EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE / DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Virginia Drummond

7e édition

Le management interculturel

Comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les équipes

GERESO

GERESO
FORMATION I CONSEIL I ÉDITION

Le management interculturel

Développement personnel et efficacité professionnelle

Le management interculturel

Comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les équipes

Auteur : Virginia DRUMMOND

Édition 2019

© GERESO Édition 2006, 2008, 2010, 2014, 2015, 2017, 2019
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition
Illustration : © mathisworks/istockphotos.com

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Novembre 2019
ISBN : 978-2-37890-273-5
EAN 13 : 9782378902735
ISBN numériques
eBook : 978-2-37890-407-4
ePub : 978-2-37890-408-1
Kindle : 978-2-37890-409-8

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

GERESO
FORMATION I CONSEIL I ÉDITION

Dans la même collection :

- 101 bonnes pratiques de management
- 69 règles du succès au travail
- Adieu les problèmes au travail !
- À la conquête de mon bien-être
- Améliorer son efficacité relationnelle
- Communiquer efficacement
- Communiquer en situation de crise
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Crise de motivation au travail ? Rien d'anormal !
- Cultiver l'engagement de vos équipes
- Dix entretiens incontournables en entreprise
- Évaluer les compétences professionnelles
- Être recruté dans les métiers de l'industrie et de l'agroalimentaire
- Former sans stress !
- Gagner en leadership
- Gestion du temps pour managers et professionnels débordés
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Le leadership du cœur
- Le manager de proximité
- Le management bienveillant, accélérateur de performance
- L'entreprise de soi : clé de la réussite entrepreneuriale

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Dans la même collection (suite) :

- Le recrutement gagnant-gagnant
- L'estime de soi au cœur du management
- Les dynamiques de l'intelligence relationnelle
- Les groupes Mastermind : accélérateurs de réussite
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager l'innovation autrement
- Manager l'intelligence artificielle
- Manager une équipe projet
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Ni hérisson, ni paillasson : plus jamais peur des conflits
- Parler en public, être écouté et convaincre
- Prendre la bonne décision individuelle ou collective
- Préparer son futur professionnel
- Prévention des RPS avec la PNL
- Réalité des RPS : actions et solutions
- Recadrer sans démotiver
- (Re)donner du sens à son management
- Réussir son oral d'examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vers un leadership créatif, efficace et humain
- Vivre avec autodétermination

À mes parents, Eliane et Evaldo (In memoriam)

À mon mari Vini,

À Leonardo, Lou Si et Rebecca,

À Isabela, Victor et Sofia

À la mémoire de Guy Guitel (†)

À mes élèves et à tous les managers que j'ai formés depuis 1999

À Martine Manfré-Itzinger

Sommaire

1re partie - PRÉPARER LE TERRAIN 11

Chapitre 1 - Bienvenue à la complexité de nos jours 13

Chapitre 2 - Ce qu'il faut savoir avant de choisir une prestation de conseil, coaching ou formation en interculturel 23

Comment savoir si je suis susceptible d'avoir besoin d'aide pour la gestion d'une relation interculturelle ? 28

Chapitre 3 - Ce qu'il faut savoir à propos des cultures : différentes façons de voir le monde 33

Chapitre 4 - L'interculturel au sein de l'entreprise 43

L'étendue de l'influence des cultures nationales et des cultures autres dans des situations concrètes 43

Les choix fondamentaux du management organisationnel et leurs implications interculturelles 46

Comment rendre opérationnels les acquis interculturels ? Les universités d'entreprise comme option 48

Chapitre 5 - L'interculturel et l'individu 53

Reconnaître quelques aspects d'une culture nationale influençant l'activité professionnelle 53

Chapitre 6 - Mise en garde : réactions à la différence 63

Chapitre 7 - Les principaux pièges des situations interculturelles ..69
Piège n° 1 70
Piège n° 2 75
Piège n° 3 78
Piège n° 4 79

Chapitre 8 - Les conséquences de l'échec d'un rapport interculturel 85
Identifier et éviter les « attitudes dangereuses » 86

Chapitre 9 - Comment cela devrait-il se passer ? 95
Quelques conseils pour la réussite d'une relation interculturelle 95

2e partie - PASSER À L'ACTION 109

Chapitre 1 - Apprendre à identifier à quel type de culture vous appartenez et à quel type de culture appartient votre interlocuteur 111
Le temps, le contexte de communication et l'espace 111
La classification des cultures selon Hofstede 127
Les sept dimensions de Trompenaars 138
L'analyse des cultures basée sur les antécédents historiques : une approche française 148

Chapitre 2 - Piège n° 5 : Le danger de la catégorisation des cultures 157

Chapitre 3 - Identifier, susciter et développer une compétence interculturelle personnelle et organisationnelle 163
Compétences organisationnelles 163
Compétences de l'individu 164
Les savoir-faire essentiels au quotidien de travail 165

Chapitre 4 - La compétence interculturelle en tant que compétence personnelle de l'individu 171
Proposition de composantes pour une compétence interculturelle 171

Chapitre 5 - Intelligences multiples, intelligence émotionnelle et intelligence culturelle (QC) et le Global Mindset 177

L'intelligence culturelle et ses composants.....180
Compétence interculturelle ou intelligence culturelle ? 182

Chapitre 6 - La compétence interculturelle en tant que compétence organisationnelle : vers une organisation « interculturellement compétente » 187
La compétence interculturelle de l'organisation comme synonyme d'une prestation de service sensible aux spécificités culturelles.....188
La compétence interculturelle et le Knowledge Management : vers une organisation interculturellement compétente.....189

Chapitre 7 - La compétence interculturelle et le leadership : un atout essentiel du bon dirigeant 193
Les compétences « globales » du leader.....194
Une lecture culturelle du leadership, les dimensions du projet GLOBE ..196
Pourquoi a-t-on besoin d'un leader ? 197
La compétence interculturelle et le leader.....198

Chapitre 8 - L'équipe multiculturelle : les déterminants culturels à prendre en compte pour leur formation et leur gestion 201
Relations entre les rôles au sein d'une équipe et les caractéristiques des cultures 206
Bilan général de la structure de l'équipe 209
Les comportements à promouvoir au sein d'une équipe multiculturelle pour garantir la réussite.....211
Les équipes multiculturelles virtuelles (défis et tendances confirmées) ..213

Conclusion.....221
Bibliographie.....223
Glossaire 225
Index.....231
À propos de l'auteur 235

1re partie

PRÉPARER LE TERRAIN

Comprendre la démarche interculturelle et ses implications

Chapitre 1

Bienvenue à la complexité de nos jours

C'est là une nouvelle ère, caractérisée par une croissance inouïe des flux digitaux.

Le monde est plus interconnecté que jamais.

Pour la première fois dans l'Histoire, les économies émergentes sont parties prenantes dans plus de la moitié des échanges globaux, et le commerce Sud-Sud ne fait qu'accélérer à chaque jour.

Une étudiante au Nigeria peut se connecter et suivre « on line » un cours diplômant à l'Université de Stanford en Californie, tandis qu'un jeune retraité au Brésil peut acquérir un stylo Mont-Blanc sur une vente aux enchères au Canada.

Un récent rapport réalisé par un célèbre cabinet nord-américain sur la digitalisation comptabilisait environ 900 millions de personnes ayant accès à Internet et étant connectées à travers un réseau social.

Les plateformes digitales changent les économies mais aussi les relations entre les personnes : les affaires se font au-delà des frontières et des com-

munautés globales se forment pour échanger des services, des talents, des informations, des biens…

C'est une offre intarissable qui atteint chaque jour plus de consommateurs potentiels.

De petits business deviennent des « micro multinationales ». Des plateformes telles que E-Bay, Amazon, Facebook, ou Alibaba connectent les fournisseurs et les clients à tous les niveaux à l'échelle globale. Déjà en 2016, 360 millions de personnes participaient au e-commerce de biens et services.

Aussi, tandis que l'échange des biens diminue, le flux de services augmente et se consolide comme la vraie force motrice de cette nouvelle étape de la mondialisation.

Les individus participent activement à cette nouvelle réalité, en utilisant les plateformes globales pour apprendre, trouver un job, exposer leur talent et pour construire des réseaux personnels et professionnels partout dans le monde.

Les pays et les entreprises traditionnelles ne peuvent plus se permettre de s'isoler. C'est un tsunami d'innovations et productivité qui se verse sur eux tous les jours. Les chaînes de valeurs évoluent, de nouveaux « hubs » se forment et l'activité économique se transforme. Cette transformation, qui a suivi la crise financière de 2008, apporte de nouvelles opportunités à des nouveaux acteurs géopolitiques qui ne sont pas toujours les bienvenus. Comme l'économie, les réseaux terroristes deviennent de plus en plus éparpillés et globaux, et l'insécurité de vivre d'un monde instable et épuisé au niveau des ressources naturelles alimente la peur et donne des ailes aux stigmatisations et aux discriminations.

L'amalgame entre les identités culturelles voire religieuses et l'extrémisme est vite fait et le monde a plus que jamais besoin d'interactions humaines de qualité au détriment des simples et arides connections.

Nous évoluons vers des temps « liquides » nous avertissait le sociologue Zymunt Bauman depuis l'avènement de son ouvrage en 2006 (*La vie liquide*[1]).

Les contreparties de cette nouvelle ère sont cher payées, et nous avons plus que jamais besoin d'outils pour essayer de décoder la complexité qui nous entoure sans tomber dans des pièges réducteurs.

1. BAUMAN, Z., Liquid Times (Living in an Age of Uncertainty)*, 2007, Polity Press, Cambridge, UK.*

La mission du management interculturel est loin d'être achevée. Nous devons plus que jamais nous approprier ses outils, les questionner, les faire évoluer, pour traiter non plus une tendance confirmée d'un début de siècle, mais de la complexité d'un monde où plusieurs appartenances culturelles émergent et interagissent sans cesse, voire sans limites.

La crise financière et économique a suivi la banqueroute de la banque Lehman Brothers en 2008 a entraîné des modifications profondes dans notre monde et qui sont loin d'être abouties. La chute vertigineuse des bourses dans les États-Unis et au Royaume Uni s'est étendue partout dans le monde et des fonds publics ont été débloqués en catastrophe pour stabiliser les économies des pays au niveau local et mondial. Le montant de ces fonds a été supérieur à plus de trois milliards de dollars américains.

L'impact de cette crise néanmoins n'a pas été le même pour tous les pays du monde. Le modèle régnant a été obligé d'être revisité à partir du moment où les gouvernements des États-Unis et de la Grande Bretagne ont dû intervenir pour empêcher un désastre encore plus grand. Et depuis le monde est reparti, un peu sur les mêmes bases, mais en ayant la conscience profonde que les choses ne seront plus jamais ce qu'elles ont été un jour et que quelque chose devra changer.

Après les pires moments de la crise, les années qui ont suivi se caractérisent par une reprise un peu fade dans un monde d'affaires, où un grand enthousiasme n'a plus jamais eu lieu. Ceci car cette crise a représenté non seulement une panne dans le système économique et financier mais aussi car son avènement marque une profonde rupture avec un modèle social et culturel dont la réussite était jusqu'alors critiquée par certains mais dont l'hégémonie restait peu questionnée.

Par conséquent, à ce jour, on avance timidement et en guet-apens car tout le monde sait qu'un changement est inévitable mais personne ne sait exactement ce qui devra changer pour que la panique ne se reproduise plus, néanmoins, tous semblent être d'accord sur une chose : le changement est là.

Le mot crise connaît une interprétation péjorative dans nos cultures occidentales, cependant, dans les cultures asiatiques, la crise peut être comprise comme une période de changement, une opportunité pour qu'on révise un modèle implanté, et qu'on décide des modifications qui doivent être apportées à ce modèle comme par exemple : si l'on doit le garder, ou le mettre à l'écart. La crise offre la possibilité de changer de cap et de continuer dans une autre direction.

La crise et les années qui ont suivi 2009 nous confirment qu'il est une erreur de nous renfermer dans nos certitudes et nous incite à sortir de notre zone de confort pour envisager d'autres façons de faire, de penser, d'agir. Or, tel est justement le but premier d'une démarche interculturelle véritable et réussie : rompre avec les certitudes et s'ouvrir à la différence, sortir du familier pour envisager d'autres façons de faire et de penser.

Depuis novembre 2009, nos paradigmes sont remis en question, et on n'a pas cessé de chercher des possibilités ailleurs. À titre d'exemple, on s'est posé, à un moment donné, beaucoup de questions à propos d'un modèle de finance islamique en opposition à Wall Street. On s'est aussi posé la question d'un système de microcrédit comme celui créé en 1983 par la Grameen Bank au Bangladesh et qui n'a jamais connu autant de popularité. En France on voit des discussions sur le microcrédit, mais on a aussi pu assister à des créations de diplômes de formation à la finance islamique, au sein de célèbres universités et écoles de commerce. Outre à cela, il semblerait que les valeurs de préservation, de durabilité et responsabilité deviennent de plus en plus prioritaires et urgentes au détriment des valeurs de réussite et profitabilité à court terme.

Ce profond changement qui en vérité, avait commencé il y a maintenant plus d'une décennie, semble ne plus rester sur le plan du marketing pour la promotion des entreprises et semble se consolider pour de vrai et pour de bon : tout cela fait que l'interculturel dans ce nouveau panorama mondial est plus que jamais à l'ordre du jour.

C'est un monde de 7 milliards d'habitants qui n'a jamais été aussi compliqué, complexe et paradoxal, où 5,1 milliards ont un téléphone portable, mais seulement 4,2 milliards ont une brosse à dents. Un monde où 4,5 milliards de personnes ont accès à des toilettes et parmi ceux-là, 2.5 milliards n'ont pas de conditions minimales d'hygiène. 1,1 milliard font leurs besoins dans la nature.

La mobilité internationale augmente et la génération Y atteint la trentaine. On commence à voir l'émergence d'un nouveau type de professionnels, polyculturels, car les frontières physiques se rapprochent et, qu'on préfère recruter sur place ou envoyer des professionnels ailleurs, on doit pouvoir leur procurer les meilleurs outils de décodage du contexte, afin qu'ils puissent mieux anticiper ou éviter les problèmes et gérer les situations de conflit. Bref, les entreprises cherchent chaque fois plus et le plus rapidement possible, à mieux connaître pour mieux comprendre : les lieux, les spécificités, les hommes et cela pour répondre à plusieurs questions : quel partenaire choisir, quelle stratégie adopter, quel professionnel recruter dans le pays d'accueil ?

Outre cela, les contours démographiques du monde changent et les centres de pouvoir suivent cette évolution. Les prévisions annonçaient en début 2013 que la population mondiale devrait connaître une croissance de 5,8 % soit 400 millions, dans un délai de 5 ans. Les standards de croissance par pays ont changé ainsi que l'évolution des populations au sein de plusieurs pays. On assiste à un déclin croissant des populations dans les marchés mûrs de l'Europe et des États-Unis, accru par un vieillissement rapide tandis que les pays émergents comme la Chine et le Brésil, non seulement se caractérisent par une croissance populationnelle mais aussi par un changement de la répartition des richesses et de l'accès à l'éducation.

En Chine, on estime avoir 300 millions de personnes appartenant à une classe moyenne tandis qu'au Brésil, 35 millions de personnes sont sorties du seuil de pauvreté, ayant à présent accès à des meilleures conditions de vie et envisageant le futur prochain de manière beaucoup plus optimiste que la génération de leurs parents.

Un rapport de la société de conseil McKinsey[2] sur la croissance urbaine dans les 50 prochaines années nous révèle qu'en 2015, plus de 45 % des grandes entreprises présentes dans la liste de Fortune Global étaient basées dans des pays émergents, dont 40 % en Chine. En plus de cela en 2025, 330 nouvelles villes seront pour la première fois siège d'une grande entreprise. Tout cela entraîne depuis un moment aussi des changements considérables dans la mobilité des personnes travaillant pour ces entreprises.

L'analyse profonde des interactions au niveau des individus, au sein de ce monde sans frontières, dans le cadre d'une alliance ou acquisition, ou d'un simple contrat export, rend la gestion des problématiques interculturelles encore plus nécessaire et digne d'attention. Voilà en quelques mots la dialectique récurrente qui résume tout l'enjeu du management international où les connaissances en management interculturel peuvent devenir un outil précieux pour aider à trouver la bonne mesure entre le global et le local, tout en gérant les risques et en étant responsable. Et cela à tous les niveaux de l'entreprise et, en particulier, dans le management de ressources humaines à l'international.

Le recours à des cabinets de consultants pour les formations à l'expatriation et à la négociation semble s'imposer aujourd'hui comme une démarche incontournable pour entreprises, qu'elles soient de grandes multinationales ou des start-up, mais il serait mesquin d'y réduire l'utilité et les applications du management interculturel. Le management interculturel et le management in-

2. *Dobbs, Remes, Smit, Manyika, Woetzel et Agyenim-Boateng,* Urban world : The shifting global business landscape, *MacKinsey Global Institute, 2013.*

ternational des ressources humaines font bon ménage et cela n'est pas du tout étonnant. En effet, il s'agit sous cette optique, dans le premier cas, d'identifier les spécificités culturelles et les compétences qui en découlent pour mieux en tirer parti et éviter les blocages et, dans le deuxième, d'obtenir l'adhésion et la motivation permanente des hommes pour trouver les meilleures pratiques de gestion de leur travail, de leurs carrières et de leurs compétences. Ainsi, des pratiques de gestion de ressources humaines à l'international comme le recrutement, la promotion, la formation et la gestion d'équipes « multiculturelles », la mise en place de système d'évaluation, de récompense, la sélection des candidats à l'expatriation illustrent de manière concrète l'utilité de l'implantation d'une démarche interculturelle outre la formation de préparation à l'expatriation ou à la négociation dans un pays spécifique, caractérisé ou non par un contexte social, politique et économique instable.

Ceci est d'autant plus vrai que l'on n'arrive toujours pas à expliquer, de plus, le fait qu'un modèle d'implantation à l'international s'avère plus approprié pour une simple question « d'affinité locale » qui échappe à l'analyse de la spécificité des actifs et de la fréquence des opérations préconisées par l'application répandue de la théorie de coûts de transactions ?

Comment justifier aussi le fait que, dans certains pays, certaines démarches concernant les rapports avec des partenaires ou au sein d'unités acquises marchent à merveille et dans d'autres sont un échec, malgré des études préalables et toute l'expérience de l'entreprise qui semblaient affirmer le contraire ? Comment savoir si le partenaire qui se présente comme le meilleur dans le cadre de vos paramètres possède les compétences les plus appropriées selon le jugement des habitants du pays d'accueil ? Et encore, comment gérer une situation de négociation avec les autorités locales où tout cadre juridique et légal semble inutile et où les réseaux personnels semblent être la seule règle valable ?

L'actuelle tendance à la standardisation du contenu de grandes écoles et universités à travers le monde et la confirmation d'une hégémonie américaine, le discours qui prône une élite mondialisée, l'émergence d'un *global mindset*, ne semblent pas avoir résolu la question des spécificités culturelles de certains comportements et pratiques qui « résistent » aux quatre coins de la planète. De manière plus concrète, les managers, malgré toute leur excellente préparation, ressentent de plus en plus le besoin d'acquérir et développer de manière permanente une sorte de « compétence interculturelle » dans leur travail.

Voici quelques exemples de situations critiques dans un contexte international :

- la disparition d'une grande somme d'argent dans un pays en développement quelconque ;
- les fournisseurs d'un pays d'Amérique latine ne donnent plus de nouvelles ou ne respectent pas les délais ;
- des employés locaux n'adhèrent pas aux normes et directives et continuent de travailler comme ils l'entendent ;
- certains contrats ne semblent avoir aucune légitimité ou validité dans certains systèmes juridiques et des entreprises locales semblent gagner des contrats de concession publique pour des raisons autres que la qualité de leurs offres ;
- on ne sait que faire en recevant une invitation à une pratique douteuse, voire illégale, sous prétexte de « faire du local ».

Par ailleurs, le développement et la promotion d'une compétence interculturelle ou d'une intelligence culturelle seront également importants et utiles à l'intérieur de l'entreprise, d'un même pays. Par exemple, quand on intègre des nouvelles valeurs issues d'un partenaire (étranger ou non) ou d'un siège lors d'une acquisition nationale ou quand on doit travailler avec des professionnels d'un secteur différent dans un projet transversal au sein d'un même groupe ou d'une même entreprise. On reconnaît de plus en plus et d'une manière récurrente la nécessité d'une telle démarche et cela depuis bien longtemps, sans jamais pour autant vouloir s'y consacrer de manière sérieuse et permanente, sans savoir comment s'y prendre, comment s'en servir.

Le concept de « culture » est loin d'être facile à définir et est souvent regardé avec méfiance : on se sent attiré mais en même temps, on se demande si c'est du sérieux, s'il s'agit d'une mode passagère, ou d'un gadget américain inadapté aux styles de gestion français et européen, ou même s'il s'agit d'une réflexion exclusive du domaine académique donc, par conséquent, inapplicable dans la vie réelle. La culture ou les cultures sont, la plupart du temps, ressenties comme une référence secondaire et non déterminante dans l'entreprise, et on semble ne pas avoir encore identifié comment elles interviennent exactement. Les situations décrites ci-dessus sont souvent résolues sur le terrain, avec ou sans le concours d'un consultant appelé en urgence, sans aucun travail préalable de prévention, ce qui parfois peut avoir des conséquences désastreuses.

Peu nombreuses sont les entreprises qui ont à présent réussi à relever le défi, que ce soit au niveau organisationnel, stratégique ou de la gestion internationale des ressources humaines. Cet ouvrage a pour but de dégager le concept

de son immatérialité et de sa perception floue et insaisissable au sein des entreprises pour le rendre utile et accessible aux acteurs du terrain afin de leur permettre le choix correct d'une prestation de conseil dans la matière, ou pour les mettre en garde sur les pièges qui peuvent émerger de la mauvaise utilisation des outils existants. Ce livre veut aussi fournir aux managers confirmés et aux managers juniors une base d'informations essentielles sur la discipline, les approches existantes (opérationnelles ou non), pour qu'ils agissent immédiatement et en profitent de manière concrète dans le cadre spécifique de leurs interactions individuelles avec des interlocuteurs étrangers au sein de leur entreprise ou en exerçant leur mission à l'international.

Quoique nous considérions le management interculturel comme la discipline qui traite toutes les interactions de toutes sortes de cultures ou ensembles de valeurs dans l'organisation (interactions entre culture nationale, culture d'entreprise, culture de métier, etc.), le présent ouvrage consacre une priorité d'analyse aux relations entre des cultures nationales, les problématiques qui peuvent en émerger et les travaux qui leur ont été consacrés dans les champs francophone et anglo-saxon, et qui peuvent être utilisés comme des outils dans des situations pratiques (par exemple, le recrutement et la gestion d'une équipe formée de plusieurs nationalités).

Nous essayerons de définir les situations concrètes, où les implications interculturelles interviennent dans l'activité de l'entreprise, et les paramètres pour la mise en place d'une démarche de développement d'une compétence interculturelle à un niveau organisationnel et, surtout, à un niveau individuel tout en cherchant les meilleurs moyens de l'identifier et d'en faire un différentiel face à la concurrence.

Une petite mise en garde : le management interculturel n'étant pas une fin en soi, mais un moyen pour résoudre des problèmes et répondre à des questions apparemment déconcertantes et sans réponses, ce livre ne peut prétendre donner des recettes toutes faites aux problématiques d'ordre interculturel. Le but n'est pas de proposer une solution toute prête, mais d'offrir une notion générale du sujet et des travaux existants, de définir les pièges, de proposer des conseils opérationnels pour l'identification et la valorisation de la diversité culturelle, qui une fois intégrés de manière permanente et personnalisée dans le quotidien de l'entreprise, peuvent correspondre à la petite lumière au bout du tunnel.