



**HAL**  
open science

## Enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc

Loubna Tahssain-Gay, Laïla Benraiss-Nailles, Sophie Hennekam-Treguier

► **To cite this version:**

Loubna Tahssain-Gay, Laïla Benraiss-Nailles, Sophie Hennekam-Treguier. Enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc. *Management & sciences sociales*, 2020, *Entreprise : le pouvoir des parties prenantes en question ?*, 27, pp.64-77. hal-02872824

**HAL Id: hal-02872824**

**<https://hal.science/hal-02872824v1>**

Submitted on 17 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

# ***Enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc***

---

**Loubna Tahssain-Gay**

ESSCA Ecole de Management, CERGAM, Université d'Aix-Marseille  
loubna.tahssain-gay@essca.fr

**Laïla Benraïss-Noailles**

IAE Bordeaux, IRGO, Université de Bordeaux  
laïla-benraïss-noailles@u-bordeaux.fr

**Sophie Hennekam-Treguier**

Audencia Nantes, IRGO, Université de Bordeaux  
shennekam@audencia.com

*Cet article étudie sous un angle culturel les attitudes des directeurs des ressources humaines à l'égard de la diversité. Trente-cinq DRH de multinationales aux Pays-Bas et au Maroc ont participé à une enquête qualitative. Nous avons mobilisé l'approche GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) comme base de comparaison entre les deux pays.*

*Les résultats confirment que les attitudes envers la diversité évoluent et montrent le rôle important de la culture dans ce domaine. Ils soulignent notamment l'importance de la tradition dans le contexte marocain.*

*Mots-clés : diversité culturelle, multinationales, GLOBE, Maroc, Pays-Bas.*

*This study examines how culture influences attitudes towards diversity among Human Resource managers in multinationals, comparing the Netherlands with Morocco. The GLOBE study was used as analytic framework. Thirty five in-depth semi-structured interviews with HR managers were conducted and analyzed by the use of content analysis.*

*The findings suggest that attitudes towards diversity are changing and that culture plays an important role in this. The findings stress the importance of tradition in the Moroccan context.*

*Keywords: diversity, multinationals, GLOBE, Morocco, the Netherlands.*

---

## Introduction

Depuis le début de la décennie 2000, la diversité s'est vu attribuer une place dans les entreprises et les pratiques managériales.

La diversité est étudiée pour montrer comment les individus au travail diffèrent selon des critères visibles et invisibles (âge, genre, ethnie, religion, statut social, etc.) (Kossek *et al.* 2005). Elle préoccupe de plus en plus d'organisations jusqu'à devenir un axe fondamental de gestion (Alcázar *et al.*, 2013). Les recherches se sont multipliées pour sensibiliser les organisations à ses enjeux (Peretti et Roch, 2012 ; Zanad et Stone, 2009) et en particulier, ceux de la diversité culturelle (Loth, 2006).

Avec la mondialisation et la guerre des talents, un nombre croissant de grandes entreprises européennes opte pour la diversité comme valeur centrale, cette revendication leur donnant notamment un avantage compétitif (Wrench, 2009). Le degré de succès de telles politiques dépend étroitement de l'attitude des managers à l'égard de la diversité sur laquelle la culture nationale exerce une influence notable (Sawyer et Thoroughgood, 2012).

Au-delà de la religion, elle-même peu étudiée dans la littérature (Day, 2005), ce sont des aspects comme la culture, les us, coutumes et traditions qui conditionnent les comportements des responsables face à la diversité des personnes au travail.

La question centrale de cet article porte l'influence de la culture nationale sur l'attitude des DRH envers la diversité dans deux pays : les Pays-Bas et le Maroc. Ce choix s'explique, d'une part, par une concentration des travaux de recherche sur les pays développés et une faible exploration des pays non occidentaux ou en voie de développement (Jonsen *et al.*, 2011), et d'autre part, par l'ouverture à l'international des deux pays *via* les multinationales qui cherchent à attirer une main d'œuvre hautement qualifiée venant de tous horizons.

Le Maroc a connu beaucoup de changements ces dernières années tant sur le plan économique que social. Le développement de la zone d'offshore et l'ouverture à l'international font de ce pays un cadre intéressant pour étudier les attitudes envers la diversité. Quant

aux Pays-Bas, ils sont connus pour leur grande ouverture à l'égard des questions de la diversité. Des tensions entre les différents groupes ethniques et religieux ne cessent cependant de croître dans la société (Triandafyllidou, 2011). Malgré l'existence de quelques études comparatives (Tatli *et al.*, 2012), une nouvelle recherche permettra de mieux comprendre comment les contextes changeants peuvent influencer les attitudes envers la diversité.

L'étude empirique menée dans cet article a un double objectif. D'abord, expliquer la manière dont la diversité est perçue, ensuite examiner en profondeur les facteurs culturels susceptibles d'influer le management de la diversité. Pour cela, nous utilisons les dimensions culturelles du GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research program*) établies par House *et al.* (2004) comme cadre d'analyse.

## Analyse contextuelle de la recherche

Au préalable de la revue de la littérature, nous présentons un aperçu sur la diversité et l'évolution des politiques mises en place dans les deux pays étudiés.

### Les Pays-Bas

La diversité occupe une place importante dans ce pays et cherche principalement à cerner les relations entre les personnes dont les origines ethniques et raciales sont différentes. Elle est moins axée sur le sexe, l'orientation sexuelle ou le handicap (Kopnina et Haafkens, 2010). Historiquement, le passé colonial a contribué à l'évolution de la législation (Tatli *et al.*, 2012). Entre la fin du XXe et le début du XXIe siècle, les pays occidentaux ont connu une forte variation démographique du fait de l'arrivée des femmes et des étrangers sur le marché du travail (Heijes, 2011). Actuellement, la main d'œuvre se compose de 47 % de femmes. Il importe de noter que le pourcentage de femmes actives augmente, et que la proportion de celles occupant un poste à responsabilité a également augmenté<sup>1</sup>. Concernant les minorités ethniques, 65 %

---

1. Statistiques Pays-Bas, 2014.

de ces derniers sont actifs, contre 69 % de la population néerlandaise dans son ensemble. Par ailleurs, les données sur l'accès au travail des personnes Lesbien, Gay, Bisexuelles et Transsexuelles (LGBT) sont inexistantes. Il est à noter que malgré leur acceptation dans la société, cette population se heurte encore à quelques freins à l'accès au travail. Les LGBT sont plus souvent sans emploi, ou acceptent des postes en-dessous de leur niveau de compétence<sup>2</sup>. Enfin, l'augmentation des différentes minorités dans le lieu de travail n'est pas sans conséquence sur les attitudes à l'égard de la diversité aux Pays-Bas. L'attitude ouverte aux minorités et à la diversité en général que le pays a connu dans le passé, laisse la place à la montée de la radicalisation consolidée par les sentiments d'anti-immigration très répandus dans une bonne partie de la société. En parallèle, la diversité est considérée comme une réalité sociale et organisationnelle du fait de la mondialisation des marchés, des fusions et des alliances internationales (Van Dijk *et al.*, 2012). Les entreprises néerlandaises doivent composer entre les croyances, les valeurs sociales et les exigences économiques.

## Le Maroc

Au Maroc, la diversité est une question assez récente. Les lois interdisant la discrimination existent et plusieurs organes indépendants anti-discrimination ont été créés. Toutefois, le législateur marocain a attendu 2004 pour intégrer un changement fondamental concernant la valorisation de la femme dans la société et le milieu du travail.

La discrimination basée sur le genre et l'incapacité est certes interdite par la loi, mais selon des statistiques fournies par le bureau international du travail en 2013, le travail des femmes représente 21,7 % des personnes en activité ; elles sont majoritairement non-qualifiées.

Concernant le handicap, une enquête nationale<sup>3</sup> révèle que plus de 55 % des personnes en situation de handicap n'ont pas accès à un travail rémunéré et que leur taux de chômage est cinq fois supérieur à celui de la population dans son ensemble.

Aborder la diversité dans les entreprises ma-

rocaines se limite essentiellement à ces deux aspects : le sexe et le handicap. Les autres dimensions, comme l'orientation sexuelle, restent encore taboues (Labari, 2011). En effet, au Maroc, ce sont les coutumes et traditions de la société qui marquent le quotidien des entreprises et exercent un impact sur les pratiques managériales (Eddaki et Maghni, 2005). Bachiri *et al.* (2007) emploient le terme « hybridation » lorsque les entreprises tentent de « réaliser un ajustement entre l'inévitable globalisation et les réalités locales » (p. 192).

## Revue de la littérature

Malgré les nombreux travaux de recherche sur la diversité, il s'avère difficile de proposer une définition universelle de ce concept en raison des différences de culture entre les pays et leurs législations. Les chercheurs se sont intéressés à la réinterprétation et au remodelage de la définition donnée à la diversité une fois transférée à d'autres cultures (Klarsfeld, 2010).

Il importe de noter que la manière dont les individus sont perçus, car différents les uns des autres, est construite socialement, et est amenée à évoluer au fil du temps. Ceci n'est pas sans conséquence sur les attitudes et les comportements, qui évoluent également.

Deux aspects essentiels seront présentés dans cette revue de littérature. D'une part, la culture et les différentes attitudes envers la diversité, et d'autre part, les principaux modèles sur les dimensions de la culture nationale dont le GLOBE qui sera retenu comme cadre d'analyse dans le présent article.

## Culture, culture nationale et attitudes à l'égard de la diversité

Plus qu'un concept, la culture est un processus collectif qui englobe les façons de penser, les sentiments et les réactions, acquises et transmises de génération en génération à travers des symboles ou une langue (Adler, 2002). La culture est aussi le partage des éléments comme l'identité, l'environnement so-

2. Statistiques Pays-Bas, 2013.

3. Conseil Économique et Social du Maroc, 2012.

cial et technologique, l'histoire, et la religion des groupes de personnes.

La culture nationale constitue depuis de nombreuses années, un axe de recherches important s'étendant à plusieurs domaines aussi différents que la psychanalyse ou la gestion (Taras *et al.*, 2012).

Parmi les grilles d'analyse mobilisées, il y a trois principaux modèles : celui de Schwartz, celui d'Hofstede et enfin le GLOBE.

#### *Le modèle de Schwartz*

Schwartz (1999) s'est intéressé aux valeurs culturelles des pays qui représentent des idées partagées (implicitement ou explicitement) au sujet de ce qui est bon, exact, et souhaitable dans une société. Trois dimensions sont suggérées pour structurer ces valeurs :

- L'« incorporation *versus* autonomie » : basée sur la question de la nature des relations entre la personne et le groupe ; et le degré d'autonomie de la personne au sein du groupe.

- La « hiérarchie *versus* distance de pouvoir » : s'interroge sur la façon dont la hiérarchie est appréhendée au sein du pays.

- La « maîtrise *versus* harmonie » : liée à la croyance des gens en eux pour maîtriser et changer le monde grâce à l'affirmation de soi et à l'ambition.

Bien que le modèle de Schwartz permette d'évaluer les valeurs culturelles, il présente, en revanche, une vision assez évasive de l'impact de ces dimensions sur les comportements au travail.

#### *Les dimensions culturelles de Hofstede :*

Nous ne pouvons évoquer la culture sans citer les travaux de Hofstede qui a conçu un modèle populaire tant au niveau académique que managérial avec six dimensions (Hofstede *et al.*, 2010), permettant de distinguer les cultures nationales :

- La *distance hiérarchique* décrit l'intensité avec laquelle les personnes les plus faibles acceptent l'inégalité dans l'exercice du pouvoir et la considèrent comme normale.

- L'*individualisme* correspond au degré auquel les individus préfèrent agir en tant que personne plutôt qu'en membre de groupe. Dans les cultures *collectivistes*, l'intérêt est tourné vers le groupe.

- Le *degré de masculinité* ou de *féminité* est

relatif à l'importance accordée à des valeurs comme l'assurance ou au style autoritaire considéré comme des valeurs masculines, par opposition aux valeurs interpersonnelles comme la qualité de vie.

- Le *contrôle de l'incertitude* exprime le stress ou la peur ressentie en cas de situations ambiguës et inconnues.

- L'*orientation à long terme* décrit la façon dont chaque société doit maintenir quelques liens avec son passé lorsqu'elle traite les défis actuels et futurs. Des pays pragmatiques auront tendance à se concentrer sur l'avenir et adapter leurs stratégies en conséquence. À l'inverse, les pays normatifs vont se méfier davantage du changement et s'opposeront à l'idée de changer le *statu quo*.

- L'*indulgence* décrit comment les individus essaient de contrôler leurs désirs et impulsions. Un faible contrôle de leurs impulsions est appelé « indulgence », tandis qu'un contrôle relativement fort est appelé « retenue ».

L'approche Hofstedienne a été utilisée pendant plusieurs années dans le monde des affaires notamment dans la formation des salariés à l'expatriation. Elle a eu un grand succès dans le monde de la recherche sur l'interculturalité. Néanmoins, ce modèle n'est pas exempt de limites. Au-delà de la question de la généralisation des résultats expliquée entre autres par un échantillon de convenance au sein d'une seule organisation et une culture organisationnelle bien déterminée (McSweeney, 2002), la principale limite que nous soulevons ici concerne la stabilité de la culture à travers le temps. Le postulat avancé par Hofstede, selon lequel le changement culturel pourrait prendre plusieurs années voire des générations, est obsolète (Javidan *et al.*, 2006). Un pays défini comme individualiste dans les travaux de Hofstede ne l'est plus forcément aujourd'hui (Taras *et al.*, 2012).

#### **Les dimensions culturelles selon GLOBE**

Conçu par House et son équipe au milieu des années 1990, l'approche GLOBE vise à comparer les styles de leadership, la performance organisationnelle et les conditions humaines des individus au regard de leur culture nationale (House *et al.*, 2004). L'équipe de House a mené une étude longitudinale quantitative auprès d'un échantillon de 17 000 mana-

gers travaillant au sein de 951 organisations dans 62 pays. La distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude, comme pour les in-

dices de Hofstede, sont des dimensions culturelles, auxquelles sept autres dimensions ont été ajoutées (tableau 1).

**Tableau 1**  
**Dimensions culturelles du GLOBE**

|  |  |
|--|--|
| <i>L'orientation vers la performance</i> | représente la manière dont une organisation encourage et récompense la performance du groupe, l'innovation et les normes de l'excellence.                    |
| <i>L'orientation future</i>              | décrit comment les individus agissent par rapport au futur, que ce soit par la planification ou de nouveaux investissements et placements.                   |
| <i>L'assertivité</i>                     | décrit la façon dont se comportent les individus au sein d'une organisation. Sont-ils affirmatifs, conflictuels et agressifs dans leurs relations sociales ? |
| <i>L'égalité du genre</i>                | s'exprime via la promotion de l'égalité des sexes et la minimisation des différences selon le genre.   |
| <i>Le collectivisme institutionnel</i>   | est lié à la façon dont les ressources collectives sont distribuées par les institutions organisationnelles et sociétales.                                   |
| <i>Le collectivisme en groupe</i>        | exprime le degré auquel les individus expriment la fierté, la fidélité et la cohésion au sein de leurs organisations ou familles.                            |
| <i>L'orientation humaine</i>             | mesure l'encouragement et la récompense d'une personne par son organisation pour sa justice, son altruisme, sa générosité et le souci de l'autre.            |

Source : Adapté de House et al. (2004).

Cette méthode présente une approche complète sur les relations entre la culture et le comportement des responsables au sein des organisations (Javidan et al., 2006). Pour House et al. (2004) la culture organisationnelle reflète les actions du management mises en place et inversement.

Cette recherche s'appuie sur l'approche GLOBE pour examiner les attitudes managé-

riales à l'égard de la diversité entre les deux pays. Pour chaque dimension culturelle, les scores des pays ont été identifiés en fonction de l'existence actuelle de la dimension culturelle (pratiques) et des valeurs relatives à ce que le pays aspire à être (valeurs).

Le tableau 2 illustre les valeurs (ce qui devrait être) et les pratiques (la réalité) selon les 9 dimensions du GLOBE pour les deux pays.

**Tableau 2**  
**Extrait de comparaison des indices GLOBE**

|                                 | Pays-Bas  |         | Maroc     |         |
|---------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|
|                                 | Pratiques | Valeurs | Pratiques | Valeurs |
| Orientation vers la performance | 4,46      | 5,71    | 4,31      | 6,12    |
| Orientation future              | 4,72      | 5,24    | 3,50      | 6,33    |
| Assertivité                     | 4,46      | 3,13    | 4,72      | 3,68    |
| Égalité du genre                | 3,62      | 5,10    | 3,08      | 4,07    |
| Collectivisme institutionnel    | 4,62      | 4,76    | 4,18      | 5,34    |
| Collectivisme en groupe         | 3,79      | 5,39    | 6,37      | 6,03    |
| Distance hiérarchique           | 4,32      | 2,61    | 6,14      | 3,30    |
| Contrôle de l'incertitude       | 4,81      | 3,34    | 3,95      | 5,77    |
| Orientation humaine             | 4,02      | 5,41    | 4,52      | 5,73    |

Source : Adapté de House et al. (2004).

Il serait donc intéressant d'analyser ces dimensions à travers les résultats de notre

étude empirique.

## Méthodologie et terrain de recherche

Pour répondre à la question de cette recherche, nous avons mené une enquête qualitative auprès de DRH au sein de multinationales dans les deux pays. Dans un souci de cohérence des données, nous avons choisi d'interroger des personnes issues du même poste et ayant la nationalité du pays dans lequel elles travaillent.

Soixante et onze personnes ont été contactées par courriels. Trente-cinq ont accepté

de participer à notre enquête, soit un taux de réponse de 49,3 %. En raison de l'éloignement géographique, des entretiens téléphoniques ou par Skype ont été proposés.

Trente-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés : vingt-deux aux Pays-Bas et treize au Maroc. Cet écart s'explique par un plus grand nombre de refus de participer à cette étude de la part des multinationales au Maroc. L'âge des répondants est compris entre 31 et 62 ans, 66 % sont des hommes. La répartition en fonction du genre et de l'âge est assez proche dans les deux échantillons néerlandais et marocains.

Tableau 3  
Caractéristiques de l'échantillon

|               | Pays-Bas                            | Maroc                              | Total                                |
|---------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Participants  | 22                                  | 13                                 | 35                                   |
| Genre         | 14 hommes (64 %)<br>8 femmes (36 %) | 9 hommes (69 %)<br>4 femmes (31 %) | 23 hommes (66 %)<br>12 femmes (34 %) |
| Moyenne d'âge | 48                                  | 51                                 | 52                                   |

Dans une logique de découverte, nous avons eu recours dans cette recherche à la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967). Cette méthode permet la proposition de connaissances scientifiques nouvelles. Cette méthode propose de structurer les connaissances qui émergent du terrain. Dans cet objectif, nous avons opté pour une recherche qualitative. Pour Wacheux (1996), « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (p. 15). La démarche qualitative a été donc la plus adaptée au vu de la nature de notre problématique. Cette approche a permis plus de souplesse pour développer les idées et effectuer des allers-retours entre le terrain et la théorie, permettant un enrichissement de l'analyse.

Les entretiens ont duré entre 1 h et 1 h 30. Le contenu a été retranscrit puis analysé grâce à une technique qui permet de compresser plusieurs mots d'un texte dans des catégories basées sur des règles explicites de codeur (Weber, 1990), qui entraîne l'inspection des données pour des cas récurrents. Deux codeurs ont indépendamment codé les trans-

criptions pour réduire les biais dans le processus de codage (Mays et Pope, 2000), ainsi la fiabilité inter-codeur a été établie. Quatre phases de discussion entre les codeurs, la modification des thèmes, le recodage et le calcul de la fiabilité inter-codeur étaient nécessaires en vue d'obtenir des fiabilités de 0,83 à 0,95. Une fiabilité inter-codeur de 0,80 a été utilisée comme point de suspension (Miles et Huberman, 1994).

## Présentation et analyse des résultats

À la question « comment définissez-vous la diversité ? », les DRH marocains ont une vision assez large de la diversité avec une concentration sur les minorités, et ce pour 8 répondants sur 13.

« *La diversité inclut le genre (hommes et femmes), l'âge, les groupes ethniques, inclut même les tendances et préférences sexuelles, les aspects physiques avec les spécificités de chacun. Ça inclut aussi le background, les couches sociales, l'appartenance socioprofessionnelle. Voilà et je ne cite que quelques paramètres* ».

Dans le contexte marocain, la plupart des interviewés affirment adopter une logique

d'opportunités égales de l'emploi, une analyse plus profonde des discours permet cependant d'avancer l'existence d'une logique de *business case*. Par exemple, un DRH indique : *« Certaines minorités représentent une bonne partie des consommateurs aujourd'hui. Ils influencent même les comportements des consommateurs pour certains produits et services [...] avoir une équipe diversifiée permet de promouvoir de nouvelles idées et aide à obtenir des solutions qui répondent au mieux aux besoins de nos clients »*.

Quant aux Néerlandais, 20 interviewés sur 22 parlent d'approche d'inclusion qui est devenue apparente :

*« Manager la diversité, c'est créer un environnement de travail d'inclusion, où les gens se sentent bien et peuvent être eux-mêmes. On est vraiment passé outre les caractéristiques visibles, chacun est unique »*.

### L'orientation vers la performance

L'étude GLOBE montre que les deux pays présentent des valeurs fortes même si le Maroc enregistre un hiatus important entre pratiques et valeurs : 4,31 contre 6,12 pour les Pays-Bas. Les données montrent par contre que les multinationales misent davantage sur la performance grâce à des politiques RH « importées » qui promeuvent les talents et les performances comme l'illustre bien ce témoignage d'un DRH marocain :

*« J'ai l'impression que les choses ont changé depuis dix ans. Notre côté international nous impose de privilégier la performance pour recruter et fidéliser. D'ailleurs, on a été 3ème meilleur recruteur en 2012. Nous avons dépassé d'autres grandes entreprises grâce à notre système de valeurs basé sur le travail et la performance »*.

### L'orientation future

Décrit les réactions des personnes par rapport au futur, et donc leur capacité à adopter ou non une perspective à long terme. Les entreprises sont de plus en plus conscientes des questions de la diversité mais avec des rythmes qui diffèrent d'un pays à l'autre. Ces différences de cadences avec lesquelles elles adoptent les changements associés à une main d'œuvre de plus en plus diversifiée

expliquent cette dimension de l'orientation future.

Les entreprises néerlandaises ont tendance à se concentrer sur l'avenir, ce qui implique la nécessité d'une forte adaptation de leurs stratégies et politiques. Dans le même temps, notre enquête évoque un aspect susceptible d'entraver l'orientation future comme mentionné par 12 interviewés :

*« Nous avons toujours fonctionné en se préparant et en planifiant notre futur (...) Ces derniers temps, je remarque moins de tolérance envers les autres et une montée de préjugés et stéréotypes de tout genre. Nous sommes conscients de ça et faisons le nécessaire pour sensibiliser nos salariés à reprendre confiance dans l'avenir »*.

Au Maroc, l'analyse des discours montre, d'une part une ouverture chez l'ensemble des DRH marocains, due essentiellement à la mondialisation, et d'autre part, une certaine méfiance des salariés par rapport aux projets à venir lorsqu'il s'agit de changer le *statu quo* et adopter de nouveaux comportements et politiques :

*« L'aspect international du travail nous incite à nous préparer à de nouveaux partenariats et aux nouvelles compétences. Nous formons nos collaborateurs aux futurs projets. Maintenant, il va falloir changer la mentalité de nos salariés qui, de par leurs expériences antérieures, ont perdu toute confiance dans les nouveaux projets »*.

### Le contrôle de l'incertitude

Exprime le stress et la peur ressentis en cas de situations ambiguës ou inconnues. Nous relevons une relation entre l'orientation future et le contrôle de l'incertitude, car le fait que les individus soient confiants dans l'avenir sous-entend une tolérance à l'ambiguïté. Les DRH marocains affirment que, même si les salariés n'expriment pas ouvertement leur réticence à l'ambiguïté, des règles devraient exister pour réduire de telles situations. Cela montre une faible tolérance aux incertitudes, perçues souvent comme un synonyme du changement. Chez les Néerlandais, les situations incertaines sont tolérées et font partie des aspects à manager.

### La distance hiérarchique



Les résultats de notre enquête rejoignent ceux de House *et al.* (2004). Nous remarquons ainsi une faible distance hiérarchique chez les gestionnaires néerlandais et une attitude plus ouverte à la diversité, comme le confirment 16 DRH :

*« L'ambiance est informelle. Tout le monde est écouté et toutes les idées permettant d'aller de l'avant sont les bienvenues. Notre grande force est de croire que chacun est capable d'apporter quelque chose, et ce quel que soit son statut dans l'entreprise. C'est ça être ouvert, c'est d'être plus tolérant, écouter et croire en chaque employé ».*

Aux Pays-Bas, les individus sont clairement valorisés pour ce qu'ils font, et non pour qui ils sont.

En revanche, le Maroc demeure un pays où la distance hiérarchique est plus forte, et où les individus tolèrent les différences de statuts. Les données collectées confirment une information ascendante à sens unique même dans des structures internationales. Les trois quarts des personnes interrogées estiment que les valeurs comme la diversité ou autres politiques proviennent du top management, comme l'illustre ce passage :

*« Bien qu'officiellement la diversité fasse partie de notre stratégie globale, je pense qu'il faudra encore des efforts pour que tout le monde soit traité de manière égale au détriment du statut. Il y a encore trop de tabous, des choses dont on ne peut pas parler ».*

### **Le collectivisme institutionnel et en groupe**

L'analyse des données montre un collectivisme plus net chez les gestionnaires marocains que chez leurs homologues néerlandais. La collaboration et la solidarité avec les personnes appartenant au même groupe ont été citées dans l'ensemble des discours marocains :

*« Nous sommes très unis dans le groupe. Personnellement, je ferai tout pour aider quelqu'un de mon équipe. Les salariés se considèrent comme une famille et s'entraident. C'est dans leur nature et n'attendent pas des lois ou des politiques pour le faire ».*

Ce témoignage montre en effet un collectivisme en groupe très important, déjà mis en exergue dans le GLOBE ou encore dans les dimensions de Schwartz « incorporation versus autonomie ». Schwartz (1999) note que dans

les pays « incorporés » comme le Maroc, les individus sont intégrés dans la collectivité, et retrouvent le sens relationnel et l'identité à travers le partage des objectifs et des moyens avec le groupe. La sécurité et la stabilité constituent une préoccupation majeure dans le collectivisme en groupe. Cette sécurité est généralement accordée en contrepartie de la loyauté et de l'appartenance au groupe. Cela pourrait rendre difficile toute création de nouveauté qui viendrait changer le *statu quo* dans la société, et qui pourrait amener à l'exclusion de toute personne. Par ailleurs, le collectivisme institutionnel, qui reflète le degré auquel les organisations mettent en place des pratiques pour revoir et encourager les actions collectives, s'avère peu significatif dans notre étude.

Enfin, les Pays-Bas sont caractérisés par un faible niveau de collectivisme institutionnel et en groupe (Gupta *et al.*, 2002). Les résultats décrivent, cependant, un environnement de travail d'inclusion, comme le témoignent 86 % des interviewés :

*« La diversité fait partie de notre culture, de notre passé. On m'a inculqué, mes parents et l'école, que chacun est unique et que nos différences constituent notre force ».*

### **L'égalité du genre**

Reflète le degré auquel une société minimise les différences selon le genre. Dans les pays germaniques, dont les Pays-Bas font partie, les valeurs telles que l'égalité et la justice sont ancrées dans les mœurs et traduites par des comportements managériaux ouverts à la diversité (Ollo-Lopez *et al.*, 2011), comme l'illustre l'extrait suivant :

*« Nous ne sommes pas tous complètement égaux, mais nous luttons par toutes nos forces pour cela. Des pratiques comme la discrimination positive pourraient sembler injustes pour certains, mais parfois nécessaires pour aider des personnes qui ont subi des injustices dans le passé ».*

Ce constat est également confirmé dans l'étude GLOBE : l'égalité du genre est plus importante aux Pays-Bas qu'au Maroc (House *et al.*, 2004).

Même si le Maroc semble être encore un pays dominé par les hommes, 46 % des DRH affirment que les femmes sont de plus en plus

présentes dans des postes à haute responsabilité. En revanche, les femmes doivent fournir au quotidien plus d'efforts et « *se battre plus que les hommes* » comme l'ont souligné les quatre directrices des RH. La coprésence du collectivisme en groupe et de la masculinité dans la société marocaine, comme dans plusieurs pays africains (Wanasika *et al.*, 2011), pourrait expliquer l'attitude des interviewés à opter pour une perspective d'égalité de l'emploi (collectivisme), mais les valeurs masculines se conforment aux arguments avancés pour justifier l'attitude envers la diversité comme le précise ce DRH :

« *L'entreprise doit penser à la valeur ajoutée de la diversité mais pas seulement. Il faut penser au cahier des charges et trouver un bon compromis. Nous avons besoin de respecter des quotas, les femmes devraient être représentées. En revanche, elles ne devraient pas être embauchées juste pour le quota, mais aussi et surtout pour leurs compétences. Autrement l'entreprise ne peut pas être gagnante* ».

Cette question d'égalité du genre préoccupe plusieurs chercheurs. Gupta *et al.* (2002) ont montré que les pays germaniques expriment un très fort désir vers une égalité du genre, alors que les pratiques mises en œuvre demeurent faibles. Cette différence entre les valeurs et les pratiques réelles est plus forte aux Pays-Bas (Szabo et Reber, 2002) qu'au Maroc, où l'écart reste faible.

### L'assertivité

Décrit la façon dont se comportent les individus au sein d'une organisation, et fait partie de la dimension masculinité de Hofstede. Étant donné la très faible différence entre les Pays-Bas et le Maroc, cette dimension n'a pas été mise en exergue dans l'analyse des données recueillies.

### L'orientation humaine

Mesure l'encouragement et la récompense d'une personne par son organisation pour sa justice, son altruisme, sa générosité et le souci de l'autre (House *et al.*, 2004). Elle exprime aussi la tendance à se soucier du bien-être émotionnel des individus (Reus, 2012). Les nouvelles pratiques ou politiques sont facilement acceptées dans les pays avec une forte

orientation humaine (Ollo-Lopez *et al.*, 2011), des valeurs qui vont probablement mener aux attitudes positives envers la diversité. Tandis que les scores du GLOBE montrent une ressemblance des valeurs et pratiques entre les deux pays étudiés, l'analyse des données affirme une orientation humaine beaucoup plus marquante chez les DRH néerlandais que chez leurs homologues marocains.

Aux Pays-Bas, l'accent est mis sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et sur la perspective d'égalité des chances :

« *Nous nous soucions du bien-être des personnes ainsi qu'au bonheur au travail, ce sont des valeurs auxquelles nous accordons beaucoup d'importance au quotidien. Mon entreprise me pousse à m'investir pour atteindre ce but. Concrètement, nous veillons à ce que nos salariés trouvent un équilibre entre le travail et leur vie privée, nous les sensibilisons à ce point assez régulièrement* ».

Les managers marocains ont une perspective différente comme indiqué dans onze entretiens :

« *L'humain a certes sa place dans les discours, mais en pratique, c'est l'atteinte des résultats qui constitue le but ultime pour les entreprises. De plus en plus de managers sont à l'écoute de leurs salariés, les cadres sont souvent écoutés. Mon entreprise peut accorder à quelques hauts cadres un aménagement de leur temps de travail par exemple, mais je ne peux pas dire que l'équilibre travail - vie privée constitue l'une de mes préoccupations* ».

### Autres facteurs culturels

L'analyse des données a fait émerger d'autres facteurs culturels concernant le Maroc. La tradition, un des aspects les plus soulignés par la quasi-totalité des interviewés, est un facteur influant l'attitude envers la diversité. Les traditions sont considérées comme fondamentales pour dix interrogés sur treize. Elles peuvent parfois constituer une barrière à la mise en œuvre d'initiatives en faveur de la diversité notamment pour certains groupes minoritaires, comme le souligne ce DRH :

« *Certaines populations sont plus ou moins bien perçues que d'autres. Si on prend l'exemple de la promotion des femmes ou de personnes handicapées au travail, cela ne choque personne. En revanche, il y a de la résistance dès qu'on évoque des personnes homosexuelles [...]. Soutenir et promouvoir*

ouvertement ces personnes, est impossible car le sujet est tabou. Dans l'entreprise marocaine et la société de manière générale, on ne doit pas choquer les gens, il faut toujours trouver comment contourner le problème ».

En effet, dans un contexte international tel que celui des multinationales, les DRH se heurtent à un dilemme : mettre en œuvre les politiques de diversité des entreprises mères ou respecter les croyances et les traditions des individus :

« En tant que DRH, je dois mettre en œuvre des politiques de diversité conçues dans un autre pays, totalement différent du mien, c'est très compliqué. Je passe mon temps à adapter les actions et les discours au contexte. L'égalité est certes une valeur importante à tous points de vue, mais il ne faut pas oublier d'où l'on vient. Soutenir haut et fort un homo-

sexuel pendant les journées internationales par exemple, relève de l'impossible à l'heure actuelle ».

Les discours montrent clairement une ouverture des DRH aux LGBT mais préfèrent que cet aspect n'intervienne pas dans le milieu du travail comme l'explique ce DRH :

« Pour revenir aux LGBT, dans mon entreprise, je ne ferai pas cette journée [journée du 5 mai] parce que je dois respecter notre culture. Par contre, si je me retrouve dans un pays où il y a une gay pride, je pourrai y participer parce que cela est imprégné dans sa culture. Pour moi, c'est une question de respect de l'autre, de sa croyance, ses traditions, pour ne pas heurter certaines personnes. »

Ces différents résultats sont synthétisés dans le tableau 4.

Tableau 4  
Synthèse des résultats

| Dimension                                 | Pays-Bas  | Maroc   |
|---|---|---|
| Diversité                                 | Politiques d'inclusion  | Diversité limitée aux femmes et aux personnes handicapées   |
| Orientation vers la performance           | Culture tournée vers la performance   | Culture tournée vers la performance avec quelques décalages en réalité  |
| Orientation future                        | Tendance à se tourner vers le futur, forte capacité d'adaptation des stratégies des entreprises.              | Culture ouverte vers les projets, avec une certaine méfiance lorsqu'il s'agit de changer le <i>statu quo</i> et adopter de nouveaux comportements |
| Contrôle de l'incertitude                 | Forte tolérance aux incertitudes  | Faible tolérance aux incertitudes   |
| Distance hiérarchique                     | Faible distance hiérarchique  | Forte distance hiérarchique et tolérance aux différences de statuts   |
| Collectivisme institutionnel et en groupe | Faible niveau de collectivisme institutionnel et en groupe<br>Cependant, environnement de travail d'inclusion | Fort collectivisme de groupe.<br>Collectivisme institutionnel peu significatif  |
| Égalité du genre                          | Valeur bien ancrée dans les mœurs et le management  | Présence des femmes dans des postes à responsabilité, mais doivent souvent fournir plus d'efforts que les hommes                                  |
| Assertivité                               | Différence non significative  | Idem  |
| Orientation humaine                       | Culture basée sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée et sur l'égalité des chances                   | Culture davantage basée sur les résultats et les chiffres plus que l'humain   |

## Discussion et perspectives

D'abord, nous constatons un décalage au niveau de la conception de la diversité et de sa mise en pratique dans les deux contextes culturels. Aux Pays-Bas, la diversité constitue un maillon fort dans les processus de créativité et d'innovation grâce à une main d'œuvre diversifiée (Joshi et Roh, 2009). La gestion de la diversité dépasse le simple cadre de lutte contre les discriminations et le respect des lois pour créer une culture d'inclusion qui prône le vivre ensemble et la cohésion collective (Pless et Maak, 2004). Au Maroc, la gestion de la diversité est encore à ses débuts, et se limite essentiellement à la promotion des femmes et des personnes handicapées dans le seul but d'assurer la parité et l'égalité. En outre, les entreprises néerlandaises prônent la diversité pour créer un environnement de travail d'inclusion au nom de l'égalité des chances. Au Maroc, c'est le « *business case* » qui prime au détriment de tous les arguments en faveur de la diversité. En l'absence de dispositifs législatifs concrets, les politiques de diversité ne porteront pas leurs fruits (Verbeek et Groeneveld, 2012).

Ensuite, concernant l'orientation future et le contrôle de l'incertitude, notre étude a identifié une attitude de plus en plus ouverte chez les DRH marocains en raison du développement économique que connaît le pays et du caractère international des structures. Nous percevons toutefois une diminution de la tolérance dans le contexte néerlandais et une détérioration des relations dans certains groupes en présence des minorités, notamment ethniques. Cela vient renforcer l'idée que la culture n'est pas statique (Taras *et al.*, 2012). L'analyse des discours a mis en avant des liens entre certaines dimensions qui ne doivent pas être interprétées séparément. Le premier lien concerne l'orientation future et le contrôle de l'incertitude. En effet, les DRH néerlandais ont une tendance plutôt ouverte à la diversité du fait de leur concentration sur l'avenir et la mise en place des stratégies d'adaptation, ces dernières pouvant rendre les salariés plus tolérants aux incertitudes (Szabo et Reber, 2002). Au Maroc en revanche, les individus ont tendance à vivre au jour le jour et à ne pas s'engager dans la planification à long terme (Fahssis, 2012),

changer le *statu quo* n'est souvent pas toléré. Nous pouvons relever le rôle important que peut jouer le management pour préparer les salariés à être plus tolérants aux incertitudes grâce à la mise en place de stratégies d'anticipation des projets à venir. Un autre lien concerne la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Très souvent responsable de la non-ouverture aux nouvelles expériences (Taras *et al.*, 2010), la distance hiérarchique peut nuire au progrès en amenant les personnes à rester dans le conformisme et maintenir le *statu quo* (Daniels et Greguras, 2014).

Enfin, à travers cette recherche, nous montrons que les attitudes à l'égard de la diversité peuvent être expliquées par d'autres facteurs que les dimensions de House et ses co-auteurs. La culture évolue constamment et est influencée par d'autres facteurs comme l'immigration et la mondialisation. La religion constitue notamment une dimension essentielle de la culture nationale et joue un rôle important dans le management de la diversité. Au Maroc, ces croyances sont bien enracinées dans la société et influencent au quotidien les organisations et les parties prenantes (Labari, 2011). Il serait donc intéressant de réfléchir à de nouvelles façons de promouvoir la diversité, et d'étudier les cultures et les valeurs nationales pour identifier les véritables leviers et freins souvent occultés derrière des discours bien conventionnels. Notre étude identifie une situation paradoxale avec, d'une part, des structures ouvertes à l'international avec des challenges en matière d'innovation dans les produits et les services et d'autre part, des modes de management qui se heurtent souvent à une mentalité où la culture religieuse est intégrée dans le management (Labari, 2011). Ce résultat est intéressant car il montre la prise en conscience de la part des DRH de l'incompatibilité du management de la diversité et des traditions ancrées, et la recherche d'ajustements pour ne pas heurter les croyances locales.

## Implications théoriques et managériales

D'un point de vue théorique, cette étude met en évidence le caractère complexe des dimensions culturelles lorsqu'il s'agit de gérer la diversité. Certaines dimensions proposées par House *et al.* (2004) ont davantage

été vérifiées, selon le contexte et la culture du pays étudié. Notre étude montre que ces dimensions ne parviennent pas à fournir une analyse complète de la culture. Nous avons ainsi vu émerger un facteur important dans le management de la diversité : la religion, qui était négligée dans le GLOBE. En outre, ces dimensions ont été étudiées séparément alors que nous avons souligné des interactions intéressantes entre certaines d'entre elles, permettant de mieux appréhender les attitudes envers la diversité.

D'un point de vue managérial, plusieurs aspects peuvent être soulignés. Tout d'abord, nous suggérons à travers cette recherche, de distinguer la perception et le stade d'intégration de la diversité dans le management. À ce titre, une vision superficielle de la diversité, qui se restreint à la simple lutte contre les discriminations, peut être à l'origine d'une catégorisation sociale, car on se concentre sur « le visible », donc à un stade primaire de la diversité. À l'opposé, une vision plus profonde de la diversité peut contribuer à l'augmentation de la créativité et l'innovation (Harrison *et al.*, 2002), car l'intérêt est centré sur les compétences, au détriment du visible. Pour les multinationales, cela implique l'adoption d'un certain nombre de mesures. Il serait en effet judicieux de prendre en compte le contexte du pays, et de prendre conscience des aspects tels que la religion (majoritaire et minoritaire) comme étant une variable incontournable dans le management de la diversité (Galindo et Surply, 2013), et ce même dans des contextes laïques (Banon et Chanlat, 2011). Concrètement, il s'agit de collecter des informations sur les dimensions culturelles, et d'effectuer une veille sur l'évolution à la fois de la culture et des attitudes envers la diversité.

### Limites et axes de recherches futures

Ce travail n'est pas exempt de limites. La première est liée à la méthodologie utilisée. Les données collectées permettent de mieux appréhender les attitudes à l'égard de la diversité ; cependant, elles se limitent à une seule population (DRH) et une seule catégorie d'entreprise : les multinationales. Cela pose un problème de généralisation des résultats à d'autres types d'organisations, ou d'autres populations.

Une seconde limite est relative à la temporalité des données. Comme les attitudes des gestionnaires vis-à-vis de la diversité sont susceptibles de changer au fil du temps (Taras *et al.*, 2012), une démarche longitudinale serait judicieuse, d'une part pour examiner l'évolution et l'importance des dimensions culturelles de chaque pays ; et d'autre part, pour expliquer le décalage de discours, notamment chez les DRH marocains qui ont fait la distinction entre leurs propres visions de la diversité, et la culture organisationnelle ou nationale. Troisièmement, l'importance de la religion dans le management de la diversité, et le changement du contexte social et économique s'avèrent cruciaux. Il serait donc intéressant de poursuivre des recherches en vue d'expliquer comment les DRH, au sein des multinationales parviennent à adapter des stratégies de diversité dans ces contextes.

### Références bibliographiques

- Alcázar, F., Fernández, P., Gardey, G. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1), 39-49.
- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th Ed. Cengage Learning.
- Bachiri, M., Frimousse, S., Jennane, A. (2007). Ailleurs dans le monde, In Peretti J-M. (ed.), *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, p. 189-197.
- Banon, J.F. & Chanlat, P. (2011). Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? *Actes du 22<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*.
- Conseil économique et social du Maroc (2012). *Respect des droits et inclusion des personnes en situation de handicap* (juillet), 1-34.
- Daniels, M. & Greguras, G. (2014). Exploring the nature of power distance: implications for micro- and macro-level theories, processes and outcomes, *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- Day, N.E. (2005). Religion in the workplace: correlates and consequences of individual behavior, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 2(1), 104-135.
- Eddaki, A. & Maghni, A. (2005). Pratiques de management et performances de l'entreprise marocaine : études de cas, *Actes de la 7<sup>e</sup> Université de Printemps de l'IAS*.
- Fahssis, L. (2012). Une lecture de la culture mana-

gériale à travers les dimensions culturelles de

Hofstede: le cas du Maroc, *adibahayani.blogvie.com/2012/08/03/influence-culture-nationale-sur-le-management-des-entreprises/*

Galindo, G. & Surply, J. (2013). Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? *Management International*, 17, 37-49.

Glaser B.G. & Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory*, Chicago: Adline.

Gupta, V., Hanges, P.J., Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings, *Journal of World Business*, 37(1), 11-15.

Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep level diversity on group functioning, *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

Heijes, C. (2011). Diversity management in the public sector: moving from hobbyism toward integration, an exploratory case study in the Netherlands, *Public Personnel Management*, 40(4), 309-326.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage.  
Javidan, M., Dorfman, P., Sully de Luque, M., House, R. J. (2006). In the eye of beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-91.

Jonsen, K., Maznevski, M., Schneider, S. (2011). Diversity and its not so diverse literature: an international perspective, *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.

Joshi, A. & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review, *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.

Klarsfeld, A. (2010). *International handbook on diversity management at work: country perspectives on diversity and equal treatment*, Edward Elgar Publishing.

Kossek, E., Lobel, S., Brown, A. (2005). Human resource strategies to manage workforce diversity, *In*

Konrad et al. (Eds), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage, p. 53-74.

Kopnina, H. & Haafkens, J.A. (2010). Disability management: organizational diversity and Dutch employment policy, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(2), 247-255.

Labari B. (2011). Islam et entreprise : référent divergent et rationalités contestataires, *Mandràgora*, 17(17), 83-97.

Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles, *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith-a failure of analysis, *Human Relations*, 55(1), 89-118.

Mays, N. & Pope, C. (2000). Assessing quality in qualitative research, *British Medical Journal*, 320, 7226, p. 50-52.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*, Sage.

Ollo-Lopez, A., Bayo-Moriones, A., Larraz-Kintana, M. (2011). The impact of country-level factors on the use of new work practices, *Journal of World Business*, 46(3), 394-403.

Peretti, J.-M. & Roch, B. (2012). Regards croisés sur les diversités, *In Encyclopédie des diversités* (sous la direction de Peretti J.-M.), p. 19-24.

Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice, *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-143.

Reus, T.H. (2012). Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation, *Journal of World Business*, 47(3), 342-351.

Sawyer, K. & Thoroughgood, C. (2012), Culture doesn't just intersect with diversity, culture defines diversity, *Industrial & Organizational Psychology*, 5(3), 346-348.

Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.

Statistiques Pays-Bas (2013). *Homoseksuelen voelen zich onveilig en zijn vaker slachtoffer*, Heerlen: Statistics Netherlands.

Statistiques Pays-Bas (2014). *Beroepsbevolking; kerncijfers naar geslacht en andere persoonskenmerken*, Heerlen: Statline, Statistics Netherlands.

Szabo, E. & Reber, G. (2002). The Germanic Europe cluster: where employees have a voice, *Journal of World Business*, 37(1), 55-68.

Taras, V., Kirkman, B.L., Steel, P. (2010). Examining the impact of *Culture's Consequences*: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions, *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.

Taras, V., Steel, P., Kirkman, B. (2012). Improving

national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions, *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.

Tatli, A., Vassilopoulou, J., AL Ariss, A., Ozbilgin, M. (2012), The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: the case of the UK, France and Germany, *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), 293-308.

Triandafyllidou, A. (2011). *Addressing Cultural, Ethnic & Religious Diversity Challenges in Europe: A Comparative Overview of 15 European Countries*, European University Institute.

Van Dijk, H., van Engen, M., Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: a values and virtues perspective, *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73-84.

Verbeek, S. & Groeneveld, S. (2012). Do 'hard' diversity policies increase ethnic minority representation? *Personnel Review*, 41(5), 647-664.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Wanasika, I., Howell, J., Littrell, R., Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in sub-Saharan Africa, *Journal of World Business*, 46(2), 234-243.

Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*, Newbury Park: Sage.

Wrench, J. (2009). Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU, *Industrial Relations Journal*, 40(6), 572-573.

Zanad, H. & Stone, P. (2009). *Mesurer la discrimination et la diversité : Éléments de réponse*, AFMD, Rouen Business School.

#### **Loubna TAHSSAÏN-GAY**

Professeure associée à l'ESSCA - École de Management. Ses travaux de recherche portent sur la responsabilité sociale de l'entreprise, le management de la diversité et le management du changement. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques en management comme *The International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal*, *Management Decision* et *Employee relations*.

#### **Laila BENRAISS-NOAILLES**

Maître des conférences, HDR à l'IAE Bordeaux - Université de Bordeaux. Ses travaux de recherche portent sur la responsabilité sociétale des entreprises, l'attractivité des entreprises en tant qu'employeur et le management de la marque employeur. Elle a publié dans diverses revues comme *Journal of Business Ethics*, *Management International* et la *Revue Française de Gestion*.

#### **Sophie HENNEKAM**

Professeure à Audencia Business School. Elle est spécialisée dans le management de la diversité. Ses recherches portent sur les populations invisibles, taboues et précaires au travail. Elle a publié dans diverses revues comme *Human Relations*, *Journal of Vocational Behavior* et *Work Employment and Society*.