestionnaires connaissent donc les éléments culturels différents qu'ils vont rencontrer, comme le montre ce gestionnaire en parlant de Hofstede

> « Basé sur ces 5 dimensions-là, on peut, disons, avant de partir, se faire une idée de quel genre de peuple on va aller rencontrer ».

Rappelons ici les dangers et limites de l'approche de Hofstede dont nous avons déjà parlé dans notre critique du modèle national. Hofstede homogénéise la culture d'un pays, alors

qu'en réalité les résultats de ses études ne sont qu'une moyenne des comportements observés chez une classe particulière d'individus. Les pays sont parfois formés de différentes cultures, parfois assez éloignées les unes des autres, comme nous avons déjà pu le constater en ayant vécu successivement dans le nord de la France et en Provence. De plus, les cultures changent et évoluent avec le temps et les vagues migratoires; elles ne sont pas statiques. Sans vouloir nier l'utilité de l'étude de Hofstede, il faut prendre ses informations avec recul et les utiliser avec l'idée que, bien qu'il existe des différences dans les dimensions proposées — sachant que d'autres auteurs en proposent différentes (Trompenaars, 1997; Laurent, 1983; Hall, 1976; Albert, 1986) – les écarts dans les dimensions ne sont pas forcément aussi forts ou présents là où on les attend.

Les gestionnaires utilisent les éléments pratiques du management international, comme les cinq dimensions d'Hofstede, mais ils n'ont aucune idée de l'effet des valeurs sur soi. Or, comme certains participants l'ont souligné, savoir ce qu'a vécu une personne peut les aider à se préparer :

> « si quelqu'un qui a vécu une expérience est mis en ta présence et peut t'expliquer un peu ce qu'il a vécu, ben je veux dire, d'abord il a vécu ça, probablement tu ne vivras pas la même chose que lui, mais il y a quand même des balises ».

Il ne s'agit pas ici de se partager les différents stéréotypes, tels que les Italiens sont bavards ou les Français râleurs, mais de rencontrer des individus qui viennent raconter leurs expériences :

> « j'ai vécu telle chose, j'ai ressenti telle chose ».

Les formations devraient donc inclure une part plus importante de l'aspect ethnologique de la culture et, en particulier, des témoignages exprimés en intériorité. De la même façon, les individus doivent être plus conscients du fait que leur système de valeurs va changer au fur et à mesure de leurs rencontres avec des cultures étrangères, ce qu'un gestionnaire confirme :

> « L'importance accordée aux valeurs va être modifiée ».

Il semble que la place accordée aux valeurs dans la littérature managériale ne correspond pas à ce que vivent les gestionnaires, puisqu'elles ne sont pas décrites en intériorité et que la littérature managériale ne permet pas aux gestionnaires de se préparer au choc des valeurs.

Un élément à retenir également est l'explication du succès de l'expérience de ces gestionnaires qui sont partis plusieurs fois et continuent de le faire. Les personnes interrogées font preuve d'une attitude positive vis-à-vis de la différence. C'est ce que Fernandez (2002) appelle le *tout est bon*, dans le sens où même si une chose est différente, elle n'est pas forcément mauvaise. C'est ce qui paraît beaucoup dans la valeur d'autodiscipline qui ressort chez tous les participants. Ceci est possible lorsque la personne démontre une sensibilité personnelle à se laisser surprendre sans porter de jugement et avec un désir d'apprendre. Les personnes interrogées ont expliqué s'être adaptées aux façons de faire du pays visité et elles ont bien souvent reproduit ces façons de faire pour mieux s'intégrer « il faut quand même que t'apprennes à la chinoise à faire les choses ». Ce comportement est à associer à l'apprentissage vicariant, tel que défini par Bandura (1996, 2002, 2003) que nous verrons dans les implications de cette recherche.

3.1 Implications personnelles

Nous avons remarqué que les individus ayant participé à cette étude n'ont pas fait de lien entre leurs valeurs et leurs expériences, ni au moment de l'expérience, ni après et qu'ils n'ont pas fait de lien non plus après avoir répondu au questionnaire de Schwartz. Cependant, les valeurs étaient bien présentes dans leurs récits, même s'ils ne les reconnaissaient pas. Nous avons pu constater que certaines valeurs revenaient plus que d'autres (*honnêteté, autodiscipline, ordre social* et *préservant mon image publique*) et qu'elles ont été parfois sources de difficulté d'adaptation, l'*honnêteté* par exemple, ou

sources d'avantage, entre autres la valeur *autodiscipline*. Les valeurs peuvent donc être source de problème pour une personne, mais pas pour une autre, puisque c'est l'importance accordée à la valeur qui engendrera l'impact positif ou négatif de la valeur. Par exemple, la valeur *égalité* a posé un problème à deux femmes du groupe, lorsqu'elles se sont rendu compte que la place accordée aux femmes dans le pays visité est différente de chez elles et que l'égalité des sexes n'existe pas. Une autre personne a connu des difficultés en voyant que c'était son statut même de visiteur qui lui valait un traitement inégal dans les commerces. Ainsi, cette recherche permet de montrer que même si les valeurs ne sont pas consciemment notées par les personnes, elles participent pour beaucoup au choc culturel en situation internationale. Toutes les valeurs, suivant le degré d'importance accordée par une personne, peuvent être source de problèmes ou d'avantages dans une situation où elles seraient heurtées. Cependant, certaines valeurs sont plus à même d'être problématiques, suivant le pays visité. Par exemple, une personne dont les valeurs de *tradition* (notamment *religieuse*) sont faibles éprouvera des difficultés dans un pays où la religion est forte. La personne aura deux choix de réponses face à une présence lourde de la religion, soit elle fait preuve d'autodiscipline, si cette valeur est forte chez elle, auquel cas, sa mission pourrait bien se passer et elle pourrait s'adapter, mais cela pourrait lui peser à la longue

> « je n'acceptais pas ça, mais encore une fois, je ne lançais pas un débat là-dessus. Je composais, j'ai toujours composé avec ça ».

Soit cette personne refuse de jouer le jeu, se mettant alors à dos une communauté qu'elle aura choquée. De la même façon, une personne dont les valeurs religieuses sont fortes aura, peut-être, encore plus de mal à s'adapter dans une société laïque, particulièrement si elle doit taire ses convictions. Aucune de ces situations n'est enviable, d'où l'intérêt de préparer les gens avant leur départ, pour leur éviter de devoir se décider sur place. De la même façon, certaines valeurs sont plus facilitantes, telles que *l'autodiscipline*, la *curiosité*, la *largeur d'esprit* si, évidemment, ces valeurs sont fortes chez la personne. Fernandez (2002) affirme d'ailleurs que pour qu'un séjour se passe au mieux pour une personne, elle doit partir en ayant l'envie et la curiosité de découvrir de nouvelles choses et en acceptant la possibilité d'être changée par les nouvelles valeurs rencontrées.

3.2 Implications managériales

Que faire alors, du point de vue managérial, pour aider les gestionnaires à mieux fonctionner en situation internationale? Plusieurs des individus rencontrés prétendent que les formations sont de mieux en mieux, mais qu'il faudrait peut-être plus de témoignages d'expériences vécues à la place de données plus académiques. Savoir qu'une personne a vécu telle ou telle situation permet de se questionner sur la façon dont on réagit et ainsi de se préparer en vue d'une situation identique possible. Durant notre recherche, nous avons découvert la notion d'apprentissage vicariant de Bandura (1996, 2002, 2003). Bandura affirme que l'on apprend beaucoup de choses, délibérément ou involontairement, en observant les autres dans leur environnement. C'est ainsi que les cultures se vivent et s'acquièrent, notamment par les enfants, en regardant les modèles que sont les autres, mais également les modèles renvoyés dans les différents médias. Cette théorie différencie l'apprentissage par l'action de l'apprentissage vicariant. Les bénéfices sont les mêmes, l'acquisition de savoir-faire ou de savoir-être, mais la dernière méthode est moins laborieuse.

De plus, l'apprentissage vicariant peut se faire d'un seul modèle à plusieurs personnes en même temps. Selon Bandura, la conception sociale des gens dépend de l'apprentissage vicariant, issu de ce que les gens entendent ou voient. Il cite également Rokeach (1973) qui certifie que plus cette conception de la réalité repose sur les médias, plus leur impact est fort. Le fait de voir une autre personne avoir du succès dans une situation donnée induit chez un individu une notion d'efficacité pour soi-même. En reprenant l'idée d'un des sujets selon laquelle rencontrer une personne ayant vécu une expérience peut aider, il nous semble que l'apprentissage vicariant pourrait être utilisé pour aider les gestionnaires à être plus efficaces à l'international, puisqu'ils auront appris, par l'intermédiaire de témoignages ou de vidéos démonstratives, comment réagir en fonction de telle situation. Il nous semble en tout cas que le management devrait s'inspirer un peu plus des théories sociales cognitives ou de l'ethnologie.

Pour finir sur les résultats et implications de cette recherche, nous pouvons conclure que les valeurs ont effectivement une place importante durant les expériences internationales, puisque chaque personne rencontrée a démontré plusieurs valeurs à travers ses récits. Ces valeurs ont participé au bon déroulement de leurs expériences, mais aussi parfois aux situations de malaise que les individus ont pu connaître. Les gestionnaires n'ont pas su faire de liens entre leurs valeurs et leurs expériences, alors que la majorité confirme l'importance qu'elles peuvent avoir et la nécessité de les connaître. Certaines valeurs participent positivement aux expériences internationales, comme les valeurs de *stimulation* ou d'*autonomie*, particulièrement lorsque l'individu se révèle *curieux, créatif* et qu'il désire vivre une *vie excitante*. Ces valeurs, que le guide du gouvernement canadien appelle qualités nécessaires à l'agent interculturel, sont effectivement nécessaires pour assurer une bonne expérience. Pour autant, nous avons remarqué que ce n'est pas tant le fait de posséder ou non ces valeurs qui compte, mais l'importance qu'on leur accorde. En effet, une personne pour qui être *curieux* n'est pas primordial, mais de peu à moyennement important, réagira différemment en contexte international qu'une personne pour qui la curiosité est d'extrême importance.

Au-delà des stéréotypes que certains individus transmettent dans leurs récits et qu'ils partagent volontiers avec les autres, les témoignages des personnes ayant vécu des expériences significatives à l'étranger peuvent être utiles dans la préparation des gestionnaires qui s'apprêtent à partir, que ce soit pour la première fois dans un pays ou non, ou dans la préparation de leur carrière. En effet, l'apprentissage vicariant peut les aider à appréhender une situation sans la vivre pour autant, à prendre du recul et à réfléchir sur leur façon de réagir. De la même façon qu'un athlète se prépare mentalement à une épreuve sportive en visualisant l'épreuve ou en regardant ses adversaires à la télévision, les gestionnaires peuvent se préparer aux contextes qu'elles-ils vont découvrir en écoutant les récits des expériences de personnes étant déjà allées dans les pays visités. Il est évident que les récits doivent concerner les pays que les gestionnaires s'apprêtent à visiter. Le récit d'un

individu dans le sud des États-Unis n'aidera aucunement une ou un gestionnaire qui s'apprête à partir au Ghana. Cet apprentissage vicariant doit être accompagné d'un questionnement sur les valeurs des gestionnaires, dans le but de les aider à mieux se connaître et à réfléchir aux valeurs qui selon eux seraient les plus positives ou qui mériteraient un travail de préparation.

La réaction que vivent les gestionnaires par rapport à leurs valeurs lors de rencontres interculturelles est plus ou moins vive, mais elle est toujours présente. C'est ce que cette étude a permis de démontrer, puisque toutes les personnes rencontrées ont laissé paraître un certain nombre de valeurs, certaines étant d'ailleurs les mêmes pour tous les participants. Les valeurs ont donc dans la réalité une place prépondérante, ce que laissait présager la littérature. Cependant, la littérature managériale, comme nous l'avons vu plus tôt, aborde le sujet des valeurs sans pour autant l'approfondir ni apporter d'outils pouvant aider les gestionnaires en prise avec un choc de valeurs. Les gestionnaires sont mis au courant des différences culturelles, ils savent que là où ils vont une autre culture existe ; cela ne suffit pas cependant. Selon Schütz (1987), « le modèle culturel du nouveau groupe n'est pas un lieu de refuge, mais un champ d'aventure, pas une évidence, mais un point d'interrogation à investiguer, pas un instrument utile pour clarifier les situations embrouillées, mais une situation problématique et même difficile à maîtriser ». Il est donc nécessaire d'avoir une connaissance plus profonde, plus intime de soi, afin de diminuer le choc induit par cette aventure.

La littérature ethnologique, quant à elle, dissèque les effets des valeurs, qu'ils soient bénéfiques ou négatifs, mais n'offre aucun outil non plus. Il y a donc une dichotomie entre ce qui est écrit dans la littérature (les valeurs sont importantes) et les formations ou informations proposées pour aider les gestionnaires sur le départ qui n'abordent que légèrement le sujet, comme l'ont dit plusieurs individus rencontrés. Cette étude est donc importante en ce qu'elle met en exergue le phénomène de la réaction des gestionnaires par

rapport à leurs valeurs en situation internationale, ce qui permet de souligner, pour le domaine managérial, la nécessité d'offrir des formations qui prennent en compte l'aspect ethnologique des expériences internationales.

4. LIMITES DE L'ÉTUDE

Les personnes rencontrées font preuve, comme nous l'avons déjà mentionné, de qualités d'ouverture et de curiosité vis-à-vis de la différence culturelle, en plus d'une adaptabilité importante et dont la valeur correspondante (*autodiscipline*) est ressortie chez tous les individus. Ces personnes efficaces sur le plan interculturel (PEI), telles que dénommées par le Centre d'apprentissage interculturel de l'Institut canadien du service extérieur, ne représentent cependant pas la majorité des individus susceptibles de partir à l'étranger. Nous avons noté que les participants partageaient une certaine mentalité, d'ouverture et de patience, que nous n'avons pas trouvée chez les agents commerciaux avec qui nous sommes partie en Inde. Il s'agit donc là d'une population spécifique et restreinte. De plus, les personnes rencontrées travaillent ou ont travaillé dans le public, où elles ont bénéficié de formations, même si elles ont parfois été très succinctes

> « maintenant, disons que les formations ou les préparations sont un peu plus sérieuses ».

Ces personnes ont généralement un niveau de formation universitaire, qu'elles soient allées à l'université Laval ou à l'ENAP où elles ont là encore suivi des cours où les différences culturelles sont abordées. Les notions théoriques de base sont donc connues, tout comme les auteurs les plus représentés dans le management international, le plus cité étant Hofstede (1980). Ces individus ont donc un bagage théorique certain, qui les aide dans les situations difficiles à mieux comprendre le phénomène culturel ressenti

> « je savais un petit peu ce qui allait se passer, tout ça, mais je ne savais pas à quel moment ça allait se passer ».

Cette étude n'est donc pas généralisable et il serait intéressant d'envisager une recherche incluant des personnes du secteur privé ou des personnes qui n'auraient pas ce bagage théorique, pour voir quelle réaction elles ont par rapport à leurs valeurs.

Une seconde limite de l'étude est le nombre réduit de participants. Nous avons rencontré un nombre restreint de personnes, mais nous estimons que cela suffisait pour cette recherche puisque les valeurs qui ressortaient étaient principalement les mêmes, amenant un effet de saturation, puisque les résultats des analyses venaient confirmer ce qui était déjà écrit. Bien sûr, quelques valeurs individuelles se manifestaient chez les individus, mais les qualités intrinsèques des personnes font qu'il y aura toujours des différences. Nous avons dénoté tout de même un ensemble de valeurs identiques qui revenait tout le temps (notamment les dix valeurs déjà mentionnées), ce qui nous a confirmé que nous pouvions utiliser cet échantillon, même restreint, pour démontrer l'importance effective des valeurs. Nous avons souhaité aborder un nouveau sujet, à savoir ce que ressentent les gestionnaires, afin de voir s'il y a matière à réflexion ou à recherche plus profonde. Le fait est qu'effectivement, l'élargissement de la population à l'étude permettrait de confirmer ou d'infirmer ce que nous avançons dans cette recherche.

Bien que ces limites puissent paraître minimiser la portée de la recherche, elles doivent être perçues comme des moteurs de recherche future qui viendront pallier les inconvénients que nous venons de citer.

4.1 Suggestions de recherches futures

Nous nous sommes penchée sur ce que les gestionnaires ressentent par rapport à leurs valeurs, mais nous pensons qu'il serait bon de savoir quel impact les valeurs des gestionnaires ont eu de l'autre côté de la relation en allant rencontrer les partenaires ou contacts étrangers rencontrés et en les questionnant pour connaître l'effet de la rencontre de valeurs occidentales. Cette étude comparative permettrait de vérifier les différences de valeurs et de savoir si les valeurs extrêmement importantes d'une culture sont effectivement heurtées lorsque la même valeur est faible dans une autre culture et vice-versa.

Une recherche avec une base plus large en nombre de personnes, mais également en termes de provenance de la population (du public et du privé) permettrait de connaître de façon plus poussée le choc des valeurs et de savoir si effectivement il existe une différence entre les deux secteurs. Idéalement, il faudrait suivre plusieurs personnes au moment de leur premier séjour, et ce, en leur faisant passer le questionnaire de Schwartz avant le départ et après leur retour, tout en les interrogeant pour vérifier l'impact de leur mission sur leurs valeurs. Nous pensons qu'il serait bon de ne pas s'arrêter au domaine public, sachant qu'une majorité des gestionnaires est diplômée, afin de vérifier notre postulat selon lequel les valeurs sont prééminentes dans le choc culturel, et ce, en observant des personnes du privé ou n'ayant pas bénéficié de formations spécifiques préparatoires au déplacement.

De la même façon, il serait intéressant de faire une étude comparée entre deux groupes qui partiraient pour une première mission. Un groupe bénéficierait d'un apprentissage vicariant, les aidant à mieux réagir à l'international, ou du moins dans le pays visité. L'autre groupe bénéficierait de la formation générale de base offerte habituellement. À leur retour, ou durant leur séjour, l'étude du phénomène de leur réaction face à leurs valeurs permettrait de savoir si l'apprentissage vicariant est réellement utile dans la préparation au choc culturel.

ANNEXE A–QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX PARTICIPANTS AVANT LES ENTRETIENS

Titre du mémoire de maîtrise : *Relations interculturelles et confrontations des valeurs : fondements théoriques et étude phénoménologique,* par Vanessa Delamare

Je réalise pour mon mémoire une étude sur l'importance des valeurs dont le but est de savoir si les valeurs sont aussi importantes dans le choc culturel que les écrits sur le sujet l'affirment. Je vous remercie par avance de l'attention portée à mon sujet. Vos réponses demeureront strictement confidentielles. L'entretien devrait durer entre une heure et une heure trente. Il sera, si vous êtes d'accord, enregistré. Afin de vous aider pour l'entretien, vous trouverez ci-dessous un questionnaire vous permettant de mieux comprendre vos valeurs et l'importance que vous y attachez. Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire avant de lire les questions qui vous seront posées et que vous trouvez après le questionnaire.

Pour vous préparer pour l'entrevue, faites d'abord le classement des valeurs des Schwartz ci-dessous, puis, par la suite, réfléchissez à des situations ou des contextes positifs ou moins positifs que vous avez vécus à l'international. Vous pouvez vous questionner pour savoir si des expériences ont pu faire ressortir les valeurs que vous venez d'identifier avec le classement. J'aimerai savoir comment vous vous êtes sentis dans un contexte international, lors de votre première mission par exemple.

Classement des valeurs selon Schwartz

Le questionnaire de Schwartz ci-dessous regroupe les valeurs issues de différentes cultures. Certaines seront plus proches de vous que d'autres. Merci de bien vouloir noter l'importance de ces valeurs pour chaque domaine sur une échelle de 9 points. Plus une valeur est importante pour vous, plus la note sera haute. Vous pouvez accorder la note -1 aux valeurs totalement opposées à vos principes. Par contre, habituellement, pas plus de 2 valeurs reçoivent la note de 7. Le classement se fera ainsi : en tant que « principe qui guide ma vie », cette valeur est :

Opposée à mes valeurs	Sans importance			Importante			Très importante	D'importance suprême
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Réussite. Objectif : le succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues.

1..... orienté vers le succès

2. ..... compétent

3..... ambitieux

4..... influant

5..... intelligent

6..... respect de soi

Bienveillance. Objectif : la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact.

1. ..... secourable

2. ..... honnête

3. ..... clément (*désireux de pardonner aux autres*)

4. ..... loyal

5. ..... responsable

6. ..... amitié vraie

7. ..... une vie spirituelle (*accent mis sur les aspects spirituels et non matériels*)

8. ..... amour adulte (*intimité profonde, émotionnelle et spirituelle*)

9. ..... sens de la vie (*un objectif dans la vie*)

Conformité. Objectif : respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache.

1. ..... politesse

2. ..... honorant ses parents et les anciens

3. ..... obéissant (*remplissant ses obligations, ayant le sens du devoir*)

4. ..... auto discipline

Opposée à mes valeurs	Sans importance			Importante			Très importante	D'importance suprême
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Hédonisme. Objectif : plaisir ou gratification sensuelle personnelle.

1. ..... plaisir
2. ..... sachant jouir de la vie
3. ..... être bon avec soi-même

Pouvoir. Objectif : statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes.

1. ..... pouvoir social
2. ..... autorité
3. ..... richesse
4. ..... préservant mon image publique
5. ..... reconnaissance sociale

Sécurité. Objectif : sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus et de soi-même.

1. ..... propre (*net, soigné*)
2. ..... sécurité nationale
3. ..... ordre social
4. ..... sécurité familiale
5. ..... réciprocité des faveurs (*éviter d'être en dettes*)
6. ..... richesse
7. ..... sentiment de ne pas être isolé (*que les autres se soucient de moi*)

Autonomie. Objectif : indépendance de la pensée et de l'action – choisir, créer, explorer.

1. ..... créatif
2. ..... curieux
3. ..... liberté
4. ..... choisissant ses propres buts
5. ..... autonome
6. ..... droit à une vie privée

Opposée à mes valeurs	Sans importance			Importante			Très importante	D'importance suprême
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Stimulation. Objectif : enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie.

1. ..... audacieux
2. ..... une vie variée (remplie de défis, nouveautés, changements)
3. ..... une vie excitante

Tradition. Objectif : respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache.

1. ..... religieux
2. ..... acceptant ma part dans la vie
3. ..... humble
4. ..... modéré
5. ..... respect de la tradition

Universalisme. Objectif : compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature.

1. ..... protégeant l'environnement
2. ..... un monde de beauté
3. ..... unité avec la nature
4. ..... large d'esprit
5. ..... justice sociale
6. ..... sagesse
7. ..... égalité
8. ..... un monde en paix
9. ..... harmonie intérieure

ANNEXE B -FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Formulaire de consentement

Titre : Relations interculturelles et confrontations des valeurs : fondements théoriques et étude phénoménologique

Chercheuse : Vanessa Delamare

1. Introduction
Merci de prendre note de la nécessité de lire ce formulaire et de le comprendre. Au moindre doute ou questionnement, n'hésitez pas à poser vos questions en tout temps.

2. Description du projet : nature, but et objectif
Cette recherche est faite dans le cadre de mon mémoire de maîtrise à laquelle vous êtes invité à participer. Elle vise à étudier le phénomène ressenti par les gestionnaires en contexte international et porte sur les valeurs de ces derniers.
La méthode retenue pour cette recherche consiste à fournir un questionnaire sur les valeurs aux participants, afin d'activer la conscience de leurs valeurs et ensuite de les rencontrer en entrevue semi-dirigée durant laquelle leurs expériences à l'international seront discutées.

3. Nature de la participation
La participation au projet se fait en deux phases. La première lorsque le participant répond au questionnaire. La seconde durant une entrevue d'une heure à une heure et demie. L'entrevue se déroulera sur un lieu convenu entre la chercheuse et le participant de façon semi-dirigée, autrement dit la chercheuse pose quelques questions et laisse le ou la participant répondre librement. L'entretien sera enregistré avec l'accord du participant.

4. Avantages à participer
En participant à cette recherche, vous permettrez à la science de mieux comprendre le point de vue des gestionnaires en ce qui concerne les situations en contexte international.

5. Risques et inconvénients
N/A

6. Vie privée et confidentialité
Votre confidentialité sera respectée. La chercheuse sera la seule à pouvoir accéder à vos données. Votre identité ne sera pas révélée dans le mémoire, durant l'étude, ni même après. Les données d'enregistrement seront détruites après l'analyse.

7. Participation volontaire et retrait de l'étude
Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de la recherche, et ce, sans devoir justifier votre décision.

8. Consentement du participant

Je soussigné _____ certifie avoir lu et compris le présent formulaire. Je certifie qu'on me l'a expliqué et que mes questions ont été répondues. Je consens à participer à ce projet, tout en me sachant libre de m'en retirer en tout temps, par avis verbal. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision. J'ai reçu une copie signée et datée du présent formulaire.

_____ _____

Nom du participant Signature

_____

Date

9. Formule d'engagement de la chercheuse

Je soussigné _____ certifie avoir expliqué au – à la signataire les clauses du présent formulaire de consentement et avoir répondu aux questions posées. Je lui ai clairement indiqué qu'il/elle est libre de mettre un terme à sa participation; et je lui ai remis une copie signée et datée de ce formulaire.

_____ _____

Nom de la chercheuse Signature

_____

Date

BIBLIOGRAPHIE

ADLER, Nancy J. (1994). *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle,* J. Constantin, Trad., Ottawa, Les éditions Reynald Goulet Inc.

ALBERT, R. D. (1986). « Conception framework for the development and evaluation of cross-cultural orientation programs », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 10 (2), p. 197-213.

ARGYRIS, Chris et Donald SCHÖN (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness,* San Francisco, Jossey-Bass.

BABONI SCHILINGI, Jacopo et Fabien VALOS (2008). *Six modèles d'analyse herméneutique,* Paris, Éditions Mix.

BANDURA, Albert (2005). « The evolution of social cognitive theory », dans K. G. Smith et M. A. Hitt (éd.), *Great Minds in Management,* Oxford, Oxford University Press, p. 9-35.

---------- (2003). « Commentary. On the Psychosocial Impact and Mechanisms of Spiritual Modeling », *The International Journal for the Psychology of Religion,* vol. 13 (3), p. 167-173.

---------- (2002). « Social Cognitive Theory in Cultural Context », *Applied Psychology : an International Review,* vol. 51 (2), p. 269-290.

---------- (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory,* Michigan, Prentice-Hall.

BENNET, Milton J., P. WRIGHT et T. T. VAN HOA (1997). « The influence of culture », *International journal,* vol. 18 (7), p. 123-128.

BERREL, M., P. WRIGHT et T. VAN HOA (1997). « The influence of culture on managerial behavior », *Journal of Development Management,* vol. 18 (7), p. 578-589.

BLACK, J. Stewart, et Hal B. GREGERSEN (1999). « The Right Way to Manage Expats », dans G. O. Mark et E. Mendenhall, *Reading and cases in international human resource management*, 4e édition, Londres, Angleterre, Routledge, p. 119-128.

BORDELEAU, Yvan (1997). *Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel, ressources humaines et efficience,* Montréal, Éditions nouvelles.

BRANNEN, Mary Yoko et David C. THOMAS (2010). « Bicultural Individuals in Organizations : Implications and Opportunity », *International Journal of Cross Cultural Management,* vol. 10 (1), p. 5-16.

CANADA, CITOYENNETE ET IMMIGRATION (page consultée le 04 octobre 2011). *Calepin: le commerce extérieur du Québec,* [en ligne], sur MDÉIÉ

http://www.mdeie.gouv.qc.ca/pageSingleCFile/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-et-indicateurs-sur-les-echanges-exterieurs/calepin-le-commerce-exterieur-du-quebec/

CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL (page consultée le 30 mars 2011). *Centre d'apprentissage interculturel*, [en ligne], http://www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/ipassresearch-sepirecherche-fra.asp

COTE, Annie (2007). *Diversité culturelle au travail et pratiques d'intégration formelles et informelles: fondements théoriques et étude de cas,* Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais, Département de relations industrielles.

CRESWELL, John W. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches,* 2e édition, Thousand Oaks, USA, Sage Publications.

DAVEL, Eduardo, Jean-Pierre DUPUIS et Jean-François CHANLAT (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées,* Québec, Presses de l'Université Laval.

DEMORGON, Jacques (2005). *Critique de l'interculturel : code, adaptation, histoire,* [en ligne], http://www.cemea.asso.fr/congres/IMG/confDemorgonFr.pdf

DUPRIEZ, Pierre et Solange SIMONS (2000). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel,* Bruxelles, De Boeck Université.

ENGLAND, George W. (1967). « Personal Value Systems of American Managers », *The Academy of Management Journal,* vol. 10 (1), p. 53-68.

FERNANDEZ, Bernard (2002). *Identité nomade,* Paris: Anthropos.

FORTIER, Denise (2009). « De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin? », *Gestion,* vol. 34 (3), p. 74-82.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure, David GOTTELAND, Christophe HAON et Alain JOLIBERT (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 383 p.

GAUTHEY et XARDEL (1990). *Le management interculturel,* Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?

GUDYKUNST, W. B., R. M. HAMMER et R. L. WISEMAN (1977). « An analysis of an integrated approach to cross-cultural training », *International Journal of Intercultural Relations,* vol. 1 (2).

HAJRO, Aida et Markus PUDELKO (2010). « An analysis of core-competence of successful multinational team leaders », *International Journal of Cross Cultural Management,* vol. 10 (2), p. 175-194.

HALL, Edward T. (1976). *Beyond Culture,* New York, Anchor Press.

HAMMER, R. M., J. Milton BENNET et R. WISEMAN (2003). « Measuring intercultural sensivity: The intercultural development inventory », *International Journal of Intercultural Relations,* vol. 27 (4), p. 421-443.

HOFSTEDE, Geert (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales,* Paris, Les Éditions d'Organisation.

---------- (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values,* Sage publications.

HONG, Hae-Jung (2010). « Bicultural Competence and its impact on Team Effectiveness », *International Journal of Cross Cultural Management,* vol. 10 (1), p. 93-120.

HUNTINGTON, Samuel (1993). « Clash of Civilizations? », *Foreign Affairs*, vol. 72 (3), p. 22-49.

IRRMANN, Olivier (2008). « L'analyse interculturelle en gestion une approche interactionniste », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 472 p.

JACKSON, Jane (2008). « Globalization, internationalization, and short-term stays abroad », *International Journal of Intercultural Relations,* vol. 32, p. 349-358.

KLUCKHON, Clyde (2001). « Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification », dans Talcott Parsons et Edward A. Shils, *Toward a general theory of action,* New-York, Abridged edition.

KROEBER, Alfred L. et Clyde KLUCKHOHN (1952). « Culture. A critical review of concepts and definitions », *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology,* vol. XLVII (1), 217 p.

LAPERRIERE, A. (1997). « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives », dans POUPART, J., DESLAURIERS, J.-P., GROULX, L.-H., LAPERRIERE, A., MAYER, R., PIRES, A, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p. 365-388.

LAURENT, A. (1983). « The cultural diversity of western conceptions of management », *International Studies of Management and Organization*, vol. 13 (1-2), p. 75-96.

LEE, Yih-Teen. (2010). Home Versus Host - Identifying With Either, Both, or Neither? : The Relationship between Dual Cultural Identities and Intercultural Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management , 10* (1), 55-76.

LITTRE, Émile (1963). *Dictionnaire de la langue française*, Paris, Éditions Universitaires.

LOTH, Désiré (2006). *Le management interculturel.* Paris, L'Harmattan.

MAALOUF, Amin (1998). *Les identités meurtrières.* Paris, Grasset.

MORCHAIN, Pascal (2006, Décembre). « Valeurs et perception stéréotypée des groupes », *Discrimination : perspectives de la psychologie sociale et de la sociologie,* p. 10-11.

ZERMANI Mounira (2005). « Alfred Schütz : l'étranger et sa compréhension du groupe d'accueil », *Sociétés*, vol. 3 (89), p. 99-103.

PAILLE, Pierre et Alex MUCCHIELLI (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Collin, 211 p.

PAUGAM, Serge (2010). « L'enquête par questionnaire » dans Serge Paugam (dir.), *L'enquête sociologique,* Paris, Presses universitaires de France, p. 91-113.

POUPART, J., DESLAURIERS, J-P., GROULX, L.H., LAPERRIERE, A., MAYER, R., & PIRES, A. (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin

PRAVEEN Parboteeah K., Paik, Yongsun et John B. Cullen (2009). « Religious Groups and Work Values : A Focus on Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam », *International Journal of Cross Cultural Management,* vol. 9 (1), p. 51-67.

PROULX, Denis (2010). *Management international.* Cours donné en classe, automne 2010.

---------- (1995). *Recherche sur les valeurs de professeurs de management de l'ÉNAP.* Thèse (Ph. D), Université Laval, Sciences de l'éducation, Québec.

PUNNETT, Betty Jane (2004). *International Perspective on Organizational Behavior and Human Resource Management,* Armonk, New York, ME Sharpe.

QUEBEC. COMMISSION DE CONSULTATION SUR LES PRATIQUES D'ACCOMMODEMENT RELIEES AUX DIFFERENCES CULTURELLES (2008). *Fonder l'avenir : le temps de la réconciliation,* Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 309 p.

RAKOTOMENA, Mialy Henriette (2005). « Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle », *Revue internationale sur le travail et la société,* vol. 3 (2), p. 668-691.

REINBOLD, Jacques (1977). « Le behaviorisme et les psychologues sociaux », *Philosophiques*, vol. 4 (2), p. 335-340.

REVEL, Claude (2006). *La gouvernance mondiale a commencé,* Paris, Ellipses.

ROKEACH, Milton (1973). *The Nature of Human Values,* New York, Free Press.

SCHÜTZ, A. (1987 trad.). *Le chercheur et le quotidien : phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, coll. Sociétés, 286 p.

SCHWARTZ, Shalom H. (2009). (Page consultée le 6 février 2012). *Draft Users Manual: Proper Use of the Schwarz Value Survey*, [en ligne], sur Centre for Cross Cultural Comparisons: http://www.crossculturalcentre.homestead.com

---------- (2006). « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », B. H. Jaskarzec, Trad., *Revue française de sociologie,* vol. 47 (4), p. 929-968.

---------- (2005). (Page consultée le 200 décembre 2011). *Basic human values: Theory, Methods, and Application*, sur Universita degli studi di catania: http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf

SETH, J. N. (2006). « Clash of cultures or fushion of cultures? : Implications for international business », *Journal of International Management,* vol. 12 (2), p. 218-221.

SOUSSI, Sid Ahmed et Annie COTE (2006). *La diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel.* Conférence de l'ASAC à Banff.

SPINI, Dario (2003). « Measurement equivalence of 10 value types from the Schwartz value survey across 21 countries », *Journal of Cross-Cultural Psychology,* vol. 34 (1), p. 3-23.

STATISTIQUES CANADA (page consultée le 20 novembre 2010). *Série " Analyses" du Recensement de 2006*, [en ligne], http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-557/p10-fra.cfm

STELL, Piers ET Vasyl TARAS (2010). « Culture as a consequence: a multi-level multivariate meta-analysis of the effects of individual and country characteristics on work-related cultural values », *Journal of International Management,* vol. 16, p. 211-233.

TRIANDIS, H. C. (2006). « Cultural aspects of globalization », *Journal of International Management*, vol. 12 (2), p. 208-217.

TROMPENAARS, Fons et Charles HAMPDEN TURNER (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business,* McGraw-Hill.

TYLOR, Edward B. (2010). *Primitive culture : Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, édition original en 1871, Cambridge, New York, Cambridge university presse, 905 p.

VAN DE VLIERT, Evert et autres (2009). « Ecological Limits to Globalization of Managerial Situations », *International Journal of Cross Cultural Management,* vol. 9 (2), p. 185-198.

VON MERING, Otto (1961). *A grammar of human values,* Pittsburg, University of Pittsburg Press.


D0213953 8