

Master MAE – Cycle étudiant
« Management et Administration des Entreprises »

**L'influence du « modèle suédois » dans le
management de la diversité culturelle chez IKEA
Strasbourg**

Présenté et soutenu par : LE Minh, Kevin

Mémoire présenté en vue de l'obtention du Grade de Master

Sous la direction d'Hélène LANGINIER

Année Universitaire 2019 / 2020

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE	3
PARTIE 1 – DEFINITION ET ENJEUX THEORIQUES DU « MODELE SUEDOIS »	3
1.1. Histoire du « modèle suédois »	3
1.1.1. Genèse et développement du modèle suédois	3
2. LE MODELE SUEDOIS – VALEURS FONDATRICES	5
2.1. Entreprise horizontale	5
2.2. Cohésion d'équipe	6
2.3. La communication ouverte	6
2.4. Recherche du consensus commun et souci du bien-commun	7
2.5. Bien être et qualité de vie (qualité de vie des collaborateurs)	8
3. LE MODELE SUEDOIS ET LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE	10
PARTIE 2 – LA DIVERSITE CULTURELLE	12
1. LA DIVERSITE CULTURELLE	12
1.1. La diversité	12
1.2. L'égalité	12
1.3. La non-discrimination	13
2. LA DIVERSITE	14
3. LA CULTURE	15
3.1. Fonctionnement des équipes multiculturelles – La culture négociée	15
PARTIE 3 : MANAGEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE	17
1. DEFINITION	17
2. MANAGEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE	17
2.1. Au niveau des exercices des « pratiques prescrites »	18
2.2. Logique d'efficacité et d'efficience	18
2.3. La négociation	19
3. LA MISE EN ŒUVRE DES « PRATIQUES ENCADREES »	20
4. À LA REGULARITE DES PRATIQUES « AUTONOMES »	21

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE	22
1. METHODOLOGIE QUALITATIVE	22
1.1. Entretien semi-directif	22
1.1.1. Structure de la grille d’entretien	22
1.1.2. Déroulement des entretiens	23
1.1.3. Profils des personnes	26
1.1.4. Analyse des entretiens	26
1.2. Documents internes	27
1.3. Observation participante	27
1.3.1. Analyse méthodologique de l’observation participante	27
1.3.2. Accessibilité du terrain	27
1.3.3. Rôle adopté – Participatif	27
1.3.4. Les conditions de prise de note	28
1.3.5. Grille d’observation	28
1.3.6. Compte rendu	29
CHAPITRE 3 – RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION	31
1. ANALYSE, TRAITEMENT ET DISCUSSION	31
1.1. L’incorporation du modèle suédois	31
1.1.1. La communication dans une entreprise à hiérarchie plate.	31
1.1.2. Cohésion d’équipe et consensus commun	32
1.1.3. Qualité de vie au travail et soucis du bien être	33
1.2. L’influence du modèle suédois dans le management de la diversité culturelle des équipes.	35
1.2.1. Définition de la diversité culturelle selon IKEA	35
1.2.2. Le management de la diversité culturelle à IKEA de Strasbourg	36
1.2.2.1. Le plan d’action d’IKEA et ses pratiques « prescrites »	36
1.2.3. Les 4 composantes du management de la diversité culturelle d’IKEA	37
1.2.3.1. « Une culture basée sur nos valeurs »	37
1.2.3.2. « La compétence individuelle en matière de diversité »	38
1.2.3.3. « L’intelligence émotionnelle »	39
1.2.3.4. « Des systèmes favorisant l’inclusion »	40
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXES	46

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à ma directrice de ce mémoire, Madame LANGINIER Hélène, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Enfin, je remercie mes amis qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements m'ont été d'une grande aide. À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

INTRODUCTION

Le président français Emmanuel Macron a stipulé qu'il voyait dans le « modèle suédois » une "véritable source d'inspiration"¹. Ainsi, les différentes littératures reconnaissent également qu'il existe une certaine spécificité de la Suède par rapport au domaine des relations humaines, de l'organisation au travail ou encore la gestion de l'égalité des individus. Ainsi, la construction du « modèle suédois » est le résultat d'un long processus dans lequel de nombreux acteurs ont agi pour mettre en place des politiques sociales. A l'exemple du Parti social-démocrate ou encore le journaliste américain Marquis Childs, auteur de « Sweden, the middle way », qui a fortement participé à la propagation du « modèle suédois. »

Ainsi, le « modèle suédois » a incarné une connotation positive et est généralement cité comme étant un modèle performant grâce à son fondement sur les relations humaines au sein de l'entreprise. En effet, celui-ci, par ses valeurs sociales véhiculées et son style de management « lagom » et de proximité prend en compte la qualité de vie de ses collaboratrices et ses collaborateurs. En ce sens, ces valeurs sont multiples et concernent plusieurs aspects, tels que la cohésion d'équipe, le bien-être, la communication ou encore l'intégration.

Force est de constater la réussite du « modèle suédois » dans plusieurs fonctionnements d'entreprises, à l'exemple de Volvo et H&M. Néanmoins, la réussite des groupes suédois n'est pas seulement due à l'incarnation et à la transmission des valeurs. En effet, c'est la résultante d'une compréhension et d'une prise en compte d'une réalité majeure, celle de la diversité culturelle des collaborateurs. Cette prise en compte permettrait d'une part de réduire les mécanismes d'exclusion causés par une diversité culturelle, tel que le plafond de verre, la paroi de verre ou le plancher collant (Nathalie Montgarot et Jean-Marie Peretti, 2014). Et d'autre part, de toujours favoriser le bien-être par les valeurs sociales véhiculées.

La mondialisation, le développement des transports a augmenté les flux migratoires entre les régions et les pays. Ces flux ont donc provoqué une diversification des équipes, on y retrouve désormais un brassage de plusieurs cultures au sein des équipes d'une entreprise. Ainsi, cette prise en compte permettrait à ces entreprises d'évoluer et de s'adapter à un environnement en

¹ Le Figaro, 31/07/2017

perpétuelle mutation et de développer une culture négociée (Strauss, 1978 & Hatch, 1993) au sein des équipes. La culture négociée se définit comme étant « la capacité des individus à ajuster leurs comportements quand ils sont amenés à coopérer avec des personnes de culture différente sur des objectifs communs ». Nous allons donc analyser plusieurs cultures négociées : domination, compromis et synergie.

En ce sens, les collaborateurs issus de cultures différentes, ayant des normes, des modes de communication, des valeurs ou des comportements différents doivent co-travailler ensemble. Ainsi, la prise en compte de la diversité passe par un management de l'équipe pour amener ces derniers vers une négociation (Maria Giuseppina Bruna, 2017) selon un mode distributif ou intégratif de toutes les cultures.

De ce fait, le management de la diversité culturelle désigne la mise en place d'actions permettant de prendre en compte les différences de chacun afin de favoriser leur inclusion dans les équipes. Cette inclusion passe alors par la mise en place d'une atmosphère inclusive au regard des spécificités de chacun. Ainsi, comme le stipule Maria Giuseppina Bruna: « la mise en place du management de la diversité culturelle au sein de l'entreprise est donc de plus en plus marquée et nécessaire pour la prospérité de l'entreprise » (Maria Giuseppina Bruna)

En ce sens nous pouvons nous interroger sur la question suivante : quelles sont les valeurs du « modèle suédois » qu'IKEA de Strasbourg a incorporé et véhiculé au sein de ses équipes ? Et en quoi et comment ces valeurs issues du modèle suédois influence le management de la diversité culturelle des équipes à IKEA ?

Face à cette problématique, plusieurs questions se soulèvent pour cadrer et répondre à cette dernière. Ainsi, pour répondre à la problématique nous nous inscrivons dans une démarche de recherche qualitative via une approche déductive. Ainsi, la récolte des données est basée sur trois sources qualitatives différentes : les entretiens semi-directifs, les documents internes d'IKEA et le rôle de participant observateur en tant que collaborateur dans IKEA.

- Quelles sont les valeurs du « modèle suédois » ?
- Quelles sont les valeurs sociales incorporées par IKEA ?
- Comment pouvons-nous définir la diversité culturelle ?
- De quelles manières le modèle suédois influence le management de la diversité culturelle à IKEA ?

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

PARTIE 1 – DEFINITION ET ENJEUX THEORIQUES DU « MODELE SUEDOIS »

1.1. Histoire du « modèle suédois »

1.1.1. Genèse et développement du modèle suédois

Les différentes littératures sur le mode de travail en Suède affirment l'existence d'un « modèle suédois ». En effet, même si les analystes n'ont pas directement utilisé le terme de « modèle suédois », tous reconnaissent qu'il existe une certaine spécificité propre à ce pays par rapport au domaine des relations humaines, l'organisation du travail ou encore la gestion de l'égalité des genres. En ce sens, la littérature scientifique nous invite à nous questionner sur la genèse, les fondements et les impacts du « modèle suédois ».

De ce fait, Miles (1997) définit le « modèle suédois » comme étant une démocratie consensuelle et intégrative, un modèle corporatiste spécifique avec une politique de neutralité et de non-alignement. Cette définition de Miles nous invite ainsi à nous interroger sur ces différents termes qui composent ce « modèle suédois ». Ainsi, face à notre objet d'étude, nous pouvons tisser un lien, une interaction entre cette définition et la gestion de la diversité culturelle dans ce « modèle suédois ». Et, bien sûr, il va de soi que nous devons comprendre la genèse du « modèle suédois » afin de pouvoir voir le rapport entre ces deux concepts : « modèle suédois » et gestion de la diversité culturelle.

Le modèle des relations humaines est né par l'élaboration d'une nouvelle perspective économique à la fin des années 1920. La création de cette nouvelle perspective a été confiée à un groupe d'économiste, l'« École suédoise des finances publiques », qui a établi une relation entre chômage et insuffisance de la demande. Cette perspective a su conquérir le Parti social-démocrate dans le cadre de la réflexion sur le chômage (Berman, 1998 ; Blyth, 2001). Ce Parti a su prendre du galon dans un contexte dans lequel les grèves et lockouts étaient beaucoup plus marqués dans les entreprises que la coopération entre les employeurs et les travailleurs. Fervent défenseur des ouvriers, fermiers et travailleurs ruraux (Andersen, 1992) depuis sa naissance en 1889, ce Parti social-démocrate se définit rapidement comme étant le parti des petits gens.

Ainsi l'émergence du « modèle suédois » basé sur les relations humaines a été initié par Per Albin Hansson dirigeant de ce parti, qui présenta une vision de l'État comme « foyer du peuple » lors des élections législatives de 1928. Cette vision présentait un espace publique marqué par la solidarité qui a ancré durablement la Suède. De plus, s'ajoute à cet acteur, Gustav

Möller, ministre des Affaires sociales de 1924 à 1926 puis de 1932 à 1951 qui a ajouté sa pierre à l'édifice en œuvrant pour une politique sociale généreuse envers les femmes et les familles. Néanmoins, il faut être vigilant par rapport au fait que les politiques sociales, à cette période, sont modestes et visent davantage à assurer des prestations minimales et non à atteindre l'égalité et l'universalité (Esping-Andersen, 1992 ; Sweson, 2002). Ensuite, la popularisation du « modèle suédois » a continué à se propager grâce au journaliste américain, Marquis Childs (1936) qui a écrit en 1936 « Sweden, the middle way ». Cet ouvrage relate ses recherches sur les politiques de réforme de la Suède Parti social-démocrate, cet ouvrage est devenu un best-seller international qui a permis d'attirer l'attention sur le système économique et social suédois. Néanmoins, ce dernier a été sujet à des critiques car considéré comme trop descriptif et trop généraliste. Le livre est cependant toujours considéré comme influent dans la façon dont le « modèle suédois » est perçu dans le monde.

La période des Trente Glorieuses (1945 à 1975) représente l'apogée du « modèle suédois » ou s'est développé l'universalité des prestations sociales et la recherche d'une plus grande égalité dans le pays. Durant cette période, la Suède a été un réel modèle d'une société en voie de modernisation rapide qui a été capable d'effacer la pauvreté et la misère dont elle avait été victime au début du XXème siècle. Ce modèle a élargi les champs des services et modernisé l'économie par le développement du dialogue social plutôt que celui de l'affrontement. Prenons l'exemple de la politique publique (à partir de la fin des années 1960) qui a concentré ses moyens sur l'égalisation des conditions sociales et la transformation des rapports entre les hommes et les femmes. De plus à la fin des années 1990, la Suède, à peine sortie d'une crise extrêmement profonde, a su rebondir pour hisser son économie et prendre la première place du podium de l'innovation, des nouvelles technologies et techniques du développement durable. Ce « modèle suédois » de l'adaptation a été mis en avant lors des repartages et des voyages d'études lors de la crise économique de 1991-1993.

En d'autres termes, la construction du « modèle suédois » est le résultat d'un long processus dans lequel de nombreux acteurs ont agi pour mettre en place des politiques sociales. Ainsi, ce système relationnel basé sur les relations sociales a influencé la sphère professionnelle pour construire cette dernière sur des piliers véhiculant des valeurs sociales. En ce sens, nous pouvons nous questionner sur ces différentes valeurs et leurs interactions intimes avec la gestion de la diversité culturelle.

2. LE MODELE SUEDOIS – VALEURS FONDATRICES

Le modèle suédois dans le monde de l'entreprise, est un modèle dans lequel les valeurs sociales jouent un rôle clé. Ces dernières sont partagées par les membres du groupe et permettent de constituer une morale qui donne aux membres un cadre pour penser et d'agir. En ce sens, le dialogue social du modèle suédois « repose fondamentalement sur un équilibre de force facteur indispensable à la pratique de la coopération ou à ce que les Suédois eux-mêmes appellent « l'esprit du consensus »². Dans cette vision sociale du modèle, nous pouvons faire référence au célèbre représentant de l'école des relations humaines, Elton Mayo (1945), qui permet de montrer l'importance du poids social : « la psychologie prend le pas sur l'ingénierie mécanique et les mathématiques comme source de nouveaux savoirs. Plutôt qu'un ensemble de rouages mécaniques, la firme est conçue comme un ensemble humain, où les personnes doivent pouvoir simultanément créer du lien social et participer à un projet commun qui transcende les intérêts individuels »³. Ainsi, nous verrons dans cette partie plusieurs valeurs sociales qui structurent le modèle suédois.

2.1. Entreprise horizontale

Tout d'abord, au niveau de l'entreprise tout entière, nous pouvons nous apercevoir de la mise en place d'une hiérarchie horizontale. Ceci signifie qu'il y a peu de hiérarchie entre l'employeur et le salarié ce qui favorise un management de proximité (Mathilde Gautier, 2018) entre l'ensemble des collaborateurs. Nous pouvons l'observer par le fait qu'il est généralement obligatoire et normal que tout le monde se tutoie et s'appelle par son prénom : « Hej ; Kram ». Cette proximité se reflète également par le fait d'aller boire un verre avec tous les membres de l'entreprise et ce peu importe leur niveau hiérarchique, directeur ou simple employé.

De plus, les membres de l'entreprise ne sont pas enfermés dans leurs rôles, leurs missions et sont encouragés à travailler en transversalité avec les différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, « l'entreprise essaie aussi de développer l'adaptabilité des travailleurs. En effet, une personne travaillant en logistique peut être intéressée par connaître le monde des ventes et il est possible de faire des heures dans les deux fonctions par exemple »⁴. De ce fait, ce système hiérarchie plat semble permettre aux différents collaborateurs de s'intégrer dans un système prônant les valeurs de cohésion d'équipe, d'entraide ou encore de solidarité.

² Kalinowski Wojtek in Le modèle suédois est-il toujours social-démocrate ?, « L'économie politique n°73 », 2017

³ Palpacuer Florence & al., Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe, « Management & Avenir n°35 », 2010

⁴ Nestel Yannick in Brun Daniel & Al., La logistique, 2014

2.2. Cohésion d'équipe

Outre la forme hiérarchique de l'entreprise, à l'intérieur de celle-ci nous retrouvons une valeur qui englobe les autres valeurs sociales et qui est véhiculée par l'ensemble des membres, c'est la cohésion sociale. Elle est à la base du fonctionnement de l'entreprise et justifie tous les comportements. Ainsi, la communauté est aussi importante dans le monde civil qu'en entreprise et est guidée par un code théorisé par l'auteur dano-norvégien Aksel Sandemose en 1933. Ce code est la loi de Jante qui met en avant la cohésion d'équipe, collective en dictant un principe d'autodiscipline qui amène les Scandinaves à considérer que l'individu doit s'effacer devant le groupe. Il est rédigé en 11 commandements⁵, à l'exemple des suivants : « ne t'imagines pas que tu sois quelqu'un d'important ; ne t'imagines pas que tu sois aussi bon que nous ; ne t'imagines pas que tu sois plus sage que nous ; ne te mets jamais dans la tête que tu puisses être mieux que nous ; ne t'imagines pas que tu connaisses plus de choses que nous ». En ce sens, la cohésion sociale est omniprésente et se reflète dans la communication, la recherche du consensus commun et le souci du bien commun.

2.3. La communication ouverte

Nous pouvons le ressentir à différents niveaux : lors de la gestion de projet, « les managers ont accès aux réunions incluant tous les autres managers (ventes, logistiques, design, finances, relation clients, etc.). Les informations partagées sont très importantes et les plans d'actions interservices y sont décidés »⁶. Ces temps destinés aux réunions et projets n'ont pas uniquement pour finalité d'augmenter la performance de l'entreprise mais représente également des temps qui sont alloués à la construction de la confiance envers ses collaborateurs.

Outre les managers, la communication entre tous les collaborateurs est essentielle au fonctionnement du modèle suédois en entreprise. En effet, chaque voix a une place et est prise en compte pour faire avancer les choses. Ainsi, pour illustrer cette valeur nous pouvons nous appuyer sur les recherches de Michèle Battisti (2006) qui stipule qu'« en Suède, où existe une longue tradition de travail collaboratif, c'est l'information ascendante, non obligatoirement formalisée, que l'on privilégie, et la hiérarchie n'y a pas le poids qu'on lui connaît dans d'autres pays »⁷

⁵ Sandemose Aksel, Un fugitif, 1933

⁶ Nestel Yannick in Daniel Brun & al., La logistique, 2014

⁷ Battisti Michèle, L'intelligence économique en France et en Suède, « Documentaliste-Sciences de l'Information », Vol 43, 2006

2.4. Recherche du consensus commun et souci du bien-commun

La recherche constante du consensus commun est une des représentations majeures des valeurs sociales du modèle suédois. Celui-ci est constamment mis en avant dans le mode de fonctionnement des entreprises en Suède et constitue un réel travail collaboratif inter et intra service. Ainsi, comme Wojtek Kalinowski (2017) le définit, l'« esprit de consensus » suédois, autrement dit, est la capacité des Suédois de résoudre leurs différends par la voie du dialogue avant qu'une des parties ne proclame le conflit social »⁸.

Ainsi, nous pouvons observer que la recherche du consensus commun est fortement liée à la communication entre les collaborateurs. En effet, sans communication, de dialogue entre eux, il est fort probable que le consensus commun ne soit trouvé. Ainsi, ces entreprises suédoises ont instauré un moyen permettant de favoriser le dialogue social et donc le consensus commun. Il s'agit de l'institutionnalisation des pauses « fika »⁹ (Laurence Romani, 2017), qui prend forme par l'organisation des temps-off des collaborateurs. Cette gestion des temps-off ont pour objectif d'installer le dialogue et de permettre aux collaborateurs de s'exprimer pour qu'ils puissent ensemble trouver un consensus commun. En ce sens la prise de décision peut être longue et est par conséquent très difficilement modifiable par la suite.

De plus, si nous rebondissons sur la la définition de Wojtek Kalinowski, nous pouvons observer qu'il nous parle de « conflit social ». En effet, l'instauration d'un dialogue à également pour but d'éviter tout conflit entre les collaborateurs. De manière générale, que ce soit dans le monde civil ou en entreprise, « les suédois détestent le conflit »¹⁰. L'apparition de ce dernier est synonyme d'échec dans la mise en place et le respect des valeurs issues du modèle suédois. En d'autres termes, le conflit est prohibé et le bien commun est recherché. Comme le stipule Pierre Forthomme (2007), « le modèle suédois forme des citoyens autonomes et développe aussi chez eux, le souci des autres et du bien commun »¹¹

⁸ Wojtek Kalinowski, Le modèle suédois et si la social-démocratie n'était pas morte ?, 2017

⁹ Laurence Romani, Les stéréotypes français et suédois, utiles si on les sait les dépasser, 2017

¹⁰ Mathilde Gaytier, La vie en entreprise suédoise, 2018

¹¹ Pierre Forthomme, Entreprise et société en Suède – Un regard aux sources du modèle, « Le journal de l'école de Paris du management n°68, 2007

2.5. Bien être et qualité de vie (qualité de vie des collaborateurs)

Outre la communication, la recherche du consensus et du bien commun, la qualité de vie de chaque collaborateur est primordiale dans le fonctionnement du modèle suédois. En effet, le bien-être des collaborateurs est fortement lié à la santé de l'entreprise. « Nous savons qu'aujourd'hui que la réussite de l'entreprise est liée au bien-être et à la qualité de vie au travail »¹². Effectivement, pour favoriser le bien-être et la qualité de vie de chaque collaborateur, les entreprises qui s'inspirent du modèle suédois utilisent un mode de management qualifié de « lagom »¹³ (Thierry Legoff, 2018). Si nous traduisons ce terme, il s'agit de la « juste quantité ».

Effectivement, ce n'est donc ni trop haut, ni trop bas, ni trop grand, ni trop petit. Nous pouvons l'interpréter comme « juste » et « raisonnable » puisque le lagom à la suédoise invite à vivre de façon minimalisme, c'est-à-dire, mieux avec le moins. Comme l'explique Anna Brones, « l'esprit lagom ne consiste pas à rechercher la perfection, mais la juste mesure »¹⁴. L'esprit lagom, c'est également d'arrêter de se comparer avec autrui. Cet esprit nous transporte dans l'univers collaboratif du travail qui limite les rivalités. Le plus important dans ce style de management est que les choses soient faites et le délai établi, sans être dans un contrôle continu pour savoir si tel ou untel va finir le job. Par conséquent, ce mode de management lagom se soucie des horaires de travail, du code vestimentaire, du stress, etc. et a pour but de développer le sentiment de bien-être chez tous les employés.

De plus, comme nous avons pu l'apercevoir, le modèle suédois peut être catégorisé comme appartenant à l'école des relations humaines (Elton Mayo, 1945). De ce fait, l'individu est placé au centre du fonctionnement de l'entreprise et son bien être est une des préoccupations majeures du management des collaborateurs. Si nous avons parlé de management « lagom », nous pouvons également faire référence à un management du bien-être des collaborateurs. Les deux styles de management sont très similaires et peuvent être synonyme de l'un et de l'autre en ce qui concerne leur finalité. De ce fait, la prise en compte du bien être des collaborateurs a pour finalité d'éviter « les burn-out », d'éviter les congés maladie répétitifs en faisant preuve de compréhension des spécificités de chacun. Il s'agit ainsi de favoriser la santé en développant

¹² Océane Létrichez, Management : et si on s'inspirait de la Suède ?, 2019

¹³ Thierry Legoff et Al., « Lagom » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail, « Vision RH n°2, 2018

¹⁴ Anna Brones, Live Lagom : balanced living, the Swedish Way, 2017

chez chacun le sentiment de satisfaction et d'épanouissement au travail comme le stipule Nestel Yannick (2014), « je voulais parler de l'aspect social, qui est pour moi, la base du bien-être en entreprise et de la motivation de tous les employés »¹⁵. Par conséquent, plusieurs moyens sont mis en place dans le style de management suédois, à l'exemple de l'autonomie, les congés, les horaires de travail ou encore le code vestimentaire de chaque collaborateur.

Ensuite, dans une acceptation commune, « l'*autonomie* est synonyme de liberté, d'indépendance ; elle est définie comme la capacité du sujet à décider pour lui-même des règles auxquelles il obéit, et à agir en conséquence »¹⁶. Néanmoins, en entreprise, cette définition ne peut être applicable à la lettre du fait que le fonctionnement de cette dernière est complexe et nécessite la synergie de tous les collaborateurs. En ce sens, lorsqu'on nous faisons référence au principe d'autonomie, nous parlons de la liberté d'action dans la réalisation des missions. Cette liberté d'action est primordiale dans le modèle suédois car lorsque les collaborateurs sont suivis de près de leurs faits et gestes, le bien être de ces derniers peut être dégradé par l'augmentation du stress. Ainsi, le but est de faire confiance aux collaborateurs dans la gestion de leurs missions, de les aider lorsqu'ils en ont besoin et donc de favoriser l'engagement dans le travail : l'investissement personnel des salariés est très important. Il ne faut pas que le travail soit considéré comme une contrainte »¹⁷.

Le développement du bien-être est également appuyé par la création de l'équilibre entre la vie professionnel et la vie personnelle. Nous pouvons l'observer par rapport aux horaires de travail où « les encadrants sont formés pour ne pas épuiser leur personnel en planifiant à l'avance et en priorisant mieux et les employés aussi encouragés à terminer leur journée plus tôt dès que cela est possible »¹⁸. Effectivement, en ayant le temps de trouver le juste équilibre entre la sphère professionnelle et personnelle, les collaborateurs se sentent en confiance et sont plus enclins à se rendre disponibles au moment où leur employeur en a particulièrement besoin. Le dépassement des horaires de travail n'est pas jugé comme une performance mais comme le signe d'une inefficacité ou d'une charge de travail qui est trop lourde et qu'il faut réadapter. Si, le volume des horaires de travail est adapté en fonction des congés, en fonction de l'école des

¹⁵ Nestel Yannick in Daniel Brun et Al., La logistique, 2014

¹⁶ Myriam Winance, Dépendance *versus* autonomie... De la signification et de l'imprégnation de ces notions dans les pratiques médicosociales, « Sciences sociales et santé, Vol 25, 2007

¹⁷ Pierre Forthomme, Entreprise et société en Suède - un regard aux sources du modèle , « Le journal de l'école de Paris du management n°68 », 2007

¹⁸ Thierry Legoff et Al., « Lagom » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail, « Vision RH n°2 », 2018

enfants, des rendez-vous maladie, etc, alors la forme des horaires de travail est aussi adaptable comme le stipule Thierry Legoff (2018) : « les aménagements du temps de travail ont été généralisés (près de 60 % des employés peuvent avoir accès aux horaires variables et/ou au télétravail, soit 20 points de plus que la moyenne européenne) »¹⁹.

Pour ce qui est du code vestimentaire, il est conseillé de s'habiller en « casual ». « Le costume/cravate n'est pas de rigueur et sera même jugé comme une forme d'arrogance ou de supériorité, ce qui n'est pas admis dans les sociétés scandinaves. Il faut être à l'aise pour travailler mais aussi mettre ses collègues à l'aise sans faire preuve d'ostentatoire »²⁰. En ce sens, nous pouvons refaire référence à la loi de Jante qui amène les Scandinaves à considérer que l'individu doit s'effacer devant le groupe. Somme toute, nous pouvons observer que dans ce modèle, la qualité de vie au travail est une priorité et que les entreprises ont mis en place une organisation disposant de moyens dédiés pour favoriser le bien-être de chaque collaborateur.

3. LE MODELE SUEDOIS ET LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE

Bien que les valeurs sociales citées en amont ne nous montrent pas explicitement un management de la diversité culturelle au sein du modèle suédois, cette approche n'en n'est pas pour autant délaissée. En effet, cette dernière est réalisée à travers les différents plans d'actions menés pour favoriser l'atmosphère sociale dans l'entreprise. En effet, « la Suède est l'un des premiers États membres de l'Union européenne à avoir ratifié la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles le 18 décembre 2006 »²¹.

En ce sens, le management de la diversité culturelle se reflète à travers les multiples exemples que nous avons pu observer, tels que l'adaptation des horaires, la recherche du consensus commun, la cohésion d'équipe ou encore la communication ouverte. D'autres valeurs peuvent confirmer la place de la Suède en tant que défenseur de la diversité culturelle, à l'exemple des outils mis en place pour favoriser l'égalité des genres comme le stipule Thierry Legoff (2018), « précurseur tant sur l'égalité femme-homme que sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la Suède est connue pour les nombreux dispositifs qu'elle a mis en place »²². Par

¹⁹ Ibid

²⁰ Mathile Gautier, La vie en entreprise suédoise, 2018

²¹ Christophe Premat, Diversité culturelle, multilinguisme et minorités ethnique en Suède, 2010

²² Thierry Legoff et Al., « Lagom » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail, « Vision RH n°2 », 2018

conséquent, le modèle suédois se veut inclusif et les politiques culturelles sont constamment en faveur de la diversité culturelle. « La Suède est devenue un creuset où l'intégration ne peut être réussie que si le nouveau venu se sent comme chez lui »²³. Une telle politique tire ses fondements dans l'idée que la communauté seule peut aider l'épanouissement de l'individu en tant que tel, à travers la concrétisation des idéaux d'égalité et de cohésion d'équipe.

Néanmoins pour pouvoir cerner toute l'étendue de cette approche du management de la diversité culturelle au sein du modèle suédois, il est nécessaire d'élargir notre compréhension autour des différentes significations de la diversité culturelle. C'est pour cela, que nous allons nous focaliser sur cette notion dans le prochain chapitre.

²³ Stéphane Pringuet, Assimilation danoise, ou multiculturalisme suédois : analyse de deux modèles d'intégration, 2010

PARTIE 2 – LA DIVERSITE CULTURELLE

1. LA DIVERSITE CULTURELLE

La diversité culturelle représente les différences entre les membres d'un groupe ou d'une organisation selon une quelconque caractéristique telle que, le sexe, l'origine, l'expérience, etc. Ainsi, elle renvoie à la « multiplicité des formes par lesquelles les cultures des groupes et des sociétés trouvent leur expression. Ces expressions se transmettent au sein des groupes et des sociétés et entre eux »²⁴. En ce sens, le concept de diversité culturelle implique plusieurs notions dans sa compréhension

1.1. La diversité

La diversité est une notion vaste qui met plusieurs concepts en interrelation, tels que l'égalité, la diversité et la non-discrimination. Ces derniers impliquent des similitudes mais également des différences que nous devons prendre en compte. Nous analyserons donc dans un premier temps le concept d'égalité, dans un second temps l'enjeu de non-discrimination et dans un dernier temps le concept de diversité.

1.2. L'égalité

« Selon la définition arithmétique, l'égalité entre deux termes numériques désigne le même nombre »²⁵. En ce sens, lorsque nous faisons référence à ce concept nous parlons d'égalité des moyens, des ressources ou encore des chances. Il s'agit de donner la même chose à tout individu. Nous pouvons illustrer ce concept avec un exemple simple sur la natation : les combinaisons en polyuréthane et néoprène ont connu un très grand succès en compétition car elles permettaient à de nombreux athlètes de battre des records grâce à une rectification de nage. Ainsi, elles ont été interdites en compétition pour garantir l'égalité des chances entre les nageurs. En ce sens, le concept d'égalité se définit comme le fait de donner les mêmes moyens à chaque individu. Ainsi, dans le monde de l'entreprise, le modèle suédois peut influencer la façon de manager la diversité culturelle car le principe d'égalité entre tous les individus représente une des principales clés du modèle scandinave, à l'exemple de leur politique sur l'égalité des sexes.

²⁴ Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 2005

²⁵ Armelle le Bras Chopard, Égalité, « Femmes, genre et société », 2005

Ainsi, nous pouvons faire référence aux mécanismes d'exclusion de l'égalité (Nathalie Montgarot et Jean-Marie Peretti, 2014) pour observer la façon dont le modèle suédois peut agir en faveur de l'égalité des personnes.

- *Le plafond de verre* correspond aux obstacles visibles ou invisibles que peuvent rencontrer des ethnicités ou encore des genres pour obtenir un poste à responsabilités.
- *La paroi de verre* représente l'obstacle selon lequel « certaines personnes (femmes, personnes issues de minorités visibles...) n'ont pas accès à certains métiers, en général, stratégiques puisqu'elles conduisent aux postes à responsabilité »²⁶.
- *Le plancher collant* fait référence à l'isolement des individus discriminés dans des postes de qualifications inférieures dès leur entrée dans le monde professionnel.

En outre, le traitement égalitaire passe par le développement des valeurs sociales du modèle suédois, tels que le vivre-ensemble et la cohésion sociale. Cependant, l'application d'une règle à toutes situations peut engendrer des discriminations.

1.3. La non-discrimination

De nombreuses discriminations perdurent dans le monde professionnel. « Préjugés comportementaux et organisationnels sont encore en œuvre empêchant l'accès des groupes discriminés (femmes, minorités issues de minorités visibles...) aux plus hautes responsabilités professionnelles »²⁷. En ce sens, la définition de la non-discrimination peut être renvoyée aux principes d'égalité dans la mesure où la non-discrimination prend en compte les différences de traitement entre les individus et prône une justice sociale. Néanmoins à la différence du concept d'égalité, il ne s'agit pas de donner les mêmes moyens à tous mais de mettre en place des moyens qui ne font pas l'objet discriminatoires en raison de leurs origines, âges, sexe, etc.

Pour illustrer la différence entre les deux concepts, prenons en exemple le recrutement d'un collaborateur : il est interdit de s'opposer à son recrutement à cause de sa couleur de peau (discrimination) mais il est autorisé de s'y opposer pour un manque de compétence nécessaire au poste (inégalité). Si nous reprenons cet exemple pour comprendre le concept d'égalité : on recrute le premier individu quel que soit ses compétences (égalité des chances).

²⁶ Ibid

²⁷ Nathalie Montgarot & Jean-Marie Peretti, Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité in Management & Avenir n°68, 2014

Ainsi, le modèle suédois peut agir en faveur du management de la diversité culturelle car il participe à l'éradication de toutes formes de discrimination par le développement du bien-être et de la qualité de vie au sein et en dehors de l'entreprise de tous les employés.

2. LA DIVERSITE

« Les politiques de diversité renvoient à une valorisation des caractéristiques individuelles c'est-à-dire qu'elles renvoient à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus »²⁸. Ainsi, contrairement au concept d'égalité des traitements, qui fait référence à un traitement égalitaire entre les groupes, le concept de diversité est davantage axé sur l'individu lui-même. Il est au centre de l'attention du concept de diversité, ce qui implique un traitement spécifique pour chaque individu en fonction de son origine, âge, genre, etc.

Elle s'exprime en 3 différents types selon Harrison et Klein (2007)

- *Diversité exprimée en termes de « séparation »* : différences d'attitude, les désaccords ou les oppositions sur un sujet donné, traité par le groupe.
- *Diversité exprimée en termes de « variété »* : différences en termes de caractéristiques ou de catégories (connaissance, expérience, niveau d'information, etc.). Elle est stable et potentiellement source de discrimination (Cornet, Warland, 2008)
- *Diversité exprimée en termes de « disparités »* : différences en termes d'attributs sociaux ou de ressources sociales tels que le salaire ou le statut (différence verticale en termes de privilèges).

En d'autres termes, « la diversité relève de la philosophie libérale et individualiste »²⁹. Elle permet à chacun d'exprimer ses différences mais également ses besoins en termes de méthode de travail afin que chacun puisse être plus à l'aise et se sentir intégré dans la sphère professionnelle. Ainsi, le modèle suédois participe pleinement à cette intégration car il se veut inclusif de toutes les différences dû à la diversité.

²⁸ Cornet Annie & Delhay Christine, Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?, 2007

²⁹ Bender Anne-Françoise & Pigeyre Frédéric, Mieux conceptualiser la diversité - un enjeu de gestion, 2010

3. LA CULTURE

La culture sociale est à la base de la différence entre les membres des groupes. Elle se définit comme « les pratiques et les produits symboliques propres à un groupe quelconque »³⁰. Ainsi, chaque individu est le résultat de plusieurs facteurs tels que, son expérience personnelle et collective, son entourage social, les pratiques de la culture locale, etc. Ainsi, comme le stipulent Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden (2017), « les comportements et les faits sociaux observés (...) découlent (...) non pas d'une « culture », mais davantage d'une grammaire acquise, d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction, de marques de l'expérience individuelle ou collective »³¹.

De plus, pour compléter la définition du concept de culture, nous pouvons faire référence au « parcours identitaire » (Pierre Philippe, 2010). Le parcours identitaire représente les traits spécifiques de chacun et justifie les normes, attitudes, valeurs, comportements différents entre les individus. Ainsi, le management de la diversité culturelle doit appréhender la culture comme un « tout ».

Ainsi, le modèle suédois peut inspirer le management de la diversité culturelle par sa prise en compte et sa diffusion de la multi-culturalité de ses membres. De ce fait, la compréhension et la prise en compte des différentes cultures est primordial à la cohésion des équipes. Et cette cohésion d'équipe passe par le développement, l'intériorisation et la transmission des valeurs sociales que nous avons pu apercevoir dans le modèle suédois.

3.1. Fonctionnement des équipes multiculturelles – La culture négociée

Les équipes issues de la diversité culturelle peuvent être aperçues selon plusieurs aspects, tels que bi culturelles ou multi culturelles (Hélène Langinier). Quoi qu'il en soit, le fonctionnement des membres des équipes est fondé sur une culture négociée.

La culture négociée se définit comme étant « la capacité des individus à ajuster leur comportement quand ils sont amenés à coopérer avec des personnes de culture différente sur des objectifs communs (Strauss, 1978 & Hatch, 1993) »³².

³⁰ Pociello, Sport et société, 1981

³¹ Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden, Au cœur de la dimension culturelle du management, 2017

³² Guy Saint-Léger & Betty Beeler, Emergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP, « Management & Avenir n°53 », 2012

En ce sens, elle doit être appréhendée en fonction des interrelations qui règnent entre les différents acteurs de l'équipe. Ainsi, dans le management de la diversité culturelle, le manager est sans cesse dans une adaptation vis-à-vis de la diversité culturelle, à l'image du modèle suédois. Cette adaptation permet de mieux prendre en compte la diversité culturelle par une négociation constante des cultures.

Ainsi, au niveau du fonctionnement des équipes multiculturelles, il existe trois dynamiques de fonctionnement des équipes (Hélène Langinier) :

- *Domination* : dans ce fonctionnement, la négociation n'a pas sa place. C'est le groupe culturel le plus puissant qui va imposer sa culture, donc ses codes, ses modes de communications et manières de travailler.
- *Compromis* : la négociation des cultures est envisagée comme un système de travail basé seulement sur les points communs de chaque culture.
- *Synergie* : les similarités, les différences de chaque culture sont prises en compte par tous les membres du groupe. Les différences sont observées comme une complémentarité pour le groupe et utilisées comme une ressource pour l'équipe.

Ainsi, pour développer la synergie entre les membres de l'équipe multiculturelle, il s'agit pour le manager de respecter 3 conditions (Guy Saint-Léger & Betty Beeler, 2012) développées dans le modèle suédois : le partage d'un but commun, la contribution de tous les membres et la confiance.

PARTIE 3 : MANAGEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE

1. DEFINITION

Le concept de management de la diversité est né dans un contexte d'affaiblissement des droits civiques des minorités qui ont subi des accusations (Gilbert et Liff, 1999). Ces minorités ont été assimilées à des individus ayant un déficit et également accusées de l'abaissement de la performance des groupes.

Mais cette vision a été mise à l'écart par une promotion de la gestion de la diversité qui s'est fondée sur plusieurs arguments. Premièrement, l'argument d'une main d'œuvre culturelle a été évoqué lors d'une période de forte immigration. Deuxièmement, le management de la diversité culturelle est intimement lié avec la prohibition de la discrimination. Dernièrement, il a été vu comme un facteur compétitif pour les entreprises car il permettrait de proposer des services et produits adéquats à une population de plus en plus diversifiée grâce aux équipes multiculturelles.

Par conséquent, les valeurs sociales à but inclusif du modèle suédois pourrait influencer le management de la diversité qui vise à « gérer des conflits, à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des chances pour que cette diversité constitue un véritable enrichissement pour l'entreprise (Bébéar, 2004) »³³.

2. MANAGEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE

L'objectif du management de la diversité culturelle, tel que le modèle suédois est de créer une synergie dans les équipes multiculturelles en luttant contre les discriminations par la promotion de l'égalité, de lutter contre les stéréotypes ou encore de prendre en compte le caractère spécifique de chaque membre pour le fonctionnement de l'équipe. Ainsi, selon Maria Giuseppina Bruna et Al., (2017)³⁴, ces pratiques managériales sont construites autour de trois points.

³³ Annie Cornet et Christine Delbaye, Gestion de la diversité : enjeu stratégique ?, 2007

³⁴ Maria Giuseppina Bruna, Soufyane Frimousse et Laurent Giraud, Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ?, « Management & Avenir n°96 », 2017

2.1. Au niveau des exercices des « pratiques prescrites »

Les pratiques prescrites représentent « l'ensemble des dispositifs, des sources, des outils, des compétences cognitives mobilisées » (Stéphane Chaudiron, 2010)³⁵. Néanmoins, les dispositifs du management de la diversité culturelle peuvent être construits selon plusieurs approches. En ce sens, pour avoir une vision éclairée des différentes approches nous allons les étudier séparément.

2.2. Logique d'efficacité et d'efficience

Au niveau de la *logique d'efficacité*, il s'agit de créer de la valeur ajoutée à l'entreprise. La création de cette valeur ajoutée passe par la mobilisation des compétences différenciées et diversifiées. Néanmoins, le management de la diversité culturelle s'arrête à ce niveau, en effet, il s'agit uniquement de profiter de compétences différentes et non d'intégrer ces personnes dans un ensemble afin de créer une synergie. Dans ce cas, les valeurs sociales telles que, la cohésion d'équipe, la communication, le bien-être ne semblent pas être la priorité de cette logique d'action.

À l'inverse, au niveau de la *logique d'efficience*, il s'agit d'intégrer cette diversité culturelle. Premièrement, la prise en compte de la diversité culturelle passe par une logique réactive. Cette logique a pour objectif de « gérer les dysfonctionnement liés à une diversité de main d'œuvre »³⁶ tels que, les discriminations, les conflits, les harcèlements provoqués par une diversité culturelle des équipes. Deuxièmement, la logique proactive consiste à « générer plus de créativité en valorisant la constitution d'équipes de projet diversifiés ou encore de valoriser des compétences internes non mobilisées ou de favoriser l'échange de connaissances et d'expertises »³⁷.

De ce fait, le modèle suédois s'ancre complètement dans les logiques réactive et proactive car son principe inclusif prend en compte le développement du bien-être, la cohésion de l'équipe et le consensus commun.

³⁵ Stéphane Chaudiron, De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles, 2010

³⁶ Annie Cornet et Christine Delhay, Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?, 2007

³⁷ Ibid

2.3. La négociation

La négociation³⁸ est un facteur qui permet montrer si les actions du management de la diversité culturelle ont une visée individualiste ou collective. Il existe deux modes de négociation.

Le mode *distributif* concerne l'aspect individualiste. En effet, les différents acteurs du management de la diversité culturelle ne travaillent pas en synergie. Ainsi, ce mode de fonctionnement n'est pas basé sur les valeurs sociales entre les individus mais sur les intérêts personnels. La prise en compte de la diversité culturelle est très réduite du fait que c'est une culture individualiste qui se développe à l'intérieur de l'équipe : « une sorte de jeu à somme nulle où l'un gagne ce que l'autre perd ».³⁹

À l'inverse, le *mode intégratif* est basé sur l'aspect collectif car c'est le groupe qui prime sur l'individu. Chaque membre de l'équipe agit pour le groupe, c'est la cohésion, la synergie d'équipe qui est recherché dans l'équipe. Ainsi, le modèle suédois, par ses valeurs peut influencer le management de la diversité culturelle par son « processus collectif qui se réalise au cœur des système social » (Bruma 2013)

En résumé nous pouvons citer Pierre Dupriez (2002) : « l'importance des différences culturelles est telle qu'elles ne peuvent être négligées dans un processus de négociation interculturelle (...) de même qu'il est nécessaire de considérer l'autre partie comme un acteur poursuivant sa propre stratégie qu'il faut connaître et respecter. Il est tout aussi nécessaire de le considérer comme un individu participant à un système social dont il faut connaître et respecter les composantes culturelles »⁴⁰.

³⁸ Maria Giuseppina Bruna, Soufyane Frimousse et Laurent Giraud, Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ?, « Management & Avenir n°96 », 2017

³⁹ Ibid

⁴⁰ Pierre Dupriez, Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales in La résistance culturelle, 2002

3. LA MISE EN ŒUVRE DES « PRATIQUES ENCADREES »

Les pratiques encadrées désignent le fait d'appliquer les pratiques prescrites sur le terrain. Elles passent par deux phases distinctives : la période de construction du management de la diversité culturelle et la deuxième est relative à son application. Dès lors, nous pouvons remarquer que le modèle suédois pourrait influencer la bonne mise en place des pratiques grâce à ces valeurs sociales.

Premièrement, cette période de construction est initiée par une équipe interne de la diversité culturelle. Cette équipe a pour objectif de rechercher un consensus commun au sein de son groupe afin de prévenir toutes résistances et conflits au sein de cette communauté lors de la mise en place des plans d'actions culturels. Ensuite, cette équipe initiatrice va communiquer avec les différents managers, partager les informations et les connaissances, harmoniser leurs approches afin de proposer des plans d'actions répondant aux spécificités des membres.

Deuxièmement, l'opérationnalisation des plans d'action passe par 3 phases différentes :

- Il s'agit de développer une cohésion d'équipe en créant des liens sociaux entre les membres de l'équipe. Cette phase sociale permet aux membres de s'engager dans les plans d'actions sociales car elle leur permet d'être plus compréhensifs, d'avoir un œil plus averti par rapport à la diversité culturelle.
- Ensuite, l'équipe communique ensemble pour pouvoir déterminer les obstacles à surmonter, de définir les buts et les objectifs de travail. C'est alors une communication ouverte entre eux, ou il s'agit de s'exprimer librement.
- Enfin, avant de lancer les plans d'actions, les membres confirment tous leur accord sur le projet. La recherche du consensus commun est indispensable encore une fois.

4. À LA REGULARITE DES PRATIQUES « AUTONOMES »

Les pratiques autonomes désignent tous les moyens mis en place en dehors du cadre de l'entreprise. Ces initiatives prises par les collaborateurs ou les managers ont une grande importance dans la compréhension du management de la diversité culturelle. En effet, elles permettent d'observer la cohésion, la solidarité ou encore le bien-être de tous les membres de l'équipe et de mettre en avant l'efficacité de la politique culturelle prise par l'entreprise.

Or, nous devons avoir en tête que cette façon de mettre en place un management de la diversité culturelle n'est pas la seule et l'unique. Il existe plusieurs moyens de prendre en compte celle-ci. Ainsi, si nous avons pris cet exemple, c'est pour pouvoir comparer nos résultats de manière objective et d'en tirer les meilleurs résultats possibles.

Pour conclure ce chapitre, le modèle suédois peut influencer la façon de manager la diversité culturelle car ses valeurs sociales s'accordent avec la mise en place d'un management de la diversité culturelle. Ainsi, il ne s'agit pas d'imposer une culture mais de faire preuve d'ouverture culturelle afin de créer une synergie entre les membres des équipes. En ce sens, « il nous paraît plus adéquat de considérer le management interculturel comme une forme de management qui, reconnaissant l'existence de cultures locales, tente d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise. »⁴¹

⁴¹ Franck Gauthey et Dominique Xardel dans Pierre Dupriez, *Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales* in *La résistance culturelle*, 2002

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE

1. METHODOLOGIE QUALITATIVE

La démarche de la recherche qualitative est basée sur une approche déductive. Cette approche consiste à partir de la théorie, de créer des hypothèses et de valider ou non les hypothèses sur le terrain. Pour cela, notre posture en tant que chercheur est interprétative et a pour but de comprendre et d'interpréter les phénomènes complexes dans l'entreprise IKEA Strasbourg sans modifier les relations entre les acteurs.

Ainsi, la récolte des données est basée sur trois sources qualitatives différentes. Les entretiens semi-directifs, les documents internes d'IKEA et le rôle de participant observateur en tant que collaborateur dans IKEA. Si les entretiens semi-directifs nous permettent d'aller au contact des collaborateurs, de mener une recherche de proximité afin de saisir la réalité perçue sur le terrain et leur interprétations des faits. Les documents internes et l'observation participante nous permettent de réduire les écarts entre les discours issus des entretiens et les actions mises en place par une comparaison entre la théorie et la pratique ou par la perception des individus in situ.

1.1. Entretien semi-directif

Afin de comprendre l'influence du modèle suédois dans la façon de manager la diversité culturelle nous nous sommes fixés comme objectif de trouver la méthode la plus optimale pour répondre à notre champ de questionnement. Ainsi, nous avons opté pour une enquête par entretien semi-directif. Cette dernière nous permet de nous inscrire dans une perspective qualitative et repose sur « l'étude d'un nombre limité de cas considérés comme significatifs [...] mais de manière plus approfondie afin de comprendre le phénomène en profondeur »⁴².

1.1.1. Structure de la grille d'entretien

Sur le plan méthodologique, notre recherche de travail demandait de préparer une grille d'entretien en amont des rencontres afin de relever le maximum d'informations par rapport à notre champ de questionnement. En ce sens, cette enquête par entretien semi-directif nous a

⁴² Yves Poisson, La recherche qualitative en éducation, PUQ, 2011

permis de fixer un cadre de recherche d'informations à ne pas dépasser et donc de rester dans le thème de notre recherche.

Ainsi avons déterminé au préalable une grille d'entretien prenant en compte 6 thématiques générales pour observer la façon dont le modèle suédois pourrait influencer le management de la diversité culturelle à IKEA. De plus, nous avons différencié les questions en fonction du poste occupé, manager et collaborateurs étant donné que les plans d'actions ne sont pas les mêmes en fonction du statut. Néanmoins, les thèmes abordés restent identiques dans les deux cas.

Ainsi, pour cerner l'influence du modèle suédois dans la manière de manager la diversité culturelle à IKEA, les thèmes abordés sont les suivants : la trajectoire personnelle, la qualité de vie personnelle, la qualité de vie au travail, l'atmosphère sociale, la trajectoire professionnelle et le système de recrutement à IKEA.

1.1.2. Déroulement des entretiens

Lors des demandes d'entretiens, nous n'avons pas évoqué notre sujet de recherche afin de ne pas influencer les pistes de réponses. Ainsi, les entretiens semi-directifs ont commencé sans que les interrogés puissent se préparer.

Par rapport au contexte des entretiens semi-directifs, la réalisation s'est faite dans des endroits calmes et sans aucunes autres personnes pour prévenir toutes formes d'influence dans les réponses reçues.

De plus, nous avons fait attention aux droits de chaque personne. En effet, à chaque début d'entretien, nous avons demandé l'autorisation de les enregistrer afin de pouvoir exploiter les informations. Et nous avons également demandé s'ils voulaient que leurs identités soient révélées ou anonymes.

Ensuite, le déroulement des entretiens semi-directifs s'est réalisé en fonction des réponses données. Il ne s'agissait pas de suivre l'ordre des questions de la grille d'entretien mais de continuellement enrichir le dialogue par des questions proches des réponses afin de prélever le maximum de données possible.

Guide d'entretien manager

<i>Thème</i>	<i>Question</i>
Trajectoire personnelle	Quelle formation avez-vous suivie durant votre cursus ?
	Quels types de savoirs ont été dominants dans votre formation ?
	Suivez-vous ou avez-vous participé/ été sensibilisé à des formations sur le management de la diversité culturelle ?
	Comment êtes-vous arrivé au statut de manager ?
Qualité de vie	Comment prenez-vous en compte la vie personnelle de chaque collaborateur de votre équipe ?
	Adaptez-vous l'emploi du temps, les missions aux obligations personnelles ? (Enfants, médecin, examen, etc.)
Qualité de travail	Adaptez-vous les missions des membres de votre équipe en fonction de leurs besoins/handicaps ?
	De quelles manières voyez-vous les différentes cultures au travail ? (Signes religieux, croyances, etc)
Atmosphère sociale	Comment gérez-vous la cohésion sociale de votre équipe face à la diversité culturelle de chacun ?
	Avez-vous eu besoin de mettre en place un système de communication au sein de l'équipe ?
	Comment gérez-vous les discriminations au sein de l'équipe ?
	De quelles manières gérez-vous les conflits causés par la diversité culturelle ?
	La communication entre les membres de l'équipe vous semble-t-elle importante ? Comment la gérez-vous face aux problèmes linguistiques et de compréhension ?
	Comment prenez-vous en compte les avis de chacun dans les projets en groupe ? Ont-ils tous le même poids ?
	Dans quelle mesure la diversité culturelle impacte-elle la cohésion de votre équipe ?
Trajectoire professionnelle	Comment la G.P.E.C prend-elle en compte la diversité culturelle ?
	Le système de formation des compétences est-il adapté à chacun ?
	Existe-t-il des programmes adaptés aux besoins, handicaps des collaborateurs ?
Recrutement	Le recrutement des collaborateurs de votre équipe favorise-t-il la diversité culturelle ou non ? Et pourquoi ?
	Quels types de candidat recrutez-vous ? Quels sont vos critères de recrutement ? <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de formation - Expérience - Connaissance
	Comment envisagez-vous le recrutement des collaborateurs ayant des besoins particuliers ?
La culture suédoise et ses valeurs influencent-t-elles la façon dont IKEA manage la diversité culturelle de ses équipes ?	

Guide d'entretien collaborateur

<i>Thème</i>	<i>Question</i>
Trajectoire personnelle	Quelle formation avez-vous suivie durant votre cursus ?
	Quels types de savoirs ont été dominants dans votre formation ?
	Suivez-vous ou avez-vous participé/ été sensibilisé à des formations sur le management de la diversité culturelle ?
	Comment êtes-vous arrivé à IKEA ?
Qualité de vie	Comment votre manager prend-il en compte vos impératifs personnels ? De quelles façons ?
	Votre emploi du temps est-il adapté aux obligations personnelles ? (Enfants, médecin, examen, etc.)
Qualité de travail	Avez-vous eu des difficultés dans votre travail lié à un problème spécifique (culturel, moteur, linguistique, etc..). Si oui, de quelle façon ce dernier a été pris en compte ?
	De quelles manières voyez-vous les différentes cultures au travail ? (Signes religieux, croyances, etc)
	Existe-t-il des programmes adaptés aux besoins, handicaps des collaborateurs ? Si oui avez-déjà participé à un des programmes ?
	Si oui, avez-vous eu l'opportunité de participer aux programmes ?
Atmosphère sociale	Arrivez-vous facilement à communiquer avec les membres de l'équipe ?
	Avez-vous subi des discriminations ? Si oui, comment avez-vous géré cela ?
	Existe-t-il au sein de votre équipe des conflits liés à la diversité culturelle ? Si oui, comment avez-vous réagi ?
	La communication entre les membres de l'équipe vous semble-t-elle importante ? Comment la gérez-vous face aux problèmes linguistiques et de compréhension ?
	Vous sentez-vous complètement intégré au sein de votre équipe ? (Avec sa propre culture, sans rien changer)
	Arrivez-vous facilement à communiquer avec les membres de l'équipe ?
	Avez-vous subi des discriminations ? Si oui, comment avez-vous géré cette dernière ?
Trajectoire professionnelle	Comment la G.P.E.C prend-elle en compte la diversité culturelle ?
	Le système de formation des compétences est-il adapté à vous ?
	Existe-t-il des programmes adaptés aux besoins, handicaps des collaborateurs ?
Recrutement	Lors de votre recrutement, avez-vous senti que votre diversité culturelle est un facteur important de votre recrutement ?
La culture suédoise et ses valeurs influence-t-elle la façon dont IKEA manage la diversité culturelle de ses équipes ?	

1.1.3.Profils des personnes

Pour déterminer l'influence du modèle suédois dans la façon de manager la diversité culturelle dans les équipes d'IKEA, nous avons réalisé 8 entretiens pour observer cette influence. Au niveau des profils, nous avons interrogé 3 managers et 5 collaborateurs. De plus, pour avoir une représentativité globale du management de la diversité culturelle, les personnes interrogées ont des statuts différents et ne proviennent pas des mêmes équipes.

Pour respecter la confidentialité de chacun, nous utiliserons le terme de profil pour évoquer les différents interrogés.

Profil	Statut	Fonction
1	Manager	Relation client
2	Manager	Vente
3	Manager	RH
4	Collaborateur (alternance)	Contrôle de gestion
5	Collaborateur (stagiaire)	Marketing
6	Collaborateur	Caddy man
7	Collaborateur	Relation client
8	Collaborateur	SAV

1.1.4.Analyse des entretiens

Afin de traiter les entretiens, nous avons procédé à l'enregistrement de ces derniers. Puis, nous avons procédé à la retranscription des différents entretiens sans modification pour ne pas altérer les informations. De plus, nous avons effectué le traitement des données par une analyse thématique qui a pour but de catégoriser les données qualitatives brutes et de les exploiter afin de répondre à la problématique.

1.2. Documents internes

Les documents internes représentent toutes les informations publiées et disponibles dans l'entreprise. Dans notre recherche, nous avons pu accéder aux documents internes liés au management de la diversité culturelle au sein d'IKEA, telles que « notre engagement en faveur de l'égalité » et « plan en faveur de l'égalité ».

1.3. Observation participante

1.3.1. Analyse méthodologique de l'observation participante

L'objectif de l'observation participante a été, dans un premier temps, d'observer si IKEA véhicule les valeurs du modèle suédois. Puis, dans un second temps, de décerner l'influence du modèle suédois adopté par IKEA dans le management de la diversité culturelle.

1.3.2. Accessibilité du terrain

Le terrain d'observation est un lieu où l'accès ne nécessite aucune autorisation particulière. Tous les collaborateurs sont présents et n'ont aucune limite d'accès au terrain. Cette situation permet d'observer l'ensemble des interactions entre les collaborateurs.

1.3.3. Rôle adopté – Participatif

Notre avons choisi d'incarner une posture d'observation participante dans la récolte de données. Cette méthode de récolte est « très riche et permet une analyse qualitative en profondeur des réalités institutionnelles »⁴³.

Ainsi, faisant partie intégrante de la communauté de l'entreprise et ayant réalisé des entretiens, il m'était impossible de cacher mon envie d'observer ce qui s'y passe. Nous nous sommes donc investis dans les plans d'action d'IKEA en faveur de la diversité culturelle, en participant à des formations de sensibilisation et d'intégration de collaborateurs réfugiés au sein de l'entreprise. En ce sens, il s'agit d'abord de se vivre participant avant d'être un observateur des situations comme le stipule Pierre de Battista : « Il participe au travail, mais son statut d'observateur est connu. Il est naturellement « immergé dans la situation »⁴⁴.

⁴³ Christine Philip et Pierre De Battista, Mise en œuvre de la méthodologie de l'observation participante, 2012

⁴⁴ Ibid

1.3.4. Les conditions de prise de note

La prise de notes est généralement possible à vif car nous nous retrouvons très souvent assis à notre bureau où il est possible de noter les informations sur un cahier ou sur l'ordinateur. De plus, en dehors du bureau, les missions réalisées nous permettent de faire des allers-retours très fréquents entre le bureau et le terrain, ce qui nous permet de retranscrire les observations très rapidement.

1.3.5. Grille d'observation

Au niveau de mon observation, nous nous sommes concentrés sur les interactions entre l'ensemble des collaborateurs, que ce soit entre manager/manager, manager/collaborateur et collaborateur/collaborateur. Cet aspect-là nous semble fondamental car ces interactions sociales représentent le pilier fondateur du modèle suédois et qu'il est très difficile d'interpréter ces interactions à travers les entretiens et les documents internes.

Au niveau de la temporalité, l'observation participante se réalise tout au long de la journée de travail. En effet, ayant la chance de me situer dans un petit open space, le flux des collaborateurs est très intense au sein de ce dernier. De ce fait, ce lieu à l'abris des regards des clients est une invitation pour les collaborateurs à discuter et se détendre. Cette situation permet réellement de prendre en compte les interactions sociales entre chaque collaborateur.

Interaction sociales
La communication
De quelles manières les collaborateurs communiquent-ils entre eux ?
Existe-t-il une communication qui est différente en fonction du statut hiérarchique ?
Les sujets de conversations sont-ils seulement centrés sur le travail ?
Surnoms
Les interactions positives et négatives
Positive : coopération, co-construction, participation, etc.
Négative : conflit, lutte, concurrence, compétition, etc.

1.3.6.Compte rendu

Interaction sociales
La communication
De quelles manières les collaborateurs communiquent-ils entre eux ?
<p>La communication entre les collaborateurs est très simple. Tout d'abord, elle commence par un « salut/coucou/hello ». Il n'est pas possible, voir interdit de se vouvoyer peu importe le collaborateur qui est en face, que ce soit la directrice ou un responsable département. Ce qui est également très intéressant est que la communication est très répétitive au début : « salut ! Tu vas bien ? Oui merci et toi ? ». Il est très important de prendre des nouvelles du collaborateur même si cela ne semble qu'être qu'une formule de politesse, elle permet de s'ancrer dans une interaction directe avec son vis-à-vis.</p> <p>De plus, il est possible de s'adresser à n'importe quel collaborateur pour trouver ou demander une information. Tout le monde est ouvert à la communication et fait de son mieux pour trouver une solution. La communication n'est pas du tout fermée. Et, ce qui est très impressionnant est la grande part de communication qui passe par les téléphones internes de l'entreprise. Cette communication entre téléphones internes inhibe en aucun cas les formules de politesse « Hello, tu vas bien ? ».</p>
Existe-t-il une communication qui est différente en fonction du statut hiérarchique ?
<p>Que ce soit la directrice, un responsable département ou un responsable de service, il n'y a aucune norme à suivre. Tout le monde communique de la même manière, il n'y a pas de règle de vouvoiement, de politesse en plus en fonction du statut hiérarchique. Cette communication commence également par « Salut, tu vas bien ? ». Si un collaborateur vouvoie un supérieur ou un autre collaborateur, son vis-à-vis n'hésite pas à lui rappeler qu'il peut le tutoyer sans soucis.</p> <p>De plus, lorsqu'il y a un souci, un problème, il est très facile de s'adresser à un supérieur pour lui en faire part et ceci sans réticence. La communication entre les collaborateurs est dite « plate », on s'adresse de la même manière avec tous les collaborateurs.</p>
Les sujets de conversations sont-ils seulement centrés sur le travail ?

Bien-entendu, la majeure partie des conservations est centrée sur le travail mais l'autre partie est destinée à parler de sa vie privée. Il semble qu'il n'y a aucune gêne à parler de cette dernière mais également à le demander à tous les collaborateurs avec respect. En effet, il ne s'agit surtout pas de vouloir connaître à tout prix la vie privée de son vis-à-vis mais de créer une interaction amicale avec ce dernier.

Les interactions positives et négatives

Positive : coopération, co-construction, participation, etc.

Négative : conflit, lutte, concurrence, compétition, etc.

CHAPITRE 3 – RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

1. ANALYSE, TRAITEMENT ET DISCUSSION

Afin de comprendre l'influence du modèle suédois dans le management de la diversité des équipes à IKEA Strasbourg, nous traiterons les données selon deux aspects. Dans un premier temps il s'agit de mettre en avant l'incorporation des valeurs du modèle suédois par IKEA et dans un second temps d'analyser l'influence de ce modèle dans le management de la diversité culturelle des équipes.

Au niveau de l'analyse des entretiens semi-directifs, nous avons traité les données par une analyse thématique qui a pour but de catégoriser les données qualitatives brutes pour les exploiter. Les différents thèmes de l'analyse thématique correspondent aux différentes valeurs sociales véhiculés par le « modèle suédois »

Ensuite, les 4 composantes du management de la diversité culturelle d'IKEA Strasbourg ont été défini grâce aux documents internes. Ces composantes ont été mis en place afin de créer une atmosphère propice à l'inclusion de la diversité culturelle.

1.1. L'incorporation du modèle suédois

Pour pouvoir mettre en avant l'incorporation des valeurs du modèle suédois, nous avons réalisé une étude comparative entre les valeurs véhiculées par IKEA qui sont illustrées dans les documents internes et les valeurs du modèle suédois pour mettre en avant les correspondances. De plus, nous ferons référence aux entretiens pour pouvoir appuyer nos stipulations.

1.1.1. La communication dans une entreprise à hiérarchie plate.

« *Simplicité* » : cette valeur qui façonne le comportement des collaborateurs vient directement de la région du Småland, au sud-ouest de la Suède. Elle consiste à adopter des comportements simples, à rester soi-même avec l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, la « simplicité » reflète son opposition à la bureaucratie par une tenue vestimentaire identique et un mode de communication basé sur le tutoiement. En effet, ce dernier s'effectue par le tutoiement « Hej ; Kram » avec tous ses partenaires que ce soit avec les responsables et les autres collaborateurs. De plus, cette communication est très importante et représente un des piliers du fonctionnement entre et dans les équipes.

Profil 4 : « c'est clair de toute façon on est beaucoup dans la communication dans IKEA, il faut aller voir les gens, tout le monde est ouvert à discuter ».

Profil 8 : « c'est vraiment assez ouvert et du coup t'as la possibilité de discuter de tout avec tout le monde sans préjugés. Tu trouves une oreille attentive pour ton problème. »

Profil 7 : « avec le tutoiement déjà tu te sens quand même beaucoup plus intégré, t'as moins l'aspect de la hiérarchie et dans certaines entreprises tu peux avoir peur de la hiérarchie alors que là tu sais que tu peux parler ouvertement à n'importe qui ».

À la communication s'ajoute le code vestimentaire qui est adopté par l'ensemble des collaborateurs. En effet, ce dernier qui semble être insignifiant à première vue, joue un rôle très important dans l'effacement de la hiérarchie et permet à IKEA d'incarner complètement les valeurs suédoises qui ont comme objectif de mettre en place un management de proximité.

Profil 4 : « Dans certaines boîtes les managers étaient tous en costard eux, le top du top, et toi tu venais avec ton petit polo et tu vois tout de suite la différence hiérarchique ».

Profil 7 : « ici, il n'y a personne qui est habillé en costume cravate, les grands managers ils viennent, ils ont le même polo et ils transpirent autant que nous. Tout le monde met sa main à la pâte ».

1.1.2. Cohésion d'équipe et consensus commun

« Ensemble » : est une des valeurs qui est au cœur de la culture d'IKEA. Cette valeur se reflète dans le mode de fonctionnement en inter et intra équipe. Ainsi, ce dernier est réalisable sous plusieurs conditions : les collaborateurs doivent se faire confiance, ils doivent faire preuve de coopération et d'entraide pour avancer tous ensemble vers la même ligne d'arrivée. Ainsi, le concept de « consensus commun » prend tout son sens car sans ce dernier il n'est pas possible d'avancer ensemble vers la même ligne d'arrivée. De plus, comme le stipule Wojtek Kalinowski, 2017 dans sa définition, la communication est primordiale pour trouver une cohésion et un consensus : « l'esprit de consensus suédois, autrement dit, est la capacité des

Suédois de résoudre leurs différends par la voie du dialogue avant qu'une des parties ne proclame le conflit social »⁴⁵

Profil 1 : « Les prises de décisions vont être plus longue, tout le monde doit être d'accord, on regarde sur le long terme »

Profil 2 : « le savoir-être c'est l'essentiel. A partir du moment où on a recruté des personnes qui sont ouvertes et qui sont capables de travailler avec tout le monde, ça va danser ».

Profil 8 : « c'est vraiment une équipe sur laquelle tu peux compter, vraiment des personnes qui sont là pour toi, qui peuvent t'épauler dans des soucis autant professionnels que personnels ».

1.1.3. Qualité de vie au travail et soucis du bien être

« Une différence qui a du sens » : la parole de chaque collaborateur à son importance dans le fonctionnement d'IKEA. Chacun peut remettre en question ce mode de fonctionnement pour l'améliorer. Ainsi, la philosophie de l'entreprise peut être résumée par « essayer et ne pas avoir peur de faire des erreurs, toujours pour mieux faire »⁴⁶.

Profil 2 : « demain si un collaborateur vient me dire des choses qui ne vont pas, je vais le prendre en compte et effectivement on se remet en question. Peut-être qu'on a loupé quelque chose et qu'on a mal fait quelque chose ».

Profil 3 : « j'avais peur de poser des questions et d'avoir la boule au ventre. Ici le droit à l'erreur c'est vraiment un truc qui est super accepté chez IKEA et c'est super rassurant »

« Donner et prendre des responsabilités » : chez IKEA, chaque collaborateur a la possibilité de prendre des responsabilités et d'évoluer afin d'améliorer son quotidien. Chacun est vu comme un talent : lorsqu'il grandit, IKEA grandit également. Ainsi, IKEA offre la possibilité à ses collaborateurs de développer leurs compétences au quotidien, il les encourage à essayer

⁴⁵ Wojtek Kalinowski, Le modèle suédois et si la social-démocratie n'était pas morte ?, 2017

⁴⁶ Diversité et inclusion, L'approche du groupe IKEA, 2019

différents métiers ou même de changer de département et pays. Ainsi, IKEA s'identifie totalement au fonctionnement suédois dans la mesure où l'entreprise cherche constamment à favoriser le sentiment de satisfaction et d'épanouissement au travail.

Profil 4 : « je voulais faire plus de contrôle de gestion parce que c'est le métier qui me plaît. Il était totalement pour et j'ai pu aller à Metz pour être formé »

Profil 6 : « on m'a donné des nouvelles missions et je me sens responsable et je suis assez content de ces missions parce qu'ils prennent en compte mon investissement ».

Outre les valeurs que nous avons citées plus haut, par rapport à notre observation participante, nous avons pu remarquer les efforts d'IKEA pour favoriser l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. En effet, dans le fonctionnement suédois, le bien-être des collaborateurs est fortement lié à la santé de l'entreprise : « nous savons qu'aujourd'hui que la réussite de l'entreprise est liée au bien-être et à la qualité de vie au travail »⁴⁷. La place de l'individu est donc au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Profil 1 : « de toute façon, c'est le bien-être de nos collaborateurs et ça fait vraiment partie de la première des choses. C'est un des fondements chez IKEA »

Profil 3 : « on va de toute façon prioriser le fait qu'elle se sente bien ».

Profil 8 : « la première chose qu'ils m'ont dit et je le garde toujours en tête « IKEA s'adapte par rapport à toi ».

En résumé, nous pouvons remarquer que les valeurs véhiculées par IKEA Strasbourg reflètent le modèle suédois. En effet, le modèle d'IKEA et suédois fonctionnent sur la base du relationnel, des valeurs humaines et place ses collaborateurs au centre de son fonctionnement. Ainsi, nous pouvons faire référence à la brochure d'IKEA pour illustrer nos propos : « nous faisons de cette vision une réalité en partageant nos valeurs, qui sont le fondement de notre culture d'entreprise ouverte et honnête. Nous travaillons ensemble, avec enthousiasme. Nous travaillons dur, mais nous y prenons plaisir. Nous sommes en permanence à la recherche de personnes qui partagent la même attitude positive et les mêmes valeurs que nous »⁴⁸.

⁴⁷ Océane Létrichez, Management : et si on s'inspirait de la Suède ?, 2019

⁴⁸ Diversité et inclusion, L'approche du groupe IKEA, 2019

1.2. L'influence du modèle suédois dans le management de la diversité culturelle des équipes.

Après avoir observé l'incorporation des valeurs sociales du modèle suédois dans son fonctionnement, nous allons observer l'influence de ces valeurs dans le management des équipes. Ainsi, pour comprendre et cadrer cette influence, nous allons dans un premier temps définir la diversité culturelle selon IKEA et dans un second temps analyser son management de la diversité culturelle.

1.2.1. Définition de la diversité culturelle selon IKEA

En ce qui concerne la diversité culturelle définie par IKEA, celle-ci fait référence aux différentes dimensions de l'identité des collaborateurs et collaboratrices. Ces dimensions sont séparées selon les caractéristiques difficilement modifiables et facilement modifiables. Les caractéristiques physiques ou sociales difficilement modifiables font référence à l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, les aptitudes physiques, les origines, la couleur de peau. Et les caractéristiques facilement modifiables correspondent à la religion, aux croyances, à la situation familiale, etc.

Profil 1 : « c'est un partage de culture, d'expérience, de manière de voir les choses ».

Profil 2 : « il y a tellement de personnalités différentes, des richesses que je n'ai jamais retrouvé dans d'autres entreprises ».

Profil 7 : « il y a vraiment du mélange et je trouve ça magnifique. Et c'est le plus beau ».

Profil 8 : « on est un petit peu tous de divers horizons et puis c'est hyper agréable de travailler là-dedans parce que tout le monde vient d'un petit peu partout et peut apporter son expérience personnelle ».

1.2.2. Le management de la diversité culturelle à IKEA de Strasbourg

1.2.2.1. Le plan d'action d'IKEA et ses pratiques « prescrites »

Les pratiques prescrites par IKEA ont pour objectif de modeler un système inclusif de tous les collaborateurs issus de la diversité culturelle. Ainsi, ce système passe par l'égalité des traitements qui est également prônée par le modèle suédois. Le plan d'action d'IKEA agit ainsi pour un management de la diversité culturelle ayant comme objectif, en interne, de mettre en place un environnement de travail inclusif qui laisse place à la différence. Ce plan met en avant plusieurs fils directeurs :

« Nous nous comportons de manière juste les uns envers les autres et nous offrons des possibilités égales à tous nos collaborateurs ».

« Nous cultivons un environnement de travail favorisant l'inclusion et souhaitons contribuer à apporter un changement positif ».

« Nous accordons de la valeur aux différences de chacun et encourageons nos collaborateurs à être eux-mêmes, car le caractère unique de chaque personne contribue à créer un meilleur IKEA »

Source : IKEA, *Notre engagement en faveur de l'égalité*, 2019

Ainsi, le management de la diversité culturelle d'IKEA passe par un environnement de travail qui aborde et respect 4 composantes (composante du modèle d'inclusion d'IKEA Strasbourg) :

1.2.3. Les 4 composantes du management de la diversité culturelle d'IKEA

1.2.3.1. « Une culture basée sur nos valeurs »

Cette composante se matérialise par le fait de « définir des activités, prendre des mesures et faire preuve d'un comportement qui permet à nos collaboratrices et nos collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail et de s'épanouir dans un environnement qui favorise l'inclusion »⁴⁹. Pour cela, IKEA met en place des moyens d'actions pour prendre en compte le bien-être de tous, en s'adaptant aux spécificités individuelles, telles que les postes ou encore les missions de chacun en période de COVID. Nous pouvons faire référence aux entretiens pour appuyer nos stipulations :

Profil 8 : par exemple X qui est malentendante et qui est en caisse, bah, elle a eu un poste aménagé, c'est-à-dire que là pendant toute la période où on va devoir porter des masques, elle sera à la logistique ».

Profil 7 : « notre collègue il fait 2 mètres mais lui son poste de travail il est vraiment adapté à sa hauteur » ; « j'ai eu une tendinite à l'épaule gauche en caisse et tout de suite ils ont adapté et maintenant les caisses sont droitières et gauchères. Il y a même des chaises ergonomiques, on a notre plan de travail qui s'incline, qui bouge »

De cette façon nous pouvons observer que le modèle suédois influence le management de la diversité culturelle d'IKEA car la prise en compte de la qualité de vie au travail et le bien-être des collaboratrices/collaborateurs est une priorité pour le plan d'action d'IKEA. De plus, par ces entretiens nous observons qu'IKEA adopte un style de management qui lutte contre les discriminations dues aux différences en termes de caractéristiques (diversité de variété : Harrison et Klein, 2007) en s'adaptant à toutes spécificités. Le fonctionnement d'IKEA se reflète donc dans la citation de Stéphane Pringuet, 2010 : « la Suède est devenue un creuset où l'intégration ne peut être réussie que si le nouveau venu se sent comme chez lui »⁵⁰.

⁴⁹ Diversité et inclusion du groupe IKEA, Notre engagement en faveur de l'égalité, 2019

⁵⁰ Stéphane Pringuet, Assimilation danoise, ou multiculturalisme suédois : analyse de deux modèles d'intégration, 2010

1.2.3.2. « La compétence individuelle en matière de diversité »

La compétence individuelle en matière de diversité du plan d'action IKEA a pour objectif de développer et de consolider les compétences et connaissances dans le but de favoriser leur intégration dans les équipes. C'est en leur permettant d'être performant qu'ils vont s'intégrer. À cela s'ajoute la polyvalence qui permet à toutes et tous de pouvoir s'entraider. Ainsi, leurs missions ne s'arrêtent pas à leurs secteurs mais s'étendent sur plusieurs secteurs pour pouvoir aider d'autres équipes. De là, nous pouvons faire référence au modèle de management de la diversité culturelle de Maria Giuseppina et Al., 2017 pour affirmer qu'IKEA manage ses équipes par un mode intégratif, c'est-à-dire qu'il s'agit de mettre en avant le collectif. C'est la cohésion, la synergie d'équipe qui prime sur l'individu seul. Ainsi, le modèle suédois a une grande influence sur IKEA dans la mesure où sa gestion des ressources humaines est basée sur un « processus collectif qui se réalise au cœur des système social » (Bruma 2013).

Ensuite, avant de travailler à IKEA, beaucoup de profils n'avaient pas suivi de formation dans le commerce. Ce manque de compétences dans ce domaine n'a pas été un souci au recrutement. En effet, comme nous avons pu le voir, c'est le savoir-être qui prime sur les compétences, comme le stipule le modèle suédois.

Profil 1 : « on a la chance justement de pouvoir venir de différents horizons et d'avoir l'opportunité sans avoir au départ un bagage forcément dans le commerce ».

Profil 2 : « les compétences ça va s'acquérir, c'est le savoir-être, c'est l'essentiel »

Outre que les entretiens, nous avons eu l'opportunité d'observer cette cohésion dans la structure. Lorsque le flux de clients en caisse était trop important par rapport aux ressources planifiées, un code était lancé pour pouvoir absorber ce flux client. Ainsi, nous avons pu voir, à plusieurs reprises le CODIR descendre pour prêter main forte en caisse. De plus, nous avons également été formé en caisse rapide pour pouvoir les aider.

De ce fait, IKEA à l'exemple du modèle suédois « essaye aussi de développer l'adaptabilité des travailleurs. En effet, une personne travaillant en logistique peut être intéressée par connaître le monde des ventes et il est possible de faire des heures dans les deux fonctions par exemple »⁵¹.

⁵¹ Nestel Yannick in Brun Daniel & Al., La logistique, 2014

1.2.3.3. « L'intelligence émotionnelle »

L'intelligence émotionnelle vise à faire prendre conscience aux collaboratrices/collaborateurs que nous avons tous des préjugés inconscients pouvant être discriminants. Pour cela, IKEA a mis plusieurs « ateliers en place sur la diversité pour sensibiliser à l'importance de travailler dans un environnement qui favorise l'inclusion de la diversité culturelle »⁵², tels que la journée handicap, le forum de recrutement handicap, la formation langue des signes, le programme d'intégration des réfugiés. A cela s'ajoute également le soutien à la cause LGBT.

Profil 2 : « on a une journée handicap qui anime des ateliers pour faire prendre conscience aux collaborateurs des difficultés que ces personnes peuvent rencontrer » ; « ça force les collaborateurs à être indulgent, à travailler avec des personnes qui ont des difficultés, " je trouve ça vraiment beau ».

Profil 3 « tous les ans un forum de recrutement pour aider des personnes handicapées à s'insérer sur des postes. Si on peut aider des personnes c'est super. C'est une semaine durant laquelle il y a pas mal d'ateliers avec des personnes qui nous sensibilisent sur des cours de langue des signes par exemple ».

Profil 5 : « ils ne font pas de différence entre les gens, comme par exemple avec les sacs qui soutiennent la cause LGBT. Ils ont promu cette cause en offrant un sac, de la couleur du drapeau, à tous les collaborateurs ».

De plus, nous avons eu l'opportunité de participer au programme d'intégration des réfugiés dans la structure d'IKEA. Ainsi, en partenariat avec une association, nous avons pu être formés sur la question de la diversité culturelle durant deux demi-journées. Nous avons été sensibilisés aux différences culturelles, aux discriminations et aux problèmes d'interprétation que les différentes cultures peuvent avoir entre elles. En ce sens, le but a été de nous transmettre les savoir-faire, les outils nécessaires pour intégrer le mieux possible ces réfugiés.

En d'autres termes, tous les programmes d'intégration, de sensibilisation vis-à-vis de la diversité culturelle sont influencés par le modèle suédois dans la mesure où ils ont comme objectif de prendre des mesures pour prévenir et réduire les actes de discrimination

⁵² Diversité et inclusion du groupe IKEA, Notre engagement en faveur de l'égalité, 2019

inconscients. Ils ont également pour but de mettre en place une atmosphère favorisant l'inclusion afin de développer la cohésion d'équipe, le bien-être de tous comme le stipule Pierre Forthomme (2007) : « le modèle suédois forme des citoyens autonomes et développe aussi chez eux, le souci des autres et du bien commun »⁵³

Ainsi, du côté managérial, IKEA développe une culture négociée (Strauss, 1978 & Hatch, 1993)⁵⁴ au sein de ses équipes et essaye de créer une synergie des collaborateurs au sein de son fonctionnement. Les similarités, les différences de chacun sont prises en compte par tous les membres du groupe et les différences sont observées comme une complémentarité et utilisées comme une ressource pour l'équipe.

1.2.3.4. « Des systèmes favorisant l'inclusion »

Les systèmes qui favorisent l'inclusion des collaboratrices/collaborateurs représentent les pratiques et les politiques en matière de ressources humaines. Ces pratiques ont pour objectif de placer l'individu au centre du système de fonctionnement. En effet, l'objectif étant toujours de développer le bien-être et l'épanouissement des personnes, les plans d'action sont mis en place selon les spécificités de chacun. Ainsi, nous avons recensé précédemment plusieurs actions prenant en compte l'adaptabilité du poste de travail mais nous avons également pu observer d'autres mises en œuvre telles que les avantages des membres ou le travail flexible comme le stipule Thierry Legoff (2018) : « les aménagements du temps de travail ont été généralisés (près de 60 % des employés peuvent avoir accès aux horaires variables et/ou au télétravail, soit 20 points de plus que la moyenne européenne) »⁵⁵.

Profil 1 : « quel que soit l'événement, on a toujours essayé d'y répondre favorablement en s'adaptant à leurs contraintes. Si on peut au moins apporter une satisfaction par rapport à ça, c'est très important »

⁵³ Pierre Forthomme, *Entreprise et société en Suède – Un regard aux sources du modèle*, « Le journal de l'école de Paris du management n°68, 2007

⁵⁴ Guy Saint-Léger & Betty Beeler, *Emergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP*, « Management & Avenir n°53 », 2012

⁵⁵ Thierry Legoff et Al., « Lagom » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail, « Vision RH n°2 », 2018

Profil 4 : « ce que j'aime beaucoup c'est que je peux m'organiser vraiment comme je veux. J'ai un emploi du temps libre, il y a quand même un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ».

Profil 7 : « j'ai pris 6 mois de congé parental et quand je suis revenu, j'ai demandé à ma responsable si je pouvais revenir à mi-temps c'est-à-dire en 20h. Elle a tout de suite accepté sans problème ».

Par rapport aux avantages, le programme de fidélisation d'IKEA « Tack (merci) » est influencé par le modèle suédois car ce dernier prône le principe d'égalité entre tous les individus (ceci représente une des principales clés du modèle scandinave). En ce sens, ce programme complète le système de rémunération globale et chacun reçoit le même montant quel que soit son poste et salaire.

Ensuite, au niveau des horaires de travail, en plus d'avoir des horaires libres, les managers d'IKEA ont une attention particulière par rapport aux heures supplémentaires, ces dernières sont complètement interdites. En effet, ceci s'explique par le style de management « lagom » adopté par IKEA et qui est directement issu du modèle suédois. Nous pouvons l'interpréter comme « juste » et « raisonnable » puisque le lagom à la suédoise invite à vivre de façon minimaliste, comme l'explique Anna Brones, « l'esprit lagom ne consiste pas à rechercher la perfection, mais la juste mesure »⁵⁶. Ainsi, le style de management « lagom » et le management de proximité sont pleinement développés afin de ne pas dégrader la qualité de vie des collaborateurs et donc de favoriser leur bien-être.

⁵⁶ Anna Brones, Live Lagom : balanced living, the Swedish Way, 2017

CONCLUSION

Au travers de notre étude, nous avons pu observer que la genèse du « modèle suédois » est le résultat d'un long processus. Ce dernier a été mené par plusieurs acteurs tels que le Parti Social-Démocrate, Gustav Möller ou encore Marquis Child. Ainsi, ce qui a poussé ces différents acteurs à construire et à défendre le « modèle suédois » est leur motivation à fonder un système égalitaire dans lequel les valeurs sociales jouent un rôle clé.

En ce sens, nous avons pu voir que ces valeurs sociales sont multiples, telles que, la hiérarchie plate, la coopération, la cohésion d'équipe, le bien-être des individus, la communication ouverte, etc. Ainsi, elles permettent de guider les pratiques, les normes et les comportements des individus se trouvant au sein « du modèle suédois ». Le modèle suédois stipule que le bon fonctionnement d'une entreprise passe par la prise en compte de ses collaboratrices et ses collaborateurs. Ces derniers se trouvent donc au centre de son fonctionnement, dans la même vision que l'école des relations humaines (Elton Mayo, 1945). Le management de proximité est alors le reflet de ses valeurs sociales.

Or, nous avons pu observer que le succès du « modèle suédois » est bien plus complexe que la simple incorporation des valeurs sociales. Il passe également par la prise en compte de la diversité culturelle de chacun. Cette diversité culturelle chez IKEA Strasbourg fait référence aux différentes dimensions de l'identité des collaborateurs et collaboratrices. Ces dimensions sont séparées selon les caractéristiques difficilement modifiables (origine, sexe, aptitudes physiques, etc.) et facilement modifiables (religion, croyances, comportements, etc.)

Par conséquent, pour comprendre l'influence du modèle suédois dans le management de la diversité culturelle chez IKEA, nous avons utilisé 3 différents types de données : les entretiens semi-directifs, les documents internes et l'observation participante. Grâce à ces données, nous avons pu mettre en avant qu'IKEA a totalement incorporé les valeurs sociales du modèle suédois à travers ses propres valeurs, tels que la « simplicité », « communication », « ensemble », « une différence qui a du sens » et « donner et prendre des responsabilités ».

Les valeurs sociales du modèle suédois poussent ainsi IKEA à construire une atmosphère inclusive qui a pour but d'intégrer la diversité culturelle de chaque membre de l'équipe. De ce fait, les valeurs sociales ont une grande influence sur le management de la diversité culturelle

chez IKEA et soutiennent ce dernier à mettre en place des actions pour supprimer toutes formes d'inégalités et de discrimination.

Alors, au niveau des pratiques « prescrites », le plan d'IKEA est d'offrir un environnement qui favorise l'inclusion de la diversité culturelle de chacun afin de rejeter toutes les formes de mécanismes d'exclusions (Nathalie Montgarot et Jean-Marie Peretti, 2014). Les valeurs sociales du modèle suédois se reflètent au niveau des 4 fils directeurs du plan.

En conséquence, les pratiques « encadrées », que ce soit la tenue vestimentaire, la communication par le tutoiement, la prise en compte des spécificités de chacun, le développement des compétences, le management par « lagom », etc., ont comme objectif une logique efficiente (Annie Cornet et Christine Delhay, 2007). De plus, l'intégration de cette diversité culturelle a comme vision une négociation par mode intégratif (Pierre Dupriez, 2002) où il s'agit de primer le collectivisme par rapport à l'individualisme. Ce collectivisme au sein des équipes prend forme autour d'une culture négociée (Strauss, 1978 & Hatch, 1993). C'est donc par une dynamique de fonctionnement des équipes en synergie que le management de la diversité chez IKEA Strasbourg est réellement réalisable.

En d'autres termes, tous les collaborateurs jouent un rôle primordial. Chacun de nous peut agir de façon à favoriser la mise en place d'un environnement de travail inclusif, et traiter les autres avec respect. « Ensemble, nous pouvons créer un environnement de travail où nous avons la possibilité d'être nous-mêmes, tout en utilisant ce qui nous rend unique pour améliorer IKEA. »⁵⁷

Au niveau des améliorations, pour pouvoir améliorer nos recherches, nous aurons pu avoir l'opportunité de s'inscrire dans le groupe « Responsabilité Sociétale des Entreprises » d'IKEA qui va sous peu, être mis sur pied. En ce sens, nous aurons approfondi notre observation participante pour récolter davantage de données sur le management de la diversité culturelle d'IKEA.

⁵⁷ Diversité et inclusion du groupe IKEA, Notre engagement en faveur de l'égalité, 2019

BIBLIOGRAPHIE

- BATTISTI Michèle, *L'intelligence économique en France et en Suède*, « Documentaliste-Sciences de l'Information », Vol 43, 2006
- BENDER Anne-Françoise & PIGEYRE Frédéric, *Mieux conceptualiser la diversité - un enjeu de gestion*, 2010
- CHOPARD Armelle, *Égalité*, « Femmes, genre et société », 2005
- BRONES Anna, *Live Lagom: balanced living, the Swedish Way*, 2017
- CHAUDIRON Stéphane, *De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles*, 2010
- Convention de l'UNESCO sur *la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, 2005
- CORNET Annie et DELHAYE Christine, *Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?*, 2007
- DUPRIEZ Pierre et VANDERLINDEN Blandine, *Au cœur de la dimension culturelle du management*, 2017
- DUPRIEZ Pierre, *Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales* in La résistance culturelle, 2002
- FORTHOMME Pierre, *Entreprise et société en Suède - un regard aux sources du modèle*, « Le journal de l'école de Paris du management n°68 », 2007
- GAUTHEY Franck et XARDEL Dominique dans DUPRIEZ Pierre, *Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales* in La résistance culturelle, 2002
- GAUTIER Mathile, *La vie en entreprise suédoise*, 2018
- GIUSEPPINA Bruna Maria, FRIMOUSSE Soufyane et Giraud Laurent, *Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ?*, « Management & Avenir n°96 », 2017
- IKEA, *Notre engagement en faveur de l'égalité*, 2019
- IKEA, *Plan en faveur de l'égalité*, 2019
- KALINOWSKI Wojtek, *Le modèle suédois et si la social-démocratie n'était pas morte ?*, 2017
- LEGOFF Thierry et Al., « Lagom » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail, « Vision RH n°2, 2018
- LETRICHEZ Océane, *Management : et si on s'inspirait de la Suède ?*, 2019

- MONTGAROT Nathalie & PERETTI Jean-Marie, *Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité* in Management & Avenir n°68, 2014
- NESTEL Yannick in Brun Daniel et Al., *La logistique*, 2014
- PALPACUER Florence & al., *Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe*, « Management & Avenir n°35 », 2010
- PHILIP Christine et DE BATTISTA Pierre, *Mise en œuvre de la méthodologie de l'observation participante*, 2012
- POCIELLO, *Sport et société*, 1981
- POISSON Yves, *La recherche qualitative en éducation*, PUQ, 2011
- PREMAT Christophe, *Diversité culturelle, multilinguisme et minorités ethnique en Suède*, 2010
- PRINGUET Stéphane, *Assimilation danoise, ou multiculturalisme suédois : analyse de deux modèles d'intégration*, 2010
- ROMANI Laurence, *Les stéréotypes français et suédois, utiles si on les sait les dépasser*, 2017
- SAINT-Léger Guy & BEELER Betty, *Emergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP*, « Management & Avenir n°53 », 2012
- WINANCE Myriam, *Dépendance versus autonomie... De la signification et de l'imprégnation de ces notions dans les pratiques médicosociales*, « Sciences sociales et santé, Vol 25, 2007
- WOJTEK Kalinowski in *Le modèle suédois est-il toujours social-démocrate ?*, « L'économie politique n°73 », 2017

ANNEXES

Entretien n°1

Kevin : Alors au niveau de ton parcours scolaire, quel parcours à tu réalisé jusqu'à ton arrivé à IKEA ?

Profil 1 : Alors, j'ai eu un bac général en série scientifique après je suis parti à l'étranger, euh, faire un an d'étude en anglais en Australie. Ensuite je suis revenu, j'ai fait 2 ans de prépa, euh, j'ai passé le concours kiné. Puis j'ai fait 3 ans d'études de kiné et ensuite j'ai tout arrêté puisque ce n'était pas mon souhait. En fait, je ne sais pas, je me retrouvais pas dans ce métier et donc ensuite j'ai fait des petits boulots et j'ai atterri finalement ici.

Kevin : Ah oui, t'as vraiment un parcours atypique. Et comment t'es montée dans la structure pour être, aujourd'hui, manager ?

Profil 1 : Donc je suis rentré en CDD en 20h en tant que vendeuse au libre-service meuble et, euh, rapidement je suis passé en temps complet et puis ensuite quelques années après il y a eu un changement de structure au niveau la gestion. A partir de là, ils ont ouvert un poste au retrait marchandise. J'ai été nommé 2^{ème} chef de rayon il y a déjà quelques années. J'ai souvent changé de poste au sein de la structure, euh à chaque enfant que j'ai eu j'ai changé de poste. Puis en tant que manager, j'ai pris la direction de recovery et un an et demi après je suis arrivée en RC. Et depuis ça , je suis manager en RC.

Kevin : Ton parcours est vraiment intéressant, t'as vraiment réalisé une évolution interne.

Profil 1 : C'est ça, on a la chance justement de pouvoir venir de différents horizons et d'avoir l'opportunité sans avoir au départ un bagage forcément dans le commerce.

Kevin : Et par rapport à ton rôle de manager au niveau de la qualité de vie de tes collaborateurs comment la prends-tu en compte ?

Profil 1 : Justement alors c'est quelque chose en fait que l'entreprise véhicule déjà à la base. De toute façon, c'est le bien-être de nos collaborateurs et ça fait vraiment partie de la première des choses. C'est un des fondements chez IKEA. Donc, on est amené à prendre ça en compte que ça soit à travers des enquêtes que ça soit à travers certains entretiens ou autres. Et puis jusqu'à la vie personnelle aussi dont on tient compte donc cet équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

Kevin : Justement, par rapport à la vie personnelle, j'ai remarqué que souvent vous prenez en compte cet aspect par le planning.

Profil 1 : C'est ça aujourd'hui, c'est la majeure partie des demandes qu'on peut avoir d'une équipe de 60 collaborateurs. C'est clair qu'il y a des règles d'entreprise aussi. Par exemple, pour fixer les CP on doit s'aligner en cas de non possibilité, euh, mais maintenant la plupart du temps on essaie vraiment, dans mesure du possible, de satisfaire les demandes de tous nos collaborateurs.

Kevin : Mis à part les CP, prenez-vous également en compte d'autres aspects ?

Profil 1 : Quel que soit l'événement hein, ça peut être l'examen d'un étudiant et ça peut être un mariage d'une collaboratrice ou encore par rapport aux heures de rentrée pour les enfants. On a toujours essayé d'y répondre favorablement. Si on peut au moins apporter à une satisfaction par rapport à ça c'est très important. Mais il y a des fois où on n'ose pas aller à l'encontre par rapport aux besoins de l'entreprise et ce n'est pas facile de dire non aussi donc voilà, cette démarche n'est pas évidente.

Kevin : Par rapport à la qualité au travail des collaborateurs, comment réagis-tu lorsqu'ils ont des besoins spécifiques et des adaptations au niveau de leur poste de travail ?

Profil 1 : Euh, très souvent ce sont des préconisations du médecin du travail donc c'est en rapport par rapport à ce qu'on disait avant, de l'accompagnement de nos collaborateurs. Pour répondre aux besoins personnels d'un collaborateur, c'est essentiellement par des préconisations du médecin de travail. Et à partir de là, il faut s'adapter donc voilà on ne transigera pas.

Kevin : Parfait, euh, on va se concentrer sur l'aspect de la diversité culturelle, quel est ton point de vue par rapport à cet aspect dans ton équipe ?

Profil 1 : C'est vrai que c'est aussi un des fondements de l'entreprise, c'est une valeur très forte qui est ancrée à l'entreprise. Déjà c'est un partage de culture, d'expérience, de manière de voir les choses et ça permet aussi de se remettre en question sur certaines choses. Ce qui est très bien, ça a toujours fait partie de notre identité et ça me correspond bien.

Kevin : Ça peut se ressentir que c'est une valeur qui est fortement véhiculée dans l'entreprise. Et est-ce que tu as déjà fait face à des problèmes religieux ? A cause du port des signes ou autres ?

Profil 1 : Alors, ce n'est vraiment pas prohibé par l'entreprise alors il y a quand même certaines règles qui sont édictées par l'entreprise. Mais après j'ai pas en tête de problèmes. Il y a quand même une réglementation à ce niveau-là, par rapport à la tenue notamment hein. Il y a un code de conduite qui existe et donc c'est à chacun de connaître les principes et de les respecter pour que tout se passe très bien.

Kevin : Au niveau de la diversité culturelle en équipe, la vois-tu comme une plus-value ?

Profil 1 : Oui, on sait que ça a de la plus-value mais c'est parfois faux dans certaines situations, ça peut être un obstacle à surmonter et il y avait déjà des problèmes à cause de la diversité culturelle mais jamais au sein des équipes. On peut avoir des réactions assez vives de la part des clients mais là, le discours sera toujours clair et on ira toujours soutenir les collaborateurs. Il n'y a vraiment pas de discrimination dans l'équipe. En interne n'y a pas de problème à ma connaissance, dans tous les cas en tant que manager je n'ai jamais eu à régler un problème.

Kevin : Je pense que c'est plus en rapport avec les clients comme tu l'as dit.

Profil 1 : Ouais honnêtement on en a mais après comme partout je pense. Après nous on fait ce choix-là, que ce soit avec les sacs multicolores : c'est sûr que ça fait partie aussi de la diversité et on est très fiers de mettre cette valeur en avant. Et si ça pose un problème avec un client, on est aussi en droit de lui expliquer un peu. Si ça lui plaît pas bah tant pis alors.

Kevin : Et, euh, cette diversité culturelle a-t-elle une influence au niveau de la communication dans le groupe, avec les collaborateurs ?

Profil 1 : On est des personnes de différentes cultures où différents horizons chez IKEA. Au contraire ça ne pose aucun problème, je prends un exemple tout bête : quand c'est Noël, on fait tous ensemble des petits tirages au sort pour marquer le coup en fait. Et quand c'est le ramadan aussi donc voilà, ça apporte aussi une petite gaieté supplémentaires.

Kevin : Et par rapport à la GPEC des collaborateurs, cette diversité culturelle a-t-elle une influence sur leurs parcours de formation ?

Profil 1 : Absolument pas, c'est les compétences des collaborateurs qui compte réellement depuis la rencontre du candidat. Il n'y a pas du tout de question par rapport à que ce soit un homme ou une femme, que le candidat vient d'une origine différente. Il n'y a pas du tout cette notion-là.

Kevin : Est-ce que ce recrutement prend également, euh, en compte les valeurs d'IKEA ?

Profil 1 : Ben le recrutement se fait sur la base des compétences de la personne, c'est une chose, nous en RC, beaucoup sur son savoir être justement, sur les valeurs qui sont importantes. Ça nous permet de rester dans un bon dynamisme, d'avoir un bon esprit d'équipe justement. Ça fait vraiment partie de notre quotidien.

Kevin : Dernière question, euh, est-ce qu'il y a des programmes spécifiques par rapport à la diversité culturelle ? Des programmes de sensibilisations et de management.

Profil 1 : Au-delà de cette diversité-là, à ma connaissance non, puisque ça fait vraiment parti, pour nous, de la normalité en fait donc il n'y a rien d'autre qui soit mis en avant à ma connaissance

Kevin : Du coup au niveau de la trajectoire personnelle, quelles formations as-tu réalisé jusqu'à ton poste de RD à IKEA ?

Profil 2 : J'ai fait un bac ES après j'ai fait une classe préparatoire pour les écoles de commerce pendant 2 ans après j'ai passé les concours et j'ai été prise à une école à Montpellier. Donc j'ai fait la première année de classique et là je me suis dit mais « Céline qu'est-ce que tu veux faire parce que ça ouvre à beaucoup de choses » et je ne savais pas ce que je voulais faire. Je devais partir en Argentine pendant un an et je suis passée devant la banquière et je me suis dit « non je ne veux pas partir dans la vie avec 25000€ de crédit » donc je suis parti mais j'ai pris une année de césure. Puis j'ai travaillé chez X en été, c'était mon stage de découverte de management, ça ne m'a pas déplu en soit mais c'était pas du tout ce que je n'attendais vraiment pas et puis les horaires ne me plaisait pas dans le sens où c'était découpé donc j'avais un trou dans l'après-midi. Au niveau du management, il n'y en a pas parce que les personnels sont vraiment là pour exécuter des tâches, pour avoir un salaire à la fin du mois. Ils ne prennent pas forcément du plaisir. Du coup le management de ces personnes-là je le trouve hyper compliqué et la philosophie de l'entreprise ne veut pas laisser faire forcément non plus. La qualité des aliments, la manière de traiter les clients enfin voilà c'était un tout qui ne me plait pas du tout du coup. J'ai fait un virage complètement à droite ou à gauche, je suis allé en banque privée chez Crédit Agricole donc j'étais assistante de gestionnaire de patrimoine. Ça m'a plu mais tous les soirs j'allais à la salle de sport pour dépenser. Je passais ma journée au bureau, j'avais que des contacts téléphoniques avec des clients, je préparais les dossiers Excel pour le gestionnaire. Puis il m'avait proposé d'intégrer l'entreprise et de me former pour devenir gestionnaire de patrimoine et je leur ai dit « je suis désolé ça ne me convient pas ». Puis j'avais postulé à plein d'entreprises et j'ai eu un entretien chez Ikea. La condition pour moi c'était que je vienne travailler pour vous mais ça veut dire qu'en septembre vous me prenez en alternance avec l'école, c'était le deal dès le départ pour moi et ce n'était pas négociable. Du coup IKEA a accepté et donc pendant 8 mois j'ai fait vendeuse donc de janvier à septembre et c'était top je me suis éclatée directement. Je me plaisait tellement que pour moi c'était le trajet de 1h30 aller et 1h30 retour était insignifiant.

Kevin : Justement qu'est-ce qui te plaisait tellement ?

Profil 2 : L'ambiance, le travail des produits , j'adore les produits et la façon de les mettre en avant. Et même si c'est un poste de vendeur il y a de l'importance dans le sens où si t'as pas fait le job, c'est la merde le lendemain. Et il y a plein de tâches différentes en fait.

Kevin : C'est vraiment la polyvalence du poste qui t'a plu ?

Profil 2 : Oui, la polyvalence et de se dire que bah si un jour on ne veut pas voir quelqu'un aussi on le voit pas parce que c'est tellement grand, tellement varié, il y a tellement de personnalités différentes, des richesses que j'ai jamais retrouvé dans d'autres entreprises.

Kevin : Et comment s'est passé ton évolution en interne ?

Profil 2 : J'ai été vendeuse et je suis passé responsable de rayon donc j'étais en alternance sur le rayon le 16. Et j'étais responsable de mes anciens collègues, ça s'est super bien passé, j'ai adoré cette expérience. Je ne dis pas que c'était simple, je me suis un peu frotté parce que j'étais jeune, j'avais 22 ans à l'époque donc ouais j'étais quand même assez jeune mais ça c'est ça s'est bien passé au final. Je n'ai jamais eu à faire face à des personnes hautaine qui disaient bah t'es une femme t'es jeune, tu dégages, on ne t'écoute pas. L'année d'après ils m'ont proposé de monter à l'exposition donc d'être responsable en binôme du rayon et, ben, génial pareil je me suis régalé j'avais peur honnêtement, j'avais vraiment peur parce que pour moi j'ai toujours eu une préférence pour le sat par rapport à l'expo. J'avais peur de m'ennuyer mais vraiment et en fait j'ai découvert un univers que je ne soupçonnais pas avec la gestion des ambiances, une vision beaucoup plus long terme. A l'expo c'est beaucoup plus de la réflexion, de l'anticipation, de se dire que ça va être des ventes très longue et que les résultats ne sont pas immédiats. Puis j'avais fini mes études, j'ai été validé en tant que responsable de rayon donc j'étais en CDI, tout allait bien. Puis j'ai eu envie de retourner dans le Sud-Ouest où je suis originaire, je suis parti travailler chez X comme responsable de magasin. Les premières semaines ça a été, c'était très différent mais je me suis dit ce n'est pas grave c'est le temps de s'acclimater. Par contre, c'était le flicage des gens, c'est de les surveiller. Ma conception du management pour moi, c'est que tout le monde à la même chance au départ, c'est-à-dire que je te fais confiance si tu me montres au bout d'un moment que tu dérapes souvent, là je te fais plus confiance mais je vais pas te fliquer alors qu'il n'y a pas de raison.

Du coup, je ne suis pas épanouie et suis reparti donc du Sud, je suis remonté à Tour et je suis revenu chez IKEA parce que ça me manquait énormément. Je suis revenu au rayon textile salle de bain en tant que responsable et je me suis vraiment régalée, une super équipe jeunes dynamiques et moins jeunes parce que si j'avais des personnes différentes dans mon équipe.

Et ensuite on est venu me voir en me disant est-ce que tu veux prendre les activités. Et encore une fois, je me suis éclatée, je crois que c'est le meilleur poste que j'ai eu et le plus stressant aussi. Puis mon supérieur m'a inscrit dans des potentialités. Enfin, les potentialités c'est une journée de recrutement.

Kevin : Une journée de recrutement en interne ?

Profil 2 : Oui en interne. Il y avait une petite dizaine de personnes qui nous regardaient, c'était dur mais ça s'est plutôt bien passé. Donc je partais pendant un an et demi, deux ans en formation sur un magasin avec une personne déjà en poste, Jean-Paul un super binôme. Donc pendant 2 ans j'étais en formation et je faisais partie du CODIR, j'ai été l'ombre de Jean-Paul au quotidien et en juin l'année dernière la dead-line est tombée et j'avais 3 mois pour trouver un poste en tant que RD. Et j'ai postulé à Strasbourg ou j'ai été prise en RD.

Kevin : Ton parcours a été super intensif et au niveau de la diversité culturelle, je peux observer qu'il y a vraiment cette valeur de cohésion sociale, de coopération entre tous les collaborateurs. Et toi en tant que responsable de département comment tu mets en avant ces valeurs dans tes équipes ?

Profil 2 : En fait, elle vient toute seule, euh, c'est assez flagrant quand on se trompe. Par exemple, lorsqu'un recrutement s'est planté, sur une valeur on n'a pas senti, bah, le truc c'est que la personne part d'elle-même. Elle va partir parce qu'elle ne se sent pas à sa place.

Kevin : Ça commence vraiment en amont, au recrutement ?

Profil 2 : Ah oui ça c'est crucial. On a une question, pour moi elle est essentielle et selon la réponse des gens je sais si ça peut le faire ou pas. La question c'est « est-ce que qu'il y a des personnes avec qui tu ne peux pas travailler ? » une personne qui va répondre « oui je ne peux pas travailler avec la personne » c'est mort. C'est qu'il y a une limite au niveau de la coopération, de la cohésion.

Kevin : Justement, au niveau du recrutement, ce sont les valeurs ou les compétences les plus importantes ?

Profil 2 : Les compétences ça va s'acquérir en fait, c'est le savoir-être, c'est l'essentiel. Il y en a sur qui on se foire vraiment dans la précipitation parce qu'on a besoin d'une personne. On va fermer les yeux sur certains points et on va se dire que c'est bon mais pour moi il y a des choses où on ne peut pas fermer les yeux et tant pis si on est en difficulté, tant pis, il vaut mieux attendre et avoir la bonne personne et une personne qui colle vraiment plutôt que se foirer et avoir une personne qui va mettre le bazar dans une équipe, qui va nous poser des problèmes au quotidien et qui va partir après au final.

Kevin :Lorsqu'il y a des recrutement avec des personnes qui ne s'intègrent pas au groupe, est-ce que c'est souvent dû à sa diversité culturelle ?

Profil 2 : Non franchement, non, parce que pour l'avoir vécu sur 3 magasins maintenant non. A partir du moment où on a recruté des personnes qui sont ouvert et qui sont capables de travailler avec tout le monde ça va danser.

Kevin : Et justement, est-ce que la politique d'intégration des réfugiés fait partie du programme RSE d'IKEA ?

Profil 2 : A la base non, c'est un programme RH donc c'est vraiment euh un programme qui a été poussé par les RH du siège pour que chaque magasin intègre des réfugiés dans son magasin.

Kevin : Génial, j'ai eu l'opportunité d'y faire partie et j'ai trouvé que c'était très belle initiative de faire ça. Et est-ce que vous avez d'autres programmes par rapport à la diversité culturelle ?

Profil 2 : On a une journée handicap anime des ateliers pour en faire prendre conscience aux clients et collaborateurs les difficultés que ces personnes peuvent rencontrer. C'est une journée qui est quand même assez importante et qui permet de lever le voile. On va apprendre à s'ouvrir et aussi tout à fait briser les clichés. Ca force les collaborateurs à être indulgent, à travailler avec des personnes qui ont des difficultés. Je trouve ça vraiment beau parce que ça force les gens à prendre un peu de recul par rapport à leur travail et se dire donc j'ai déjà la chance d'avoir du boulot là on a la chance d'avoir quelqu'un qui vient nous aider mais par contre va falloir en prendre soin parce que ce n'est pas une personne comme les autres.

Kevin : Est-ce qu'il y a d'autres programmes au sein de Strasbourg à ta connaissance ?

Profil 2 : Non, c'est un travail, c'est un point où il y a encore des choses à faire à Strasbourg. Il y a la partie environnementale mais il y a surtout la partie sociale euh au-delà de l'intégration dans le magasin c'est comment le magasin peut aussi aider hum des associations hum des hôpitaux ou des choses comme ça et ça y a des choses à faire.

Kevin : Une dernière petite question, si je te dis « modèle suédois », au niveau de leurs valeurs, peut-on en trouver à Strasbourg ?

Profil 2 : Au niveau de la communication, c'est vraiment ouvert je trouve, c'est assez présent. Pour être passé de collaboratrice à RD, pour moi je me dis que je suis accessible et demain si un collaborateur je vais prendre en compte ce qu'il me dit et j'ai peut-être effectivement qu'on a loupé quelque chose et qu'on a mal fait quelque chose et justement je suis ouverte à ça je pense qu'on l'est tous.

Kevin : au niveau de la trajectoire personnelle quelles études t'as fait et comment t'es arrivée à IKEA ?

Profil 3 : Alors moi j'ai fini il n'y a pas très longtemps finalement, j'ai eu mon diplôme il y a 2 ans et euh du coup j'ai fait un bac ES après j'étais en fac de droit. Donc j'ai fait une licence de droit à Strasbourg après je suis parti faire un master 1 où je me suis spécialisé en droit du travail. Du coup-là, je suis parti sur Lyon aucun après je suis parti sur un master 2 qui avait la double casquette, RH et droit du travail. Et donc là, je suis parti à Orléans et j'ai eu un master en alternance donc là j'étais dans une industrie sur Orléans, une entreprise qui fait du conditionnement de boissons. Je suis resté un an et pendant mon apprentissage ils m'ont proposé ensuite un CDI dans cette entreprise mais je ne voulais pas rester à Orléans, c'était trop loin. Et après je me suis posé pas mal de questions, j'avais un peu peur de me lasser du juridique et mes RH. Mais les RH ça m'a quand même permis d'avoir cette ouverture d'esprit et je suis rentré e sur Strasbourg. J'ai eu j'avais le choix entre 2 postes donc j'avais un poste dans un cabinet d'avocat en tant que juriste droit du travail avec du traitement et du traitement dans un cabinet d'avocat. Et avec IKEA avec un poste d'assistante RH. Je me suis dirigée vers IKEA car forcément l'image de la boîte t'attires ou tu sais que ça doit être intéressant de l'intérieur et je me suis dit que ça va m'ouvrir peut-être plus de portes ce poste-là donc. En fait, j'ai eu pas mal de chance parce que c'est un poste qui m'a bien occupée où j'ai appris plein de choses et des choses super pratique. Et la chargée qui était là depuis 20 ans avait quitté son poste. Du coup, j'ai postulé et j'ai été prise sur le poste. Ben je continue donc j'apprends encore j'ai encore plein de trucs à apprendre et ça va continuer et ouais là franchement je suis vraiment bien dans la boîte.

Kevin : Comment ça se fait que tu te sentes aussi bien dans la boîte, tu peux me dire les raisons ?

Profil 3 : C'est les valeurs véhiculées, c'est l'ambiance est une cohésion on ne retrouve pas forcément dans d'autres entreprises, je m'y retrouvais beaucoup.

Puis je suis arrivé dans un période un peu de rush et il faut se débrouiller tout seul. Mais je trouve que c'est une entreprise ou tout le monde est super bienveillants et je n'avais pas peur de poser des questions et d'avoir la boule au ventre. Ici le droit à l'erreur c'est vraiment un truc qui est super accepté chez IKEA et c'est super rassurant, les gens sont simples je me retrouve vraiment dans la manière de fonctionner parce que c'est cool et c'est sérieux. Je trouve que

l'ambiance elle joue vachement et forcément ça aide aussi à venir au boulot et ouais je ne sais pas je me suis direct senti super intégré et le courant est passé super vite avec tout le monde.

Kevin : Est-ce que tu penses que le fait qu'IKEA efface la hiérarchie t'as aidé ?

Profil 3 : Je pense que ça a joué un peu à jouer énormément de toute façon déjà quand tu vois avec l'uniforme, je n'avais pas l'habitude de voir les directeurs comme ça. Puis la directrice est toujours super dispo, elle va sur le terrain sans hésiter.

Kevin : Avec le grand nombre de collaborateurs, il y a une grosse diversité culturelle dans le groupe est-ce que IKEA prône cette diversité ?

Profil 3 : En tout cas tu vas au niveau du recrutement on est vraiment formé à plein de choses comme à faire obstacles aux préjugés. Après on n'est pas sur des quotas en se disant oui il faut des gens de cette religion, de cette couleur mais en fait je crois que ça se fait assez naturellement. Au niveau du recrutement, on fonctionne beaucoup au feeling ouais mais vraiment beaucoup.

Kevin : Est-ce que c'est les valeurs ou les compétences les plus importantes ?

Profil 3 : C'est les valeurs avant les compétences, il y a plein de poste ou une demande zéro compétences. En fait, c'est le savoir être de la personne. J'ai eu plusieurs personnes en entretien et alors c'était surtout des exemples de femmes voilées qui me disait qu'en fait euh elles ont vachement envie de bosser ici parce qu'elles n'ont pas peur d'être ici parce qu'en fait quand elle balade dans le magasin il y a d'autres femmes voilées. Elle voit qu'il y a une diversité culturelle.

Profil 3 : Justement au niveau cette diversité culturelle comme il y a beaucoup est-ce que ça t'a vu des conflits en interne ou avec des clients ?

Je sais qu'on a déjà eu de des soucis avec des personnes vis-à-vis de la tenue. Une personne je ne sais pas ce que c'était exactement je ne pourrais pas dire si c'est la religion, la nationalité qui faisait qu'elle devait porter une jupe. Et c'était compliqué de gérer ça, étant donné qu'on doit obligatoirement porter un pantalon de sécurité. Mais du coup on a quand même trouvé un moyen, on l'a autorisée à mettre une jupe au-dessus. On va de toute façon prioriser le fait qu'elle se sente bien.

Kevin : Adaptez-vous souvent les conditions de travail des collaborateurs ?

Profil 3 : Par exemple au niveau de la santé, quelqu'un qui peut plus porter quelque chose à la logistique il pourra peut-être aller en relation client

Kevin : Avez-vous des programmes de sensibilisation par rapport à la diversité culturelle ?

Profil 3 : Tous les ans un forum de recrutement pour aider des personnes handicapées à s'insérer sur des postes. Si on peut aider des personnes c'est super. C'est une semaine durant laquelle il y a pas mal d'ateliers avec des personnes qui nous sensibilise sur des cours de langue des signes par exemple.

Kevin : Vous avez d'autres programmes ?

Profil 3 : Alors voilà ma connaissance IKEA France s'est engagée à intégrer des réfugiés. Du coup, 1 personne en RC et 2 personnes qui sont à la logistique. Puis il y a des enquêtes de satisfaction de collab. Le droit d'expression se fait une fois par an, ils se réunissent par département et parlent de choses qui vont et qui ne vont pas. Ensuite, le manager met en place des plans d'action pour eux. C'est le fait d'avoir écouté de savoir ce qui va ce qui ne va pas et d'essayer de régler les choses qui ne vont pas.

Kevin : Alors au niveau de ta trajectoire personnelle par quelle formation est tu passé depuis le post bac ?

Profil 4 : Alors j'ai fait une licence en éco eux qui m'a ensuite permis de faire un master en alternance en contrôle de gestion et bah là je fini d'ailleurs mon alternance chez Ikea cette année qui est bientôt finie.

Kevin : Comment envisages-tu ton évolution ? Il me semble que tu vas signer un CDI à la fin de ton alternance ?

Profil 4 : à la fin de ce master ça donc euh dès que j'ai fini mon alternance je prends le poste de star planeur avec moi j'ai déjà des missions qui sont liés avec ça euh donc c'est génial

Kevin : Et comment ça s'est goupillé ?

Profil 4 : Euh en cours de route qu'il y avait une opportunité à prendre en fait j'en ai donc le poste s'est libéré fin décembre euh j'avoue qu'à ce moment-là c'était encore un peu tôt parce que j'étais là depuis quelques mois et euh j'ai essayé de prendre déjà en mains mon propre le post donc je n'étais pas tout de suite dans l'idée de postuler.

Kevin : Qu'est-ce qui t'a poussé à postuler ?

Profil 4 : Et puis euh pendant le confinement j'ai réfléchi et je me suis dit que le poste était intéressant car il est transversal. Et euh c'est vrai que comparé à tout ce qui est compta et finance ou tu discutes plus en en cercle assez restreint au final là je vais avoir l'opportunité de discuter avec tous les services, tous les responsables de service et avoir une vision beaucoup plus globale du business.

Kevin : Justement par rapport à ce poste plus transversal, comme tu me l'as dit, tu viens d'une formation de contrôle de gestion qui fait référence à une science assez dur. Par rapport à ça, ils n'ont pas hésité à t'engager sur ce poste plus transversal, comment ça s'est passé ?

Profil 4 : Bah, je ne sais pas ce qui se sont dit entre eux mais je pense que c'est enfin c'est un risque dans tout recrutement. Après j'ai l'impression que l'une des qualités principal c'est qu'il faut savoir être assez autonome puisque euh je suis seul sur le poste et personne ne le fait dans le magasin. Euh là j'ai eu en plus les formations qui était en ligne et c'est d'autant plus compliqué à s'imprégner aux logiciels sur la manière de faire et ça prend quand même du temps. Il fallait être assez autonome et après la vision financière ça veut dire quand même beaucoup dans le poste puisque là par exemple on doit planifier tous les objectifs pour l'année prochaine en termes KPI. Il y a quand même une grosse partie financière

Kevin : Euh, oui, ton profil est tout de même rapport avec le post mais je pense qu'ils ont surtout confiance aussi, est-ce que tu penses que ça été un des critères importants ?

Profil 4 : C'est un des critère important après c'est ça c'est euh j'étais en alternance, je connais la boîte et ils savent que ça se passe bien donc il n'y a pas de raison de refuser en soi.

Kevin : Et au niveau de ta qualité de vie et qualité de travail, est-ce qu'il prenne en compte tes spécificités personnelles ?

Profil 4 : Ben alors, ce que j'aime beaucoup c'est que je peux m'organiser vraiment comme je veux. J'ai un emploi du temps libre après ça va quand même changer avec le nouveau poste euh mais globalement il y a quand même un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Kevin : Est-ce que tu as des exemples que tu peux me donner ?

Profil 4 : Enfin moi c'est vraiment par mon planning, ça c'est sûr. J'arrive à 9h30 parfois ou à 7h donc c'est vraiment bien de ce côté-là. Puis après chez Ikea le collaborateur est quand même eux au centre. Un jour je suis arrivée c'est un truc tout bête euh je suis arrivée et puis Marie me dit, « tiens Charlie t'as gagné un une box pour des massages ». Tu vois je me suis dit que c'est génial et même si c'était un porte clé c'était pareil. Voilà ça c'est un exemple qui m'avait un peu marqué

Kevin : Justement par rapport aux cadeaux, je vois qu'il offre beaucoup de choses à leurs collaborateurs. Il y a quand même 200 collaborateurs.

Profil 4 : Oui, il y a aussi des petits concours ou il y a un petit tirage au sort sur différents produits à gagner. Et par exemple quand il y a des choses proche de la date de péremption, ils les mettent à la sortie et tu peux en prendre. Franchement c'est vraiment top top. Et ils font pareil avec food, eux des fois ils ont des trucs en trop et ils préfèrent les donner que les jeter.

Kevin : On peut vraiment voir que les collaborateurs sont au centre du système de fonctionnement d'IKEA. Puis par rapport à ton travail, est-ce que t'as déjà eu des difficultés au travail et t'en as parlé à tes managers ? Et ont-ils réussi à s'adapter pour que tu puisses être performant ?

Profil 4 : Euh, alors la difficulté c'était pendant mon alternance jusqu'à un peu près fin décembre. Euh j'ai fait beaucoup de compta ce qui était nécessaire puisque c'est quand même important dans l'apprentissage du contrôle de gestion. Et en janvier justement on a plus discuté avec Jérémy et ma tutrice universitaire sur le fait que j'avais vraiment envie de faire plus de contrôle de gestion. Je voulais faire plus de contrôle de gestion parce que c'est vraiment ça qui m'intéresse, c'est le métier qui me plaît.

Kevin : Et comment ça s'est passé ?

Profil 4 : Il était totalement pour et j'ai pu aller à Metz pour être formé pendant une journée avec Céline sur ses process. Elle avait des outils très poussés et on a pu s'en inspirer. Et c'est notamment grâce à ça qu'on a pu créer notre propre Pinel a

Kevin : Ok, on peut vraiment voir qu'ils essayent de s'adapter par rapport au demande ?

Profil 4 : Ils s'adaptent, t'as une petite demande à faire et il n'y a pas de problème. Ils s'engagent à le faire. Ça fait aussi partie de la qualité de vie au final enfin ouais c'est clair de toute façon on est beaucoup dans la communication dans IKEA.

Kevin : J'ai l'impression c'est vraiment quelque chose de très important dans IKEA ? Il faut communiquer avec tous les collaborateurs.

Profil 4 : Il faut aller voir les gens, tout le monde est ouvert à discuter.

Kevin : Justement, quand je suis arrivé à IKEA, ils m'ont tout de suite annoncé qu'ici on tutoie tout le monde, ça ne t'a pas trop chamboulé ?

Profil 4 : C'est vrai que c'est un peu bizarre et après ce qui était vraiment bizarre c'est quand je suis arrivé le premier jour et que tu vois la directrice et qu'elle te tutoie tout de suite. Et puis, toi, tu dois la tutoyer alors que t'as pas l'habitude. Ça fait un peu bizarre mais au final, euh, c'est super, tu t'y mets quand même assez vite.

Kevin : Ouais, c'est vrai que ce n'est pas très habituel. Et cet aspect de la communication t'a aidé à t'intégrer au système d'IKEA ?

Profil 4 : Euh, avec le tutoiement déjà tu te sens quand même beaucoup plus intégrée, t'as moins l'aspect de la hiérarchie et dans certaines entreprises tu peux avoir peur de la hiérarchie alors que là tu sais que tu peux parler ,euh, ouvertement et à n'importe qui. Tu te sens vraiment apprécié. En plus, ils disent ton prénom quand il salue et ça montre qu'ils prennent en compte de ta personne.

Kevin : C'est clair et ça je trouve ça pas mal et au niveau du code vestimentaire est-ce que t'as eu du mal qu'on est tous le même ?

Profil 4 : Euh, j'ai tendance à bien aimé personnellement euh c'est vrai que le matin déjà taper la question à te poser qu'est-ce que je mets comme ça peut être pratique mais après au-delà de ça c'est vrai que du coup tout le monde est traité sur un pied d'égalité. Dans certaines boîtes avec les managers ils étaient tous en costard eux, le top du top, et toi tu venais avec ton petit polo et tu vois tout de suite la différence hiérarchique. À IKEA ce n'est pas trop marqué et on fait tous partie d'IKEA et c'est vrai que chez Ikea c'est un peu la logique c'est que tout le monde est un collaborateur et on est traité du même pied.

Kevin : Par rapport à la diversité culturelle, euh, est-ce que tu as déjà vu ou observé des formes de discrimination causées par une diversité culturelle ?

Profil 4 : Euh, je ne suis pas là depuis longtemps mais ce n'est jamais arrivé.

Kevin : Sinon et euh est-ce qu'il t'a eu connaissance de formations de sensibilisation sur la diversité culturelle ?

Profil 4 : Alors j'en ai fait une, c'était une sorte de langage des signes pour être sensibilisé sur des personnes qui entendent très mal. Et donc j'ai eu 2h de formation et c'était sympa. C'était sympa de voir que des personnes pouvaient être atteinte de ce problème.

Kevin : Et au niveau professionnel, comment envisages-tu ton évolution ?

Profil 4 : Au niveau, euh, professionnel là bon c'est passer mon alternance. Après je sais que j'aime bien j'aime bien changer de poste de manière assez régulière, euh, partir par la suite peut-être sur un poste de GNOM. Moi c'est ce qui m'intéresserait c'est de retrouver un côté un peu plus financier avec quand même une vision ,euh, complémentaire. Ça pourrait être un objectif, euh, pas forcément ici d'ailleurs hein moi je suis ouvert à tout.

Kevin : Par exemple, si tu vas dans une autre entreprise, euh, aimerais-tu retrouver les mêmes valeurs qu'IKEA, le même fonctionnement c'est-à-dire la cohésion d'équipe et tout ce qu'on a parlé avant

Profil 4 : Dans une autre entreprise c'est ça ? Bah oui forcément, euh, enfin une partie de leurs arguments au minimum. Et pour l'instant dans les entreprises où je suis allé je n'ai pas retrouvé des valeurs proches Après ça dépend , il y a un autre monde avec un autre système, ce n'est pas pareil la communication peut-être pas aussi bonne. Mais c'est vrai que le style de management d'IKEA est très bien et que j'aimerais retrouver une partie dans une autre entreprise.

Kevin : Au niveau de ta trajectoire personnel par quelles études, formations es-tu passé jusqu'à ton arrivé à IKEA ?

Profil 5 : Ben, après mon bac, j'ai fait 2 ans de prépa pour entrer en école de commerce et ,euh, donc là j'étais en pré-master et c'est à la fin de mo pré-master. Là, je suis rentré en stage chez IKEA pour 4 mois initialement mais ça s'est transformé en 3 mois à cause du COVID.

Kevin : Ok et comment t'as fait pour intégrer IKEA ? T'as simplement envoyé une demande ?

Profil 5 : J'ai postulé à une offre qu'il y avait sur le site recrutement d'IKEA, j'ai postulé avec mon CV lettre de motivation et on m'a appelé quelque temps après. Je sais plus trop combien mais c'est la RD vente qui m'a appelé et elle m'a proposé un entretien. Mais je lui avais dit que enfin moi j'habitais pas à Strasbourg donc elle m'avait dit il n'y avait pas de problème et qu'on pouvait le faire par téléphone. On s'est appelé le lendemain et il m'a tout de suite dit que c'était bon.

Kevin : Et comment ton entretien s'est-il passé ?

Profil 5 : Il y a eu un bon feeling enfin ici ils sont tous très bon feeling et ils ne cherchent vraiment pas à te casser. C'était vraiment un dialogue pour savoir ce que je fais et pourquoi je veux rentrer dans IKEA.

Kevin : Et durant cet entretien, euh, as-tu senti qu'il y avait une valeur dominante ?

Profil 5 : Ouais, ouais, ouais, on a vachement parlé de valeur écologique et humaine. Je sais que maintenant ça m'intéresse et ça l'a beaucoup intéressé également. Et j'ai pu comprendre qu'ils cherchent des gens avec qui ça va bien se passer, des personnes qui partagent les mêmes valeurs.

Kevin : Et du coup, lors de ton intégration, comment ça s'est passé tu peux me la décrire ? T'as ressenti les valeurs dont vous avez parlé ?

Profil 5 : Bah, je suis arrivé en même temps qu'un autre stagiaire euh on a vu tout ce qui est un peu administratif et ensuite j'ai commencé un peu à travailler. Elle m'a tout de suite tout expliqué. En soit, l'intégration s'est plutôt bien passée et tu peux ressentir qu'il n'y a pas de barrière avec tout le monde même si t'es stagiaire il n'y a pas de soucis. Puis j'ai rapidement pris mes marques.

Kevin : Ces marques que t'as pu prendre, c'est en partie grâce aux valeurs sociales véhiculées ?

Profil 5 : Oui, la cohésion dans les équipes, le fait de se tutoyer m'a beaucoup aidé même si au début ça m'avait un peu étonné. Je n'ai jamais vu ça dans une entreprise où les gens se tutoient encore moins quand tu le fais avec la directrice. Et ça aide vachement.

Kevin : Et au niveau de ta qualité de vie dans l'entreprise comment tu te sens ?

Profil 5 : Ben, il n'y a aucun problème, euh, je suis contente enfin je viens avec le sourire quoi, c'est pas du tout une corvée. Il n'y a aucun souci, pas de problème et justement.

Kevin : Justement, comment ça se fait que tu viens avec le sourire ? Quels sont les moyens mis en place ?

Profil 5 : Ben, moi clairement ce qui m'arrange le plus dans mon travail c'est que j'ai des horaires totalement libres. Et comme j'habite un peu loin et que je viens en train, ben c'est hyper arrangeant que je puisse faire mes horaires. Ça me permet d'avoir mes trains, de ne pas devoir me lever super tôt. C'est vraiment le truc le plus pratique pour moi. Donc c'est vraiment par-là que passe mon bien-être ?

Kevin : Et au niveau de ta qualité de vie professionnel, au niveau de tes missions, est-ce qu'elle a adapté ces missions par rapport à toi ?

Profil 5 : Déjà de base on devait être plusieurs et au final je suis toute seule. Du coup, oui, elle a adapté pour que je n'ai pas une charge de travail monumental et que je puisse au moins finir ce que je dois faire. Donc voilà, la quantité de travail s'est réduit. Et en soi, je suis vachement autonome dans ce que je fais. Elle vérifie juste de temps en temps et je trouve que c'est vraiment intéressant parce qu'on te laisse, en fait, l'autonomie de faire un petit truc la fin et que t'as des feedback positifs, « c'est vachement bien », t'es content de toi.

Kevin : On va revenir dessus, on a déjà un peu parlé mais cette cohésion sociale, est-ce que tu peux la ressentir ?

Profil 5 : C'est flagrant, déjà t'arrives le matin tout le monde te dit « salut », ça n'arrive pas dans toutes les boîtes. Et même si tout le monde a énormément de travail, surtout en ce moment, ben t'as toujours un petit mot sympa de la part de quelqu'un. Je ne connaissais personne quand je suis arrivé et pourtant ça ne m'empêche pas de connaître certains trucs et discuter avec les gens alors que parfois je leur ai jamais parlé.

Kevin : Et je pense que d'autres entreprises ça ne se passe pas comme ça ?

Profil 5 : Ah non, non. J'ai déjà travaillé dans d'autres boîtes, crois-moi je ne connaissais rien des gens. C'était bonjour et au revoir.

Kevin : Si je te parle de diversité culturelle, que peux-tu me dire par rapport à IKEA ?

Profil 5 : Ben il y a clairement une diversité culturelle, bah, t'as juste à regarder les gens. Il ne te juge pas sur des compétences scolaires, euh, ça va plus loin et je pense qu'ils font tout pour

intégrer les gens. Enfin, il y a vraiment tous les profils et je trouve qu'ils sont en avance par rapport à beaucoup d'entreprises. C'est une autre mentalité et je pense que ce sont les valeurs suédoise qui influence le bon fonctionnement de l'entreprise et surtout sur cette partie de cohésion sociale.

Kevin : Et au niveau de cette diversité culturelle est-ce que tu penses qu'il la mette en avant au niveau des collaborateurs mais aussi en externe ?

Profil 5 : Ben oui, oui, oui. Déjà, euh, moi personnellement quand je fais une lettre de motivation, je vais sur le site de l'entreprise et je regarde un peu les valeurs. Et, euh, un truc qui est mis en avant c'est la diversité donc forcément déjà ils le mettent en avant ça se voit et même sur place dans l'entreprise.

Kevin : Tu peux me donner des exemples dans l'entreprise ?

Profil 5 : Ça se voit, en fait ils ne font pas de différence entre les gens comme par exemple avec les sacs qui soutiennent la cause LGBT. Ils ont promu ces personnes en offrant un sac à tous les collaborateurs. Il y a beaucoup d'opérations de ce genre et ça montre leur ouverture d'esprit. C'est quelque chose de normal dans l'entreprise d'avoir une diversité culturelle ils ne vont pas mettre en place des programmes pour sensibiliser à cette diversité tu vois. Je ne pense pas qu'il y a pas besoin, c'est naturel. Du moment où tu recrutes des gens qui sont différents, cette diversité va se faire toute seule. Les gens entre eux sont pas fermés. Je pense que c'est le management passe surtout par-là cohésion sociale et l'intégration de toutes les personnes dans les équipes mais après c'est un c'est le boulot des managers mais de ce que je vois ça se passe plutôt bien.

Kevin : Et au niveau de ton parcours professionnel, si tu pouvais continuer dans une entreprise comme IKEA ou une autre, quelles valeurs veux-tu retrouver ?

Profil 5 : Il y a 2 valeurs, pour moi, qui sont obligatoires dans ma prochaine entreprise. La cohésion sociale et la diversité, je trouve ça hyper important. Et la 2^{ème} qui me tient vraiment beaucoup à cœur, c'est tous les efforts que tu as fait pour l'environnement parce que je pense que c'est extrêmement important pour le futur et c'est à notre génération de porter ces 2 valeurs là.

Kevin : Et si tu pouvais continuer à IKEA, que ferais-tu ?

Profil 5 : Du coup, dans le cas présent je ne peux pas, j'ai une alternance à la rentrée mais dans le futur et plus tard après pourquoi pas hein. C'est une entreprise qui me plaît, l'équipe me plaît, même si c'est dans une autre ville ou quoi je pense que c'est plus ou moins les mêmes valeurs. Je me reverrais totalement travailler chez IKEA plus tard.

Kevin : Alors au niveau de ta trajectoire personnelle, qu'est-ce que t'as fait, quelles études et comment es-tu arrivé à IKEA ?

Profil 6 : Mon arrivé à IKEA ce n'est pas forcément un hasard. C'est ma sœur qui m'a poussé à y aller. C'est un truc dans lequel je voulais déjà rentrer à la base et je me suis dit vas-y pourquoi pas. Il y a une bonne ambiance, un bon truc, c'est un bon magasin. Du coup, elle m'a dit, bah, pourquoi tu n'essaies pas en tant temps partiel par rapport aux études que je faisais. Bah je me suis dit je vais tester et il y avait un poste de caddy man libéré. À ce moment-là, je me suis dit que ce n'était pas forcément le meilleur truc mais c'est un truc qui bouge quoi. C'est sympa, donc j'ai testé et ça a marché, du coup je suis là depuis octobre 2019 en temps partiel et pendant les vacances en 32h.

Kevin : Et ça te plaît pour l'instant ? travail en lui-même et l'aspect social avec tes collègues ?

Profil 6 : Le travail en lui-même, c'est un travail assez veut dire rude physiquement parce que forcément il y a énormément de choses à prendre en compte. Il ne faut pas que l'intérieur soit vide pour les clients et comme dit, bah, c'est physique. Il suffit juste qu'il y a beaucoup de clients et qu'il y a une machine qui ne marche pas. Et oui, après les conditions climatiques aussi qui peuvent être difficiles.

Kevin : Quand il fait 30 degrés c'est costaud tout de même ?

Profil 6 : Euh, honnêtement ça va encore actuellement c'est en automne et hiver. Il pleut vraiment des déluges et il y a un vent glacial et là c'est vraiment horrible.

Kevin : Par rapport à ces conditions de travail, est-ce que le manager essaye de vous soulager le plus possible ?

Profil 6 : Ben tout ce qui est équipement on a. Pour l'hiver en tout cas, on a des vestes qui tiennent chaud et pour l'été c'est clair qu'on n'a pas grand-chose. Là seulement tu ne peux pas te dénuder puisque c'est se voit.

Kevin : Ok, tout à l'heure tu parlais de tes collègues et tu disais qu'ils avaient parfois du mal physiquement.

Profil 6 : Après ça dépend, c'est un boulot physique donc il faut quand même que la personne soi physique. Moi à la rigueur ça va, pour certains de mes collègues ça peut arriver.

Kevin : Justement, comment tu réagis quand t'as des collègues qui ont du mal ?

Profil 6 : Ben honnêtement moi je vais préconiser pour qu'ils s'épuisent le moins possible et qu'ils ne se fassent pas mal. Mais après, certains ne sont pas vraiment des bosseurs, ils y vont zen.

Kevin : Et est-ce que t'as de t'as des perspectives d'évolution dans le groupe, comptes-tu aller plus loin ?

Profil 6 : J'en ai déjà parlé il n'y a pas si longtemps. Du coup, je voulais évoluer justement à 35h si c'était possible au niveau du RC.

Kevin : Est-ce que tu peux me dire tes raisons ?

Profil 6 : Ben justement, dans le groupe c'est cool c'est sympathique, il y a une bonne ambiance quoi. Et quand t'as besoin d'aide, quelqu'un te donne un coup de main. C'est une bonne relation franchement.

Kevin : Une autre question, par rapport à ta qualité de vie est-ce que t'as déjà fait des demandes spécifiques par rapport à toi même ?

Profil 6 : En soit, c'est arrivé récemment samedi. Du coup, j'ai eu une obligation par rapport à ma voiture et c'était un peu dérangeant pour mes collègues mais je me suis dit que bon voilà ça arrive. Ben forcément il y a des obligations et qu'on est obligé de demander un tel ou tel jour donc si on ne peut pas venir, bah, forcément ils vont s'arranger. Et si les collègues ne peuvent pas, faut que ça se fasse au niveau administratif mais autrement je t'avoue qu'on s'arrange entre les collègues d'abord.

Kevin : Est-ce que ça dérange les managers que vous vous organisés entre vous ?

Profil 6 : Non pas du tout pas, tant mieux même. On est assez autonomes et ils nous laissent faire tant qu'on les prévient des changements. Il suffit de leur dire et c'est bon c'est réglé.

Kevin : Et plus spécifiquement au thème de la diversité culturelle, est-ce que tu ressens cette diversité culturelle dans IKEA ?

Profil 6 : Euh, j'avoue que je ne fais pas forcément attention à ça mais ça me paraît normal. Enfin voilà quoi, on est dans une société où on prône la diversité culturelle. Et c'est vrai que vis-à-vis à d'autres enseignes c'est quand même une boîte où on prône la diversité culturelle.

Kevin : Et, euh, lors de ton intégration, est-ce que cette dernière a été facile pour toi ?

Profil 6 : Au début, je n'étais pas forcément ultra intégré parce que notre service au niveau des caddies était assez restreint. On était vraiment de côté, mise à part. Sauf que depuis la reprise ça s'est plus ouvert, on plus rapproché du RC. Maintenant on bouge, on n'est pas forcément qu'aux caddies, on va au drive, on fait de la caisse. Et c'est pas mal je t'avoue.

Kevin : Et par rapport à tes changements de poste, je trouve ça super cool car même si t'as pas forcément de l'expérience, ils te donnent l'opportunité d'essayer.

Profil 6 : Bah, forcément ça te permet de toucher, d'être plus polyvalent. Ils veulent aussi développer tes compétences. Après, le seul petit truc qui pourrait pêcher, je t'avoue ce n'est pas des formations ultra carrées. Ils t'expliquent tout bien mais après t'es libre et c'est un peu difficile.

Kevin : Cette liberté, ça te permet aussi d'être autonome et ça peut être formateur ?

Profil 6 : Exactement, je suis autonome mais parfois un peu trop et t'es souvent confronté à des problèmes. Du coup, tu dois directement demander « comment je dois faire ça » et personnellement ça me dégoûte un peu.

Kevin : Après, je ne pense pas que ce soit dérangeant pour tes collègues ou tes managers ?

Profil 6 : Oh non je ne pense pas, c'est toujours ouvert au niveau de la communication donc du coup c'est vraiment pas dérangeant. Mais pour moi, ce n'est pas évident moi parce que ça me gêne de demander quelque chose. Je n'aime pas déranger les personnes qui ont envie de faire quelque chose. Je préfère me débrouiller tout seul.

Kevin : Et au niveau de cette diversité culturelle est-ce que t'as déjà vu des conflits à de ça dans IKEA ?

Profil 6 : Au niveau interne non mais c'est vraiment juste les clients et d'autant plus là avec ce confinement. Il y avait pas mal de souci avec eux. Ils s'acharnent sur nous, alors qu'il n'y a pas de raison. Par exemple, juste au niveau des caisses « vous me contrôler juste parce que je suis comme ça ».

Kevin : Et, euh, est-ce qu'il y a eu des réactions par rapport à cela ?

Profil 6 : Bah forcément, la personne s'énerve et comprend pas. Il y a un manager qui arrive et qui lui explique la situation pour calmer les choses. On discute avec le client et on lui explique que, bah, non justement ce n'est pas à cause de son ethnie ou autre que la sécurité contrôle son chariot.

Kevin : Et au niveau des projets en groupe ? Comment te sens-tu ?

Profil 6 : Au niveau des caddies c'est assez particulier. Ceux qui viennent d'arriver, je vais expliquer ce qu'il faut faire, comment se déroule la journée et lui comment il doit bosser forcément. Et justement, il y a une semaine je me suis vraiment énervé avec eux parce que je ne trouvais pas ça normal qu'à 3 ou 4 ils n'avaient pas réussi à remettre les caddies à l'intérieur du magasin. Vis-à-vis des anciens, ça tournait bien, le boulot était fait constamment et il n'y avait pas de problème. Depuis un petit moment, il faut toujours redire les mêmes choses et au bout d'un moment ça devient redondant. Certes on est plus anciens mais on doit tous travailler pareil comme une équipe.

Kevin : Est-ce que tu as essayé de leur expliquer cette notion d'équipe ?

Profil 6 : Oui, je suis quelqu'un à la base qui aime expliquer les choses, quelqu'un de pédagogue. Et du coup, bah, forcément j'aime bien expliquer comment faire les choses de façon que ce soit plus facile à réaliser les tâches. Bon après forcément parfois c'est respecter quand ils comprennent vraiment la démarche, c'est du positif. Et parfois ça ne passe pas et du coup, comme je l'ai fait je suis allé voir notre manager pour lui dire le problème pour essayer de faire avancer les choses. Après ce n'est pas pour punir le mec, c'est justement pour arranger les choses.

Kevin : T'as été sensibilisé sur cette diversité culturelle ?

Profil 6 : Pas du tout, ça ne me dit rien une formation vis-à-vis de la diversité. Mais c'est vrai qu'il y a une grande diversité culturelle, je le vois avec tous les collaborateurs. Je t'avoue que pour moi il n'y a pas eu de formation ou de d'explication.

Kevin : Et par rapport à ton entretien, comment ça s'est passé ?

Profil 6 : J'ai passé 3 entretiens 3 et j'ai été pris. Puis ils m'ont demandé mes disponibilités et ensuite ils m'ont recontacté.

Kevin : Au niveau de tes études, je sais que t'es passé par STAPS, que t'as travaillé en tant qu'éducateur et dans la sécurité. T'as vraiment des compétences diversifiées mais pas réellement dans la vente. Ils n'ont pas été retissant par rapport à cela ?

Profil 6 : Il n'y a pas de problème et je pense qu'ils le savent les managers. Bon après j'avoue qu'on m'a dit un truc qui m'a fait assez plaisir, euh, il n'y a pas longtemps ils m'ont changer de former les nouveaux, de m'occuper de tout ce qui été administratif, tout ce qui est machine et ça m'a quand même fait plaisir. Je me sens responsable et je suis assez content de ces missions parce qu'ils prennent en compte mon investissement.

Kevin : Alors, au niveau de ta trajectoire personnelle par quelles formations es-tu passée ?

Profil 7 : alors moi j'ai eu euh le brevet des collèges ou simplement On m'avait conseillé de faire un lycée général mais je n'avais pas envie, je n'aimais pas trop l'école et ,euh, j'ai préféré me diriger dans le manuel et du coup je suis allé directement en lycée professionnel. J'ai fait de la couture, la couture sur mesure. Euh, j'ai eu mes diplômes ça me plaisait bien euh après avoir eu mes diplômes moi j'ai travaillé chez un tailleur sur mesure. Quand j'ai travaillé chez lui pendant un an Après il m'a fait un CDI et tout mais quand je travaillais chez lui la première année j'y allais à reculons je n'aimais pas ce que je faisais. L'école ça m'a beaucoup plu j'ai fait une belle rencontre n'était que des filles enfin c'était vraiment bien .

Kevin : C'est une bonne une expérience finalement.

Profil 7 : Exactement, c'est vraiment justement que j'allais adorer ce métier et en fait l'expérience chez le tailleur d'ailleurs ça ne m'a pas plu. J'avais adoré ce métier ouais et en fait l'expérience chez le tailleur ça ne m'a pas plu. C'était vraiment la clientèle, les exigences enfin là c'était trop minutieux, je n'étais pas prête et je n'étais pas à l'aise.

Et du coup en fait, je suis allée faire une formation, j'avais à peine 18 ans justement même pas, je sais plus, je suis allée euh dans un centre de formation au centre-ville et là-bas on m'a conseillé de faire un bilan de compétences et on m'a dirigé vers de l'hôtesse d'accueil. Et du coup, il fallait faire un stage et je suis allé au carré brun. Je ne sais pas si tu connais à l'époque c'était un club de sport et j'ai fait un stage là-bas d'un mois qui m'a beaucoup plu.

Kevin : Qu'est-ce qui s'est passé par la suite ?

Ils m'ont tout de suite embauché du coup j'ai fini ma formation et puis je suis allé travailler dans ce centre de remise en forme. J'ai travaillé pendant 3 ans en tant qu'hôtesse d'accueil, euh, je travaillais également le dimanche j'étais jeune donc je sortais beaucoup et ça m'embêtait de sortir le samedi soir et travailler le dimanche. C'était ça mon problème, je ne pouvais pas concilier la vie sociale et le travail en même temps alors je me suis dit qu'il faut que je me dirige vers autre chose, vers le commerce parce que j'adore la relation client. Mais essayer de trouver un commerce qui est fermé le dimanche et du coup qu'est-ce que j'ai fait, j'ai envoyé ma candidature spontanée à IKEA.

Kevin : C'est donc à partir de là que tu as commencé chez IKEA ?

Profil 7 : À partir de là, on m'a appelé une première fois pour un entretien, je suis arrivé et moi la première chose que j'ai dit, « je veux travailler chez vous parce que vous ne travaillez pas le

dimanche » et je me souviens qu'il avait rigolé, il était mort de rire. Il m'a dit « franchement tu me fais trop rire si c'est ça ton seul problème je te prends ».

Kevin : Tu t'es directement senti à l'aise pendant l'entretien du coup ?

Profil 7 : Ouais et en fait j'avais postulé pour hôtesse de caisse, du coup j'ai fait 2 mois de contrat et tout de suite par la suite il m'a embauché. J'ai fait pendant 5 ans de la caisse donc pendant 5 ans il a vu mes compétences et il m'a proposé justement d'évoluer un petit peu et de passer au-dessus en tant qu'assistante de caisse. Du coup, aujourd'hui ça fait plus de 10 ans. Ça me plaît toujours autant et puis j'en apprend tous les jours malgré que je fasse la même chose tous les jours.

Kevin : C'est tout l'inverse d'avant, tu viens avec plaisir maintenant.

Profil 7 : Oui, c'est toute la différence et là ,vraiment, j'ai trouvé ma voie. J'aime le travail avec la clientèle, j'aime cette relation et j'aime être sur le terrain.

Kevin : Et par rapport au futur, aimerais-tu encore évoluer ?

Profil 7 : Euh non justement on m'a proposé d'évoluer, donc d'être responsable service mais j'ai essayé et je n'étais pas à l'aise. Je n'ai pas fait du management aussi tu vois et c'est aussi un métier le management .J'aurais pu faire des formations mais j'aime bien où je suis.

Kevin : Et, euh, au niveau de ta qualité de vie au travail, est-ce que les managers prennent souvent tes spécificités par exemple quand un jour tu ne peux pas venir parce que t'as ton enfant et que tu dois le ramener quelque part ?

Profil 7 : En fait, moi, euh, j'ai toujours été en temps plein et il y a 6 ans de ça, j'ai eu un enfant. J'ai pris 6 mois de congé parental et quand je suis revenu, j'ai demandé à ma responsable si je pouvais revenir à mi-temps c'est-à-dire en 20h. Elle a tout de suite accepté sans problème et on a même défini des jours alors que c'est ça ne se fait pas trop. Et j'ai défini que je serai là le jeudi vendredi samedi 20h, elle a tout de suite accepté et j'ai fait ça pendant 5 ans. Ensuite, euh, j'ai voulu prendre une année sabbatique parce que mon mari venait d'ouvrir un restaurant et il m'a proposé de travailler avec lui. J'avais aussi envie, j'étais en train de stagner et j'avais l'impression que j'avais envie d'aller voir un peu ailleurs pour changer. Du coup je suis parti pendant un an ils ont accepté ici, ils acceptent super facilement et du coup comprennent vite. On m'a même poussé. Je suis revenu 3 jours avant le confinement de mon congé sabbatique. Je ne savais pas et du coup après on a été confiné, je t'avoue que je n'ai pas trop bien vécu parce que pendant un an j'avais hâte de revenir. Depuis que je suis revenue je fais des avenants en temps plein jusqu'en septembre. On s'est dit qu'on va faire comme ça et après par rapport au 20h ou 35h.

Kevin : Ah oui effectivement, ils sont vraiment sympas et compréhensibles.

Profil 7 : C'est ça, ils imposent pas du tout, moi je lui ai demandé si elle avait un travail pour moi elle m'a dit c'est possible. Elle peut ouvrir un post en temps plein et si je reste en 20h, franchement il y a aucun souci à ce niveau-là.

Kevin : Et au niveau de la cohésion d'équipe, comment ça se passe ?

Profil 7 : Bah, déjà tu arrives, on te dit salut et on se tutoie. Au début c'était difficile donc j'ai appris à le faire et c'est comme ça. C'est la culture aussi et finalement, bah, il te met tout de suite dans le bain, à l'aise. Mais il y a quand même cette distance, le respect malgré ça. Ce respect ne passe pas par le « vous » et c'est ça qu'on apprend ici et c'est ça qui est super cool. Tu peux me tutoyer la directrice, au début ce n'est pas possible mais finalement on arrive à la tutoyer facilement.

Kevin : Et au niveau du code vestimentaire, qu'en penses-tu ?

Profil 7 : Ici, il n'y a personne qui est habillé en costume cravate, les grands managers ils viennent, ils ont le même polo et il transpire autant que nous. Alors, c'est ça qui est bien ici c'est que tout le monde met sa main à la pâte. Si on a besoin du monde en caisse, la directrice elle descend te donner un coup de main. Il y a cette cohésion et comme dit, même les clients le ressentent. Ils nous disent « ça se voit que vous êtes bien au travail, ça se voit que vous êtes à l'aise et que vous avez envie et ça donne envie ». Et je pense que c'est pour ça aussi qu'on a beaucoup de clients parce qu'eux, ils se sentent bien aussi.

Kevin : J'ai déjà ressenti cette cohésion, tout le monde peut t'aider et lorsqu'ils ne peuvent pas, ils vont essayer de t'envoyer vers quelqu'un qui peut t'aider.

Profil 7 : Oui, quand tu demandes une information, il va faire en sorte de la trouver. Ouais ça c'est vraiment l'aspect positif.

Kevin : Et par rapport à ta qualité de travail, est-ce que tu sais s'ils adaptent souvent les missions, les postes par rapport aux spécificités de chacun ?

Profil 7 : Complètement ouais, euh, par exemple quand je te disais que dans mes débuts j'ai fait 5 années d'hôtesse de caisse, euh, j'ai une tendinite à l'épaule gauche. Et tout de suite ils ont adapté parce qu'il faut savoir qu'à l'époque on n'avait pas ce genre de caisse. Aujourd'hui les caisses sont droitières et gauchères et c'est nouveau. Il y a même des chaises ergonomiques, on a notre plan de travail qui s'incline, qui bouge. Tu vois, en fait, à chaque problème on trouve une solution.

Kevin : Ils vont vraiment essayer d'adapter le poste pour convenir à tout le monde ?

Profil 7 : On travaille justement avec la médecine du travail, ils viennent une fois par an sur le site pour vérifier, euh, la réalité. Ils posent des questions aux collaborateurs, on leur dit ce qui

va et ce qui ne va pas. Par exemple tu vois un exemple tout bête, notre collègue il fait 2 mètres mais lui son poste de travail il est vraiment adapté à sa hauteur.

Kevin : Et justement, comment vous communiquer ces problèmes ?

Profil 7 : Moi je note et j'en parle en réunion de direction. Enfin ça va vite en fait, l'information passe vite, c'est juste de la communication.

Kevin : J'ai remarqué que c'est vraiment ouvert au niveau de la communication.

Profil 7 : Oui quand tu as un message, tu peux la faire passer à gauche à droite et il va terminer au bon endroit. Et après comme dit, on ne se voit pas forcément beaucoup avec notre la responsable mais on communique énormément par mail, par SMS privé.

Kevin : Finalement, c'est bien plus qu'une relation de travail ?

Profil 7 : Tout à fait, hier soir on s'est fait un resto. Ce n'est pas juste en fait les relations entre professionnels, c'est vraiment en dehors aussi. On s'invite chez l'un et chez les autres. Moi franchement, aujourd'hui j'ai des bonnes copines ici et on va en vacances ensemble, on s'est fait la Thaïlande en janvier et d'autres pays. C'est vraiment des bonnes relations saines.

Kevin : Ça sent vraiment votre cohésion. Et au niveau de cette diversité culturelle, elle n'a jamais posé de problème dans l'équipe ?

Profil 7 : Jamais dans les équipes mais souvent c'est des agacements clientèle.

Kevin : As-tu déjà participé à des formations de sensibilisation à la diversité culturelle ?

Profil 7 : Il n'y a pas forcément de formations mais on le sait, on le sent qu'il y a ces valeurs suédoises. Je ne sais pas si t'es au courant mais il y a quelques années de ça, on a reçu une lettre de la part d'un client ou une cliente je sais plus exactement qui disait que c'était inadmissible d'avoir une voilée en caisse. Et, ben, la direction lui a répondu qu'on voulait plus la voir dans le magasin ce client. Tu vois ils nous ont mis tout de suite les points sur les i en disant qu'on était, euh, ouvert d'esprit et que c'est ça notre force. Et tu le vois ici, bah oui, quand tu vois des collaborateurs, il y a vraiment du mélange et je trouve ça magnifique. Et c'est le plus beau. Mais comme dit, il n'y a pas forcément de formation où on ne nous l'a jamais dit directement « lui est différent tu fais ça où ».

Kevin : La diversité c'est naturel ici.

Profil 7 : C'est ça, je pense que si tu dois mettre des programmes en place c'est que ce n'est pas naturel, c'est que t'es obligé d'aller dans le cerveau des personnes et dire que ça doit être naturel.

Kevin : Alors au niveau de ta trajectoire personnelle quelle formation a tu suivis jusqu'à ton arrivé à IKEA ?

Profil 8 : Ben ça a été assez classique hein, euh j'ai fait ma maternelle, euh ma primaire mon, collège dans mon petit village chez moi avec tous mes copains et je suis parti en école d'art à partir de la 2nde. Là, j'ai lâché tous mes amis pour faire de l'art. Euh du coup ma 2nde c'était en design graphique communication visuelle.

Kevin : Ou ça ?

Profil 8 : C'est au Corbusier. Donc j'ai fait mes études là-bas jusqu'à la fin de mon BTS et entre temps, ben, j'ai commencé à bosser en tant qu'étudiante et je suis resté.

Kevin : Du coup, tu as arrêté tes études dans la communication visuelle ?

Profil 8 : Oui, j'ai eu mon BTS quand même mais j'ai vu quelques stages et finalement, ben, je me suis plus trouvé dans la boîte ici.

Kevin : Peux-tu me dire ce qui t'a poussé à rester à Ikea ?

Profil 8 : Alors très simple je ne me suis pas retrouvé du tout dans les stages que j'ai fait et en même temps je faisais ici mon job étudiant. Et en fait on me donnait tellement de responsabilités, beaucoup de choses à faire ici que je me suis sentie hyper à l'aise dans l'équipe que j'ai eu envie de continuer. Puis lancé dans la vie professionnelle, quand tu viens ici week-end, on me donne un tas de choses à faire, des missions des trucs comme ça, de l'intégration de nouveaux collaborateurs. Et quand tu retournes en cours le week-end, enfin la semaine t'es obligé de tout demander, « est-ce que je peux sortir faire pipi ». J'étais pas du tout dans le même optique que les cours.

Kevin : Ok, au niveau de tes savoir tes compétences ça fait beaucoup de choses, du coup au niveau du monde artistique qui n'est pas dans le monde du commerce, comment ça s'est passé ?

Profil 8 : Quand je suis arrivé, j'ai eu un premier jour de formation très formateur. J'étais en caisse donc tu fais ce que tu peux, t'as pas d'autre choix que d'apprendre sur le tas en fait. Je me suis intéressé à un tas de choses donc ça a été assez facile de me motiver.

Kevin : Puis au niveau de la cohésion d'équipe, est-ce que tu te sens intégré dans le groupe ?

Profil 8 : Ah oui à fond c'est une ambiance avant tout, c'est vraiment au-delà de collègues de travail. Ouais c'est vraiment une équipe sur lequel tu peux compter, vraiment des personnes qui sont là pour toi, qui peuvent t'épauler dans des soucis autant professionnel que personnel. Après, ça dépend des personnes mais avec des personnes avec qui tu te sens plus à l'aise de discuter, tu peux le faire ici sans te dire que c'est mes collègues.

Kevin : Oui je vois très bien, en fait, euh, il n'y a pas 2 mondes différents finalement.

Profil 8 : C'est vraiment assez ouvert et du coup t'as la possibilité de discuter de tout avec tout le monde sans préjugés.

Kevin : Et par rapport aux spécificités, est-ce qu'ils prennent facilement en compte tes demandes ? Par exemple, si tu es indisponible, si t'as des problèmes de santé ?

Profil 8 : Ah oui, oui c'est ,euh, relativement ouvert à la discussion quand on a besoin de 2 jours de congé par exemple. Après, je suis la dernière arrivée dans le service des assistants, donc je suis la dernière à passer prioritaire pour les congés donc je galère un petit peu, des fois, à avoir mes jours. Et puis pour tous les soucis de santé il n'y a pas de souci pour le personnel, vraiment, c'est arrangeant, assez arrangeant. La première chose qu'ils m'ont dit et je le garde toujours en tête « IKEA d'adapte par rapport à toi ». Et, euh, toi tu ne vas pas avoir de pression, je ne me suis pas demandé s'il faut que je choisisse entre mes études ou mon job. Ils m'ont dit que c'était les études d'abord et les études avant tout. Quand tu peux venir à IKEA, tu viens.

Kevin : Ah oui, on voit réellement l'aspect du bien-être du collaborateur.

Profil 8 : Ah, ça ouais bien sûr. Ça ne sert à rien de le forcer à venir s'il ne peut pas, il est là pour eux pour se compliquer la vie. Par derrière ils vont essayer de trouver la solution directement dans la mesure du raisonnable.

Kevin : Et au niveau de la diversité culturelle, est-ce que tu as remarqué, euh, une prise en charge de la diversité culturelle, des plan d'actions ?

Profil 8 : Oui, après je trouve effectivement qu'on est un petit peu tous de divers horizons et puis c'est hyper agréable de travailler là-dedans parce que tout le monde vient d'un petit peu partout et peut apporter son expérience personnelle.

Kevin : Et, euh, j'ai pu remarquer que les personnes peuvent garder leur voile.

Profil 8 : Ouais c'est vraiment une réflexion à laquelle j'ai eu beaucoup à faire en tant que collaboratrice, par les clients, qui me disaient « non mais ça ne va pas ou quoi ». Mais ça fait partie de la politique et là effectivement elles ont le droit de garder leur voile. Et ce n'est pas une problématique en soi, absolument pas, mais ce n'est vraiment pas un problème ici. J'ai même des jeunes filles qui sont venues déposer des CV quand j'étais là, dans les tout début, et qui m'ont demandé si le voile posé un problème parce qu'elle pouvait le retirer dans la lettre de motivation. Pas du tout et en fait tu remarques à quel point dans certaines boîtes ça reste une discussion tabous alors que finalement ici bah non mais on est ouais vraiment une boîte ouvert d'esprit.

Kevin : Et au niveau de cette diversité culturelle est-ce que tu as remarqué qu'elle pouvait générer des conflits ?

Profil 8 : En fait, la chose c'est que ça n'a pas été instauré un beau jour, en plein milieu de l'année. On ne s'est pas dit « est-ce qu'on ne commencerait pas à embaucher un petit peu à droite et à gauche ? ». La diversité culturelle ça a toujours été comme ça et les gens ont toujours fait avec. Et en fait, si tu veux grandir dans une entreprise comme ça, t'as toujours des collègues qui ne sont pas pareil que toi.

Kevin : Est-ce que tu penses que c'est en relation avec la politique de recrutement ?

Profil 8 : Je pense que ça se repère assez vite des personnes qui ne sont pas du tout enclin à accepter ce genre de choses, à accepter la diversité effectivement. Je pense qu'à ce moment-là, ça ne va clairement pas le faire avec l'esprit de l'entretien, c'est les valeurs avant tout. Mais c'est vrai que je n'ai jamais rencontré ce genre de problème.

Kevin : Et au toujours par rapport à cette diversité culturelle est-ce que t'as pu participer à des formations ?

Profil 8 : Bah, là à part celle qu'on a fait ce matin non. J'ai fait un tas de formation ici mais jamais sur ce sujet-là parce que du coup c'est hyper récent quand même. Du coup, bah là, c'est la première ce matin mais on fait on fait très souvent des WEBEX. Alors la dernière que j'ai pu avoir en termes de guide d'accompagnement du personnel c'était la formation handicap. Accompagner les personnes en situation de handicap, comment réagir avec elle, comment les forme.

Kevin : Et du coup est-ce qu'il y a de des moyens mis en place pour ces personnes ?

Profil 8 : Oui alors oui, ils vont avoir des postes de poste adapté là. Par exemple Gaël qui est malentendante et qui est en caisse, bah, elle a eu un poste aménagé, c'est-à-dire que là pendant toute la période où on va devoir porter des masques, elle sera là logistique. Puisque du coup, au contact avec le client ça s'est plus compliqué pour elle et on ne peut pas la mettre en danger en lui demandant d'enlever son masque ou en demandant aux clients pour qu'elle puisse les comprendre. Je trouve que c'est une boîte qui s'adapte assez bien. Et puis même s'il y a quelque chose qui n'est pas mis en place à l'instant t et qu'on le remarque avec le temps, il n'y aura jamais cette peur de le communiquer.

Kevin : Euh, le prochain thème est au niveau de la communication justement. De ce que je vois et ce que tu me dis, je pense que c'est vraiment ouvert du coup. Il doit y avoir aucun souci de parler à un manager ou directement à quelqu'un au niveau des problématiques ?

Profil 8 : Si on peut trouver des solutions c'est clair oui alors on va essayer de se rapprocher auprès de la personne qui est la plus compétente sur l'instant. Enfin, c'est vrai que on ne voit pas tout de suite monter au créneau avec la directrice mais au fur et à mesure se rapprocher des personnes et c'est ça qui est bien dans cette boîte. C'est qu'on se tutoie tous, il y a toujours cette

question de la hiérarchie quand même ou il ne faut pas dépasser les limites mais on se tutoie tous on se côtoie tous les jours. Il n'y a pas un bureau fermé dans lequel, ben, t'as tous les responsables et tu ne les vois pas de la journée ou tu ne connais même pas leur prénom, ni leur visage. C'est vraiment, euh, tu sais que si tu as besoin tu peux parler avec eux et ils sont ouverts à la discussion.

Kevin : Effectivement, euh, aucune discussion n'est fermée. Et au niveau de ton parcours professionnel, t'as tout de suite commencé en tant qu'assistante ?

Profil 8 : Pas du tout, j'étais d'abord en caisse en relation client, juste après hôtesse de caisse. Pis pendant mes débuts, j'ai vite demandé à être formé à l'accueil. Du coup, ben, je faisais un petit peu des 2 en journée le samedi, caisse et accueil. Et puis t'as pu remarquer qu'ici c'est bien d'être poly compétent. Je me suis vraiment investi un petit peu sur tous les terrains, j'ai cherché à me former partout.

Kevin : Et maintenant, tu te sens bien dans ce poste ? Est-ce que tu aimerais changer ?

Profil 8 : J'ai envie de voir d'autres choses à IKEA mais pour le moment je m'y sens bien et je sens que j'ai encore pas mal de choses à voir ici donc autant le faire.

Kevin : Au vu de ta formation de base, tu viens domaine d'art et pas du commerce, d'autres personnes peuvent venir directement du commerce et postuler. Ils n'ont vraiment pas été réticent par rapport à tes compétences ?

Profil 8 : Non, non, je pense qu'ils se basent surtout sur la motivation de la personne. Effectivement, si la personne montre qu'elle a envie, ben, elle sera plus à même à bouger de certains postes à l'autre plutôt qu'une personne qui est clairement dans le « je ne souhaite pas évoluer ». Mais non, ils n'ont jamais été fermé, c'est même eux qui m'ont poussé à y aller. Alors bien sûr ils ont gardé un petit peu leur rôle d'ange gardien en me disant « t'es sûr que tu veux arrêter tes études, il ne faut pas que ce soit une pulsion ». Ils ont été très avenant à ce sujet et ils m'ont accompagné du tout au tout.

Kevin : Tu ne t'es vraiment pas senti lâché dans l'arène et par rapport à tes collègues comment se passe la communication dans ton équipe ?

Profil 8 : Oui je pense que tout le monde se rend bien compte que c'est hyper important la communication, tu veux quelque chose il faut le dire, il faut appeler personne. C'est le point fort aujourd'hui c'est que quand quelqu'un veut quelque chose, il le demande. Tu trouves une oreille attentive pour ton problème.